

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR **ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ** | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2ND CASE STUDY

Αντιμετώπιση Εργασιακού Άγχους

Γνωμοδοτήσεις:

Κ. ΒΑΒΑΡΟΥΤΑΣ | Δ. ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ

Α. ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ | Β. ΛΑΖΑΝΑΚΗ



HR CASE STUDY SERIES

2ND CASE STUDY

Αντιμετώπιση Εργασιακού Άγχους

Γνωμοδοτήσεις:

Κ. ΒΑΒΑΡΟΥΤΑΣ | Δ. ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ
Α. ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ | Β. ΛΑΖΑΝΑΚΗ

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
- 4 Η Ιστορία
Γνωμοδοτήσεις
- 6 Κ. Βαβαρούτας
- 10 Δ. Ξανθοπούλου
- 14 Α. Γιαννόπουλος
- 17 Β. Λαζανάκη

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης της σειράς αφορά σε έναν εργαζόμενο στον τραπεζικό κλάδο που υποφέρει από έντονο στρες και πίεση λόγω εργασιακών συνθηκών αλλά και προσωπικών καταστάσεων.

Οι ειδικοί προτείνουν να είναι η αντιμετώπιση του άγχους πολυεπίπεδη που σημαίνει πως χρειάζονται λύσεις τόσο από την επιχείρηση όσο και από το ίδιο το άτομο που υποφέρει. Προτείνεται αύξηση υποστήριξης και βελτίωση καθοδήγησης, σαφή ορισμό ρόλων και καθηκόντων, εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους, προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων, mentoring κ.α. Σημαντικός είναι και ο ρόλος του/ης προϊσταμένου/ης καθώς συνιστάται η ανοιχτή συζήτηση με τον εργαζόμενο για εύρεση λύσεων όπως η εναλλαγή καθηκόντων ή η υποστήριξη από συναδέλφους. Ο εργαζόμενος πρέπει να αναλάβει ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση των καταστροφικών συνεπειών αυτής της πίεσης μέσω αναγνώρισης του προβλήματος και υιοθέτησης αλλαγών όπως η φυσική άσκηση.

Η επόμενη έκδοση της σειράς έχει θέμα την εξωτερική εμφάνιση στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφεται η περίπτωση μιας νεαρής κοπέλας που διαθέτει όλα τα τυπικά αλλά και ουσιαστικά προσόντα για να προσληφθεί σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, ανακαλύπτει όμως πως η εξωτερική της εμφάνιση στάθηκε εμπόδιο σε αυτή την προσπάθεια.

Όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr
Καλή ανάγνωση

Η Ιστορία

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο Πέτρος εργάζεται ως ταμίας σε κεντρικό και πολυσύχναστο υποκατάστημα μιας τράπεζας τα τελευταία πέντε χρόνια και δηλώνει πως είναι ευχαριστημένος από την δουλειά του. Ο ίδιος λέει πως του αρέσει να ολοκληρώνει πράγματα και να εξυπηρετεί πελάτες και αισθάνεται πολύ καλά με τους συναδέλφους του και τον προϊστάμενο του.

Τους τελευταίους μήνες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Συνταξιοδοτήθηκε ένας πολύ αγαπητός του συνάδελφος, μετακινήθηκαν δύο συνάδελφοί του που ήξεραν τις διαδικασίες πάρα πολύ καλά, ήρθε ένας νεώτερος συνάδελφος με περιορισμένη εμπειρία στο ταμείο και ο προϊστάμενος του δεν είναι ποτέ σχεδόν διαθέσιμος εξαιτίας του επιπλέον φόρτου εργασίας. Επίσης, Ο Πέτρος περνάει μια δύσκολη προσωπική φάση αφού διαλύθηκε η πολύχρονη σχέση του με την αρραβωνιαστικιά του.

Ο Πέτρος άρχισε να αισθάνεται υπερβολική πίεση αφού οι ουρές αυξανόταν στο ταμείο της τράπεζας και άρχισε να κάνει λάθη. Μια μέρα έγινε για πρώτη φορά εριστικός και ύψωσε τη φωνή του σε πελάτη. Ο ίδιος περιγράφει πως νιώθει ένοχα



που δεν μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες του και πως δεν μπορεί να σταματήσει να σκέφτεται τη δουλειά καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και της νύχτας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι πως η φυσική του υγεία άρχισε να υποφέρει αφού οι αϋπνίες είναι μόνιμες. Άρχισε επίσης να πίνει και να καπνίζει περισσότερο για να μπορεί, όπως ισχυρίζεται, να χαλαρώνει και να μπορεί να κοιμάται πιο εύκολα.

