

Σε μία εποχή που περνάμε το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας μας στη δουλειά, και που οι έρευνες δείχνουν ότι αυτές οι ώρες, κατά μέσο όρο, δεν είναι ευχάριστες, οι ηγέτες αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι η πνευματική και ψυχική υγεία των ανθρώπων είναι αυτό που θα καθορίσει την ανθεκτικότητα, την παραγωγικότητα και την επιτυχία του οργανισμού τους.

Έτσι πια βλέπουμε:

Το **52%** των επιχειρήσεων να προσφέρει εκπαίδευση πάνω στο Mindfulness (*Annual Employer-Sponsored Health and Wellbeing Survey, 2018*)

Το **92%** των οργανισμών να ενισχύει τα προγράμματα για την αντιμετώπιση του στρες και τη βελτίωση του ύπνου, καθώς και την ανθεκτικότητα των ανθρώπων τους (*Annual Employer-Sponsored Health and Wellbeing Survey, 2021*), και

Το **59%** των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι μετά το COVID έχει αυξηθεί η συμμετοχή των συναδέλφων τους σε προγράμματα Mindfulness (*State of Workplace Mindfulness Survey, 2021*)

Ταυτόχρονα, ανάμεσα στις **πρώτες δεξιότητες** που θεωρούνται απαραίτητες στο χώρο εργασίας το 2021, έτσι όπως καταγράφονται από τα τμήματα L&D, είναι η **Ανθεκτικότητα**, η **Προσαρμοστικότητα**, η **Διαχείριση του Στρες** και η **Ενσυνειδητότητα** -βάση των οποίων είναι το mindfulness (*World Economic Forum 2021, Workplace Skills Learning, LinkedIn Report*)

Με την ευεξία των εργαζομένων να καταγράφει πτώση σε παγκόσμιο επίπεδο, και το 49% να δηλώνει ότι έχει βιώσει **burn-out** (*McKinsey 2021, What Employees are saying about the future of remote work*), το Mindfulness φαίνεται ότι μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της κρίσης και την υποστήριξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

“ Δεν περίμενα ότι το mindfulness θα με βοηθήσει τόσο πολύ! Ο κόσμος δεν άλλαξε, αλλά άλλαξα εγώ τη σχέση μου με τον κόσμο. Είμαι πιο χαρούμενος, πιο δημιουργικός, κι έχω περισσότερο χρόνο για εμένα. ”

“ Κι όμως η δουλειά μου δεν είναι τελικά τόσο μονότονη όσο νόμιζα. Με το mindfulness βρήκα τον τρόπο να χαμογελώ και να χαίρομαι αυτό που κάνω, και δέθηκα καλύτερα με την ομάδα μου. ”

Οι έρευνες που έχουν δημοσιευθεί ως σήμερα, και αφορούν στην αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων mindfulness στο χώρο εργασίας, δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι όλες επαρκείς ή συγκρίσιμες. Ωστόσο παρακάτω μπορείτε να δείτε τα αποτελέσματα κάποιων από αυτές, οι οποίες έγιναν με σοβαρά ερευνητικά κριτήρια:

Οι εργαζόμενοι που εφαρμόζουν το mindfulness δηλώνουν χαμηλότερο επίπεδο στρες στη διάρκεια που κάνουν εργασίες ταυτόχρονα (multi-tasking), κι έχουν την ικανότητα να μένουν συγκεντρωμένοι χωρίς να αποσπάται η προσοχή τους.(1)

Οι εργαζόμενοι που οι προϊστάμενοί τους εφαρμόζουν το mindfulness βιώνουν λιγότερη συναισθηματική εξουθένωση, καλύτερη ισορροπία προσωπικής/επαγγελματικής ζωής και καλύτερες αξιολογήσεις για τη δουλειά τους.(2)

Μία meta-analysis που αναφέρεται σε 209 κλινικές έρευνες με 12.145 συμμετέχοντες καταλήγει ότι η εκπαίδευση mindfulness δείχνει “μεγάλο και κλινικά σημαντικό αποτέλεσμα στη διαχείριση του άγχους και της κατάθλιψης”.(3)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα mindfulness καταλήγουν επανειλημμένα ότι μειώνουν το επίπεδο του στρες, του θυμού, τις επίμονες σκέψεις, καθώς και τα σωματικά συμπτώματα, ενώ βελτιώνουν την εικόνα της ζωής, την κατανόηση, την συμπόνια για τον εαυτό, και γενικά την ποιότητα της ζωής.(4) Η εκπαίδευση mindfulness συνδέεται με μειωμένη αυτόματη αντίδραση σε ερεθίσματα που πυροδοτούν το συναίσθημα,(5) καθώς και τη βελτίωση της προσοχής και της εγκεφαλικής λειτουργίας.(6)

