



# 管理者和领导者的个人幸福感和管理压力

## 简介1: 为什么心理健康与幸福很重要?

部门管理者设定工作环境的情绪和基调,可决定幸福文化的成败。因此,在工作场所中,管理者是对一个人的幸福感、自行酌定努力、是否留任最具影响力的因素之一。

积极对待心理健康与幸福的主要好处是,它可在以下方面产生积极、可衡量的影响:

- 你自己 - 你的表现、工作满意度、生产力、成功、健康与幸福

- 你的工作人员和团队 - 你所在的团队和组织的生产力和工作场所文化
- 你的组织 - 你的组织对服务对象的影响

### 本简介将涵盖以下内容:

- 你的心理健康很重要
- 在工作场所增强幸福感和管理心理健康
- 你可采取的行动

## 你的心理健康很重要

作为管理者和领导者:

1. **你代表着本组织。**你有责任确保交付预期成果,以实现本组织的宗旨。为此,你必须以最好的状态投入工作。这包括你的健康与幸福。

**你的表现,你的健康与幸福,直接影响到你的团队、本组织和它所服务的人。**

2. **你发挥着表率作用。**照顾好你的健康与幸福有助于建立适宜的工作场所文化,成为周围人的表率。你在工作场所设定的基调有必要在实现工作目标和如何实现目标之间取得平衡。为优先交付工作成果而牺牲你的团队成员和你自己的健康与幸福会发出这样的

信息:人可以替换,身体可以不佳,健康可以不顾。良好的健康与幸福感往往与高绩效、高生产力相关联。

**作为一名管理者/领导者,你应发挥他人和自己的最大潜能,交付本组织所需成果。**

3. **你自己的工作满意度、成功感和幸福感很重要。**照顾好你自己与你在岗位上贡献专长、技能和知识同样重要。如果你不积极向上,是否很难有效完成任务并为你的团队树立积极行为的榜样?

**如果你不忽视自己,你可以对本组织、对人们、对你的生活和事业产生更积极的影响。**



“为了让人们发挥出最好的一面，你需要给他们最好的一面。”

- 奥马尔·苏雷曼

作为领导者和管理者，做最好的自己有助于你和你的团队为不断变化的工作性质、为未来的工作做好准备。这点在变幻莫测的时代极为重要。

为适应未来，领导层和管理层必需：

- 采用变革性而非指挥控制式的领导管理作风
- 以“人”为本，带动生产力、多出成果

- 改造工作场所，使之适应技术、知识转型和远程工作时代的需要。

为了更好地支持你的团队在变幻莫测的环境中表现出色，你需要从自己做起。

世界各地成功的领导者和管理者都十分重视在工作场所增强幸福感，最大限度地减少压力，管理心理健康，从而在个人和集体层面获得显著的投资回报。

这可以用硬投资回报来衡量：

什么都不做或做得很少	注重改革和投资
以下方面没有变化或有所增加：	导致：
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 因病/缺勤和人员流失而损失的工作日</li> <li>• 因出勤率低、自行酌定努力水平低，生产力低于预期</li> <li>• 工作满意度和绩效(质量)低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自行酌定努力增加，质量和生产力得到改进</li> <li>• 工作满意度增加</li> </ul>

### 思考1: 领导管理作风

借这个小思考题先问自己一些问题。用日记或本文件最后的练习册作笔记。

你不妨与同事一起做这个练习，或与你的上司讨论，以提高学习和自省能力。还可直接听取你的下属对你的作风对工作场所影响的最新反馈，这可能更有用。

- (一) 你如何描述你目前的领导管理作风？这是你希望得到认可的作风吗？
- (二) 它近年来有何变化？
- (三) 作为良好健康与幸福感的表率，你知道你的“作风”对工作场所有什么影响？你得到了什么反馈？