Ο Πέτρος είχε πολύ καλές αξιολογήσεις της συνολικής απόδοσής του στο παρελθόν. Επίσης οι συνάδελφοι του τον περιέγραφαν ως ένα κοινωνικό, συνεργάσιμο και αποτελεσματικό συνάδελφο. Συνήθιζε να έρχεται πρώτα από όλους και να φεύγει χωρίς να αφήνει εκκρεμότητες. Τον τελευταίο καιρό αυτό άλλαξε. Ο ίδιος περιγράφει πως εάν μπορούσε δεν θα πήγαινε στο κατάστημα και θα δήλωνε ασθένεια. Δυσκολεύεται το πρωί να σηκωθεί στην ώρα του και τον τελευταίο μήνα έχουν παρατηρηθεί πολλές καθυστερήσεις στην προσέλευσή του. Φαίνεται κλεισμένος στον εαυτό του και πίνει συνέχεια καφέδες.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει
ο **Κώστας
Βαβαρούτας**

*GROUP HEAD OF HUMAN RESOURCES
ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ CRETA FARMS*

1.
*Πως μπορεί να
αντιμετωπιστεί
το άγχος;*

Η περίπτωση του Πέτρου αποτελεί χαρακτηριστικό δείγμα ατόμου που διακατέχεται από άγχος λόγω των πρόσφατων αλλαγών που προέκυψαν στο εργασιακό και προσωπικό του περιβάλλον. Τα συμπτώματα του (μη συνείδητου εν πολλοίς στον ίδιο) αυτού άγχους είναι εμφανή τόσο στην αλλαγή της συμπεριφοράς του ως προς την εργασία (άρνηση, αντίδραση στους πελάτες κλπ), όσο και στην υιοθέτηση ανθυγιεινών συνηθειών στην καθημερινότητά του (κάπνισμα, αλκοόλ, καφεΐνη).

Η αντιμετώπιση αυτών των περιπτώσεων ξεκινά συνήθως από το «εξωτερικό περιβάλλον», το οποίο μπορεί -και θα πρέπει- να βοηθήσει τον Πέτρο να αναγνωρίσει αρχικά τις πηγές του άγχους του, ώστε στη συνέχεια να τις αντιμετωπίσει. Πιο συγκεκριμένα, η «Τράπεζα», στο πρόσωπο του άμεσου προϊσταμένου του ή/ και του Διευθυντή του Καταστήματος, θα μπορούσε να έχει μια ανοικτή συζήτηση με τον Πέτρο, προκειμένου να τον βοηθήσει να αντιληφθεί ότι οι αλλαγές στη σύνθεση / ομάδα των συναδέλφων ενός καταστήματος είναι συνήθης διαδικασία, που θα απαιτήσει ενδεχομένως λίγο παραπάνω χρόνο, αλλά στο τέλος η καθημερινότητά του θα ομαλοποιηθεί. Στα πλαίσια αυτής της συζήτησης, είναι πιθανόν ο προϊστάμενος του να εκμιαύσει και τα τυχόν προσωπικά προβλήματα που απασχολούν τον Πέτρο και να προσφέρει κάποιες συμβουλές που θα τον βοηθήσουν.

Ανάλογα με την έκβαση αυτών των συζητήσεων, ο Διευθυντής του Καταστήματος θα μπορούσε να ενθαρρύνει άτομα από την ομάδα του να περνούν περισσότερο χρόνο

με τον Πέτρο (για να αναπληρώσουν σε κάποιο βαθμό τη συνταξιοδότηση του καλού του φίλου), να εισηγηθεί την πρόσθετη εκπαίδευση του νέου ταμιά, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει πιο γρήγορα στο φόρτο εργασίας του καταστήματος ή ακόμη και να μετακινήσει τον Πέτρο σε άλλο κατάστημα με λιγότερο φόρτο εργασίας για κάποιο διάστημα. Μια σχετική ιδέα θα ήταν να αναθέσει στον Πέτρο την εκπαίδευση του νέου ταμιά, για να του μεταδώσει τις γνώσεις και την εμπειρία του, ώστε αυτός να γίνει πιο γρήγορα αποτελεσματικός και να συμβάλλει στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό όμως θα μπορούσε να γίνει μόνο αν η Τράπεζα φρόντιζε να στείλει κάποιον ταμιά / αντικαταστάτη για όσο διαρκέσει η εκπαίδευση.