45 έρευνες (που έγιναν σε διαφορετικούς κλάδους) σχετικά με το mindfulness στο χώρο εργασίας, συνδυάζουν την εφαρμογή του με βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις και περισσότερη ανθεκτικότητα μπροστά στις προκλήσεις.(7) (8)

Μία ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας(9) καταλήγει ότι η εκπαίδευση αυτή συνδέεται θετικά με το επίπεδο της απόδοσης, το ενδιαφέρον για τους άλλους και την ασφάλεια.

Άλλες μελέτες(10) (11) (12) τονίζουν ότι οι ηγέτες χρειάζονται συγκεκριμένες δεξιότητες για να λειτουργούν αποτελεσματικά τον 21ο αι. -ανθεκτικότητα, συνεργασία, ικανότητα λήψης αποφάσεων. Δεν είναι ξεκάθαρο όμως πώς θα τις αναπτύξουν. Τα προγράμματα που βασίζονται στο mindfulness και βασίζονται στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την αύξηση της επίγνωσης, είναι μία προσέγγιση. Αναγνωρίζοντας ότι οι σκέψεις είναι δημιουργήματα του μυαλού, ένας ηγέτης βλέπει τα πράγματα μέσα σε ευρύτερο πλαίσιο, κι αποκτά την ικανότητα να επιλέγει συνειδητά χωρίς να οδηγείται από τον αυτόματο πιλότο.

Μία μελέτη(13) που αξιολόγησε την επίδραση που είχαν οι ηγέτες στην απόδοση και την ευεξία των ανθρώπων τους κατέληξε ότι όταν οι πρώτοι εφαρμόζαν το mindfulness οι εργαζόμενοι υπέφεραν λιγότερο από εξάντληση και είχαν καλύτερη ισορροπία και απόδοση στο ρόλο τους.

Φαίνεται επίσης ότι το mindfulness μειώνει το 'sunk-cost bias' (δηλ. την τάση να συνεχίζουμε να κάνουμε κάτι επειδή έχουμε ήδη επενδύσει χρήματα και χρόνο σε αυτό, παρότι δεν φαίνεται ότι είναι η καλύτερη επιλογή)(14) αλλά και ότι θα μπορούσε να βελτιώσει τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών που απαιτούνται για την απόφαση.(15)

Μία ανασκόπηση των Good, Liddy et al.(16) προτείνει ότι η εκπαίδευση mindfulness θα μπορούσε να βελτιώσει τον 'ορθολογισμό' καθώς αναπτύσσει την ικανότητα εστίασης της προσοχής κι έτσι βλέπουμε αυτό ακριβώς που έχουμε μπροστά μας, χωρίς την επίδραση από πιστεύω ή γεγονότα του παρελθόντος.

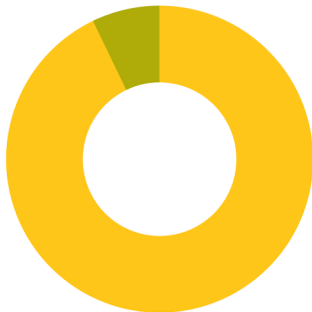
Μία άλλη ανασκόπηση(17) προτείνει ως θετικά οφέλη της εκπαίδευσης mindfulness: την καλύτερη ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων, την συνεκτίμηση της ηθικής διάστασης μίας απόφασης, και την μείωση της τάσης για επανάληψη, ή την αναζήτηση επιβεβαίωσης για αυτό που ήδη πιστεύουμε.