## 在工作场所增强幸福感，最大限度地减少压力，管理心理健康

设定目标，取得成果。

### 了解自行酌定努力 - 为什么要注意这一点？

自行酌定努力本质上指的是我们在无人注意时所做的工作量。

它被认为是衡量工作人员对所从事的工作、共事的人以及对所在组织的感觉的一项很好的标准。自行酌定努力水平高不太可能与病假率高同时出现。<sup>1</sup>

我们的自行酌定努力范围在0-100%之间。不断推动100%的努力会导致精疲力竭。我们不是在提倡过度工作。最佳的可持续水平是80%左右，以保持弹性、留有余地。有些

人会在没有制裁或纪律措施的情况下做到刚好多(或刚好少)，这大约是30%的自行酌定努力。

了解什么对我们的自行酌定努力有正面、负面的影响并对此采取措施，可为你个人，为你作为人、生产力与惠益三角中的管理者/领导者的角色带来巨大好处。

我们的目的不是100-120%的努力，而是确保可持续地推动80%的努力并在必要时偶尔冲刺。

### 思考2: 自行酌定努力

思考你目前的领导者或管理者角色，在你的日记或本文件最后的练习册中作笔记。

- (一) 在你目前的角色中，是什么影响了你个人的自行酌定努力水平？
- (二) 你认为你目前的自行酌定努力水平是在30%-100%的哪一点？
- (三) 你目前的自行酌定努力水平对你在角色中挣扎、生存或积极向上的经历有什么影响？这种情况改变了吗？

<sup>1</sup> Ian Hesketh & Cary Cooper, *Well-being at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy* (CIPD, Kogan Page, 2019), pp. 23-24.



你最能直接影响的事物之一就是你自己。

作为管理者和/或领导者，如果我们因压力累积、心理健康不良和/或总体幸福状况不佳而感到痛苦或萎靡不振，就很难做好工作。这会对你和其他人产生不利影响。

### 从自己开始。

- 采用或强化行之有效的领导管理作风。
- 建立信任、健康和安全的 workplaces 文化和工作场所。
- 采取行动。完成部分但最好是全部思考，从而真正了解其中原因。在个人日记或本简介的最后写下你的思考。

从一件事开始，用不同的方式去想、说和做。

### 思考3：就你作为管理者和/或领导者的工作生活而言，你目前处于连续体的哪个位置？

请通读自省表，作为思考的第一步。

#### 思考过去的四至六周里这和你有什么关系。

- (一) 在平衡工作对你的精力、思维、情绪和复原力的影响方面，你做得如何？
- (二) 圈出或突出显示与你最相关的语句，因为你这样想过或对自己或对别人说过。这些全部以其他个人经历和评论意见为根据。
- (三) 这种情况最近改变了吗？还是已有一段时间？

- **这不是一项经过科学验证的评估**，而是用于自我检查的初步思考，以便根据亲身经历以及其他管理者和领导者的评论意见，检查过去4-6周内与你最相关之处。
- 如果你在左手边，我们强烈建议你作进一步评估，并寻求这方面的帮助。