« η Τράπεζα θα μπορούσε να περιλάβει τον Πέτρο σε εκπαίδευση σχετική με την Διαχείριση Άγχους, αλλά και να τον κατευθύνει σε σύμβουλο Εργασίας, εφόσον προσφέρει προγράμματα EAP»

Παράλληλα, η Τράπεζα θα μπορούσε να περιλάβει τον Πέτρο σε εκπαίδευση σχετική με την Διαχείριση Άγχους, αλλά και να τον κατευθύνει σε σύμβουλο Εργασίας, εφόσον προσφέρει προγράμματα EAP (Employee Assistance Programs) στο προσωπικό της. Μια ακόμη εναλλακτική θα ήταν η εναλλαγή καθηκόντων, στα πλαίσια της οποίας ο Πέτρος θα μπορούσε να αναλάβει καθήκοντα εξυπηρέτησης πελατών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μιας και έχει δηλώσει ότι του αρέσει πολύ αυτός ο ρόλος.

Επιπρόσθετα, ο Προϊστάμενος του θα πρέπει –με την αρωγή ενδεχομένως του Διευθυντή του Καταστήματος- να ορίσει προτεραιότητες στην εργασία του Πέτρου, ώστε εργασίες που δεν είναι επείγουσες να ολοκληρώνονται σε δεύτερο χρόνο ή από άλλο άτομο της ομάδας. Αυτό είναι αναγκαίο, δεδομένου ότι ο Πέτρος δείχνει αρκετά προσηλωμένος στο αποτέλεσμα, γεγονός που ίσως του αυξάνει το άγχος σε συνθήκες φόρτου εργασίας και αλλαγών. Στα πλαίσια αυτά, θα πρέπει να υπάρχει και καλύτερη κατανομή των εργασιών στο κατάστημα, η οποία θα αποτυπώνεται και σε ρεαλιστικούς / επιτεύξιμους στόχους για τον Πέτρο.

Ο ίδιος ο Πέτρος τώρα θα πρέπει –αφού έχει αναγνωρίσει το πρόβλημα- να δοκιμάσει κάποιες αλλαγές στην καθη-

**«να δοκιμάσει
κάποιες
αλλαγές στην
καθημερινότητά
του, όπως το
να ξεκινήσει
κάποιας μορφής
άσκηση»**

μερινότητά του, όπως το να ξεκινήσει κάποιας μορφής άσκηση και αλλαγή διατροφής, οι οποίες μπορεί να συμβάλλουν στη βελτίωση της διάθεσης και στην ευεξία του. Επίσης είναι σημαντικό να συνεχίσει την κοινωνική του ζωή επιδιώκοντας να έχει τακτική επαφή με άλλα άτομα του επαγγελματικού ή κοινωνικού του κύκλου, καθώς και να αναλάβει νέους ρόλους και δραστηριότητες. Στα πλαίσια αυτά, θα μπορούσε να εκδηλώσει ενδιαφέρον για συμμετοχή σε ομάδες δραστηριοτήτων ή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που έχει η Τράπεζα και να προσφέρει μέσω της συμμετοχής του σε αυτές.

Εν κατακλείδι, το κλειδί για την αντιμετώπιση της πιο πάνω περίπτωσης βρίσκεται στην αναγνώριση του προβλήματος, στην οποία μπορεί -και πρέπει- να συμβάλλει ενεργά το άμεσο περιβάλλον του καταστήματος στο οποίο εργάζεται, μέσω της ανοιχτής συζήτησης και των στοχευμένων ενεργειών που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Κώστας Βαβαρούτας ανέλαβε *Group Head of Human Resources* στον Όμιλο *Creta Farms* το Φεβρουάριο του 2016. Κατείχε τη θέση του *Head of Human Resources* στη *Royal Bank of Scotland* από τον Ιούνιο του 2013, όντας παράλληλα και μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής Ελλάδος.