Πρόσφατη μελέτη πάνω στην επίλυση προβλημάτων καταλήγει ότι υπάρχει "άμεση σχέση ανάμεσα στο mindfulness και τη δημιουργικότητα".(18)

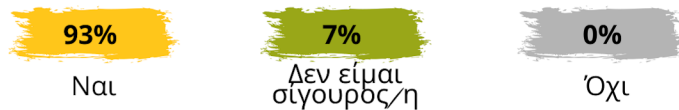
Ένα μυαλό που είναι στρεσαρισμένο δεν βλέπει ευκαιρίες.(19) Ίσως αυτός να είναι ο λόγος που εταιρίες δημιουργικού δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου δεν δίνει την αίσθηση πίεσης, αλλά αντίθετα μια αίσθηση παιχνιδιού.(20) Το mindfulness εσκεμμένα διακόπτει τις συνήθειες και τις αυτόματες σκέψεις αφήνοντάς μας ανοιχτούς σε νέες ιδέες και σκέψεις.(21)

Όταν ατομικά και σε ομάδες οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν το mindfulness μεταξύ τους, αυτό γίνεται τρόπος λειτουργίας που διαπερνά όλες τις ρουτίνες, και αυτοί οι οργανισμοί είναι σταθερά αποδοτικοί σε σύγκριση με άλλα περιβάλλοντα που δεν λειτουργούν με τον τρόπο αυτό.(22) (23) (24)

Τα παρακάτω αποτελέσματα είναι από την υλοποίηση του προγράμματος **Mindfulness in the Workplace**, που δίδαξε η Δέσποινα Γιαννούλη, σε ομάδες εργαζομένων μεγάλης φαρμακοβιομηχανίας, οι οποίοι συμμετείχαν διαδικτυακά από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ (2020-21).

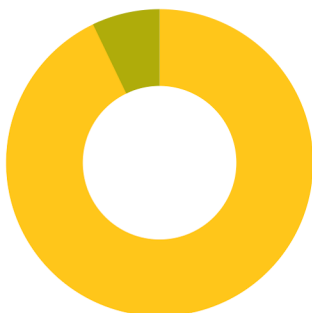


Νιώθεις ότι πήρες κάτι που θα έχει διαρκή αξία, με τη συμμετοχή σου στο πρόγραμμα;

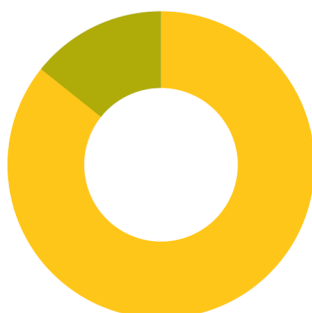
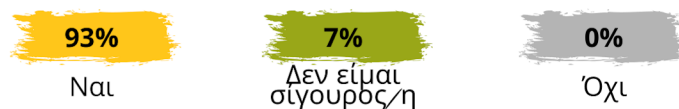


Τι πήρες;

ΣΚΕΨΕΙΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ
Συμφιλίωθηκα με τις σκέψεις μου, αποτρέπω τις αρνητικές σκέψεις από το να κυριαρχούν, δεν είμαι οι σκέψεις μου	Ηρεμία μέσα στο χάος, θετικότητα, επίγνωση του αυτόματου πιλότου, αφήνω τα πράγματα να περνούν, συγκέντρωση, αποδοχή	Ζω στο παρόν, έχω επιλογή, χαίρομαι τη ζωή, αναπνέω, εκτιμώ τις ομορφιές της ζωής, άλλαξα τη σχέση μου με τα δύσκολα	Ηρεμία, γαλήνη, γέλιση, ευτυχία, καλοσύνη, χαλάρωση, θετική πρόθεση, υπέροχα



Πιστεύεις ότι αυτό το πρόγραμμα συμβάλλει θετικά στην κουλτούρα της εταιρίας σου;



Θα συνιστούσες αυτό το πρόγραμμα σε ένα συνάδελφο;



Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι στο τέλος του προγράμματος δήλωσαν ότι "Συχνά" ή "Τις περισσότερες φορές": είναι αισιόδοξοι για το μέλλον, είναι χαρούμενοι, νιώθουν χρήσιμοι, μπορούν και σκέφτονται καθαρά, και μπορούν να συγκεντρώνονται.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1** JhaAP, StanleyEA, KiyonagaA, WongL, GelfandL. Examining the protective effects of mindfulness training on working memory and affective experience. *Emotion*. 2010;10(1):54–64. Zeidan F, Johnson SK, Diamond BJ, David Z, Goolkasian P. Mindfulness meditation improves cognition: evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*. 2010; 19(2):597-605. Mrazek MD, Franklin MS, Phillips DT, Baird B, Schoole JW. Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*. 2013;24(5):776-781.
- 2** Rebj, NarayananJ, HoZW. Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*. 2013;6(1):111-122. Reb J, Narayanan J, Chaturvedi S. Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee wellbeing and performance. *Mindfulness*. 2012;5(1):36-45.
- 3** KhouryB, LecomteT, FortinG, MasseM, TherienP, BouchardV, etal. Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*. 2013;33:763–771.
- 4** Keng SL, Smoski MJ, Robins CJ. Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*. 2011;31(6):1041–1056. Trait mindfulness (how “mindful” a person generally is in their approach to life) is positively associated with wellbeing indicators such as life satisfaction, conscientiousness, vitality, self-esteem, empathy, sense of autonomy, competence, and optimism, while it is negatively correlated with depression, neuroticism, absentmindedness, rumination, cognitive reactivity, social anxiety, emotion regulation difficulties, and general psychological symptoms.
- 5** HölzelB, LazarSW, GardT, Schuman-OlivierZ, VagoDR, OttU. How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science*. 2011;6:6537- 559. Farb N, Anderson A, Segal Z. The Mindful Brain and Emotion Regulation in Mood Disorders. *Canadian Journal of Psychiatry*. 2012;57(2):70–77.
- 6** BrownKW, RyanRM, CreswellJD. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*. 2007;18(4):211–237.
- 7** Gathering the evidence base for mindfulness at work: scientifically evaluated and academic research (2016). Retrieved from <http://www.mindfulnet.org/page18.htm>
- 8** Glomb, T. M., Duffy, M.K., Bono, J. E., and Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157
- 9** Goode,D.J., Lyddy, C.J, Glomb, T.M., Bono, J.E., Warren Brown, K., Duffy, M.K., Baer, R.A., Brewer, J.A. and Lazar. S.W. (2015). Contemplating Mindfulness At Work; An Integrative Review. *Journal of Management*
- 10** Barton, D., Grant, A. and Horn, M. (2012). Leading in the 21st Century. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from [http://www.mckinsey.com/insights/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century](http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leading_in_the_21st_century)
- 11** Petrie, N. (2014). Future trends in leadership development: A white paper. Centre for Creative Leadership. Retrieved from [.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf](http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf).
- 12** Higgins, J., Reitz, M., and Williams, C. (2013). Is leadership changing? 360°. *The Ashridge Journal*, Winter, 37 – 38.
- 13** Reb, J., Narayanan, J. and Chaturvedi, S. 2012. Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. Springer Science+Business Media, LLC 2012
- 14** Hafenbrack, A.C., Kinias, Z., Barsade, S.G., 2014. Debiasing the mind through meditation mindfulness and the sunk-cost bias, *Psychological Science*, 25, 369–376.
- 15** vanVugt,M.K.,vandenHurk,P.M.(2016).Modeling the Effects of Attentional Cueingon Meditators.*Mindfulness*. doi:10.1007/s12671-015-0464-
- 16** Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Brown, K.W., Duffy, M.K., Baer, R.A., Brewer, J.A., Lazar, S.W. (2015). Contemplating Mindfulness at Work An Integrative Review. *Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. Journal of Management*. doi:10.1177/0149206315617003
- 17** Kerelaia, N. & Reb J. (2014). Improving Decision Making Through Mindfulness - A working paper. Insead. Retrieved from <http://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=54608>
- 18** Ostafin, B.D., Kassman, K.T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and Cognition*, 21(2), 1031-1036.
- 19** Martin, J. (2012). Employee Brain on Stress Can Quash Creativity and Competitive Edge. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/09/05/employee-brain-on-stress-can-quash-creativity-competitive-edge/#2076d5031500>

- 20** Barker, S. (2013). The Office Environment and its Impact on Creativity. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/gyro/2013/10/22/does-the-working-environment-affect-creativity-2/#10677112590>
- 21** Colzato, L.S., Ozturk, A., & Hommel, B. (2012). Meditate to Create: The Impact of Focused-Attention and Open-Monitoring Training on Convergent and Divergent Thinking. *Frontiers in Psychology*, 3, 116. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00116>
- 22** Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective mind in organisations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381
- 23** Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In Staw B. M. & Cummings, L. eds. *Research in organisational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 81–123.
- 24** Vogus, T.J. & Sutcliffe, K.M. (2012). organisational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 722–735.