## 自省 - 这些听起来像你吗?

挣扎 - 萎靡不振	沮丧 - 正在应对	做得还行 - 努力中	成功 - 积极向上
<p>我在任何事情上都没有真正进展,暗中感到绝望。</p> <p>我在工作中掉队。有时候,我什么事都做不了。</p> <p>我休了更多假,但似乎没感到好转。</p> <p>我在工作中不太善于维持良好关系,这往往是因为我的感觉、思维和沟通方式</p> <p>我注意到我大部分时间对周围的人和对对自己都易怒/脾气暴躁。</p> <p>我在挣扎。很多时候(超过75/80%的时间),我感到不知所措和/或压力大、焦虑或担忧。我不是平常的样子。</p> <p>我感觉被困住,无法从一些工作挑战中恢复过来。</p> <p>我觉得自己快无法应对、筋疲力尽。</p> <p>我睡不着,在调节情绪、清晰思考和做决定上有困难。</p>	<p>我正在应对,勉强完成任务,但担心能扛多久。</p> <p>这不是我真正的样子,也不是我想要的样子。</p> <p>我对自己的角色和工作情况不时感到沮丧。</p> <p>我注意到自己对别人比较容易发脾气。</p> <p>我对自己更易怒、更挑剔 - 此刻非常自责。</p> <p>我注意到自己的身心健康出了问题,有压力增大和/或心理健康不佳的症状。</p> <p>我开始失去或已经失去我的养生习惯 - 觉得很难保持 - 我没有时间。</p> <p>我感到沮丧,有时对工作生活提不起兴趣,也没有从中得到多少满足。</p>	<p>我做得还行。</p> <p>我觉得我大部分时间(60-75%的时间)都在很好地扮演自己的角色。</p> <p>尽管我做得还行,但我认为仍有提高或更上一层楼的潜力 - 尤其是在增强幸福感、更好地管理心理健康以及将压力影响减到最低方面提高认知、知识和技能。</p> <p>我确实注意到出现痛苦的一些症状,但很快克服。</p> <p>我注意到我的工作关系大多很牢固。我很配合我的团队、同事,我觉得我的沟通清晰、一致、平和。</p> <p>我大部分时间都能坚持自己的养生习惯。</p> <p>我喜欢我的工作,很多时候对工作相当满意。</p>	<p>大部分时间(75%或更多的时间),我精力充沛、乐观、有想法,在我的角色中积极向上并取得成功。</p> <p>我有时确实会感到痛苦,有工作挑战的压力,但很快恢复过来。</p> <p>我已养成保持身心强健的良好习惯,我确保自己持之以恒。</p> <p>我在解决工作难题上很有创意,取得很好成绩。</p> <p>我的团队肯定我的领导/管理作风,对我很信任。</p> <p>我喜欢牢固、相互信任的工作场所伙伴关系。</p> <p>总的来说,我热爱我的工作。</p> <p>我觉得自己有非常明确的目标感。</p>



## 你应该做些什么？

挣扎 - 萎靡不振	沮丧 - 正在应对	做得还行 - 努力中	成功 - 积极向上
<p>现在就寻求建议，酌情请求康复帮助。</p> <p>不要把长期承受高压和/或心理健康不佳视为荣誉 - 这不是荣誉。也无需感到羞愧。但是，你现在就需要采取行动。如果不这么做，情况只会更糟。</p> <p>你现在的行为将对你未来几周、几个月和几年的健康、职业和生活产生重大影响。</p>	<p><b>将你的注意力、时间和精力投入早期行动和预防中</b>，同时继续努力增强和保护良好的幸福感和良好的健康。这可能需要在努力专注，认清优势和劣势，并制定计划。寻求着手行动的建议。</p>	<p>将你的精力和注意力投在增强、保护和预防上。</p> <p>每天都要预防，培养认知、知识和技能，知道自己的潜在弱点，了解潜在的危害来源，在出现问题时有应对计划。</p>	<p>将你的精力和注意力投向增强和保护 - 在日常工作和遇到困难时，保持良好的幸福感、健康和复原力。</p>



## 关键信息和步骤摘要

### 幸福感

- 幸福感是基础 - 无论你的幸福感是强是弱, 都要先专注于此, 并且一直予以关注。
- 它是个人层面(和集体工作场所层面)增强、保护、预防、复原和恢复的关键要素。

### 良好的健康

- 注重健康的基本要素, 如饮食、运动、睡眠。
- 了解工作中增强健康方面的信息。
- 养成自己的健康习惯, 并在工作中支持他人的健康习惯。

### 压力

- 学习如何及早识别痛苦 - 它如何在你的身体(身体感觉、生病)和头脑(思维和感觉)中表现出来。
- 在工作和生活中, 防止或尽量减少不利和/或长期的压力并加以管理。
- 了解工作场所的心理危害。与团队中的工作人员、工作人员顾问和高级管理层协作, 制定计划以解决这些问题并创造一个健康的工作场所。
- 了解你在认知、报告和酌情采取行动方面的个人责任。