Ο Κ. Βαβαρούτας μετακινήθηκε στην *RBS* από τη Χρυσός Οδηγός Α.Ε., όπου εργάστηκε για 4,5 χρόνια ως *Human Resources & Administration Director*. Η προηγούμενη εμπειρία του ήταν στον τραπεζικό κλάδο και πιο συγκεκριμένα στην *Proton Τράπεζα* (πρώην *Ωμέγα*) όπου εργάστηκε για 4 χρόνια ως *Διευθυντής Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού*, ενώ πριν είχε απασχοληθεί στην *Τράπεζα Κύπρου* για 8 χρόνια, έχοντας αρχικά την ευθύνη του *Τομέα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης* και ακολούθως του *Τομέα Στελέχωσης & Αξιολόγησης Απόδοσης*.

Είναι κάτοχος μεταπτυχιακών τίτλων *MBA* και *M.Sc.* με ειδίκευση στο *Ανθρώπινο Δυναμικό* και πιστοποίησης *FCMI* του *Chartered Management Institute*, επισκέπτης καθηγητής του *ΕΚΠΑ* και συμμετέχει σε διάφορους επαγγελματικούς φορείς (*ΕΕΔΕ, ΣΔΑΔΕ* κλπ).



Γνωμοδότηση 2

Γράφει
η **Δέσποινα**
Ξανθοπούλου

ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

2.
*Πως μπορεί
να αντιμετωπιστεί
το άγχος;*

Για να βελτιωθεί η εργασιακή εμπειρία του Πέτρου με στόχο να επανέλθει στην πρότερη κατάσταση τόσο σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και υγείας, όσο και σε επίπεδο εργασιακής απόδοσης, θα ήταν σημαντικό να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις και από τη πλευρά του οργανισμού, και από τον ίδιο. Σε επίπεδο οργανισμού, θα ήταν σημαντικό να εμπλουτιστεί το εργασιακό περιβάλλον της Τράπεζας με περισσότερους εργασιακούς πόρους μέσω του εργασιακού επανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα, ο εργασιακός επανασχεδιασμός θα μπορούσε να στοχεύσει στα ακόλουθα:

*« στην αύξηση
της υποστήριξης
και στη βελτίωση
της καθοδήγησης
που λαμβάνει ο
Πέτρος από τον
προϊστάμενό του»*

(α) στην αύξηση της υποστήριξης και στη βελτίωση της καθοδήγησης που λαμβάνει ο Πέτρος από τον προϊστάμενό του. Παρά το γεγονός ότι ο προϊστάμενος του Πέτρου φαίνεται να είναι αρκετά επιβαρυσμένος, δε θα πρέπει να αμελεί ένα βασικό του καθήκον που είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων του. Αν δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει σε αυτό το βασικό καθήκον θα πρέπει, είτε να εκπαιδευτεί σε τεχνικές αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, είτε/και σε τεχνικές δεξιότητες διαχείρισης χρόνου.

(β) στην εκπαίδευση του Πέτρου στις διαδικασίες που μέχρι πρόσφατα γνώριζαν οι δύο συνάδελφοι που απομακρύνθηκαν, έτσι ώστε να έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του, καθώς και στην ταχύτερη εκπαίδευση του νεότερου συναδέλφου του έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αμεσότερα στις απαιτήσεις της θέσης.

(γ) στο σαφή ορισμό των εργασιακών ρόλων και των καθηκόντων, τόσο του Πέτρου όσο και του νεότερου συναδέλφου του, έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο εμπλουτισμός του εργασιακού περιβάλλοντος με τους εργασιακούς πόρους που περιγράφηκαν παραπάνω είναι σημαντικός, καθώς θα βοηθήσει σε δύο επίπεδα. Αφενώς, οι εργασιακοί αυτοί πόροι θα βοηθήσουν τον Πέτρο να διαχειριστεί με μεγαλύτερη επιτυχία τον υψηλό φόρτο εργασίας που αντιμετωπίζει με αποτέλεσμα να αποτραπούν τα υψηλά επίπεδα στρες και πίεσης και κατ'επέκταση οι αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία του. Αφετέρου, η παροχή αυτών των εργασιακών πόρων θα προσφέρει στον Πέτρο αυτά που χρειάζεται για να πετύχει τους εργασιακούς του στόχους με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα κίνητρα και η εργασιακή του απόδοση. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα εμπλουτισμένο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εργασιακών πόρων (π.χ., υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, δυνατότητες εκπαίδευσης, σαφήνεια ρόλων) μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση αυτεπάρκειας του Πέτρου, τον έλεγχο που έχει πάνω στις απαιτήσεις της εργασίας του, καθώς και την αισιοδοξία του ότι θα τα καταφέρει. Όλα αυτά είναι σημαντικά για την αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης και της απόδοσής του.

Σε ατομικό επίπεδο, και ο ίδιος ο Πέτρος θα μπορούσε να λάβει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την βελτίωση της εργασιακής του κατάστασης και την προστασία της ευημερίας του. Συγκεκριμένα, ο Πέτρος θα μπορούσε να προχωρήσει σε συγκεκριμένες αλλαγές στην εργασία του, οι οποίες θα τον βοηθούσαν να προσαρμοστεί καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον.

**« υποστήριξη και
καθοδήγηση από
τον προϊστάμενο,
δυνατότητες
εκπαίδευσης,
σαφήνεια ρόλων»**

ακό περιβάλλον. Για παράδειγμα, εάν ο Πέτρος αισθάνεται ότι δε λαμβάνει την απαραίτητη υποστήριξη που χρειάζεται από τον προϊστάμενο ή τους άλλους συναδέλφους του θα ήταν πάρα πολύ σημαντικό να ζητήσει και να απαιτήσει την υποστήριξη αυτή. Στο ίδιο πλαίσιο, θα ήταν χρήσιμο να συμμετάσχει ενεργά στην εκπαίδευση του νέου συναδέλφου, έτσι ώστε να αποκτήσει άμεσα μεγαλύτερη εμπειρία και να διευκολύνει τον Πέτρο με τον εργασιακό του φόρτο. Τέλος, ο Πέτρος θα μπορούσε να καθοδηγηθεί από τον προϊστάμενό του ώστε να αναγνωρίσει το γεγονός ότι η σύγκρουση με τους πελάτες μπορεί να αποβεί ιδιαιτέρως επιβλαβής για τη συγκέντρωση και την ηρεμία του κατά τη διάρκεια της εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο Πέτρος θα μπορούσε να σκεφτεί τεχνικές που θα τον βοηθούσαν να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Πέρα από το περιβάλλον της εργασίας, θα ήταν χρήσιμο ο Πέτρος να ασχοληθεί με δραστηριότητες στον ελεύθερό του χρόνο, οι οποίες τον βοηθούν να αποσυνδεθεί από την εργασία και τις απαιτήσεις της (δηλ. να “ξεχάσει” την εργασία) σε καθημερινό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να “γεμίζει τις μπαταρίες του” και να αποτρέψει ένα φαύλο κύκλο πίεσης και στρες, αποτρέποντας μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες για την υγεία του.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Δέσποινα Ξανθοπούλου είναι Επίκουρη Καθηγήτρια Οργανωτικής Ψυχολογίας στο Τμήμα Ψυχολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Εκπόνησε τις διδακτορικές της σπουδές με υποτροφία του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών στο Τμήμα Κοινωνικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας του *Utrecht University* (Ολλανδία) από όπου και έλαβε το τίτλο του διδάκτορα στην 'Εργασιακή και Οργανωσιακή Ψυχολογία' το 2007. Ερευνητικά ασχολείται με τον εργασιακό (επι-)σχεδιασμό, την εργασιακή ευεξία, την εργασιακή απόδοση καθώς και φαινόμενα *spillover* και *crossover*. Επιπλέον, εξειδικεύεται σε έρευνες ημερολογίων και πολύ-επίπεδα ερευνητικά σχέδια. Η έρευνά της έχει δημοσιευτεί σε περιοδικά με κριτές όπως τα *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Vocational Behavior*, και *Human Relations*. Είναι *associate editor* του *Journal of Personnel Psychology* και μέλος της συντακτικής ομάδας των *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Burnout Research* και *Stress & Health*. Από το Μάιο του 2011 είναι συντονίστρια (μαζί με τον Γιάννη Νικολάου) του Κλάδου Οργανωτικής Ψυχολογίας της Ελληνικής Ψυχολογικής Εταιρείας. Πέρα από το ερευνητικό και το διδακτικό της έργο, διαθέτει εμπειρία στη συμβουλευτική οργανισμών.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει
ο Δρ. Αντώνης
Γιαννόπουλος