### 心理健康

- 我们都有心理健康。投资于你的积极心理健康 - 养成心理卫生或建设心理健康的习惯, 并为他人的心理健康提供支持和鼓励。
- 注意你在心理健康连续体中的位置。如果注意到自己处于“勉强应对”或“问题点”, 请尽早行动 - 如果你正在挣扎, 请寻求帮助和支持。如果注意到他人的变化, 请问(两次)他们是否还好。
- 建立你的知识和认知, 抗击心理健康方面的污名化和歧视。
- 学习如何识别自己和他人身上的早期迹象 - 开始对话。

### 复原力与康复

- 复原力是指我们在应对生活中的逆境和挑战后反弹和成长的能力和能量。
- 我们可以学习并加强我们的复原力。有时, 我们在生活的不同部分和不同时期有不同程度的复原力。了解你的复原力优势并继续投资其中。
- 康复思维是指过好生活的整个旅程, 不论有无健康不佳的症状。它涉及增强人们的能力, 使其能够主导自身的康复, 利用自身的优势、复原力和决策。它认识到某人生活中可能发生了什么, 而不是他们自身有什么问题。
- 康复思维是一种支持他人实现目标和愿望的方法。



## 简介练习册 - 采取行动

从自己做起。

### 你现在/过去一个月所处的位置

在日记中写下对以下问题的思考。

#### 思考1: 领导管理作风

借这个小思考题先问自己一些问题。用日记或本文件最后的练习册作笔记。

你不妨与同事一起做这个练习, 或与你的上司讨论, 以提高学习和自省能力。还可直接听取你的下属对你的作风对工作场所影响的最新反馈, 这可能更有用。

我把我目前的领导管理作风描述为...

我希望这一作风得到认可 - 是 | 否 | 不确定 | 评注

在过去5年里, 我的领导管理作风在这些方面发生了变化:

- 
- 
- 

我的“作风”和我作为良好健康与幸福感的表率对工作场所的影响有以下几个方面:

- 
- 
- 

我得到的反馈类型是:

- 
- 
-



## 思考2: 自行酌定努力

在你目前的角色中, 影响你个人的自行酌定努力水平的三个主要因素是什么?

- 1.
- 2.
- 3.

你认为你目前的自行酌定努力水平是在30%-100%的哪一点?

请圈出或勾选:

<30%    30-40%    40-50%    50-60%    60-70%    70-80%    80-90%    90-100%

你目前的自行酌定努力水平对你在自己角色中的挣扎、生存或积极向上的经历有什么影响?

这种情况最近/过去6周有变化吗?

你自己和你的工作人员总体上的自行酌定努力对你的团队、部、司或组织的工作有多重要?

你需要做什么才能使你的自行酌定努力产生积极变化 - 增加、减少或保持不变?

- 
- 
-



### 思考3: 就你作为管理者和/或领导者的工作生活而言, 你目前处于连续体的哪个位置?

请通读第5页和第6页的表格, 作为思考的第一步。

- **这不是一项经过科学验证的评估**, 而是用于自我检查的初步思考, 以便根据亲身经历以及其他管理者和领导者的评论意见, 检查过去4-6周内与你最相关之处。
- **如果你在左手边, 我们强烈建议你作进一步评估, 并寻求这方面的帮助。**

思考在过去的四至六周里这与你有什么关系。

在平衡工作对你的精力、思维、情绪和复原力的影响方面, 你做得如何? ...

圈出或突出显示与你最相关的语句, 因为你这样想过或对自己或对别人说过。以上根据其他的个人经历和评论意见。

这种情况最近改变了吗? 还是已有一段时间? 是 不 不确定

### 总结:

从自己开始;

- 采取或加强行之有效的领导管理作风。
- 建立信任、健康和安全的工作场所文化和工作场所。
- 采取行动。

从一件事开始, 用不同的方式去想、说和做。