MARKETING STRATEGIST & EDUCATOR
FOUNDER & EDITOR OF THE VOYAGER VOICE
[HTTPS://ABOUT.ME/ANTONIOSGIANNOPOULOS](https://about.me/antoniosgiannopoulos)

3.
*Πως μπορεί
να αντιμετωπιστεί
το άγχος;*

Πέντε χρόνια μετά την παραμονή του στην ίδια θέση και με αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και σε «σταθερές» για εκείνον, ο Πέτρος βιώνει μια κατάσταση που χρήζει προσοχής από τη Διοίκηση. Το σημείο-κλειδί είναι να μπορέσει ο προϊστάμενος να αφουγκραστεί τις πραγματικές ανάγκες του Πέτρου, να δείξει ευελιξία ώστε να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του, διατηρώντας ακέραιο το όραμα στο οποίο μπορεί ακόμα να πιστεύει. Μόνο έτσι θα αποφευχθούν σπασμωδικές ενέργειες π.χ. για εκπαίδευση, αν δεν υπάρχουν σαφείς εκπαιδευτικές ανάγκες του Πέτρου ή για ενθάρρυνση για άδεια, προκειμένου να «ξεκουραστεί» από τον φόρτο εργασίας, ενώ το πρόβλημα βρίσκεται στην πραγματικότητα αλλού. Εξάλλου, η μέχρι σήμερα αξιολόγηση επιβεβαιώνει ότι πρόκειται για άτομο με πολύ καλή απόδοση. Εφόσον αναληφθούν άμεσα οι παρακάτω ενδεικτικές δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα η επόμενη αξιολόγηση και να μη διαμορφωθεί μια κατ' επίφαση αρνητική εικόνα, που θα οφείλεται σε παράγοντες που δεν αναζητήθηκαν ποτέ στο εργασιακό περιβάλλον του Πέτρου:

- Συμμετοχή: η Διοίκηση πρέπει αρχικά να κινηθεί με βάση ενέργειες που πρεσβεύουν ότι δεν είναι απλώς οι άνθρωποι το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού της τράπεζας αλλά η καταλληλότητά τους, κάτι για το οποίο έχει δουλέψει ο Πέτρος, διαθέτοντας συσσωρευμένη εμπειρία. Για να υπερνικηθεί το αίσθημα απομόνωσης του Πέτρου,

είναι ιδανικό να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει και ο ίδιος δράσεις. Η αυξημένη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων θα συμβάλλει σημαντικά σε αυτή την κατεύθυνση.

- Ενδυνάμωση: ο Πέτρος σύντομα πρέπει να νιώσει ξανά ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική γι' αυτόν και η ομάδα είναι διευρυμένη πλέον με νέα άτομα, που έχουν κάτι να πουν επίσης. Το ζήτημα είναι να έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του για να κάνει τη δουλειά του. Για τον λόγο αυτό και για να ενισχυθεί η επικοινωνία εντός του τμήματος, θα ανατεθούν ομαδικές δραστηριότητες και κοινά reporting. Θα δοθεί έτσι η δυνατότητα κοινής παρουσίας με τον προϊστάμενο, διαλόγου και παρουσίασης, διεκδικώντας με αμοιβαία επωφελή τρόπο για όλους, το τμήμα εκείνο του χρόνου, που ήδη αφιερώνει ο προϊστάμενος στον νεότερο συνάδελφο και είναι αρκετά πιεσμένος.

«να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει και ο ίδιος δράσεις»

- Mentoring: μία από τις πρωτοβουλίες που πρέπει να δοθούν στον Πέτρο είναι η «άτυπη» λειτουργία του ως μέντορας για τον νέο συνάδελφο, καθώς διαθέτει πολύτιμη γνώση και εμπειρία. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να έρθουν πιο κοντά μεταξύ τους και ο Πέτρος να νιώσει πραγματικά σημαντικός στην τράπεζα σε μια περίοδο, που δεν συγκεντρώνει την προσοχή των άλλων. Ίσως είναι και γι' αυτόν ένας τρόπος να μειωθεί η ρουτίνα, να αναγνωριστεί έμμεσα το έργο του και να αποκτήσει ξεχωριστό συντελεστή βαρύτητας η δική του συμβολή στη θέση αυτή.

- Διαδικασία: αποτελώντας βασικό χαρακτηριστικό στην αρχιτεκτονική των υπηρεσιών, οι διαδικασίες που εκτελούνται στο πεδίο δράσης του Πέτρου, χρήζουν επανεξέτασης σε επόμενο βήμα. Η Διοίκηση, σε συνεργασία με το υφιστάμενο προσωπικό, μπορεί να συζητήσει και να επανασχεδιάσει διαδικασίες για να βελτιστοποιήσει τον τρόπο

εργασίας των υπαλλήλων και κατ' επέκταση το αποτέλεσμα που απολαμβάνουν οι πελάτες. Εδώ ο Πέτρος μπορεί να δώσει σημαντικό input και να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο με την υφιστάμενη εμπειρία του.

Όλες αυτές οι δράσεις είναι αναγκαίο να εξεταστούν και να εφαρμοστούν συντονισμένα πριν εξαλειφθούν τα όποια θετικά συναισθήματα τρέφει ο Πέτρος για τη δουλειά του και την τράπεζα συνολικά, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη ότι ήδη βιώνει σημαντικό άγχος από το πόστο του, για να καταπνίγει κάθε αρνητική συμπεριφορά, προκειμένου να υποδέχεται υποδειγματικά τους πελάτες με τους οποίους έρχεται σε άμεση επαφή (emotional labor). Το αποτέλεσμα θα είναι μια ισχυρή αλυσίδα αξίας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, που μπορεί να επηρεάσει θετικά την απόδοση και σε όρους εξωτερικών πελατών, σύμφωνα με όσα έχουν δείξει σχετικές έρευνες.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Δρ. Αντώνης Γιαννόπουλος, κάτοχος PhD Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας και MBA (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), διαθέτει σημαντική εμπειρία στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Από διοικητικές θέσεις, έχει αναλάβει δραστηριότητες ευθύνης για τη διασφάλιση της εφαρμογής ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Ως σύμβουλος, εργάστηκε σε έρευνες του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ και συμμετείχε σε δράσεις της Ευρωπαϊκής Ακαδημίας Μάρκετινγκ.

Διαθέτει δημοσιεύσεις σε συνέδρια και επιστημονικά περιοδικά στις θεματικές επώνυμης πολιτικής προορισμών, προσανατολισμού στην αγορά, εσωτερικού μάρκετινγκ και ομιλίες για τουριστικό μάρκετινγκ και πολιτιστική διπλωματία. Έχει δημοσιεύσει ταξιδιωτικά άρθρα, ως ξένος ανταποκριτής και είναι εκδότης του the voyager voice.

Έχει αποτελέσει μέλος σε επιτροπές αξιολόγησης έργων και επίσημος εκπρόσωπος σε ομάδες εργασίας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας.

Γνωμοδότηση 4

Γράφει
η **Βέρα**
Λαζανάκη

ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, Ο.Π.Α.

3.
*Πως μπορεί
να αντιμετωπιστεί
το άγχος;*

Ο Πέτρος αντιμετωπίζει δυσκολίες με κάποιες αλλαγές που έχουν γίνει τους τελευταίους μήνες στην εργασία του. Δεν μπορεί να προσαρμοστεί στο γεγονός ότι έχει φύγει το προσωπικό με το οποίο συνεργαζόταν από τον τομέα του και ότι ο προϊστάμενος του τις περισσότερες φορές δεν είναι διαθέσιμος λόγω φόρτου εργασίας. Οι αλλαγές αυτές του προκαλούν έντονο άγχος και δεν τον αφήνουν να συγκεντρωθεί και να δουλέψει σωστά, παρόλο που πριν από αυτά τα περιστατικά είχε πολύ καλές αξιολογήσεις απόδοσης και ήταν ένας κοινωνικός και αποτελεσματικός συνάδελφος. Επίσης, στη προσωπική του ζωή έχει προβλήματα, διότι πρόσφατα χώρισε με την αρραβωνιαστικιά του και αυτό προσθέτει ένα λιθαράκι στη κακή συναισθηματική του κατάσταση.

Τα πρώτα σημάδια άγχους έχουν κάνει την εμφάνισή τους. Ο Πέτρος αισθάνεται υπερβολική πίεση, κάνει λάθη στη δουλειά του, νευριάζει εύκολα, γίνεται εριστικός και ως αποτέλεσμα νιώθει ενοχή που δεν μπορεί να εργασθεί καλύτερα. Επίσης, έχει αϋπνίες και ως αποτέλεσμα η φυσική του κατάσταση οδεύει προς το χειρότερο. Για να μειώσει το άγχος και να ελαττώσει τα συμπτώματα που νιώθει θεώρησε καλό να καταφύγει στο υπερβολικό κάπνισμα και στο αλκοόλ. Αυτή όμως δεν είναι η λύση. Η σωστή αντιμετώπιση της κατάστασης είναι η εξής:

Αρχικά, θα πρέπει να κοιτάξει τον εαυτό του, να διορθώσει ό, τι είναι στο χέρι του και να απομακρύνει τα βάρδια από τον εαυτό του, όπως το πολύ τσιγάρο, το αλκοόλ και την αϋπνία, γιατί αυτά παρακωλύουν την δουλειά του.

«θα πρέπει να προσδιορίσει τα πράγματα που προκαλούν άγχος μέσα στην ημέρα και να προσπαθήσει να τα μειώσει ή να τα εξαλείψει τελείως»

Θα πρέπει να ξεκουραστεί για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις της εργασίας του.

Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίσει τα πράγματα που του προκαλούν άγχος μέσα στην ημέρα και να προσπαθήσει να τα μειώσει ή να τα εξαλείψει τελείως. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να κάνει αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου του, να φτιάχνει καθημερινά μια λίστα με τις αρμοδιότητες που έχει να ολοκληρώσει και να τις ακολουθεί βάσει ιεραρχίας. Θα πρέπει να διαχειριστεί και τον εαυτό του μέσα στη τράπεζα, δηλαδή να κάνει κάποια διαλλείματα (π.χ. για νερό ή για τουαλέτα) μετά από τις ώρες της μεγάλης πίεσης, κάτι που θα τον αναζωογονεί και θα τον κάνει να ξεχνιέται. Επίσης, θα τον βοηθήσει πολύ να αθληθεί κάνοντας γυμναστήριο, κολύμπι ή ακόμα και περπάτημα στη γειτονιά του. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να χαλαρώσει και να ξεκολλήσει το μυαλό του από τη δουλειά.

Σε αυτή την φάση, καλό θα είναι να μπουν σε δεύτερη μοίρα οι σχέσεις του και η προσωπική του ζωή και να ασχοληθεί με την δουλειά του, διότι αν συνεχίσει έτσι ενδέχεται να τη χάσει. Αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό κίνητρο για να ξαναρχίσει να εργάζεται όπως πριν.

Θετικό θα ήταν και να καλλιεργήσει τη σχέση του με τον καινούριο υπάλληλο, ούτως ώστε να επικοινωνεί, να εκφράζει τους προβληματισμούς του και να τον εκπαιδεύσει ούτως ώστε να μοιράζεται τις ευθύνες.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ζητήσει βοήθεια από τον προϊστάμενό του και να του ζητήσει να του προτείνει λύσεις. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να βάλει εφικτούς στόχους στον Πέτρο, οι οποίοι να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, υλοποιήσιμοι και να παρέχουν επανατροφοδότηση, τους οποίους να μπορέσει να τους ολοκληρώσει χωρίς να του δημιουργούν άγχος.

Σημαντικός είναι και ο επανασχεδιασμός της εργασίας, σύμφωνα με τον οποίο ο Πέτρος θα μπορέσει να εκπληρώ-

νει τις απαιτήσεις του χωρίς να καταστρέφεται η υγεία του. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει αν του έδιναν επιπλέον πόρους βοήθειας όπως βοήθεια από ένα συνάδελφο ή το να του έδιναν άδεια για να ξεκουραστεί και να αποκτήσει νέες δυνάμεις.

Τέλος, σημαντικό είναι η επιχείρηση να παρέχει προγράμματα στήριξης και συμβουλευτικής, τα οποία θα ωθήσουν τον Πέτρο να αντιμετωπίσει τα προβλήματά του, τα οποία κατά βάση επηρεάζουν την αποδοτικότητά του.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Βέρα Λαζανάκη είναι υποψήφια Διδάκτωρ Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς στο τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και πτυχιούχος του τμήματος Ψυχολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Εργάζεται ως ψυχολόγος, είναι company account manager στην εθελοντική ομάδα Job-Pairs και ενεργό μέλος του συλλόγου αποφοίτων του μεταπτυχιακού Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού HR Society AUEB.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας