



Emocionālā inteliģence attālinātajā darbā

Rokasgrāmata par mentālo noturību un
veselību attālinātā un hibrīddarba apstākļos
2025



Co-funded by
the European Union

Emocionālā inteliģence attālinātajā darbā

Rokasgrāmata par mentālo noturību un
veselību attālinātā un hibrīddarba apstākļos
2025



Co-funded by
the European Union

Šis ziņojums sagatavots Eiropas Savienības Erasmus+ programmas finansētā projekta "Cultivate emotional intelligence and prevent burnout among youth workers in smart and hybrid working spaces" ietvaros, līguma nr. Nr.2024-1-ES02-KA210-YOU-000246673. Paustie uzskati un viedokļi un ne vienmēr atspoguļo Eiropas Savienības vai Instituto de la Juventud de España (INJUVE) uzskatus un viedokļus. Ne Eiropas Savienību, ne finansētājiestādi nevar saukt pie atbildības par tiem. Vairāk informācijas: eqcultivate.eu



Šo darbu aizsargā autortiesību Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International licence. Lai aplūkotu šīs licences noteikumus, apmeklējiet <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Saturs

1.nodaļa. Emocionālās inteliģences nozīme darba vietā.....	4
Ievads.....	5
1.1 Emocionālās inteliģences iepazīšana.....	5
1.2 EI un jauniešiem tipiski izaicinājumi attālinātajā darbā.....	7
1.3 EI veicināšana ikdienas dzīvē.....	9
1.4 EI kā rīks labbūtībai un iekļaušanai.....	10
1.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai.....	12
Uzdevumi refleksijai.....	13
Dienasgrāmatas pielikums – iknedēļas EI pierakstu tabula.....	13
2.nodaļa. Stresa noturība un regulēšana.....	14
Ievads.....	15
2.1 Kā atpazīt stresu un izdegšanu attālinātajā darbā.....	15
2.2 Stresa kartēšana un palaidējmehānismi digitālajās darba vidēs.....	23
2.3 Stratēģijas stresa regulēšanai ikdienā.....	33
2.4 Meistarība stresu vadīt ilgtermiņā un stresa noturības veicināšana.....	40
2.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai.....	47
Uzdevumi refleksijai.....	52
Dienasgrāmatas pielikums – stresa vadība un emocionālā noturība.....	55
3.nodaļa. Sociālās iekļaušanas veicināšana un attiecību pārvaldība.....	58
Ievads.....	59
3.1 Iekļaušana digitālajās darba vidēs.....	60
3.2 Empātija un savstarpējo attiecību apzināšanās.....	65
3.3 Kā pārvaldīt attālināto attiecību izaicinājumus.....	70
3.4 Komandas gars, piederības sajūta un ikdienas saikne.....	75
3.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai.....	82
Uzdevumi refleksijai.....	87
Dienasgrāmatas pielikums – sociālā iekļaušana un attiecību veidošana.....	90
4.nodaļa. Digitālie rīki labbūtībai un produktivitātei.....	93
Ievads.....	94
4.1 Iepazīstot savu digitālo ekosistēmu.....	94
4.3 Apzināta digitālo rīku izmantošana.....	100
4.4 Veicināt produktivitāti bez izdegšanas.....	102
4.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai.....	103
Uzdevumi refleksijai.....	105
Dienasgrāmatas pielikums - rīki digitālai labbūtībai.....	106
Resursu saraksts (angļu valodā).....	107

1.nodaļa. Emocionālās inteliģences nozīme darba vietā

levads

Mūsdienu dinamiskajā darba vidē organizācijas arvien biežāk atzīst emocionālās inteliģences (EI) nozīmi darbinieku iesaistes veicināšanā. Turklāt, produktivitātes paaugstināšanai ir būtiska loma darba vides un rezultātu veidošanā. Uzņēmumiem par svarīgu interešu jomu tāpēc ir kļuvis jautājums - kā EI ietekmē darbinieku uzvedību un organizācijas panākumus.

Klasiski "EI" tiek raksturota kā **spēja atpazīt, izmantot, izprast un pārvaldīt emocijas gan personiskajā, gan sociālo attiecību līmenī**. Saloveja un Meiera (1990) izpratnē emocionālā inteliģence ietver **četras pamatkompetences: pašapziņu, pašregulāciju, sociālo apziņu un attiecību pārvaldīšanu**. Golemans (1998) šo modeli pārvērta nu jau labi atpazītā pieejā ar pieciem komponentiem: **pašapziņa, pašregulācija, motivācija, empātija un sociālās prasmes**.

1.1 Emocionālās inteliģences iepazīšana

Saskaņā ar Golemanu, emocionālā inteliģence piemīt ikvienam, un to iespējams attīstīt, lai labāk apzinātos un pārvaldītu savas emocijas un emocionālos stāvokļus. Golemans uzskatīja, ka gan publiskajam, gan privātajam sektoram būtu jāiegulda vairāk resursu programmās un pētījumos, kas palīdzētu miljoniem cilvēku attīstīt šīs prasmes.

Emocionālā inteliģence šajā pieejā sastāv no četrām atšķirīgām sastāvdaļām: emociju atpazīšanas (spēja atpazīt emocijas sevī un citos), emociju izmantošanas (spēja izmantot emocijas un argumentēt, balstoties uz tām), emociju izpratnes (spēja saprast sarežģītas emocijas un emocionālos stāvokļus, īpaši to dinamikas laikā) un emociju pārvaldīšanas (spēja regulēt emocijas sevī un citos). Pētījumi liecina, ka darbinieki ar augstāku EI bieži demonstrē labākas starppersonu prasmes, elastību un noturību darba izaicinājumu priekšā.

Kobe, Reiter-Palmon un Rickers (2001) norāda, ka sociālā un emocionālā inteliģence ir jēdzieni, kas savstarpēji pārklājas, bet EI ietekmē gan līderību, gan sociālo inteliģenci. Sociālā inteliģence nozīmē spēju izprast un vadīt citus cilvēkus, kas tiek uzskatīts par

būtisku līdera lomas aspektu. Sociālā inteliģence ir atzīta kā atsevišķs intelekta veids un var kalpot kā prognozētājs līderības uzvedībai.



Covid-19 pandēmija izgaismoja ievērojamas pārmaiņas biznesa vidē, un emocionālā inteliģence kļuva par nozīmīgu līderības resursu pēcpandēmijas pasaulē. Viens no galvenajiem virzieniem ir attālinātā darba straujā izplatība un jaunu digitālo tehnoloģiju straujā ieviešana, kas ļāva uzņēmumiem turpināt darbību karantīnas un sociālās distancēšanās apstākļos.

Uzzinot, ka attālinātais darbs ir ne tikai iespējams, bet arī efektīvs, daudzas organizācijas ieviesa hibrīddarba prakses kā pastāvīgu elementu. Šādi risinājumi palielināja darbinieku elastību, ļaujot cilvēkiem labāk saskaņot personīgās un profesionālās vajadzības, nezaudējot produktivitāti, taču vienlaikus prasīja pielāgojumus IT infrastruktūrā, darba vides dizainā un vadības pieejās.

Daudzi uzņēmumi tagad veido biroja telpas tā, lai veicinātu socializēšanos un klātienes sadarbību, ko ir grūtāk nodrošināt mājas apstākļos. Pieaug arī pieprasījums pēc digitālās sadarbības rīkiem, kas atvieglo komunikāciju starp darbiniekiem, kuri strādā gan klātienē, gan attālināti.

Virtuālo komandu vadība kļuvusi par lielu un aktuālu izaicinājumu, kur ļoti nepieciešama emocionālā inteliģence. Uzticības un saliedētības veidošanai šādās komandās parasti vajadzīgs mērķtiecīgāks un strukturētāks darbs nekā tradicionālā biroja vidē. **Līderi ar augstu EI to panāk, regulāri atpazīstot un ņemot vērā katra komandas locekļa emocionālās vajadzības.**

Arī darba ražīgumu ietekmē vairāki faktori, tostarp komunikācijas kvalitāte, komandas darbs un līderības stils. Emocionāli inteliģenti darbinieki labāk risina konfliktus, pielāgojas pārmaiņām un sastrādājas ar kolēģiem, savukārt līderi ar augstu EI veicina atbalstošu organizācijas kultūru, atzīstot darbinieku ieguldījumu un stiprinot piederības sajūtu.

Organizācijas noturība, kas cieši saistīta ar EI, ir viens no galvenajiem faktoriem, kas nosaka uzņēmuma spēju strādāt krīzes laikā. Organizācijas ar spēcīgu EI kultūru spēja

ātrāk pielāgoties pandēmijas sākotnējiem satricinājumiem un turpināt ieviest inovācijas, tostarp veidojot psiholoģiski drošu vidi, kurā darbinieki var droši izteikt idejas, bažas un kritiku bez bailēm no sankcijām.

Lai veidotu saliedētu un emocionāli inteligentu kolektīvu, metodiski var palīdzēt tādu darbnīcu, izpētes aktivitāšu un novērtēšanas rīku organizēšana, kas attīsta EI prasmes dažādos darba procesos. Šādas iniciatīvas var mazināt saziņas plaisas komandā un stiprināt kopējo noturību gan individuālā, gan organizācijas līmenī.

1.2 EI un jauniešiem tipiski izaicinājumi attālinātajā darbā

Mūsdienu digitālajā darba vidē, īpaši gados jauniešiem profesionāliem, rūpes par mentālo veselību ir īpaši būtiskas. Covid-19 pandēmija radīja dažādus garīgās veselības izaicinājumus, jo vientulība, atšvešināšanās un sociālizēšanās trūkums veicināja trauksmi un depresiju, sarežģījot strādāšanu gan attālinātos, gan hibrīdos darba modeļos.

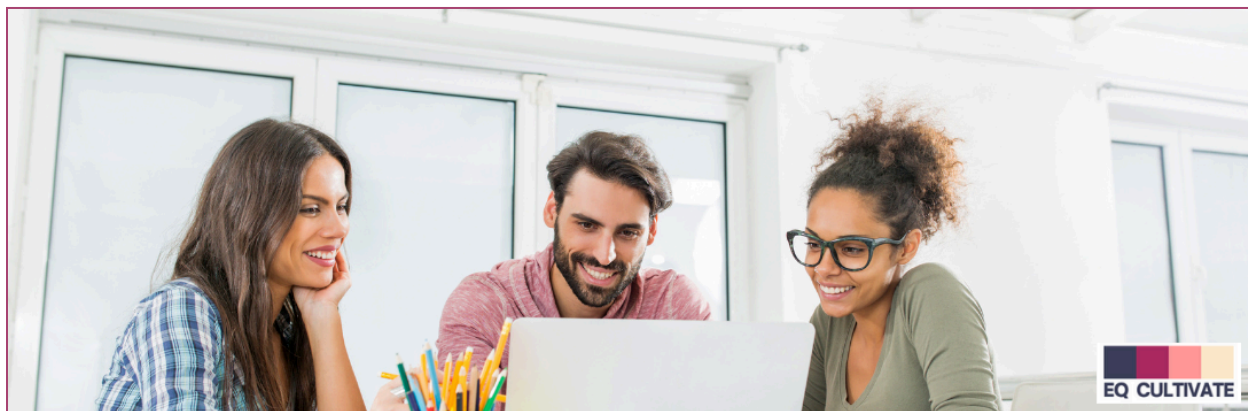
Jaunākiem darbiniekiem, kas tikai uzsāk karjeru, bieži trūkst uzticamu profesionālo un personīgo atbalsta tīklu, un pāreja uz hibrīdo darbu pievienoja papildu stresorus. Izolācija, izplūdušas robežas starp darba un privāto dzīvi, kā arī neskaidras gaidas par darba pienākumiem būtiski ietekmē gan mentālo veselību, gan apmierinātību ar darbu.

Viens no nozīmīgākajiem emocionālajiem izaicinājumiem hibrīddarba vidē ir neskaidras robežas un "pastāvīgās pieejamības" kultūra. Kad darbs un privātā dzīve saplūst, darbiniekiem rodas sajūta, ka viņiem vienmēr jābūt "ieslēgtiem", kas rada garīgu nogurumu un emocionālu izsīkumu, tostarp vainas sajūtu par neatbildētiem ziņojumiem ārpus darba laika.

"Nepārtrauktā tiešsaistes savienotība" nespēj pilnībā aizstāt klātienē kontaktu ieguvumus, un jaunie profesionāļi nereti cenšas to kompensēt, būdami hiper-pieejami, kas paradoksālā veidā tikai pastiprina izolētības sajūtu. Atpazīt šos riskus nozīmē ne tikai atbalstīt individuālo labbūtību, bet arī veidot ilgtspējīgu, nākotnei gatavu darba spēku, tāpēc būtiski ir analizēt esošās pārvarēšanas stratēģijas un identificēt atbalsta trūkumus.

Kopumā emocionālā inteliģence ir būtiska pozitīvas un produktīvas darba vides veidošanā, jo tā uzlabo komunikāciju un palīdz cilvēkiem empātiskāk reaģēt uz citu

emocijām. Augsta EI veicina darbinieku apmierinātību, stiprina sadarbību, uzticēšanos un kopīgu mērķa izjūtu, kā arī samazina izdegšanas risku, īpaši vadītājiem.



Līderi, kas apzinās sevi, ir empātiski un emocionāli noturīgi, spēj iedvesmot, motivēt un mērķtiecīgi atbalstīt savas komandas. Tāpēc emocionālā inteliģence nav tikai individuāls resurss, bet nozīmīgs faktors visas organizācijas ilgtermiņa panākumiem.

Mentālās veselības saudzēšanai hibrīddarba apstākļos ieteicamas šādas stratēģijas:

- regulāri paņemt pārtraukumus visas dienas garumā;
- noteikt skaidras robežas starp darbu un personīgo dzīvi (piemēram, fiksēts darba laiks, neiesaistīšanās darbā ārpus noteiktajām stundām, atsevišķas darba vietas izmantošana);
- iesaistīties fiziskās aktivitātēs, piemēram, doties pastaigās vai regulāri vingrot;
- praktizēt diafragmālo elpošanu;
- ievērot strukturētu dienas režīmu, lai saglabātu konsekvensi un fokusu;
- uzturēt sociālos kontaktus, plānojot regulāras sazināšanās ar kolēģiem un draugiem;
- praktizēt apzinātību.

1.3 El veicināšana ikdienas dzīvē

Emocionālā inteliģence nav abstrakts jēdziens vai personības iezīme, kas raksturīga tikai dažiem. Tā ir prasme, kas izpaužas ikdienas rīcībā, valodā un izvēlēs. Attālināta darba apstākļos, kur lielākā daļa komunikācijas notiek digitāli, katrs sākums var ietekmēt komandas emocionālo klimatu – kā uzsākam sapulci, kā reaģējam uz kavēšanos un vai pirms atbildes veltām brīdi pārdomām.

Radot telpu autentiskai saziņai, virtuālu sapulci var sākt ar īsu pārbaudi, uzdodot jautājumu “No 1 līdz 10 – kāds šodien ir tavs enerģijas līmenis?”. Emociju nosaukšana, izmantojot, piemēram, “emociju ratu” vai pavisam vienkārši pavaicājot “Kas patiesībā ar mani šobrīd notiek?”, mazina pārpratumus un palīdz labāk regulēt reakcijas, savukārt īsa pauze pirms atbildes var pasargāt no konfliktiem un saglabāt uzticēšanos.

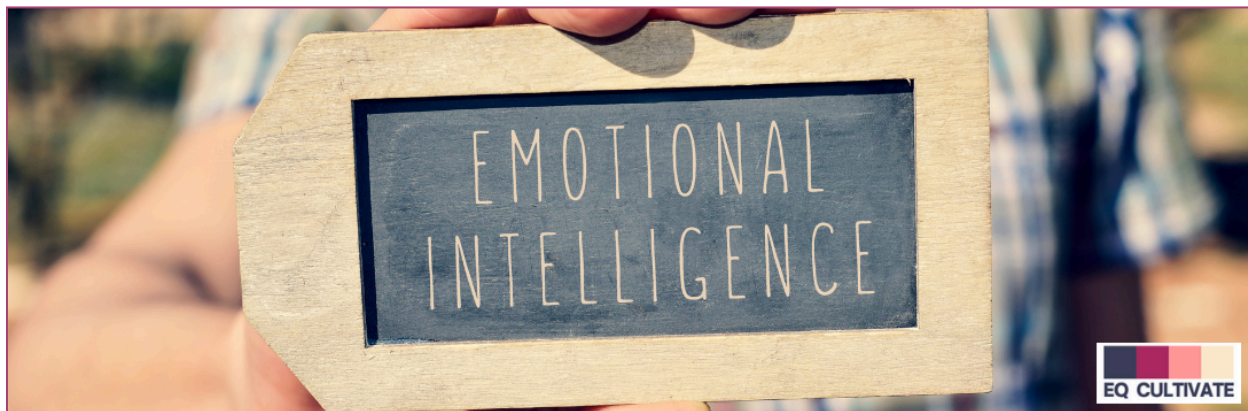
Viens no būtiskākajiem izaicinājumiem attālinātā vai hibrīda vidē ir emocionālo palaidēju (trigeru) pārvaldīšana. Piemēram, klusums grupas tērzēšanā var radīt atstumtības sajūtu, aizkavēta atbilde – trauksmi vai ignorētības sajūtu, savukārt izslēgta kamera var tikt interpretēta kā neieinteresētība. Un pirmais solis ir atpazīt šīs iekšējās reakcijas, nevis automātiski pieņemt sliktāko scenāriju.

Jaunatnes darbiniece Lūcija no lauku reģiona stāstīja, ka viņai bieži rodas trauksme tiešsaistes sapulcēs, kad kolēģiem ir izslēgtas kameras – viņa sākotnēji uztvēra kā neieinteresētību. Kad viņa šīs bažas pauda skaļi, izrādījās, ka daļai komandas ir vājš interneta savienojums vai nav ērti būt redzamiem katru dienu, un komanda vienojās par kopīgiem noteikumiem. Tagad viņu sapulcēs kamera ir brīvprātīga, taču klātbūtni nodrošina ar sasveicināšanos čatā vai īsiem pārbaudes jautājumiem, kas palīdzēja atjaunot saikni un mazināt lieku trauksmi.

Emocionālās inteliģences stiprināšana ikdienā nozīmē arī kopīgi veidot komandas gaidas un iekšējās vienošanās. Tas var ietvert atbildes termiņu saskaņošanu, ieplānotus laika blokus “bez ekrāna” un neformālus ziņojumus, kas nav saistīti ar uzdevumiem, bet veikti vienkārši, lai uzturētu cilvēcīgu saikni. Tieši šādi mazi žesti var būtiski izmainīt hibrīdkomandas atmosfēru.

1.4 El kā rīks labbūtībai un iekļaušanai

Emocionālā inteliģence nav tikai par labāku komunikāciju, bet ir arī ceļš uz mentālo labbūtību un iekļaujošu darba vidi. Hibrīdajā un attālinātajā darbā stress, atslēgšanās sajūta un nogurums ir izplatīti, bet EI palīdz laikus pamanīt emocionālās pārmaiņas sevī un citos, reaģējot ar rūpēm, zinātkāri un empātiju, pirms situācija saasinās.



Emocionāli inteliģentās komandās svarīga ir ikviena balss, un tiek kultivēti apstākļi, kuros cilvēki jūtas droši izteikties. Tas nozīmē pamanīt tos, kuri biežāk klusē, uzrunāt darbiniekus arī individuāli un novērtēt dažādus neredzamos ieguldījuma veidus - arī emocionālo darbu, tādējādi veicinot piederības sajūtu. Šāda dinamika nerodas pati no sevis bet veidojas tad, kad cilvēki aktīvi klausās, apstiprina un atbalsta cits citu.

Arī attālinātas emocijas ir lipīgas: īsa, strupa ziņa, kas nosūtīta steigā, var paaugstināt spriedzi visā komandā. Savukārt, **miers, atbalstošs un pateicīgs tonis, humors spēj to mazināt**. Tāpēc ir vērts vēlreiz pārlasīt ziņu pirms nosūtīšanas un pajautāt sev, vai tādā pašā veidā es to paustu klātienē, jo tas var mainīt visas sarunas emocionālo toni.

Dažas hibrīdās komandas ievieš radošus kolēģu atbalsta risinājumus, piemēram, **"emocionālās inteliģences draudzības"**, kas regulāri sazinās ārpus uzdevumu apspriedēm un rūpējas par savstarpēju emocionālu klātbūtni. Citi izmanto grupu tērzēšanu ne tikai grafika un loģistikas dēļ, bet arī, lai dalītos ar labiem jaunumiem, personīgās pārdomās vai citā vieglā saturā, kas stiprina uzticēšanos un noturību vairāk nekā formālas sapulces.

El ir ļoti nozīmīga arī iekļaujošas hibrīdtelpas veidošanā. Globālās komandās līdzvērtīgai iesaistei var palīdzēt rotējoši sapulču laiki, darba kārtības, kas paredz iespēju izteikties visiem. Var palīdzēt arī iespēja sniegt ieguldījumu rakstiski tiem, kuri jūtas ērtāk līdzarboties šādā formātā, vai izvairīšanās no sarežģīta žargona un saīsinājumiem, lai kolēģi, kuriem kopīgi izmantotā valoda nav dzimtā, nejostos atstumti.

1.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai

Attālināts un hibrīds darbs var neviļus pastiprināt jau esošās nevienlīdzības. Jauniem profesionāļiem ar redzamām vai neredzamām mobilitātes un garīgās veselības izaicinājumiem var būt nepieciešamas palīgtechnoloģijas vai prakses noguruma mazināšanai. Cilvēki lauku reģionos var saskarties ar vāju interneta pieslēgumu, bet tie, kuriem ir kultūras vai valodas barjeras, var justies izslēgti, ja saziņa ir pārāk strauja vai tehniska.

Patiesi iekļaujošas komandas veidošana sākas ar šo realitāšu atzīšanu un elastīgākām komunikācijas iespējām, piemēram, atļaujot atbildēt ar balss ziņu vai palikt bez kameras, ja tas ir ērtāk. Noteikums par kameras brīvprātīgu izmantošanu respektē gan ķermeņa tēla jautājumus, gan neirodiverģentas vajadzības, savukārt subtitri un ekrānlasītājiem draudzīgi dokumenti padara tikšanās un materiālus pieejamākus cilvēkiem ar dzirdes vai redzes traucējumiem.

Apzināta valodas lietošana, dalīšanās ar vietniekvārdiem, sapratnes pārbaude un izvairīšanās no "iekšējiem jokiem" palīdz mazināt izslēgšanas sajūtu. Bieži vien spēcīgākais iekļaujošais žests ir vienkāršs jautājums: *"Kas tev palīdzētu justies drošāk un vairāk atbalstītam šajā telpā?"*. Pat tad, ja nav ideālas atbildes, šāds jautājums pauž rūpes.

Uzdevumi refleksijai

- Padomā par nesenu situāciju, kad attālinātā darbā juties emocionāli "izsists no līdzsvara". Kādas sajūtas pamanīji ķermenī un domās, un kā tu reaģēji?
- Kādas emocijas vai pieņēmumi tev rodas, kad ziņa netiek atbildēta vairākas stundas? Kā tu varētu reaģēt citādi, izmantojot emocionālo inteliģenci?
- Nosauc vienu mazu, emocionāli inteliģentu darbību, ko šonedēļ vari veikt, lai atbalstītu kolēģi vai ieviestu vairāk savstarpējas saiknes savā komandā.

Dienasgrāmatas pielikums – iknedēļas EI pierakstu tabula

Šo lapu vari izdrukāt vai pārrakstīt savā personīgajā dienasgrāmatā, lai nedēļas garumā trenētu emocionālo apzinātību un sekotu līdzi savām reakcijām dažādās darba situācijās

Diena	Emocija, kuru pamanīju	Kā es reaģēju	Kas palīdzēja to regulēt	Viena EI darbība kuru veicu
Pirmdiena				
Otrdiena				
Trešdiena				
Ceturtdiena				
Piektdiena				

Brīvās rakstīšanas uzdevumi

Šodien es jutu emocionālu saikni tad, kad...
Viens brīdis, kad es šonedēļ pārbaudīju savu EI bija...
Es jutos visvairāk atbalstīts tad, kad...
Nākamnedēļ es vēlos praktizēt savu EI ar ...

2.nodaļa. Stresa noturība un regulēšana

levads

Iepriekšējā sadaļā tika aplūkots, kā emocionālā inteliģence palīdz cilvēkiem labāk izprast sevi un veidot saikni ar citiem, it īpaši sarežģītā digitālā vai hibrīddarba vidē. Un tomēr, savu emociju apzināšanās ir tikai daļa no kopējā procesa. Nozīmīga ir arī izpratne par rīcību brīžos, kad dzīve kļūst pārlietu saspringta.

2. sadaļa ir veltīta praktiskam ieskatam tajā, kā atpazīt stresu, pārvaldīt tā ietekmi un stiprināt emocionālo noturību. Gados jauniem profesionāļiem bieži vien ir izaicinoši līdzsvarot profesionālās prasības, digitālo nogurumu un personīgo labbūtību, kas īpaši vērojams attālinātā darbā, kad atbalsta sistēmas šķiet tālu.

Balstoties uz principiem no garīgās veselības praksēm, sistēmiskas domāšanas un ikdienas pieredzēm, šī sadaļa aplūkos to, kā stress izpaužas fiziski un emocionāli. Kā noteikt personīgos stresa avotus un kā veidot paradumus, kas ilgtermiņā palīdz saglabāt enerģiju un garīgo veselību. Papildus individuāliem risinājumiem aplūkosim arī to, kā stress ietekmē attiecības, komandas dinamiku un plašākas sistēmas, kuru ietvaros mēs dzīvojam. Stress reti pastāv izolēti - tas plūst caur mūsu attiecībām, ietekmē reakcijas un veido vidi, kurā dalāmies ar citiem.

Šīs sadaļas noslēgumā piedāvājam arī praktiskus rīkus, kas palīdzēs efektīvāk tikt galā ar stresu, atbalstīt apkārtējos un attīstīt stresa noturību arī nenoteiktos apstākļos.

2.1 Kā atpazīt stresu un izdegšanu attālinātajā darbā

Stress pats par sevi nav ienaidnieks – tā ir dabiska ķermeņa reakcija un sens mehānisms, kas cilvēkus pasargā no briesmām vēl pirms e-pasti un videokonferences kļuva par ikdienas sastāvdaļu. Saskaroties ar izaicinājumiem, smadzenes nosūta signālus, lai izdalītos hormoni - kortizols un adrenalīns. Šīs vielas paātrina sirdsdarbību, sasprindzina muskuļus, saasina maņas un palīdz rīkoties ātri. Šāda īstermiņa aktivizācija (cīņas, bēgšanas vai sastinguma reakcija) var būt noderīga. Tā ļauj cilvēkiem ievērot termiņus, tikt galā ar ārkārtas situācijām vai saglabāt modrību, kad nepieciešama nekavējoša rīcība.

Un tomēr, stresa reakcija ir radīta īslaicīgām briesmām, bet mūsdienu dzīve bieži prasa pastāvīgu modrības stāvokli. Kad stress kļūst hronisks, tie paši izdzīvošanai palīdzošie hormoni sāk kaitēt. Ilgstoši paaugstināts kortizola līmenis var traucēt miegu, vājināt imūnsistēmu, ietekmēt gremošanu un radīt trauksmes, spriedzes vai izsīkuma sajūtu. Ķermenis paliek iesprūdis gatavs zemajam startam bez iespējas atslābt un atjaunoties. Tieši tā īslaicīgs stress pārvēršas hroniskā slogā.

Stress nav tikai fizisks – tas caurvij emocijas, domas un uzvedību. Klātienē darba vidē parasti pastāv dabiski brīži un cilvēciski kontakti, kas palīdz atbrīvot spriedzi. Kolēģis pamana, ja esi klusāks nekā parasti. Vadītājs var piedāvāt atbalstu pēc sarežģītas situācijas. Pat nelieli rituāli, piemēram, kopīgas kafijas pauzes, var sniegt emocionālu atslodzi un piederības sajūtu. Tradicionālās darba vietās cilvēki bieži spēj “nolasīt atmosfēru”. Ķermeņa valoda, sejas izteiksme un grupas saziņas nianšes palīdz saprast, kā jūtas citi un mēs paši. Kad cilvēki atrodas fiziski kopā, ir vieglāk pamanīt agrīnas stresa pazīmes.

Pārmaiņas attālinātajā darbā

Attālinātais darbs novērš daudzas dabiskās drošības un atbalsta sistēmas. Darbs no mājām bieži nozīmē ilgas stundas vienatnē, nereti pagaidu darba telpās, kur pazūd robežas starp profesionālo un personīgo dzīvi. Šādos apstākļos stresa pazīmes kļūst vieglāk slēpt vai nepamanīt. Vairs nav gadījuma sarunu gaitenī vai nejaušu tikšanos, kas ļautu nopras cilvēka patiesās sajūtas. Tā vietā saziņa notiek caur ekrāniem, rakstītām ziņām vai īsām ielānotām zvanu sesijām, kur cilvēki bieži jūtas spiesti izskatīties mierīgi un produktīvi, pat ja iekšēji cīnās ar grūtībām.

Attālinātā darba vidē tieši tehnoloģijas, kas cilvēkus savieno, var arī radīt izolētības sajūtu. Nepārtraukti paziņojumi rada steidzamības sajūtu, un gaidas saņemt tūlītēju atbildi uztur pastāvīgu stāvokli “būt klātesošam”, pat ārpus darba laika. Daudzi jaunieši un profesionāļi atzina, ka attālinātajā darbā jutušies neredzami vai atstumti, it kā viņu vērtība būtu atkarīga tikai no paveiktajiem uzdevumiem, nevis viņiem pašiem kā cilvēkiem. Citi aprakstīja pastāvīgu vainas izjūtu, kad uz brīdi atkāpās no ierīcēm, baidoties, ka tas varētu radīt iespaidu par nevērību vai iesaistes trūkumu.

Šie izaicinājumi atkārtojās vairākos kontekstos EQ CULTIVATE projekta laikā. Jaunieši stāstīja, ka ir zaudējuši robežas, kas agrāk aizsargāja viņu personīgo dzīvi. Bez ikdienas gaitām uz un no darba daudzi pamanīja, ka strādā ilgāk, izlaiž pārtraukumus vai izjūt, ka darbs nekad īsti nebeidzas. Pat pusdienas bieži tika ieturētas pie ekrāna, ar pastāvīgu sajūtu, ka aiziet prom uz brīdi varētu tikt uztverts kā slinkums.

Hibrīddarba vides radītie sarežģījumi

Hibrīdais darbs tika ieviests kā risinājums – veids, kā apvienot klātienē sadarbības priekšrocības ar attālinātā darba elastību. Teorētiski tam vajadzētu ļaut cilvēkiem pielāgot darba grafiku, ņemt vērā individuālās vajadzības un vienlaikus saglabāt saikni ar kolēģiem. Un tomēr hibrīddarbs rada arī savus sarežģījumus.

Šādā darba modelī pāreja starp darbu mājās un birojā var radīt papildus stresu. Cilvēki var saskarties ar biežām rutīnas izmaiņām, neskaidrību par to, kur viņiem būtu jāatrodas, un grūtībām koordinēt darbu ar kolēģiem, kuri atrodas citās vietās. Daži jaunie profesionāļi mūsu pētījumā norādīja, ka hibrīdsistēmā reizēm jutušies atstumti no lēmumu pieņemšanas, ja konkrētajā dienā strādāja attālināti. Citi aprakstīja, ka šāda darba forma pastiprinājusi “iekšējo” un “ārējo” grupu sajūtu, atkarībā no tā, kuri kolēģi konkrētajā brīdī atrodas birojā.

Papildu izaicinājumus rada digitālais aspekts. Hibrīdā darba vidē no cilvēkiem bieži tiek gaidīta klātbūtne divās telpās vienlaikus – gan fiziski birojā, gan virtuālajos kanālos. Nereti darbinieks arī atrodas birojā paralēli atbild uz ziņām, e-pastiem vai piedalās tiešsaistes sapulcēs. Šī “dubultā klātbūtne” var izsmelt prāta resursus. Daudzi dalījās pieredzē, ka hibrīdais modelis piedāvā lielāku elastību, bet vienlaikus rada arī neskaidrības, pārpratumus un nogurumu.

EQ CULTIVATE ietvaros uzzinātais atklāja, ka neatkarīgi no darba formāta (attālināta, hibrīda vai tradicionāla) stress ir kļuvis par pieaugošu problēmu. Taču tā izpausmes atšķiras. Klātienē darbā stress bieži rodas no tiešām starppersonu spriedzēm vai darba slodzes spiediena. Attālinātā darbā to izraisa izolācija, digitālais pārslodzes efekts un izplūdušas robežas starp darbu un privāto dzīvi. Hibrīdā modelī stresu veicina mainīgās gaidas un nenoteiktība, kas daudziem rada dezorientācijas sajūtu.

Emocionālais nogurums: mazāk redzamais aspekts

Lai gan stress bieži izpaužas kā nemiers, aizkaitināmība vai fiziska spriedze, zem šī redzamā slāņa pastāv klusāka parādība – **emocionālais nogurums**. Tas rodas brīžos, kad cilvēkiem atkārtoti jāspēj pārvaldīt spēcīgas savas un citu cilvēku emocijas bez pietiekama laika vai telpas atjaunoties.



Šajā kontekstā, jaunatnes darbinieki ir īpaši ievainojami, jo viņi bieži uzņemas atbildību par citu cilvēku grūtībām, ciešanām un traumām. Strādājot attālināti, viņi zaudē daļu no tiem aizsargfaktoriem, ko klātienēs darbs piedāvā dabiski, piemēram, kopīgu pārrunu iespējas pēc sarežģītiem notikumiem, emocionālu atbalstu vai vienkārši iespēju paraudzīties kādam acīs un just sapratni.

Emocionālais nogurums ne vienmēr izpaužas skaļi. Dažkārt tas jūtams kā nejutīgums vai tukšuma sajūta, it kā emocionālais “avots” būtu izsīcis. Cilvēki var pamanīt, ka kļūst mazāk pacietīgi, mazāk empātiski vai vienkārši vēlas pilnībā izvairīties no socializēšanās ar citiem.

Kā izprast izdegšanu

Izdegšanas risks palielinās brīžos, kad stress un emocionālais nogurums turpinās bez iespējas gūt atelpu. Izdegšana nav vienkārši nogurums. Tā ir dziļa emocionālās, garīgās un fiziskās enerģijas noplicināšanās, ko cilvēks iegulda darbā. Darbā ar jauniešiem izdegšana var izpausties kā cinisms – cilvēks, kurš agrāk bija aizrautīgs, kļūst skeptisks un attālinājies. Tā var parādīties kā darba rezultātu pasliktināšanās, bezspēcības sajūta vai atšvesināšanās no misijas, kas agrāk bija patiesi svarīga.

Sarunās dažādās valstīs gados jauni profesionāļi dalījās spēcīgos pieredzes stāstos. Daži aprakstīja sajūtu, ka tiešsaistes sanāksmēs viņi ir neredzami - sarunājas ar ekrānu, nezinot, vai kāds patiesi klausās. Citi stāstīja, ka katru rītu jau piekusuši pamostas ar trauksmi par e-pastos sagaidošajām prasībām. Pat hibrīdā darba modelī vides maiņa dažkārt rada pastāvīgu nemiera fonu - vai šodien visu paspēšu? Vai es daru pietiekami?

Izdegšanu bieži pavada kauns, jo daudziem šķiet, ka viņiem vajadzētu labāk tikt galā ar saviem pienākumiem. Taču izdegšana nav personīga neveiksme, bet gan signāls, ka sistēmas, kurās cilvēki darbojas, var prasīt pārāk daudz, vienlaikus nesniedzot pietiekamu atbalstu.

Sistēmiskais skatupunkts

Sistēmiskajā domā cilvēks nekad nepastāv viens pats. Stresa un izdegšanas pieredzi ietekmē attiecības un loki, kuros viņš dzīvo un strādā - komanda, organizācija, kopiena un pat plašāki kultūras ieradumi un normas.

Skatījums caur sistēmisko prizmu rosina uzdot jautājumus, piemēram:

- Kāds neredzamais spiediens organizācijā varētu veicināt stresu?
- Kā kolektīva kultūra reaģē uz kļūdām vai ievainojamības izrādīšanu?
- Vai pastāv droši kanāli, kuros var atklāti runāt par emocionālo slodzi?
- Vai vadītāji rāda piemēru līdzsvarotam darbam un labbūtībai, vai arī netieši nostiprina pārstrādāšanās kultūru?

Aplūkojot stresu šādā skatījumā, tā vairs nav tikai "indivīda problēma." Stress plūst caur kolektīvajiem sadarbības tīkliem, ietekmējot komunikāciju, uzticēšanos un komandas spēju funkcionēt kā atbalstošai sistēmai. Viena cilvēka stress var izplatīties tālāk, skarot kopējo noskaņojumu, sadarbību un lēmumu pieņemšanu.

Attālinātā un hibrīdā darba apstākļos šīs sistēmiskās norises kļūst vēl būtiskākas un reizē arī grūtāk pamanāmas. Virtuāla vide var noslēpt emocionālus signālus, un cilvēki par spīti mierīgam izskatam, var ciest klusībā. Tāpēc īpaši svarīgi ir regulāri sazināties ar kolēģiem, uzturēt neformālas saskarsmes brīžus un veidot organizācijas kultūru, kurā ir droši būt atklātam un ievainojamam. Tas ir nozīmīgs solis stresa un izdegšanas profilaksē.

Pazīmes, kuras nepieciešams ievērot

Stress ne vienmēr parādās ar spilgtiem vai dramatiskiem simptomiem. Bieži tas sākas klusi un ar nelielām izmaiņām, kas sākumā var šķist nenozīmīgas vai viegli ignorējamas. Tomēr tieši šie smalkie signāli ir ķermeņa veids, kā noteikt ka esošas slodzes ir bijis par daudz.

Viena no agrīnākajām un biežākajām pazīmēm ir dziļš nogurums, ko nespēj novērst arī miegs. Cilvēks var pamosties jau iztukšots, sajūtot dienas smagumu vēl pirms ir piecēlies no gultas. Uzdevumi, kas agrāk šķita vienkārši vai pat patīkami, var sākt likties nepanesami, it kā katrs solis prasītu divtik daudz pūļu.

Emocijas var kļūt neprognozējamas. Cilvēks var pamanīt, ka reaģē asi uz sīkumiem vai izjūt kairinājumu par lietām, kuras parasti viegli palaistu garām. Citreiz emocijas var pilnībā noslāpt. Daži to apraksta kā nejutīgumu — sajūtu, ka viņi pārvietojas pa dienu kā aiz stikla sienas, atdalīti no cilvēkiem un notikumiem ap sevi.

Ilgstoša stresa ietekmē cieš arī koncentrēšanās spējas. Kļūst grūtāk noturēt uzmanību sarunās vai atcerēties detaļas. Daudzi pamana, ka lasa vienu un to pašu e-pastu vairākas reizes, tomēr nespēj uztvert tā būtību. Sanāksmēs cilvēki var aizklīst domās, pazaudēt sarunas pavedienu un justies neveikli, lūdzot paskaidrojumu.



Fiziski simptomi ir ļoti izplatīti, lai gan tos bieži ignorē vai piedēvē citām problēmām. Pastāvīgas galvassāpes, muskuļu sasprindzinājums (īpaši plecos un kaklā), gremošanas traucējumi vai spiedoša sajūta krūtīs var liecināt, ka ķermenis nes lielāku stresa slodzi,

nekā tas spēj droši izturēt. Sistēmiskajā praksē bieži tiek atgādināts: ķermenis runā prāta prāta vietā kad prātam trūkst resursu vai iespēju paust savas ciešanas.

Mazāk redzama, bet ļoti būtiska pazīme ir pakāpeniska attālināšanās no sociālās saiknes. Cilvēks, kurš parasti ir sabiedrisks, var sākt izvairīties no sarunām, atbildēt uz ziņām ar īsiem teikumiem vai turēt izslēgtu kameru virtuālajās sanāksmēs. Viņam var šķist, ka runāt ar citiem prasa pārāk daudz enerģijas, vai arī neviens tāpat nesapratīs viņa pārdzīvojumus. Attālinātā un hibrīdā darba vidē šāda attālināšanās ir īpaši grūti pamanāma, jo klusumu viegli sajaukt ar aizņemtību.

Gados jauniem darbiniekiem šādām sajūtām bieži pievienojas smaga vainas apziņa. Daudzi uzskata, ka viņiem vajadzētu būt stiprākiem, izturīgākiem un spējīgiem turpināt neatkarīgi no apstākļiem. Tomēr tieši šis iekšējais spiediens var padziļināt noguruma un izdegšanas spirāli. Aizrautība, kas agrāk deva spēku un jēgu, var pārtapt sajūtā, ka esi iesprostots un tu sāc apšaubīt savu mērķi un spējas.

Daži apraksta, ka jūtas atdalīti no sava darba nozīmes. Uzdevumi šķiet tukši, un gandarījums vai lepnums, kas agrāk radās pēc labi padarīta darba, pakāpeniski izzūd. Darbs sāk izskatīties kā nebeidzams pienākumu virknējums, kur katrs solis nedaudz grauj iekšējo līdzsvaru un dzīvesprieku.

Sistēmiskā skatījumā šīs pazīmes nav atsevišķas problēmas, bet gan signāli par plašākām dinamiskām. Kad viens komandas loceklis sāk nest neredzamu stresa slogu, tas var nemanāmi mainīt gaisotni visā kolektīvā. Pieaug spriedze, komunikācija kļūst piesardzīga, savstarpējais atbalsts pamazām sarūk. Nereti visa komanda kopīgi iekrīt izvairīšanās modeļos, paši to īsti neapzinoties.

Spēja pamanīt šīs pārmaiņas sevī un citos ir būtiska prasme mentālās veselības profilaksei. Tā ļauj apstāties, apdomāties un meklēt atbalstu, pirms emocionālais smagums kļūst nepanesams. Turpmākajās nodaļās uzmanība tiks pievērsta tam, kā kartēt šos individuālos signālus un izprast rakstus, kas tos saista ar vidi, attiecībām un darba veidu.

Stress un izdegšana nav trūkumi vai neveiksmes, bet gan cilvēciski reaģēšanas veidi uz cilvēciskiem apstākļiem. Mērķis ir iemācīties šīs pazīmes atpazīt, nevis turpināt no sevis prasīt vairāk. Vērsties pret sevi un citiem ar lielāku līdzjūtību, iejūtību un skaidrību.

Ko tālāk?

Stresa un izdegšanas atpazīšana nav par to, lai piešķirtu sev vai citiem neveiksmnieka zīmogu. Tas ir par apzinātības veidošanu un izpratni, kā stress izpaužas ķermenī, emocijās un savstarpējās attiecībās. Tas ir arī par līdzjūtības izrādīšanu pret sevi un pret cilvēkiem mums apkārt.

Jaunatnes darbiniekiem un garīgās veselības speciālistiem ir liela atbildība, taču viņiem ir arī tiesības rūpēties par savu labbūtību. Nākamajās nodaļās tiks apskatīts, kā atpazīt individuālos stresa avotus, izprast uzvedības un sajūtu iezīmes, un attīstīt praktiskus ieradumus, kas palīdz stiprināt noturību pat izaicinošos vai nenoteiktos apstākļos.

Stresa pārvaldība un emocionālā noturība nav greznība, bet gan pamats, kas ļauj cilvēkam turpināt veikt jēgpilnu darbu un saglabāt saikni ar sevi un citiem. Šī ceļojuma mērķis ir kopīgi būvēt šo pamatu - soli pa solim.

2.2 Stresa kartēšana un palaidējmehānismi digitālajā darba vidē

Stress nerodas no tukša gaisa. Tam vienmēr ir cēlonis, pat ja tas dažkārt ir paslēpts no mūsu tiešās apziņas. Tradicionālās darba vietās daudzi stresa faktori ir redzami un taustāmi – kolēģa paceltā balss, pārslogots grafiks vai prasīgs klients, kas gaida pie biroja durvīm. Digitālajā darba vidē tomēr stresa ainava ir mainījusies. Daži aktīvie avoti paliek tādi paši, bet daudzi ir ieguvuši jaunas formas – tehnoloģiju, komunikācijas modeļu un fizisko telpu mikslī, kur tagad saduras darbs un personīgā dzīve.



Stresa kartēšana nozīmē izprast šos aktīvos avotus visā to sarežģītībā. Tas nozīmē atpazīt ne tikai acīmredzamo darba slogu, bet arī neredzamos spiedienus, ko rada sistēmas un vide ap cilvēku. Un pats galvenais: tas nozīmē saprast, ka **stress reti rodas no viena izolēta iemesla**. Bieži smagāko slogu rada vairāku faktoru mijiedarbība, gan iekšēji, gan ārēji.

Individuālie palaidējmehānismi (trigeri)

Ikviens cilvēks profesionālajā dzīvē nes līdzī unikālas traumas. Tās veido personiskā vēsture, temperaments, fiziskā veselība un pašreizējā dzīves situācija. Attālinātā un hibrīdā darba apstākļos šie personīgie faktori bieži kļūst izteiktāki, jo trūkst ārēju struktūru, kas palīdzētu tos mīkstināt vai novirzīt uzmanību.

Piemēram, cilvēks ar hroniskām sāpēm var konstatēt, ka darbs no mājām sniedz fizisku komfortu, bet palielina emocionālo spiedienu izolācijas dēļ. Cilvēks ar iepriekš piedzīvotu traumu var pamanīt, ka ilgstošs klusums virtuālajā sanāksmē izraisa atstumtības vai

baiļu sajūtu. Pat parastas personības atšķirības ietekmē to, kā digitālais darbs skar indivīdus. Tie, kam labāk veicas sociālā vidē, var smagi ciest attālinātā vidē, kur cilvēciskās klātbūtnes siltums aizstāts ar klusiem ekrāniem.

Miega kvalitāte, uzturs, fiziskā aktivitāte un pamata garīgās veselības stāvokļi visi ietekmē stresa pieredzi. Miega trūkums vai pastāvīga viegla trauksme pazemina sliekšni tam, kas šķiet pārvaldāms, liekot sīkumiem šķīst milzīgiem.

Sistēmiskajā psihoterapijā redzams, ka šie personīgie aktīvie avoti nekad nav pilnībā “personiski”. Tie pastāv sistēmās. Cilvēka spēju tikt galā nosaka ne tikai iekšējie resursi, bet arī atbalsts, izpratne un elastība, ko piedāvā apkārtnē.

Vides aktīvie avoti: ārējais konteksts

Papildus personīgajām predispozīcijām, digitālais darbs rada unikālus ārējos stresa faktorus. Daži no tiem ir saistīti tieši ar tehnoloģijām, bet citi rodas no kopīgu fizisko telpu zaudēšanas, sociālās dinamikas izmaiņām vai darba un personīgās dzīves prasību pārklāšanos.

Komunikācijas nepilnības un pārpratumi

Viens spēcīgs faktors mentālās veselības noturībaidigitālajās telpās ir tūlītējas atsaukmes trūkums. Klātienē darbā cilvēki paļaujas uz neskaitāmiem neverbāliem signāliem, žestiem, smaidiem, pozas maiņu, lai apstiprinātu izpratni vai izrādītu empātiju. Tiešsaistē šie signāli bieži pazūd. Kad ziņa stundām ilgi paliek neatbildēta, cilvēki klusumā sāk izdomāt scenārijus: *Vai es pateicu kaut ko nepareizi? Vai viņi ir dusmīgi? Vai mani tagad atstumj?*

Vienkārši pārpratumi rakstiskajā komunikācijā var ātri eskalēties. Īss, faktisks e-pasts var šķīst auksts vai noraidošs. Aizkavēta atbilde var tikt uztverta kā nevērība vai atstumšana. EQ CULTIVATE pētījumā jaunieši stāstīja, ka jūtas attālināti no kolēģiem, jo tiešsaistē nevar “nolasīt atmosfēru”. Viņi aprakstīja pastiprinātu trauksmi, pastāvīgi šauboties, vai viņu vārdi tika saprasti tā, kā iecerēts.

Hibrīdās vidēs rodas vēl viens sarežģītības slānis. Tie, kas atrodas birojā klātienē, var veidot spontānas sarunas, ātrus precizējumus vai mikro-lēmumus, kas nekad nenonāk

līdz digitālajiem kolēģiem. Jaunieši dalījās pieredzē, ka attālinātais darbs konkrētajā dienā lika justies neredzamiem, atstātiem ārpus projektus noteicošām diskusijām. Šī neredzamā plaisa starp sarunām klātienē” un tiešsaistē var radīt hronisku stresu, mazināt uzticēšanos un likt attālināti strādājošajiem justies spiesti strādāt dubultslodzi, lai saglabātu saikni un informētību.



Vadība un pārraudzība

Digitālais darbs ir mainījis to, kā vadītāji organizē darbu un vada komandas. Daļa vadītāju uz attālumu reaģē ar pastiprinātu kontroli, pieprasot stingrākas atskaites, ieviešot stingrākus grafikus vai ciešāk uzraugot darba rezultātus. Dažiem darbiniekiem tas rada sajūtu, ka kāds visu laiku lūkojas pāri plecam, kas palielina stresu un samazina autonomiju.

Savukārt, citi vadītāji piekopj pilnībā brīvu pieeju, pieņemot, ka viss ir kārtībā, ja cilvēki paši neizsaka bažas. Gados jauni darbinieki ir dalījās pieredzē, ka šāda veida komunikācijas trūkums rada apjukumu – nav skaidrs, kādas ir prioritātes, gaidas vai kā tiek vērtēta darba kvalitāte jaunajā digitālajā realitātē. Tieši tāpēc nozīmīgi zināt, ka stress bieži rodas šajos neskaidrību brīžos, kad cilvēki šaubās par to, kas viņiem jāpaveic un nejūtas droši jautāt vai izjūt, ka viņu ieguldījums paliek nepamanīts. Hibrīddarba apstākļos nekonsekventas vadības prakses rada spriedzi. Biroja darbā paveicamais var nebūt izpildāms attālināti strādājošajiem un otrādi, radot neapmierinātību un netaisnīguma sajūtu.

Kad dažādas vides pārklājas: darbs māju vidē

Viens no spēcīgākajiem stresa avotiem digitālajā darbā ir fizisko telpu pārklāšanās. Telpa, kas agrāk bija domāta tikai atpūtai, maltītēm un laikam ar ģimeni, tagad kļūst par fonu sapulcēm, krīzēm un emocionāli sarežģītam darbam. Šī **personīgās un profesionālās dzīves saplūšana** pamazām noārda robežas, kas agrāk palīdzēja sargāt savu labbūtību.

Darbinieks var vadīt emocionāli piesātinātu sarunu tiešsaistē, sēžot pie virtuves galda, pie kura bērni ēd brokastis. Dažas minūtes pēc sarežģītas tikšanās beigām viņš jau noslauka izlijušu dzērienu no galda vai reaģē uz ģimenes vajadzībām. Nav laika, kurā „uzelpot”, ceļa mājup galvas izvēdināšanai vai emociju pārstrādei un emocionālai pārejai citā lomā.

Citi apraksta darbu no guļamistabas vai šaurām koplietošanas telpām, pastāvīgi izjūtot iejaukšanās un diskomforta fonu. Mūsu izpētē viens no jauniešiem minēja: „**Ir sajūta, ka darbs vienmēr ir manās mājās, pat tad, kad dators ir aizvērts.**” Šī pārklāšanās nav tikai neērta, bet arī rada nepārtrauktus mikro-stresorus, kas uzkrājas visas dienas garumā. Smadzenēm kļūst grūtāk nošķirt „brīvo laiku” no „darba laika”, un stresa reakcija ķermenī saglabājas daudz ilgāk, nekā tam vajadzētu būt.

Ģimenes un māsaimniecības dinamika

Stress rodas arī no citu cilvēku klātbūtnes vai nebūšanas mājās. Cilvēki, kas dzīvo kopā ar ģimeni, partneriem vai dzīvokļu biedriem, nereti piedzīvo traucējumus darba ritmā. Spriedze, cenšoties izskatīties profesionāli videozvanā, kamēr bērni strīdas blakus telpā vai partneris uzdod jautājumus, rada vairāku slāņu frustrāciju un kaunu.



No otras puses, tie, kas dzīvo vieni, var saskarties ar dziļu izolāciju. Klusums kļūst nomācošs, un ikdienas cilvēciska kontakta trūkums pakāpeniski mazina emocionālo izturību. Vairāki jaunieši dalījās pieredzē, ka darbs mājās vienam pašam liek pat mazām darba neveiksmēm šķist milzīgām, jo tuvumā nav neviena ar ko šo apspriest vai citādi mazināt radīto spriedzi.

Ģimenes pienākumi attālinātā un hibrīddarbā jūtas citādi. Daudzi jaunieši minēja, kā jūtas tā it kā viņi tiktu raustīti starp divām pasaulēm - darba pienākumiem un rūpēm par bērniem, vecākiem radniekiem vai citiem saistītajiem cilvēkiem. Attālinātā darba solītā brīvība bieži pazūd, jo no viņiem gaida pilnu klātbūtni abās pasaulēs vienlaikus.

Palaidējmešanās (triggeru) mijiedarbība

Varbūt svarīgākais secinājums sistēmiskās domāšanas ietvaros ir tas, ka stress reti rodas viena iemesla rezultātā. Tas rodas no vairāku triggeru savstarpējās mijiedarbības.

Iedomājieties jauni, kurš ir aizrautīgs par savu misiju, bet dzīvo viens nelielā dzīvoklī. Viņam ir hroniskas muguras sāpes, un aizņemtajās dienās viņš bieži izlaiž maltītes. Turklāt, viņa komanda sazinās neregulāri, bet vadītājs atbild uz jautājumiem ar īsiem, neskaidriem e-pastiem. Pēc vairākām klusēšanas dienām beidzot nāk pēkšņa negatīva atsauksme. Tīkmēr darba vieta ārpus ierastā darba laika ieplāno arī steidzamu tiešsaistes sapulci. Katrs no šiem notikumiem varbūt atsevišķi nav tik uztraucošs. Bet kopā tie var pilnībā pārņemt spēju skaidri redzēt un risināt esošās problēmsituācijas.

Cits jaunais profesionālis strādā no mājām ar bērniem blakus, cenšamies koncentrēties kamēr mājas trokšņi jauca profesionālajos zvanos. Viņš mēģina kompensēt, strādājot ilgāk vakaros, upurējot savu miegu. Soli pa solim, ar laiku šis modelis samazina pacietību - neitrāli epasti sāk šķist kā kritika un sāk šķist ka esi arvien tālāk atstaties no citiem kolēģiem.

Tieši šādas slāņveida situācijas padara stresa vadību tik sarežģītu. Viens stresa incidents bieži ir pārvarams, ja cilvēkam ir spēks un resursi atjaunoties. Bet kad triggeri uzkrājas, tie iztukšo emocionālās rezerves, padarot darbiniekus mentāli trauslus un asi reaģējošus.

Kartēšanas spēks

Stresa vadības kontekstā **kartēšana** nozīmē procesu, kurā padarām neredzamas darbības un modeļus redzamus. Tā ir apzināta pievēršanās plašākam skatam - kā stress veidojas ne tikai kā atsevišķi spriedzes brīži, bet kā daļa no attiecību, vides un individuālo pieredžu kopuma.

Garīgās veselības un sistēmiskajā praksē kartēšanu bieži izmanto, lai cilvēkiem palīdzētu ieraudzīt to, kā dažādas viņu dzīves jomas savstarpēji saistās un ietekmē viena otru. Tas palīdz saskatīt rīcības modeļus, kas var radīt diskomfortu, pat ja tie kļuvuši tik ierasti, ka šķiet normāli. Kartēšana palīdz cilvēkam nosaukt lietas, kuras parasti var būt neskaidras – brīžus, saziņu, vietas vai domas, kas izraisa stresu veidos, kurus var uzreiz nepamanīt līdz plašāku saikņu ievērošanai attiecībā pret citiem aspektiem.

Būtībā, **kartēšana nozīmē sava veida "garīgās kartes" veidošanu**, kas parāda brīžus kuros stress izpaužas ikdienā. Tā nav vainas meklēšana vai pašpārmetumi, bet veids, kā izgaismot līdz šim neredzamo, lai cilvēks varētu pieņemt jēgpilnas izvēles, nevis automātiski reaģēt uz triggeriem.



Kartēšanas teorētiskais fons

No sistēmiskā skatpunkta stress reti ir viena faktora rezultāts. Parasti tas veidojas no saskarē pašam ar sevi un ar citiem cilvēkiem. Piemēram:

- Īss kritisks paziņojums no kolēģa pats par sevi var nelikties pārāk smags. Tomēr, ja to papildina miega trūkums, augstas personīgās prasības un sajūta, ka esi atdalīts no komandas, tas var izraisīt trauksmes vilni.
- Darbs no mājām dažiem var šķist ērts, bet citiem (īpaši tiem, kas piedzīvo vientulību vai rūpējas par bērniem darba laikā) tas var radīt slēptu stresa slodzi, kas ar laiku pieaug.

Psiholoģiskā nozīmē kartēšana ir saistīta ar pašapziņu un metakognīciju – spēju vērot savas domas, sajūtas un ķermeņa reakcijas no tuva skatupunkta. Tā palīdz attīstīt skatījumu, kurā cilvēks netiek uzlūkots kā neveiksminieks par to, ka izjūt stresu, bet kā cilvēks, kas reaģē uz sarežģītām sistēmām un vidēm.

Sistēmiskajā psihoterapijā bieži tiek pētīta tā sauktā “**cirkulārā cēloņsakarība**”, nevis lineāra cēloņu un sekų ķēde. Tas nozīmē, ka stress un reakcijas baro viens otru. Piemēram, stress rada aizkaitinājumu, kas veicina pārpratumus, un tas savukārt palielina stresu. Kartēšana palīdz pārtraukt šādus rīcības modeļus, atklājot aspektus, kur iespējama iejaukšanās un pārmaiņas.

Praktiski rīki stresa kartēšanai

Kartēšanai nav jābūt sarežģītai. Tā var būt tik vienkārša kā īsa pauze ar mērķi pamanīt sajūtas ķermenī, vai tieši otrādi – strukturēta kā tabulu aizpildīšana. Šeit ir trīs praktiskas metodes, ko jaunieši un viņu darba devēji var izmantot kartēšanas pielietošanai ikdienā:

1. Ķermeņa skenēšanas dienasgrāmata

Viena no vienkāršākajām kartēšanas formām sākas ar ķermeni. Fiziskās sajūtas bieži signalizē par stresu vēl pirms cilvēks to apzinās.

Kā tas darbojas:

- Dienas sākumā, vidū un beigās atvēli vienu minūti, lai “skenētu” savu ķermeni no galvas līdz kājām.
- Pievērs uzmanību vietām, kur jūti saspringumu, sāpes, karstumu vai diskomfortu. Vai pleci ir saspringti? Vai žoklis ir savilkts? Vai elpošana ir sekla?

→ Pieraksti dažus vārdus, kas raksturo sajūtas, un, ja vari, arī domas vai situācijas, kas ar tām saistītas.

Laika gaitā tas palīdz izveidot personīgu sajūtu karti iespaidam par to, kur stress izpaužas fiziski un kas to varētu izraisīt. Piemēram, tu vari pamanīt, ka vēders savelkas katru reizi, kad no rīta atver e-pastus, vai ka pleci kļūst saspringti garu videozvanu laikā. Šī prakse palīdz pamanīt un adresēt nelielus fiziskus signālus vēl pirms tie pārvēršas hroniskās sāpēs vai dziļākā nogurumā.

2. Stresa laika ass

Stress nerodas nejauši – tas bieži seko noteiktiem ritmiem dienas vai nedēļas laikā. Stresa laika ass ir rīks, kas palīdz saskatīt šos modeļus.



Kā tas darbojas:

Uzzīmē horizontālu līniju, kas attēlo tavu tipisko darba dienu (piemēram, no 8.00 līdz 20.00).

- Atzīmē laikus, kad jūti stresu, nogurumu, trauksmi vai atvienošanos no darba.
- Blakus katram atzīmētajam laikam pieraksti, kas tajā brīdī notika. Vai tu biji sapulcē? Lasīji e-pastus? Mēģināji apvienot darba un mājas pienākumus? Vai tikko pabeidzi sarunu, kas lika justies neomulīgi?

Pēc nedēļas vai divām apskaties savu laika līniju. Parasti parādās noteikti modeļi. Tu vari pamanīt, piemēram:

- ka rīti šķiet pārslogoti neatbildēto e-pastu dēļ;
- ka noteiktas sapulces vienmēr rada saspringumu;
- ka enerģija strauji krītas pēcpusdienā, un uzdevumi liekas grūti paveicami.

Atpazīstot šos modeļus, varēsi iegūt norādes par to, kā ieviest izmaiņas: pārcelt prasīgākus uzdevumus uz brīžiem, kad ir vairāk enerģijas, ieplānot pauzi pēc emocionāli smagām sapulcēm vai pārrunāt darba slodzi ar komandu.

3. Sistēmu karte

Sistēmiskā domāšana uzsver, ka stress rodas noteiktā kontekstā. Sistēmu karte palīdz vizuāli parādīt to, kā personīgais stress ir saistīts ar plašākiem attiecību, vides un organizatoriskiem faktoriem.

Kā tas darbojas:

1. Lapas vidū uzzīmē sevi.
2. Ap sevi zīmē aplus, kas attēlo dažādus tavas dzīves slāņus: ģimeni, kolēģus, vadību, tehnoloģijas, fizisko darba vidi, personīgo veselību u.c.
3. Katrā aplī pieraksti:
 - Kas tevi atbalsta un palīdz mazināt stresu?
 - Kas rada spriedzi, neskaidrību vai spiedienu?

Piemēram:

Zem "Kolēģi" vari pierakstīt:

- Atbalsts – kopīgi smieklī, savstarpēja palīdzība projektos.
- Stress – neskaidras lomas, klusie Zoom zvani.

Zem "Tehnoloģijas" vari pierakstīt:

- Atbalsts – rīki sadarbībai.
- Stress – pastāvīgi paziņojumi, bailes nepamanīt ziņu.

Šī vizuālā karte palīdz ieraudzīt saiknes, kas citādi varētu paslīdēt garām. Piemēram, kāds var pamanīt, ka atsvešināšanās no kolēģiem ir saistīta ar vadības neskaidriem norādījumiem un sliktu interneta pieslēgumu mājās. Vai arī, ka personīgos veselības jautājumus ir grūti risināt, ja notiek nepārtraukti digitālie traucējumi.

Sistēmu kartes palīdz pārvietot uzmanību no vainas meklēšanas cilvēkā uz situācijas kopainu un parāda, ka stress bieži rodas no savstarpēji saistītiem un ietekmīgiem faktoriem. Tas ir rīks gan pašrefleksijai, gan sarunām ar vadītājiem vai komandām par veselīgākas darba kultūras veidošanu.

Kartēšana kā darba vide

Kartēšanas mērķis nav pilnībā izvairīties no stresa – tas būtu neiespējami un daudzos gadījumos pat nevēlami. Stress var motivēt, palīdzēt pamanīt problēmas un sekmēt personīgo izaugsmi. Patiesais mērķis ir apzinātība. Kartēšana pārvērš neskaidras sajūtas konkrētos atklājumos. Tā dod cilvēkam izvēles iespējas. Viņš var ne vienmēr kontrolēt visus izaicinājumus, bet var izvēlēties:

- kad apstāties, nevis turpināt pāri savām spējām;
- kad lūgt skaidrību, nevis pieņemt sliktāko;
- kad aizsargāt savas robežas, nevis automātiski piekrist visam.

Kartēšana arī palīdz novērst situācijas, kurās stress pāraugtu izdegšanā. Tā vietā, lai gaidītu izdegšanas parādīšanos, cilvēks iemācās pamanīt agrīnos signālus un maigi, apzināti pielāgot savu rīcību. Sistēmiskajā pieejā **kartēšana ir spēcīgs pretstats vainas sajūtai, kas bieži pavada stresu**. Tā atgādina, ka stress nav tikai personas vājuma pazīme, bet gan cilvēka un viņa apkārtējo sistēmu savstarpējās mijiedarbības rezultāts.

Nākamā nodaļa pievērsīsies konkrētām praksēm, kas palīdz regulēt stresu ikdienā un veidot ieradumus, kas stiprina labbūtību arī sarežģītajos attālinātā un hibrīddarba apstākļos.



2.3 Stratēģijas stresa regulēšanai ikdienā

Stress var būt skaļš un acīmredzams, piemēram, sirdspukstu paātrināšanās saspringtas sapulces laikā. Tas var būt arī kluss un nemanāms – kā viegla nemiera sajūta katru rītu, atverot e-pastu. Abos gadījumos stress ir ķermeņa sistēmas veids, kā ieslēgt trauksmes signālu. Tas ir ķermeņa un prāta vēstījums, ka kaut kam jāpievērš uzmanība.

Tomēr ikviens zina vienu patiesību – **dzīve neapstājas tikai tāpēc, ka kāds piedzīvo stresu.** Cilvēki bieži turpina strādāt, atbalstīt citus un nest atbildību pat tad, kad pašiem ir neredzamas nastas. Attālinātā un hibrīddarba apstākļos šīs slodzes var kļūt īpaši sarežģītas.

Stresa regulēšana nav par stresa pilnīgu izskaušanu. Tas ir neiespējami un pat nevēlami. Noteikts stresa līmenis palīdz cilvēkiem saglabāt iesaistīšanos, motivāciju un uzmanību. **Regulēšana ir par telpas radīšanu starp stresu un pārslodzi.** Tā attiecas uz mazu ikdienas ieradumu veidošanu, kas neļauj stresam pāraugt par kaut ko tādu, kas grauj veselību, attiecības vai sajūtu par savas dzīves jēgu.

Taču stresa regulācijai ir divas sejas. Ir tas, kas nepieciešams ikdienas spriedzes brīžos, kad esi noguris, pārstrādājies vai mazliet satraukts. Un ir tas, kas vajadzīgs dzīves vētru laikā – sērās, traumās, kopienu krīzēs un brīžos, kad parastie rīki šķiet par mazu. Šī nodaļa aplūko abus aspektus, jo reālajā dzīvē robeža starp “ikdienišķu stresu” un “ārkārtēju slodzi” tikai reti ir tik skaidra, kā mēs vēlētos.

Ikdienas regulēšana standarta apstākļos

Parastās dienās stress uzplūst no pazīstamām vietām: pārpildītiem e-pasta iesūtņiem, pārpratumiem, nepārtrauktiem videozvaniem viens pēc otra. Šie ir pārvaldāmi izaicinājumi, ja vien kāds ļauj tiem sakrāties nepamanītiem, dienu no dienas.

Vēršanās iekšējā pasaulē: mikro-brīžu spēks

Sistēmiskajā psihoterapijā māca, ka ķermenis runā pirms vārdiem. *Tas signalizē par stresa agrākajām pazīmēm pat tad, kad cilvēks vēl apzināti nejūtas trauksmais vai bēdīgs.* Saspringts krūšu kurvis, savilkts žoklis, sekla elpošana – šie ir mazi signāli, bet tieši tur varam sākt regulāciju.

Jauniete Sofija dalījās: „Pamanīju, ka aizturu elpu katru reizi, kad pāreju no viena uzdevuma uz otru. Tas bija tā, it kā mans ķermenis gatavotos triecienam. Tagad katru reizi, mainot uzdevumus, apzināti izelpoju. Tas izklausās stulbi, bet tas neļauj man justies tā, it kā slīkstu.”

Šie mazie rituāli kā pauze starp uzdevumiem, izelpa pirms runāšanas, ir regulēšanas mikrobrīži. Tie palīdz pārtraukt pieaugošo stresa mākonī.

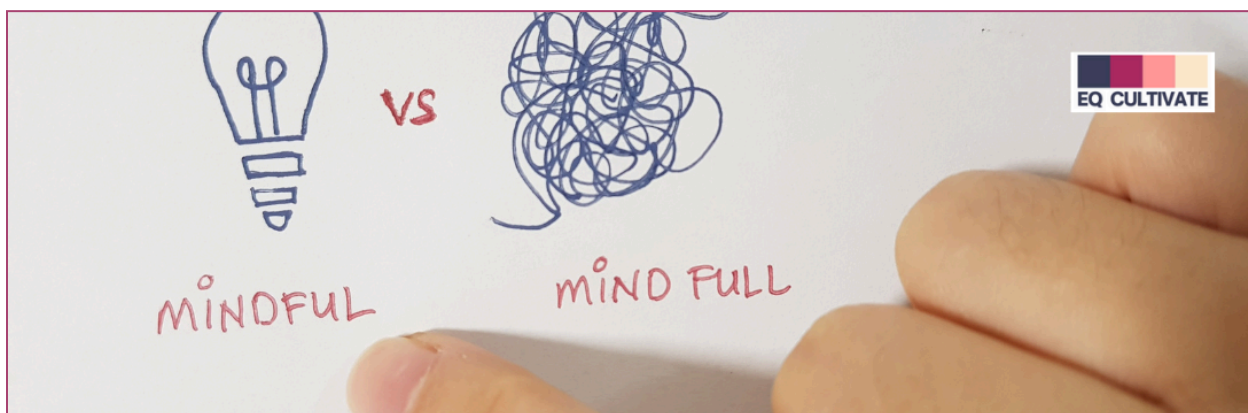
Dažiem palīdz šīs pauzes piesaistīt ikdienas brīžiem:

- pirms atbildēt uz sarežģītu e-pastu;
- pēc virtuālās sapulces beigām;
- pirms pāriet no darba režīma uz mājas režīmu.

Katrs šāds brīdis ir signāls nervu sistēmai: *Tu esi drošībā. Tu drīksti atslābt.*

Sākuma un beigu rituāli

Darba dienas struktūra agrāk bija fiziska. Tu pameti mājas, iegāji ēkā un vēlāk veici ceļu atpakaļ. Šis ikdienas rituāls nebija tikai loģistisks – tas bija psiholoģisks. Tas palīdzēja radīt garīgu atstatumu starp personisko dzīvi un profesionālajām prasībām.



Attālinātais darbs ir izpludinājis šīs robežas. Tagad daudzi pāriet no miega pie ekrāniem gandrīz bez elpas starpā. Viena jaunatnes darbiniece to aprakstīja šādi: *„Nav ne sākuma, ne gala. Tas ir viens garš darba gabals, veļas mazgāšana, e-pasti un nebeidzama sajūta, ka nevienā dzīves jomā savu paveicamo nedaru pietiekami labi.”*

Rituāli palīdz atjaunot robežas. Tie nav jāpadara sarežģīti. Rituāls var būt:

- sveces aizdedzināšana pirms darba sākuma un izpūšana beigās;
- iziešana ārā, pat uz sešdesmit sekundēm, kā pāreja no darba uz mājas režīmu;
- apģērba maiņa, lai atzīmētu pāreju no profesionālās identitātes uz personisko dzīvi.

Šādas mazas darbības ir vairāk kā tikai ieradumi. Tās ir enkuri, kas atgādina, ka cilvēks eksistē ārpus savām lomām. Tās rada sajūtu par noslēgumu un jaunu sākumu.

Ķermeniskas prakses

Stresa regulēšana nevar pilnībā notikt tikai prātā. Ķermenis uzkrāj spriedzi, un bez apzinātas atbrīvošanas tā sakrājas līdz diskomfortam vai pat slimībai. Pandēmijas laikā Mīgels cieta no galvas sāpēm un plecu sāpēm. Viņš teica:

„Domāju, ka tas ir no acīm, ilgstoši skatoties uz ekrānu. Bet mans fizioterapeits teica, ka visu dienu turu plecus paceltus līdz ausīm. Pat nebiju to pamanījis.”

Ikdienas ķermeniskas prakses cīnās pret šo kluso stresa uzkrāšanos. Tās var ietvert:

- lēnu plecu ripināšanu uz priekšu un atpakaļ pēc katras virtuālās sapulces;
- piecelšanos kājās un izstiepšanos uz vienu minūti katru stundu;

- vienas rokas uzlikšanu uz sirds un otras uz vēdera, vienkārši sajūtot elpošanas kustību.

Šie žesti var šķist mazi. Tomēr tie īpaši palīdz neiroloģiskajai pārkalibrēšanai. Tie sūta ziņu smadzenēm, ka ir droši atslābināties.

Savstarpējo attiecību uzturēšana

Cilvēki regulē stresu kopā. Pat introvertiem ir vajadzība justies pamanītiem un saistītiem ar citiem cilvēkiem. Attālinātajā darbā pazūd daudzi sīki attiecību brīži, kas paaro cilvēku sociālās vajadzības. Iztrūkstoši smaidi koridorā, viegls humors pie kafijas, vienkāršs pieskāriens pie pleca kā atzinības izrādīšana. Izolācija nav tikai fiziska – tā ir emocionāla. Tā ir sajūta, ka mēs savās cīņās esam vieni.

Vairāki jaunieši savā ikdienā iesaista apzinātu sociālās saiknes uzturēšanu. Daži piemēri:

- sūtīt kolēģim ikdienas pārbaudes ziņu, nevis par uzdevumiem, bet vienkārši pajautāt: „Kā tu šodien jūties?”;
- ieplānot īsu piecu minūšu zvanu pēc smagām sapulcēm, lai kopīgi atslābinātos;
- izmantot humoru grupu čatos, lai saglabātu cilvēcisko siltumu.

Brīžos kad darbs ir intensīvs, šādas aktivitātes var šķist kā greznība, bet tās ir kritiski nozīmīgas. Tās atgādina, ka varam lūkoties pēc atbalsta un sapratnes.

Emocionālā stāvokļa regulēšana grūtību priekšā

Ir brīži, kad dzīve noiet no sliedēm. Personisks zaudējums, nozīmīgs incidents kopienā, kolektīvā trauma kā pandēmija. Šādos apstākļos nervu sistēma darbojas citādi. Noteikumi mainās. Parastie rituāli pēkšņi var šķist nevajadzīgi. Pazūd koncentrēšanās, pasliktinās miega kvalitāte. Emocijas sit augstu vilni un darba uzdevumi, kas agrāk šķita pārvaldāmi, tagad liekas nepārvarami. Grūtību priekšā ikdienas emociju regulācija nepazūd, bet tai jāklūst maigākai, elastīgākai un empātiskākai.

Trauma un bēdas nav tikai emocionālas pieredzes. Tās maina to, kā smadzenes apstrādā pasauli. Pastiprināta modrība, uzmācīgas domas un fiziski simptomi var kļūt par ikdienas pavadoni. Viens jauniešis pētījumā to aprakstīja šādi:

„Tas ir tā, it kā mans ķermenis būtu iestrēdzis tajā brīdī, kad viss nogāja greizi. Es esmu šeit, bet daļa no manis joprojām ir tur.”

Sistēmiskā trauma nav tikai individuāla problēma. Tā ietekmē attiecības, komandas un kopienas. Viena cilvēka satraukums ietekmē apkārtējo gaisotni. Kolektīvās krīzēs, piemēram kā pandēmijā, visas sistēmas mainās kopīgu neskaidrības ietekmē. Vecie darba veidi vairs neder jaunajai emocionālajai ainai.

Maiga struktūra nevis stingra rutīna

Stresa brīžos rituāli palīdz, bet grūtību priekšā tiem nav jābūt kā stingram žņaugam. Konstanta stresa situācijās tie var kļūt par vēl vienu neizpildāmu prasību. Tā vietā grūtību priekšā ikdienas plūduma plānošana nozīmē maigas struktūras ieviešanu:

- turēties pie pamata pieturpunktiem kā ēdienreizēm un miega laikiem, bet piedot sev, kad citi plāni izjūk;
- izvēlēties **minimālo** uzdevumu sarakstu dienai – dažreiz tas var būt tikai viens vai divi uzdevumi;
- atvēlēt vietu dienām, kad vienīgais mērķis ir elpot un tikt pāri šai dienai.

Kā pētījuma dalībnieks minēja: *„Pandēmijas laikā pārtraucu veidot sarežģītus grafikus. Mans vienīgais noteikums bija katru rītu pārbaudīt savu emocionālo stāvokli un izlemt, ko esmu spējīgs paveikt tajā dienā.”*

Šī iejūtība pret sevi nav slinkums. Tā ir izdzīvošana, kas pasargā no sabrukšanas zem neiespējamu gaidu sloga.

Atļauja just

Sabiedrībā pastāv liels spiediens grūtīb priekšā nebūt vājam un būt “kārtībā”. Taču emociju apspiešana prasa ļoti daudz enerģijas. Asaras, kas netiek izraudātas, var pārvērsties saspringumā krūškurvī. Dusmas, kas tiek apklusinātas, var izpausties kā aizkaitināmība vai bezcerība. Ikdienas pašregulācija grūtos laikos laikā nozīmē dot sev atļauju just. Tas nozīmē saprast, ka sēras nav dzīves pārtraukums, bet gan daļa no dzīves.

Ļaušanās emocijām var izskatīties šādi:

- katru dienu piecas minūtes vienkārši pavērot, kādas emocijas sajūti;
- īsi pierakstīt nelielus sēru vai cerību brīžus;
- godīgi parunāt ar uzticamu kolēģi, sakot: **"Man šodien ir grūti."**

Sistēmiskajā terapijā emocijas tiek uzskatītas par signāliem. Tās nav bīstamas, ja cilvēks tās atzīst. Emociju apzināšana palīdz novērst to uzkrāšanos un slēptu ietekmi.



Traumas informētas saņemšanās tehnikas

Trauma izjauc laika izjūtu. Tā var aizraut cilvēku pagātnē vai radīt sajūtu, ka viņš nav klātesošs tagadnē. Saņemšanās tehnikas palīdz atgriezties esošajā brīdī. Grūtību priekšā jauniešiem attālinātajā darbā par noderīgām tiek uzskatītas ikdienas saņemšanās prakses:

- nosaukt piecas lietas, ko redzi, četras, ko vari aizskart, trīs, ko dzirdi, divas, ko saod, un vienu, ko vari sagaršot;
- paturēt rokās nomierinošu priekšmetu, piemēram, gludu akmeni vai auduma gabaliņu;
- stingri piespiest pēdas pie grīdas un atgādināt sev: **"Šajā brīdī esmu drošībā."**
- izmantot lēnu un apzinātu elpošanu, lai nomierinātu steidzīgas domas.

Šie rīki ir nelieli, bet nozīmīgi atbalsta punkti. Tie palīdz saglabāt līdzsvaru brīžos, kad pasaule šķiet nekontrolējama.

Kopienā balstīta noturība pret grūtībām

Grūtības var sagraut attiecības vai arī tās padziļināt. Tieši krīzes brīžos visredzamāk atklājas mūsu savstarpējo saišu spēks. Komandas, kas spēj labi pārvarēt grūtības, bieži vien raksturo:

- godīgas sarunas par emocionālajām robežām;
- vadība, kas rāda ievainojamību, nevis izliekas neievainojama;
- elastība darba slodzes pielāgošanā, atzīstot emocionālo noslodzi;
- regulāri rituāli, kuros tiek atzīta cilvēcība, ne tikai profesionālās lomas.

Kāda jaunatnes darbiniece aprakstīja, kā viņas komanda izdzīvoja pandēmijas smagākos mēnešus:

"Mums katru nedēļu bija piecpadsmi minūšu zvani, kuros mēs vienkārši pateicām, kā mums klājas, nerunājot par darbu. Dažreiz cilvēki raudāja. Dažreiz mēs smējāmies. Tas palīdzēja nejusties tā, it kā mēs pamazām izzustu."

No sistēmiskā skatpunkta šādi rituāli pasargā komandas no klusas attiecību sairšanas, ko var izraisīt kopīgi un individuāli piedzīvota trauma.

Līdzsvars starp sociālo saikni un atpūtu

Grūtību apstākļos cilvēki saskaras ar paradoksu. Viņiem ir vajadzīgi citi cilvēki, bet reizēm komunikācija kļūst nepanesama. Dažās dienās doma par vēl vienu sarunu šķiet pārāk smaga. Citās dienās klusums rada smakšanas sajūtu. Ikdienas plūsmas regulēšana nozīmē cienīt abas vajadzības.

- plānot mierīgu, saikni bez nevajadzīga spiediena ar sev uzticamiem cilvēkiem;
- informēt kolēģus brīžos, kas nepieciešama telpa sev, nebaidoties no nosodījuma;
- uzticēties tam, ka pie saiknes ar konkrēto cilvēku var atgriezties tad, kad grūtību vilnis ir pārgājis.

Mazās ļoti nozīmīgās darbības

Viena no nepamanāmajām sekām grūtību priekšā ir jēgas zudums. Kļūst grūti atcerēties, kāpēc cilvēki dara to, ko dara, parādās bezcerība. Tomēr jēga bieži saglabājas pavisam mazās darbībās:

- sēklu iestādīšana puķupodā uz palodzes;
- mūzikas klausīšanās, kas kādreiz sniedza mierinājumu;
- neliela palīdzība citam cilvēkam;
- atmiņas par savas dzīves izturības un spēka brīžiem.

Šīs mazās darbības neizdzēš sāras. Taču tās atgādina, ka pat tumsā pastāv cerības pavedieni.

Starp divām pasaulēm

Stresa regulēšana ikdienā nav greznība. Tā ir pamats jēgpilna darba uzturēšanai. Ikdienas slodzes apstākļos tā palīdz saglabāt līdzsvaru. Grūtību laikā tā kļūst par būtisku rīcību pašsaglabāšanai. Sistēmiskā pieeja māca, ka stress nekad nav tikai individuāls. To veido sistēmas, kurām cilvēki pieder, ģimenes, komandas, organizācijas. Tāpēc emociju regulēšana ir gan personiska, gan kolektīva.

Nākamajā nodaļā tiek aplūkots, kā šīs ikdienas prakses pārvērst ilgtermiņa noturībā. Jo stresa regulēšana nav tikai par lietām kuras varam pārvarēt šodien, bet par tādu dzīves un darba vides veidošanu, kur cilvēki var turpināt darīt savu darbu arī tad, kad pasaule kļūst smaga.

2.4 Meistarība stresu vadīt ilgtermiņā un stresa noturības veicināšana

Visā šajā modulī uzmanība tika pievērsta stresa izpratnei un tam, kā stress tiek piedzīvots, kā tas rodas un kā ar to var tikt galā konkrētajā brīdī. Tomēr spēja ik dienu reaģēt uz stresu, lai arī svarīga, ir tikai viena daļa no labbūtības. Pastāv vēl viens līmenis. Tā ir **spēja laika gaitā stiprināt sevi, pielāgoties ilgstošiem izaicinājumiem un turpināt augt arī tad, kad apstākļi ir sarežģīti**. Tā ir stresa noturības būtība.



Stresa noturība nav vienkārša atgriešanās pie ierastā stāvokļa pēc satricinājuma. Tā ir spēja integrēt sarežģītu pieredzi un iziet tai cauri ar dziļāku izpratni par sevi, savu mērķi un iespējām. Tā ietver gaidu pielāgošanu, iekšējo un ārējo resursu izmantošanu un saiknes uzturēšanu ar citiem cilvēkiem un to, kas iekšēji piešķir dzīvei jēgu.

Profesionālā vidē noturība ļauj indivīdiem un komandām ilgtermiņā saglabāt enerģiju, radošumu un cilvēcību. Tā palīdz organizācijām orientēties nenoteiktībā, nezaudējot savu misiju. Tā arī dod kopienām spēju stāties pretī kopīgām grūtībām, saglabājot kopīgu identitāti un vērtības.

Ilgtermiņa stresa pārvaldība tāpēc mazāk ir par īstermiņa pielāgošanās stratēģijām un vairāk par **tādu dzīves, darba vides un sistēmu veidošanu, kas ilgstoši ir ilgtspējīgas un cilvēcīgas**. Tā ir apzināta un proaktīva apņemšanās radīt apstākļus, gan personiskos, gan kopīgus, kuros labklājība ir iespējama pat vidē ar straujām pārmaiņām un sarežģītām prasībām.

Noturība sākas ar gatavību redzēt realitāti tādu, kāda tā ir. Tas nozīmē pamanīt ne tikai spiedienu cilvēka vidē, bet arī smalkos veidus, kā ieradumi, uzskati vai organizācijas kultūra var veicināt hronisku slodzi. Tas nozīmē uzdot ne tikai jautājumu "Kā es varu tikt galā?", bet arī **"Kas varētu būt citādi, lai tas jau no sākuma nebūtu tik ļoti grūti?"**.

Digitālajās un hibrīdajās darba vidēs šie jautājumi kļūst īpaši aktuāli. Attālināts darbs var paslēpt grūtības aiz ekrāniem un samazināt dabiskas iespējas savstarpējam atbalstam. Hibrīds darbs var radīt neparedzamību, mainīgu komandas dinamiku un atsvešinātības sajūtu tiem, kuri nav fiziski klātesoši.

Ilgstošas noturības uzturēšana šādos apstākļos prasa uzmanību vairākos līmeņos. Tā ietver personiskas prakses, kas palīdz saglabāt līdzsvaru un skaidrību. Tā prasa arī komandas kultūru, kas veicina uzticēšanos, elastību un psiholoģisko drošību. Tā balstās uz kopienas un organizācijas struktūrām, kur atbildība par labklājību ir kopīga, nevis uzlikta tikai indivīdam.

Izpratne par noturības un stresa saistību ir būtiska. Stress ir reakcija uz reālām vai uztvertām prasībām. Pārvaldāmās devās tas var uzlabot koncentrēšanos un problēmu risināšanu. Taču, ja stress kļūst hronisks, pārmērīgs vai pastāv bez atbalsta, tas var graut labbūtību un dzīves jēgu.

Noturība darbojas kā aizsargmehānisms. Noturīgi cilvēki vai organizācijas nejūt stresu mazāk. Viņi to piedzīvo citādi. Viņi spēj:

- ātrāk atgūties pēc grūtībām;
- saglabāt cerību un jēgu spiediena apstākļos;
- laikus pamanīt un risināt pārslodzes brīdinājuma signālus;
- smelties spēku attiecībās un kopīgā mērķī.

Noturība neizslēdz grūtības. Taču tā samazina risku, ka stress uzkrāsies un pāraugs izdegšanā, atsvešinātībā vai ilgtermiņa kaitējumā. Tā piedāvā ceļu ne tikai grūtību izturēšanai, bet daudzos gadījumos arī mācībām un izaugsmei. Pētot ilgtermiņa stresa pārvaldību, uzmanība jāpievērš vairākām savstarpēji saistītām dimensijām:

1. **Sevis apzināšanās veido pamatu.** Izpratne par to, kā stress izpaužas domās, emocijās, ķermenī un uzvedībā, ļauj rīkoties vēl pirms krīzes punkta sasniegšanas.
2. **Ikdienas prakses palīdz uzturēt līdzsvaru.** Nelielas rutīnas, atpūtas brīži un ķermeniskas aktivitātes palīdz regulēt nervu sistēmu un mazināt pastāvīgu spriedzi.
3. **Jēga un mērķis notur iesaistīšanos arī tad, kad darbs ir grūts.** Profesionāļi, kuri redz saikni starp savu darbu un plašāku nozīmi, biežāk spēj turpināt arī grūtību laikā.

4. **Attiecības un sociālās saiknes ir vieni no spēcīgākajiem aizsargfaktoriem.** Attālinātā un hibrīddarbā apzināta saiknes uzturēšana ar kolēģiem, tīkliem un kopienas partneriem palīdz saglabāt piederības un savstarpēja atbalsta sajūtu.
5. **Sistēmiskās un organizatoriskās prakses nosaka, vai noturība vispār ir iespējama.** Skaidra komunikācija, kopīga atbildība, psiholoģiskā drošība un robežu ievērošana veido vidi, kur cilvēki nejūtas izolēti vai viegli aizstājami.
6. **Kopienas noturība paplašina šo jēdzienu ārpus indivīdiem un komandām.** Kopienas, kas dalās resursos, uztur kopīgas vērtības un rūpējas par neaizsargātākajiem locekļiem, spēj labāk atgūties pēc krīzēm.
7. **Apzinātība ir cieši saistīta ar noturību gan personiskā, gan organizatoriskā līmenī.** Individuāli praktizēta, tā veicina klātesamību un spēju pamanīt stresu, tam neļaujot pārņemt. Kolektīvi praktizēta, tā var mainīt komandu dinamiku, veidojot kultūru, kur svarīga ir refleksija, līdzjūtība un pārdomātas reakcijas.
8. **Ilgtermiņa noturība ir saistīta arī ar izaugsmi.** Ir svarīgi neromantizēt ciešanas. Tomēr daudzi cilvēki un organizācijas, ejot cauri izaicinājumiem, atklāj jaunas atziņas, prasmes un saiknes. Izaugsme var nozīmēt jaunu darba veidu attīstīšanu, emocionālās pratības paplašināšanu vai ciešāku sadarbību starp kolēģiem un kopienām.



Ilgtermiņa stresa pārvaldības ceļā pastāv viens vadošs princips. Noturība nerodas vientulībā. Tā ir rezultāts atbalstošām sistēmām, savstarpējām rūpēm, skaidram mērķim un videi, kas atzīst darba cilvēcisko dimensiju.

Attālinātā un hibrīdā darbā ir īpaši svarīgi nodrošināt, lai noturību veicinošas prakses būtu redzamas un tiek apzināti koptas. Regulāras savstarpējas sarunas, kopīgi rituāli, caurspīdīga komunikācija un telpa patiesai saiknei nav papildu bonusu. Tie ir ilgtspējas pamati.

Noturība nenozīmē pastāvīgu spēku vai grūtību neesamību. Tā nozīmē palikt cilvēcīgam augstas spriedzes apstākļos. Tā nozīmē zināt, kad atpūsties, kad meklēt atbalstu un kad mainīt virzienu. Un tā nozīmē saglabāt pārliecību, ka, neraugoties uz izaicinājumiem, jēgpilns darbs ir iespējams.

Praktiski rīki stresa vadīšanai un noturībai



Lai gan nav vienas stratēģijas, kas derētu visiem, vairākas prakses ir pierādījušas savu vērtību dažādos kontekstos. Tās var pielāgot individuālai lietošanai, komandas kultūrai vai organizācijas darbam. **Viens no pamata rīkiem ir ritms.** Stress kļūst kaitīgāks, ja darbs saplūst ar katru dienas stundu. Ikdienu ritma veidošana palīdz prātam un ķermenim saprast, kad ir laiks darbībai un kad atpūtai.

Arī attālinātā darbā cilvēki var izveidot “ierašanās rituālus” un “aiziešanas rituālus”. Dažiem tas var nozīmēt piecas minūtes pirms darba sākuma iziet ārā, ieelpot svaigu gaisu un apzināti pāriet no personīgā laika uz profesionālo. Darba dienas beigās tas var būt pilnīga datora izslēgšana un neliela darbība, kas simbolizē noslēgumu, piemēram, auga aplaistīšana, darba vietas sakārtošana vai konkrētas mūzikas klausīšanās.

Šie rituāli navniecīgi. Tie darbojas kā signāli nervu sistēmai, ka ir droši mainīt režīmu, un mazina nepārtrauktības sajūtu, kas bieži veicina hronisku stresu.

Vēl viena būtiska prakse ir **enerģijas kartēšana**. Noturīgi profesionāļi bieži zina ne tikai to, kas viņus iztukšo, bet arī to, kas atjauno spēkus. Tas prasa godīgu refleksiju par personīgajiem ritmiem. Tu vari pavērot savu tipisko nedēļu un pamanīt:

- kad varu koncentrēties vislabāk;
- kad sāk parādīties trauksme, izkliedētība vai spēku izsīkums;
- kuras aktivitātes rada gandarījumu vai iedvesmu un kuras pastāvīgi atņem enerģiju.

Šāda kartēšana ļauj plānot prasīgākos uzdevumus laikā, kad ir visvairāk spēka, un rezervēt periodus ar vieglāku darbu, pārtraukumiem vai saikni ar atbalstošiem kolēģiem. Hibrīdā vidē tas var nozīmēt klātienē dienu plānošanu sadarbības uzdevumiem un attālināto dienu atstāšanu koncentrētam individuālam darbam.

Mikroatjaunošanās ir vēl viens noturības balsts. Bieži šķiet, ka noturībai nepieciešami lieli žesti, atvaļinājums, nedēļas nogales retrīts vai pārtraukums darbā. Taču patiesībā noturība bieži veidojas piecu minūšu brīžos. Pētījumi un pieredze rāda, ka pat īsi atpūtas mirkli var būtiski samazināt uzkrāto spriedzi. Piemēram:

- uz mirkli paskatīties pa logu un pavēro debesis;
- lēni padzeries ūdeni, pievēršot uzmanību garšai un temperatūrai;
- piecelies, izstaipies un izkustini plecus pēc katra tiešsaistes zvana;
- izej ārā un sajūti saules gaismu vai svaigu gaisu uz sejas.

Sistēmiskā skatījumā šīs mazās darbības ir brīži, kuros ķermenis un prāts pārorientējas. Tās pārtrauc nepārtraukto virzību uz priekšu, ko bieži uzspiež attālinātais darbs, un rada mentālu telpu nebeidzamo prasību apstrādei.

Vēl viens būtisks rīks ir savstarpējās saiknes pārbaude. Saikne ar citiem ir spēcīgs aizsargfaktors pret stresu. Tomēr attālinātais darbs var mazināt nejaušas atbalsta iespējas. Tāpēc profesionāļiem un komandām ir svarīgi veidot saikni apzināti.



Dažas komandas ieplāno īsas iknedēļas tikšanās, ne garākas par piecpadsmit minūtēm, lai dalītos ar to, kā cilvēki patiesībā jūtas. Sarunai nav jābūt ļoti personiskai. Arī kopīga noguruma sajūta, smieklī par nelielām grūtībām vai savstarpēja izaicinājumu atzīšana veido solidaritāti.

Indivīdi var arī izvēlēties darbā uzticamu atbalsta personu - kolēģi, ar kuru notiek ikdienas vai iknedēļas saziņa. Sarunai nav jābūt par darbu. Īsa ziņa, piemēram, "Šodien jūtos pārslogots, kā tev klājas?", var mainīt visas dienas emocionālo noskaņu.

Viena no bieži nenovērtētām noturības veidošanas praksēm ir personīgo **robežu noteikšana**. Hibrīdā un attālinātā darbā robežas nav tikai fiziskas, tās ir arī digitālas, emocionālas un domāšanas līmeņa. Praktiski rīki robežu nosprušanai var ietvert:

- paziņojumu izslēgšanu ārpus pamata darba laika;
- automātisko e-pasta atbilžu izmantošana, lai ziņotu par prombūtni;
- vienošanos komandā par "klusajām stundām", kad prioritāte ir dziļam darbam, nevis tūlītējai saziņai;
- atteikšanos no video zvaniem, ja tie nav būtiski, piedāvājot citus saziņas veidus;
- neatceļama personīgā laika ieplānošanu kalendārā, pat ja tās ir tikai trīsdesmit minūtes netraucētām pusdienām.

Robežu noteikšana nav egoisma izpausme. Tā ir ilgtspējas prakse. Tā ļauj cilvēkiem palikt klātesošiem un efektīviem savās lomās, nezaudējot labbūtību.

Vēl viena svarīga noturības prakse ir nozīmes un jēgas veicināšana. Profesionāļi emocionāli prasīgās jomās bieži balstās sajūtā, ka viņu darbam ir nozīme. Taču izaugsmas vai krīzes periodos šī jēgas vai misijas sajūta var izplēnēt. Jēgas izsekošanas vingrinājums nozīmē atcerēties brīžus, pat ļoti mazus, kas apstiprina, kāpēc darbs ir svarīgs:

- pateicības ziņa no jaunieša, kuram tika palīdzēts;
- projekts, kas radīja pozitīvas pārmaiņas kopienā;
- situācija, kur sarežģīta saruna veicināja lielāku uzticēšanos;
- nelielas laipnības izpausmes kolēģu starpā.

Cilvēki var veidot pierakstu kladi, kur katru nedēļu fiksē vienu brīdi, kas atgādina par veicamā darba vērtību. Laika gaitā šie pieraksti kļūst par pretvaru stāstam, ka nogurums vai neveiksmes izdzēš ieguldītā nozīmi.

Visbeidzot, **apzināta klātbūtne (apzinātība)** ir pamats visam noturības darbam. Apzinātība profesionālajā vidē nenozīmē pilnību vai pilnīgu mieru. Tā ir vienkārša prakse pamanīt savu pašreizējo stāvokli bez nosodījuma. Apzinātību var iekļaut profesionālajā ikdienā:

- pirms runāšanas sapulcē veikt trīs apzinātas ieelpas;
- klausoties citā cilvēkā, pievērst uzmanību ķermeņa sajūtām;
- īsi pamanīt domas un ļaut tām mierīgi doties prom, neļaujot ietekmēt trauksmes līmeni.

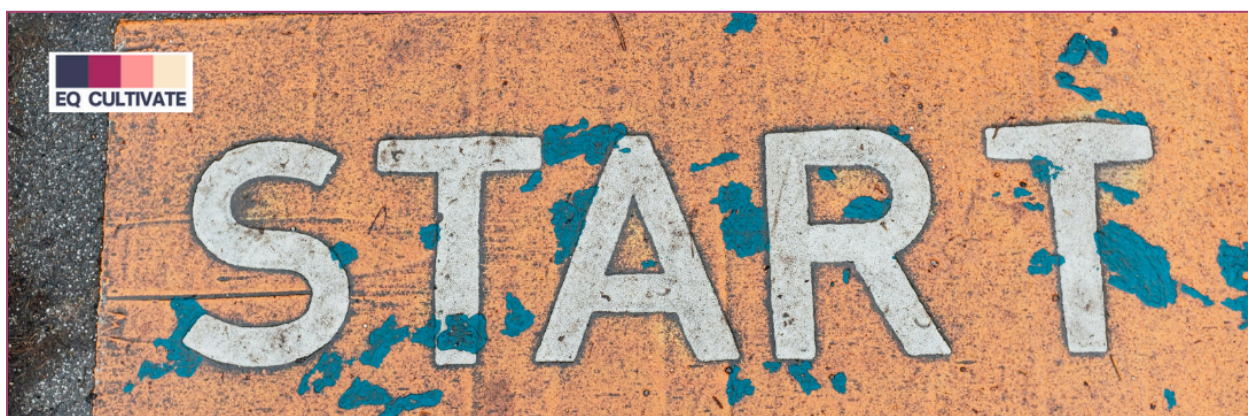
Apzinātība pārtrauc automātiskas reakcijas. Tā rada telpu izvēlēties atbildes, nevis rīkoties stresa vadītu impulsu dēļ. Organizācijās apzinātība var kļūt arī par daļu no sapulcēm, projektu izvērtēšanas un komandas kultūras, veicinot pārdomātu dialogu, nevis sasteigtus lēmumus.

2.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai

Ilgtermiņa stresa pārvaldībai un noturībai jābūt iekļaujošai un pieejamai visiem profesionāļiem. Stress tiek piedzīvots atšķirīgi atkarībā no personīgajiem apstākļiem, vides un sistēmiskajiem faktoriem. Attālinātā un hibrīdā darba vide, lai arī piedāvā elastību, var radīt jaunus šķēršļus tiem, kuri jau saskaras ar nelabvēlīgu situāciju vai

atstumtību. Prakses un sistēmas, kas ņem vērā šīs atšķirības, nav tikai ētiska izvēle. Tās ir būtiskas, lai nodrošinātu, ka stresa pārvaldības un noturības resursi ir efektīvi un taisnīgi.

Zemāk apkopoti praktiski apsvērumi un pielāgojumi, kas ir nozīmīgi stresa pārvaldībai un noturības veidošanai mazāk aizsargātām grupām attālinātā un hibrīdā darba kontekstā.



Neirodažādība, mentālā veselība un kognitīvā slodze

Cilvēki ar neirodažādību, piemēram, UDHS vai autiskā spektra iezīmēm, ar trauksmes traucējumiem vai traumatisku pieredzi var izjust paaugstinātu stresu digitālās vidēs, kas ir trokšņainas, straujas vai bez skaidras struktūras.

Praktiski pielāgojumi:

- samazināt vienlaikus izmantoto platformu un saziņas kanālu skaitu, lai mazinātu kognitīvo pārslodzi;
- nodrošināt rakstiskus kopsavilkumus pēc sapulcēm, lai atbalstītu dažādus informācijas apstrādes veidus;
- veicināt elastību saziņas formātos, piemēram, rakstiski, audio vai vizuāli;
- veidot paredzamas rutīnas un caurspīdīgus grafikus.

Fiziska invaliditāte un jutība pret nogurumu

Profesionāļi ar redzamu vai neredzamu fizisku invaliditāti, hroniskām sāpēm vai nogurumu izraisošiem veselības izaicinājumiem var saskarties ar papildu stresu, strādājot ilgas stundas, piedaloties secīgās tiešsaistes sapulcēs vai saskaroties ar stingrām darba prasībām.

Praktiski pielāgojumi:

- apzināti ieplānot pārtraukumus starp tiešsaistes sesijām;
- nodrošināt iespēju piedalīties ar izslēgtu kameru, lai mazinātu fizisko slodzi;
- atļaut elastīgu darba laiku, ņemot vērā enerģijas svārstības;
- nodrošināt, ka digitālie rīki ir pieejami ar ekrāna lasītājiem un alternatīvām ievades metodēm.

Sensorā jutība

Daži cilvēki ir jutīgi pret sensorajiem stimuliem, piemēram, skaļām skaņām, spilgtiem vizuāliem elementiem vai straujām ekrāna izmaiņām, kas var veicināt stresu un nogurumu.

Praktiski pielāgojumi:

- izmantot mierīgus un nepārslogotus virtuālos fonus;
- izvairīties no pēkšņām skaļām skaņām tiešsaistes sapulcēs, piemēram, paziņojumu signāliem;
- iepriekš nosūtīt prezentācijas un vizuālos materiālus pakāpeniskai iepazīšanai;
- piedāvāt alternatīvus līdzdalības veidus tiem, kuriem video zvani rada diskomfortu.

Valodas un kultūras barjeras

Cilvēki, kuriem valoda nav dzimtā, vai kuri nāk no atšķirīga kultūras konteksta, var izjust paaugstinātu stresu strauju sarunu, idiomātiskas valodas vai kultūrspecifisku atsauču dēļ.

Praktiski pielāgojumi:

- izvairīties no žargona, izteicieniem un kultūrspecifiskiem jokiem;
- runāt skaidri un mērenā tempā tiešsaistes sapulcēs;
- veicināt rakstisku līdzdalību tiem, kuri labāk izpaužas rakstiski;
- pēc iespējas izmantot subtitrus un tulkotus materiālus.

Digitālā nevienlīdzība

Ne visiem profesionāļiem ir vienāda piekļuve ātram internetam, mūsdienīgām ierīcēm vai privātai darba telpai. Šīs atšķirības var palielināt stresu, īpaši, ja digitālā līdzdalība tiek uzskatīta par pašsaprotamu.

Praktiski pielāgojumi:

- izvēlēties rīkus, kas darbojas arī ar zemas jaudas interneta savienojumu;
- nodrošināt sapulču ierakstus asinhronai piekļuvei;
- atļaut dalību tikai ar audio tiem, kam ir ierobežota savienojamība;
- ņemt vērā datu izmaksas un aprīkojuma pieejamību, uzdodot digitālus uzdevumus.

Mājas un darba lomu pārklāšanās

Profesionāļi ar aprūpes pienākumiem vai tie, kuri dzīvo koplietojamās telpās, var izjust stresu pastāvīgu traucējumu, privātuma trūkuma un izplūdušu robežu starp darbu un privāto dzīvi dēļ.



Praktiski pielāgojumi:

- veicināt elastīgu darba grafiku, lai pielāgotos personīgajiem pienākumiem;
- izvairīties no būtisku sapulču plānošanas ārpus standarta darba laika;
- normalizēt gadījuma rakstura traucējumus tiešsaistes sapulču laikā;
- atbalstīt cilvēkus personalizētu rutīnu veidošanā, lai nošķirtu darbu no mājas dzīves.

Emocionālā drošība un traumas informēta pieeja

Cilvēkiem ar iepriekšēju traumatisku pieredzi, pastāvīgām mentālās veselības grūtībām vai tiem, kuri ir piedzīvojuši kolektīvu traumu, piemēram, katastrofas vai pandēmijas, noteiktas sarunas par stresu vai grupu procesi var aktivizēt uztraukumu.

Praktiski pielāgojumi:

- sniegt iepriekšējus brīdinājumus par potenciāli emocionāli sarežģītām tēmām;
- piedāvāt iespēju dalīties personīgajā pieredzē tikai brīvprātīgi;
- iedrošināt vadītājus rādīt cieņpilnu un saudzīgu komunikāciju;
- izveidot konfidencialus kanālus papildu atbalsta meklēšanai, ja tas ir nepieciešams.

Redzamība un iekļaušana hibrīdā vidē

Hibrīdā darba vide var neapzināti radīt "iekšējo" un "ārējo" dalībnieku dinamiku, kas palielina stresu tiem, kuri piedalās attālināti.

Praktiski pielāgojumi:

- mainīt sapulču vadību, iesaistot arī attālinātos dalībniekus;
- izmantot sadarbības rīkus, kas ir vienlīdz redzami visiem neatkarīgi no atrašanās vietas;
- apzināti iekļaut attālināto dalībnieku balsis diskusijās un lēmumu pieņemšanā;
- izvairīties no blakussarunām, kas ir pieejamas tikai klātienē esošajiem.

Iekļaujošu prakšu veidošana ir kopīga atbildība. Stresa pārvaldība un noturības veidošana var būt veiksmīga tikai tad, ja profesionāli jūtas redzēti, novērtēti un atbalstīti veidos, kas atbilst viņu vajadzībām un darba stilam. Organizācijām, komandām un indivīdiem visiem ir sava loma, nodrošinot, ka stresa pārvaldības resursi ir pieejami, cieņpilni un pielāgoti dažādām vajadzībām.

Iekļaujošas stratēģijas nav tikai individuāli pielāgojumi. Tās stiprina kopējo noturības spēju. **Sistēma, kas atzīst un atbalsta dažādas pieredzes, ir labāk sagatavota izaicinājumu pārvarēšanai un labklājības uzturēšanai visiem.**

Uzdevumi refleksijai

Šīs refleksijas nav domātas kā pārbaudes ar pareizām vai nepareizām atbildēm. Tās ir aicinājums apstāties, ieklausīties sevī un izpētīt, kā stress un noturība katra cilvēka dzīvē izpaužas atšķirīgi. Cilvēki var izvēlēties savas atbildes pierakstīt privāti, pārrunāt tās ar uzticamu kolēģi vai iekļaut komandas sarunās, lai veicinātu savstarpēju izpratni un atbalstu.

Tālāk piedāvātie vingrinājumi ir paredzēti profesionāļiem, kuri strādā attālinātā, hibrīdā vai augstas slodzes vidē, īpaši lomās, kur būtiska ir citu atbalstīšana. Katrs jautājumu kopums sniedz iespēju savienot personīgu izpratni ar sekojošu praktisku rīcību.

1. vingrinājums: agrīnie signāli un personīgās pazīmes

Pirmais solis stresa pārvaldībā ir iemācīties pamanīt šos agrīnos signālus, pirms tie kļūst pārmērīgi. **Apsveriet šādus jautājumus:**

- atskatoties uz pēdējo mēnesi, vai bija brīži, kad juties iztukšots, saspringts vai atsvešināts bez skaidra iemesla;
- kādas fiziskās pazīmes parasti parādās vispirms, kad stress sāk uzkrāties. Piemēram, galvassāpes, sekla elpošana, sakosts žoklis, nogurums;
- kādas domas vai emocijas pavada šos fiziskos signālus. Vai parādās pašpārmetumi, bažas vai steidzamības sajūta;
- kā tu parasti reagē, kad pamani šos signālus. Vai turpini strādāt, meklē atbalstu, paņem pārtraukumu vai ignorē šīs sajūtas.

Laika atvēlēšana šo pazīmju atpazīšanai palīdz rīkoties agrāk un izvēlēties atbalstošas darbības, nevis reagēt automātiski.

2. vingrinājums: palaidējmehānismu (trigeru) un resursu kartēšana

Savu individuālo trigeru un resursu, kas palīdz tikt galā ar stresu, apzināšana var sniegt lielāku skaidrību.

Pārdomā tipisku darba dienu:

- kādas situācijas, uzdevumi vai komunikācija visbiežāk paaugstina tavu stresa līmeni;
- vai ir konkrētas tehnoloģijas, saziņas stili vai sapulču formāti, kas tevi iztukšo;
- kas, gluži pretēji, palīdz justies mierīgam, koncentrētam vai saistītam ar citiem. Vai ir noteikti cilvēki, aktivitātes vai vide, kas atjauno spēkus;
- aplūkojot savu sarakstu, kādas nelielas izmaiņas tu varētu veikt, lai mazinātu nevajadzīgus stresa avotus vai palielinātu atbalstošus brīžus dienas laikā.

Šis vingrinājums palīdz saskatīt iespējas proaktīvām pārmaiņām arī tajās vidēs, kur daudzas prasības nav iespējams pilnībā novērst.

3. vingrinājums: stresa pārvaldīšana grūtās situācijās

Ne viss stress rodas no ikdienas darba slodzes. Dažkārt dzīve atnes zaudējumus, traumas vai kolektīvas krīzes, kas prasa dziļākus noturības resursus. Pārdomas par to, kā cilvēks iepriekš ir pārvarējis grūtības, var palīdzēt sagatavoties nākotnes izaicinājumiem.

Apsver sekojošo:

- atceries laiku, kad saskāries ar nozīmīgām personīgām vai profesionālām grūtībām. Kā tu tiki ar to galā;
- kas vai kuri cilvēki šajā laikā sniedza mierinājumu, spēku vai cerību;
- vai bija kādas prakses, garīgas, fiziskas vai sociālas, kas palīdzēja justies vairāk līdzsvarā vai mazāk vientuļam;
- atskatoties, vai ir kas tāds, ko līdzīgā situācijā tu darītu citādi;
- ko šī pieredze ir iemācījusi par tevis paša noturību.

Šādas refleksijas atgādina, ka, lai gan grūtības ir daļa no dzīves, arī spēja izturēt un atrast jēgu pastāv pat sarežģītos laikos.

4. vingrinājums: robežas un ilgtspējīga strādāšana

Robežas ir būtiskas ilgtermiņa stresa pārvaldībai, īpaši hibrīdā un attālinātā darbā, kur robežas starp personīgo un profesionālo dzīvi bieži izplūst.

Pārdomā savu pašreizējo situāciju:

- cik skaidri ir nošķirts tavs darba laiks un personīgais laiks;
- kas tev apgrūtina robežu ievērošanu, piemēram, vainas sajūta, kolēģu spiediens vai bailes palaist garām iespējas;
- vai ir nelielas darbības, ar kurām tu varētu sākt robežu nospraušanu, piemēram, e-pastu atbildes laiku noteikšana, pārtraukumu bloķēšana kalendārā vai skaidrs darba dienas sākuma un beigu laiks;
- kā tava komanda vai organizācija varētu labāk atbalstīt robežu ievērošanu visiem.

Robežas nav tikai personiskas izvēles. Tās ietekmē arī darba kultūra un sistēmas. Personisku un kolektīvu pārmaiņu apzināšana palīdz veidot ilgtspējīgu darba vidi.

Norādes šo refleksiju izmantošanai

- **velti laiku.** Šīs refleksijas nav jāizpilda vienā reizē. Atgriezies pie tām mierīgos brīžos vai tad, kad pamani stresa pieaugumu;
- **esi saudzīgs pret sevi.** Nav pareizu vai nepareizu atbilžu. Pašapziņa attīstās caur zinātkāri, nevis pašpārmētumiem;
- **apsver dalīties ar citiem.** Dažas pārdomas var palikt privātas, bet citas var būt noderīgi pārrunāt ar kolēģiem, vadītājiem vai komandā, lai stiprinātu savstarpēju izpratni un kopīgu noturību;
- **pamani rīcību, kas atkārtojas.** Laika gaitā var iezīmēties tēmas, kas norāda uz izmaiņām, kuras palīdzēs uzlabot labbūtību arī ilgtermiņā.

Regulāra refleksija palīdz pārvērst atziņas praktiskās izvēlēs gan rūpēm par sevi, gan veselīgāku sistēmu veidošanai organizācijās un kopienās.

Dienasgrāmatas pielikums – stresa vadība un emocionālā noturība

Noturības veidošana un stresa pārvaldība ilgtermiņā nav vienreizēja darbība. Tā prasa regulāru saikni ar sevi un apkārtējo vidi. Šis pielikums piedāvā praktiskus rīkus, kas atbalsta nepārtrauktu refleksiju un saudzīgas pielāgošanās iespējas. Tos var izdrukāt, aizpildīt digitāli vai pielāgot izmantošanai grupu refleksijās. Izmantojiet šīs lapas sev noderīgā veidā, piemēram, novērojumiem ikdienā, nedēļas kopsavilkumiem vai padziļinātām pārdomām brīžos, kad pieaug stresa līmenis.

1.daļa: Ikdienas/iknedēļas novērojumu tabula

Šis izsekošanas rīks palīdz pamanīt sakritības, kā stress un noturība izpaužas ikdienas dzīvē. Laika gaitā var parādīties atkārtojošās tēmas, kas norāda uz nelielām izmaiņām vai atbalsta veidiem, kuri var uzlabot vispārējo labklājību.

Diena	Stresa līmenis (zems / vidējs / augsts)	Galvenie trigeri vai stresa faktori	Kā es atbildēju	Kas palīdzēja man tikt galā ar šo	Viena lieta, ar ko lepojos
Pirmdiena					
Otrdiena					
Trešdiena					
Ceturtdiena					
Piektdiena					

Izvēles refleksijas jautājumi

Šodien es jutos visstiprākais, kad...
Viena neliela izmaiņa, ko varētu izmēģināt rīt, ir...
Brīdis, kad jutos saistīts ar citiem vai atbalstīts, bija...

2.daļa: sistēmu un vides radītā stresa pārbaude

Stress nav tikai iekšējs stāvoklis. To veido arī sistēmas un vide, kurās cilvēki atrodas. Šis kontrolsaraksts palīdz pārdomāt ārējos faktorus, kas var veicināt stresu, un noteikt jomas iespējamām pārmaiņām.

Izlasiet katru apgalvojumu un atzīmējiet:

✓ Manā gadījumā ir patiess

◆ Dažreiz patiess

✗ Tam vajag uzmanību

Darba slodze un robežas	
Es varu pateikt "nē" vai vienoties par termiņiem bez bailēm.	
Mana darba slodze lielākajā daļā dienu ir pārvaldāma.	
Man ir skaidri noteikts darba dienas sākuma un beigu laiks.	
Mani pārtraukumi tiek respektēti un netiek pārtraukti ar ziņām vai zvaniem.	
Digitālā vide	
Es zinu, kuri digitālie rīki ir būtiski un kuri rada lieku stresu.	
Es esmu samazinājis paziņojumus, kas traucē koncentrēšanos.	
Mana digitālā darba vide šķiet sakārtota, nevis pārslogota.	
Es spēju atslēgties no digitālā darba pēc darba laika.	
Attiecības un komunikācija	
Es jūtos droši, daloties ar bažām par stresu ar kolēģiem vai vadītājiem.	
Komandas komunikācija ir skaidra un palīdz izvairīties no pārpratumiem.	
Man ir vismaz viens kolēģis, kuram uzticos un ar kuru varu parunāt, kad jūtos pārslogots.	
Attālinātie un klātienē strādājošie kolēģi tiek vienlīdz iesaistīti diskusijās un lēmumu pieņemšanā.	
Fiziskā vide un labbūtība	
Man ir darba vieta, kas ir pietiekami ērta un privāta koncentrētam darbam.	
Es varu dienas laikā paņemt pārtraukumus, lai izkustētos, izstāpītos vai izietu ārā.	
Manas fiziskās veselības vajadzības tiek respektētas, piemēram, hroniskas sāpes vai nogurums.	
Emocionālā un psiholoģiskā drošība	
Es jūtos spējīgs izpaust emocijas, nebaidoties no nosodījuma.	
Sarunas par stresu un labklājību ir daļa no komandas kultūras.	
Es jūtos atbalstīts personīgu vai kolektīvu grūtību periodos.	

3.daļa: maiga plānošana emocionālajai noturībai

Izmantojiet šo sadaļu, lai noteiktu vienu vai divas darbības, ko varētu izmēģināt nākamajā nedēļā savas labklājības atbalstam. Saglabājiet tās nelielas un reālistiskas.

Viena robeža, ko vēlos nosargāt:
Viena neliela prakse, ko vēlos izmēģināt:
Viena saruna, ko vēlētos uzsākt:
Viens atbalsta veids, ko varētu meklēt:

3.nodaļa. Sociālās iekļaušanas veicināšana un attiecību pārvaldība

levads

Neatkarīgi no tā, vai darbs notiek fiziskā birojā, attālinātā komandā vai hibrīdā formātā, profesionālajā vidē cilvēki ir vairāk kā tikai līdzgājēji. Ir nozīmīgi apzināties arī viņu savstarpējo attiecību dinamiku, kuru veido kultūra, komunikācija, uzticēšanās un daudzi smalki signāli, kas vai nu veicina piederības sajūtu, vai rada distanci.

Attālinātā un hibrīdā darba kontekstā šī dinamika ir īpaši sarežģīta. Bez kopīgiem ikdienas ritmiem un nejaušiem komunikācijas brīžiem, iekļaušanas un veselīgu attiecību uzturēšana prasa apzinātu uzmanību un prasmes. Garām palaisti brīži, piemēram, sarunas, kas notiek tikai birojā, vai kultūras atsaucis, kas nav saprotamas visiem, var pakāpeniski mazināt uzticēšanos un padziļināt plaisas. Savukārt, mērķtiecīgas darbības var tuvināt atšvešinājušos kolēģus, veidot kopīgu izpratni un nodrošināt, ka dažādas balsis tiek ne tikai uzaicinātas, bet arī patiesi sadzirdētas.

Tālāk tiks aplūkotas šādas tēmas:

- ko nozīmē sociālā iekļaušana profesionālajā vidē un kāpēc tā ir svarīga;
- kā atpazīt un mazināt smalkas izslēgšanas formas digitālajās telpās;
- empātijas, aktīvās klausīšanās un attiecību apzinātības prasmes;
- pieejas konfliktu un pārpratumu risināšanai, īpaši kultūras un valodas atšķirību kontekstā;
- prakses komandas gara un piederības sajūtas veidošanai arī tad, ja kolēģi strādā attālināti viens no otra.

Savā būtībā šī nodaļa ir par cilvēcisku saikni. Tā ir par vides veidošanu, kur cilvēki nav tikai līdzstrādnieki, bet kopīgi virzās uz vienotu mērķi un spēj viens otru cienīt un atbalstīt. Gan ikdienas sadarbībā, gan spriedzes brīžos sociālā iekļaušana un attiecību veidošana ir pavedieni, kas satur kopā komandas un organizācijas.

3.1 Iekļaušana digitālajās darba vidēs

Iekļaušana ir vairāk nekā formāla politika vai noteikumi. Tā ir dzīva pieredze, kurā cilvēks skaidri izjūt piederību, sava ieguldījuma vērtīgumu, un apzinās, ka pastāv telpa dažādu identitāšu, spēju un skatījumu pilnvērtīgai līdzpastāvēšanai un attīstībai. **Savā būtībā iekļaušana veido vidi, kurā cilvēki tiek cienīti, viņiem uzticas un viņi var pilnvērtīgi piedalīties gan formālajos, gan neformālajos profesionālās dzīves procesos.**

Lai iekļaušanu izprastu pilnībā, vispirms ir būtiski skaidri definēt tās pretstatu. Izstumšana rodas tad, kad indivīdi vai grupas, apzināti vai neapzināti, tiek ierobežoti vai atturēti no vienlīdzīgas līdzdalības iespējās, lēmumu pieņemšanā vai kopienas vai darba vides sociālajā dzīvē. Izslēgšana var būt atklāta (piemēram, tieša diskriminācija vai aizskaroši izteikumi), taču tā var būt arī grūtāk pamanāma nu vīties cauri ikdienas komunikācijai sociālajās attiecībās.



Attālinātās un hibrīdās darba vidēs smalkās izslēgšanas formas ir vēl grūtāk pamanāmas un risināmas. Digitālā vide slāpē daudzus vizuālos un attiecību signālus, kas domājot par iekļaušanu ir ārkārtīgi nozīmīgi. Bez klātienes saziņas izslēgšana var tikt slēpta aiz virspusējas pieklājības vai izpausties tajā, kam tiek atbildēts un kurš paliek gaidīt klusumā.

Izstumšanas raksturs digitālajās telpās

Izstumšana ne vienmēr ir skaļa. Tā bieži ir klusa un izpaužas caur nelieliem trūkumiem, nevis atklātu agresiju. Piemēram, cilvēks sapulcēs regulāri netiek uzrunāts, jautājumi čatā

paliek bez atbildes vai kopīgu joku smieklī signalizē par kultūras tuvību, kas citiem liek justies kā nepiederīgiem.

Attālināts darbs īpaši var sadalīt cilvēkus fiziski klātesošajos un tajos, kas piedalās tikai kā sejas un balsis ekrānā. Lēmumi var tikt pieņemti pusbalsī ap konferenču galdu, kamēr digitālie kolēģi nespēj iesaistīties. Tas rada tuvuma hierarhiju, kur fiziskā klātbūtne kļūst par ietekmes rādītāju.

Taču izslēgšana notiek ne tikai ģeogrāfijas dēļ. Fiziskās īpašības, kultūras normas un mentālā vai kognitīvā daudzveidība var kļūt par kritiskajiem punktiem izslēgšanas veicināšanai.

Fiziskās īpašības

Digitālajā darba vidē var šķist, ka fiziskās atšķirības izzūd, jo visi ir tikai vārdi ekrānā. Tomēr fiziskās īpašības joprojām var būt nozīmīgs atstumšanas avots. Cilvēki ar invaliditāti var saskarties ar grūtībām tiešsaistes sapulcēs ja platformās nav subtitru vai vizuālais izkārtojums apgrūtina līdzdalību. Arī gaidas par obligātu kameras ieslēgšanu var radīt spriedzi, jo cilvēki ar redzamu invaliditāti, ķermeņa tēla grūtībām vai ar nogurumu saistītu veselības stāvokli var justies spiesti sevi parādīt veidā, kas ir neērts vai ilgtermiņā grūti izturams.

Arī attālums pats par sevi kļūst par fizisku īpašību. Attālināti strādājošie var tikt uztverti kā mazāk iesaistīti, mazāk ieinteresēti vai kaut kādā ziņā otršķirīgi salīdzinājumā ar birojā esošajiem kolēģiem. Sapulcēs, kur kameras ir izslēgtas, balss bez sejas var neuzkrītoši samazināt cilvēka ietekmi. Neveidojot apzinātus iekļaušanas pasākumus, šāds fiziskais atstatums var pārtapt sociālā atstatumā.

Kultūra un valoda

Atstumšana, balstoties uz kultūru un valodu, bieži nenotiek atklāti. Klātienēs vidē žesti, humors un sociālie rituāli signalizē piederību un palīdz orientēties sarežģītā grupas dinamikā. Digitālajā telpā šie signāli ir izplūduši vai pilnībā pazūd, liekot cilvēkiem interpretēt vēstījumus bez balss toņa, sejas izteiksmēm vai konteksta.

Valoda pati par sevi var kļūt par šķērslī. Profesionāļiem, kuri strādā otrajā vai trešajā valodā, var būt grūti sekot straujām digitālām sarunām. Viņi var vilcināties iesaistīties, baidoties no pārpratumiem vai apmulsuma. Tikmēr izteicieni, joki vai atsauces, kas dažiem šķiet pašsaprotamas, var atsvešināt citus, kuriem nav kopīga kultūras pieredze.



Arī rakstiskā saziņa ietver slēptus riskus. Īsa un lakoniska ziņa cilvēkiem no kultūrām, kur tiek augstu vērtēta netiešuma un pieklājības valoda, var šķist rupja. Savukārt, izvērstas pieklājības formas var tikt pārprastas kā izvairīšanās vai neizlēmība kultūrās, kurās priekšroka tiek dota tiešai komunikācijai.

Hibrīdā vidē kultūras ignorēšana var pastiprināties arī laika joslu, darba stundu un valsts svētku atšķirību dēļ. Attālināti strādājošie citās valstīs var tikt izslēgti no spontānām sarunām birojā vai arī spiesti pastāvīgi strādāt neērtos laikos, lai pielāgotos centrālajai uzņēmuma lokācijai.

Mentālā, kognitīvā daudzveidība un neirodažādība

Atstumšana rodas arī no atšķirībām tajā, kā cilvēki apstrādā informāciju, emocijas un saziņu ar citiem. Neirodažādi cilvēki, tostarp personas ar autiskā spektra iezīmēm, UDHS, sensoru jutību vai trauksmi, darbu tiešsaistē var piedzīvot gan kā patvērumu, gan kā sarežģītu vai saspringtu vidi.



Daži attālinātā darba aspekti sniedz atslodzi. Mazāks sociālais troksnis, iespēja sazināties rakstiski ne mutiski vai arī iespēja pielāgot savu ikdienas darba vidi var palīdzēt mentālajam līdzsvaram. Taču digitālās telpas rada arī specifiskus stresa faktorus. Strauja ziņapmaiņa, ziņojumi, kas pārklājas, un pēkšņa nepieciešamība nekavējoties atbildēt var pārslogot cilvēkus, kuriem nepieciešams vairāk laika informācijas apstrādei. Video sapulces ar mainīgiem ekrāniem un neskaidrām sarunas norādēm var būt nogurdinošas un dezorientējošas. Turklāt, neirodažādības neredzamība digitālajā vidē var radīt pieņēmumu, ka visi komunicē, domā un reaģē vienādi. Ja nav redzamu signālu par grūtībām, kolēģi var kļūdaini uztvert kavētas atbildes vai atšķirīgus saziņas stilus kā neieinteresētību vai kompetences trūkumu.

Smalkie izstumšanas signāli attālinātā vidē

Digitālajā darbā izstumšanu īpaši bīstamu padara tas, ka tā bieži ir neredzama un tāpēc grūti ir fiksējama vai risināma. Nav aizcirstu durvju vai publisku apvainojumu. Tā vietā atstumšana izpaužas nelielās pazīmēs: atkārtoti netiec uzaicināts, pēc kāda izteikuma seko klusums, sarunas no kopīgajiem kanāliem pārvietojas uz privātajiem.

Digitālie rīki var noslēpt to, kurš līdzdarbojas un kurš paliek malā. Virtuāla sapulce var šķist raita, taču daži dalībnieki tajā var būt runājuši tikai vienu reizi vai vispār nemaz. Čata platformās atsevišķi cilvēki var klusi ieņemt pasīvu lomu, viņu klātbūtne ar laiku izzūd bez atklāta konflikta. Šāda veida sociāla attālināšanās pati sevi kultivē – cilvēki, kuri jūtas ignorēti, var vēl vairāk samazināt savu aktivitāti kopienā, kas ar laiku vēl vairāk samazina

viņu redzamību un ietekmi. Ar laiku komandas pakāpeniski zaudē vērtīgus skatu punktus pat neapzinoties, ka tas noticis.

Kāpēc iekļaušana ir svarīga

Iekļaušana nav tikai taisnīguma jautājums. Tā ir pamats veselīgām attiecībām, inovācijai un noturībai profesionālajā vidē. Komandas ar iekļaujošu garu spēj labāk pārvarēt stresu, pielāgoties pārmaiņām un radoši sadarboties. Savukārt, atstumšana veicina izolāciju, neuzticēšanos un atsvešinātību, kas īpaši pastiprinās vidēs, kur jau pastāv attālums un atsvešināta saziņa.

Veidot iekļaujošu gaisotni digitālajās un hibrīdās darba vidēs prasa apzinātu plānošanu un ikdienas darbības. Organizācijām tas nozīmē izvērtēt ne tikai savu politiku, bet arī slēptās dinamikas, kas vada cilvēku savstarpējo saziņu un attiecības. Tas nozīmē pamanīt to, kurš klusē, kura trūkst un kurš var radīt neredzamu spriedzi. Tas nozīmē arī veidot sistēmas, kas rada telpu atšķirībām, lai visi profesionāļi varētu pilnvērtīgi piedalīties, neslēpjot būtiskas savas identitātes daļas.

Nākamajās nodaļās tiks aplūkotas prasmes un prakses attiecību apzinātībai, empātijai un apzinātai attiecību veidošanai attālinātā un hibrīdā darba vidē. Jo iekļaušana nav vienreizējs sasniegums. Tas ir nepārtraukts darbs pie tādu darba vietu veidošanas, kur visas balsis tiek sadzirdētas, novērtētas un cienītas.



3.2 Empātija un savstarpējo attiecību apzināšanās

Cilvēciskā saikne nekad nav vienkārša apmaiņa. Tā ir daudzslāņaina, niansēta un sastāv no neskaitāmiem kultūras, valodas, personīgo pieredžu un konteksta aspektiem. Profesionālajā dzīvē empātija un apzinātība attiecībās veido pamatu tam, kā indivīdi un komandas orientējas ne tikai darba uzdevumos, bet arī emocionālajās ainavās, kas pavada šos uzdevumus. Taču digitālajā darba vidē tās saskaras ar jauniem un nereti neredzamiem izaicinājumiem.

Empātiju bieži definē kā spēju saprast vai just līdzīgu otra cilvēka sajūtām. Tā ir mērķtiecīga piepūle signālu vērošanā, kas var būt ļoti vāji vai pat pilnībā iztrūkstoši. Tas nozīmē arī sasteigtu secinājumu vietā mirkli pakavēties pie saviem aizspriedumiem un pieņēmumiem, kā arī saglabāt zinātkāri par to, kas slēpjas aiz vārdiem ekrānā vai īsā video zvanā.

Apzinātība attiecībās iet vēl soli tālāk. Tā ir izpratne, ka katra mijiedarbība eksistē plašākā attiecību, pieredžu un sociālo normu sistēmā. Tā atzīst, ka cilvēku komunikācijas veidu ietekmē kultūras fons, iepriekšējā pieredze un nereti arī vārdos neizteikta varas dinamika. Kopā empātija un šāda apzinātība nav t.s. starpnozaru prasmes, jeb "soft skills". Tās ir būtiskas profesionālās spējas, kas kultivē uzticēšanos, mazina pārpratumus un veido vidi, kurā cilvēki var pilnvērtīgi iesaistīties.

Tomēr digitālajā pasaulē šīs spējas tiek testētas. Attālums minimizē daudzus signālus, kas pavada cilvēcisko komunikāciju. Tradicionālā birojā vadītājs varētu pamanīt kādu klusu ienākam ar sakumpušiem pleciem un nolaistām acīm, kas liecinātu, ka kaut kas nav kārtībā. Digitālā sapulcē šis pats cilvēks var sēdēt ar izslēgtu kameru un kolēģi paliek neziņā par viņa vai viņas emocionālo stāvokli. Klusums fiziskā telpā var mudināt kādu saudzīgi pajautāt, vai viss ir kārtībā. Klusums čata sarakstē bieži pazūd nepārtrauktajā paziņojumu plūsmā un paliek nepamanīts.



Kultūras atšķirības empātiju padara vēl sarežģītāku. Saziņas stili, kas vienā kultūrā šķiet pieklājīgi un cieņpilni, citā var tikt uztverti kā izvairīgi vai pārmērīgi formāli. Profesionālis, kurš ir pieradis pie tiešas atgriezeniskās saites, var netiešu komunikāciju kļūdaini uztvert kā neskaidrību vai saistību trūkumu. Savukārt cilvēks, kurš audzis kultūrā, kur augstu tiek vērtēta niansētība un piesardzība, var uztvert strupas digitālās ziņas kā rupjas vai agresīvas. Pārpratumi rodas ļoti viegli bez balss toņa, sejas izteiksmes un fiziskās klātbūtnes, kas palīdz izprast teiktā nozīmi. Tā rezultātā rodas ne tikai apjukums, bet arī mazinās uzticēšanās un klusi uzkrājas aizvainojums.

Valoda pievieno vēl vienu izaicinājumu slāni. Daudzi profesionāļi strādā valodā, kas nav viņu dzimtā, vienlaikus orientējoties ne tikai tehniskajā terminoloģijā, bet arī niansētajā emocionālajā valodā, kas ļauj veidot patiesu empātiju. Kolēģis var klusēt sapulcē nevis tāpēc, ka viņam trūkst ideju, bet gan tāpēc, ka paralēli rūpīgi galvā prāto veidus kā izteikties bez kļūdām vai pārprašanas. Straujas digitālās sarunas šādus cilvēkus var atstumt malā, veicinot viņu atstumtības sajūtu un trauksmi.

Arī **neirodažādība** ietekmē to, kā empātija un apzinātība tiek izpausta un uztverta attiecībās. Cilvēki ar neirodažādu pieredzi var dot priekšroku rakstiskai saziņai, novērtēt papildu laiku informācijas apstrādei vai uztvert video zvanus kā pārlietu nogurdinošus. Ja komandas pieņem, ka pastāv viens "normāls" saziņas veids, atšķirīgi domājošie var tikt netaisnīgi uztverti kā neuzmanīgi vai sarežģīti, lai gan patiesībā viņi vienkārši pielāgojas videi savai nervu sistēmas darbībai atbilstošākajā veidā.

Šie izaicinājumi nav nepārvarami, taču tie prasa apzinātību un piezemētību. Digitālajās vidēs empātija nevar balstīties uz nejaušu novērošanu. Tā ir jāiekļauj pašā komandas darbības stilā. Tas nozīmē izvēlēties uzdot jautājumus, nevis izdarīt pieņemumus. Ja kolēģis šķiet distancēts, vienkārša ziņa var pavērt ceļu sarunai tā vietā, lai secinātu par intereses vai motivācijas trūkumu: *"Esmu pamanījis, ka pēdējā laikā esi klusāks nekā parasti. Vai ir kas tāds, par ko vēlies parunāt? Vai ir kāds cits veids, kā es varu tevi atbalstīt?"* Šādi jautājumi, izteikti saudzīgi un bez spiediena, var pārvērst klusumu par atbalstošu savstarpēju saikni.

Apzinātība attiecībās ietver arī izpratni par to, ka cilvēkus ietekmē sistēmas, kurās viņi dzīvo un strādā. Darbinieks, kurš piedzīvo sēras, mentālās veselības grūtības vai izstumšanu no kultūras, var nest kolēģiem neredzamu slogu. Digitālajās vidēs ir mazāk spontānu iespēju dalīties ar šādu personīgo kontekstu. Komandas var palīdzēt, apzināti veidojot telpas, kur sarunas par labbūtību ir normalizētas, nevis atstātas tikai krīzes brīžiem.

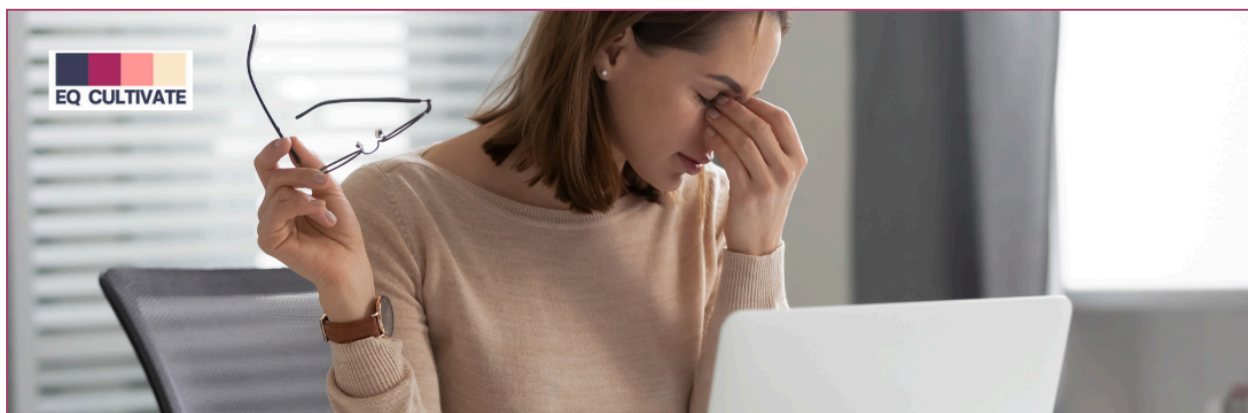
Organizācijām šajā procesā ir izšķiroša loma. Ar politikas dokumentiem vien nepietiek, ja tos nepavada ikdienas prakses, kas veicina savstarpēju izpratni. Vadītāji var rādīt piemēru empātiskai esībai, atklāti runājot par saviem izaicinājumiem, nosakot dažādas vajadzības respektējošas saziņas normas, un neuzskatot klusumu par piekrišanu vai apmierinātību. Apmācības sensitīvā kultūras izpratnē, traumas informētā komunikācijā un neirodažādības aspektos var palīdzēt profesionāļiem precīzāk nolasīt smalkus signālus un reaģēt ar līdzjūtību.

Arī praktiski pielāgojumi var mazināt plaisas. Sarunu tempa palēnināšana ļauj pilnvērtīgāk iesaistīties tiem, kuri strādā otrajā valodā vai kuriem vienkārši nepieciešams vairāk laika. Rakstisku kopsavilkumu nodrošināšana pēc sapulcēm palīdz skaidrībai un mazina trauksmi par palaisto garām informāciju. Iespēja izvēlēties starp video, audio vai čata līdzdalību ļauj pielāgoties dažādiem komforta līmeņiem un kognitīvajiem stiliem.

Empātija un apzinātība attiecas arī uz to, kā tiek risināti konflikti. Attālinātā darbā nelieli pārpratumi var klusām pāraugt nopietnā spriedzē, ja tie netiek risināti. Īsa ziņa, kas tiek uztverta kā kritika, var radīt aizvainojumu un aizsardzības reakciju. Fiziskā birojā kolēģi

šādas situācijas bieži atrisina ar īsu privātu sarunu. Digitālajās vidēs konflikti nereti paliek neatrisināti, jo sarunas uzsākšana šķiet neveikla vai platformas liekas pārāk bezpersoniskas. Komandām, kas apņemas kopt apzinātību savstarpējās attiecībās, ir jāveido normas, kur atgriezeniskā saite, skaidrošana un attiecību uzturēšana tiek veicināta, nevis izvairīgi atlikta.

Vienlaikus, empātijai ir nepieciešamas arī robežas. Profesionāji, kuru darbs prasa pastāvīgu emocionālu klātbūtni, piemēram, jaunatnes darbā, sociālajos pakalpojumos vai vadībā, var piedzīvot emocionālu izsīkumu, ja jūtas atbildīgi par citu kolēģu pārdzīvojumiem. Ēmpātiskās organizāciju kultūrās ir jāveido arī savstarpējas rūpes sistēmas, kur atbildība par emocionālo labklājību ir kopīga, nevis uzlikta tikai dažiem cilvēkiem.



Galu galā, empātija un apzinātība savstarpējās attiecībās ir cieņas izpausmes. Tās nozīmē gatavību atcerēties, ka aiz katras ziņas, katra izslēgta video ekrāna un katra klusuma ir cilvēks ar emocijām, pieredzi un savām īpatnībām. Šo prasmju attīstīšana nav tikai ētisks pienākums. Tā ir būtiska, lai digitālajā laikmetā uzturētu labklājību, uzticēšanos un sadarbību.

Praktiskas darbības empātijas un apzinātības veicināšanai

Individuāliem profesionāļiem

- Apstāties un pārdomāt pirms reaģēšanas uz neskaidriem digitāliem ziņojumiem, lai izvairītos no pieņēmumiem.
- Saudzīgi sazināties ar kolēģiem, kuri šķiet distancēti vai klusāki, piemēram: "Esmu pamanījis, ka pēdējā laikā esi klusāks nekā parasti. Kā tev klājas?"
- Izmantot skaidru un cieņpilnu valodu, izvairoties no strupas vai pārlietu lakoniskas digitālās saziņas.
- Sūtot īsas ziņas, pievienot īsu kontekstu, lai mazinātu pārpratumu risku.
- Zvanu laikā praktizēt apzinātu klausīšanos, pilnībā pievēršot uzmanību un neveicot vairākas darbības vienlaikus.
- Tiešsaistes sapulcēs atstāt vietu klusumam, dodot citiem laiku iesaistīties sarunā.
- Būt atklātiem par savām personīgajām robežām un rādīt piemēru, ka ir pieņemami meklēt atbalstu vai noteikt robežas..

Komandām

- Sākt sapulces ar īsām personīgām dalīšanās pauzēm, lai noskaidrotu emocionālo noskaņu komandā.
- Veicināt kultūru, kurā precizējošu jautājumu uzdošana ir pieņemta un atbalstīta.
- Mainīt sapulču vadītājus, lai sadalītu atbildību un dotu iespēju dažādām balsīm.
- Pārrunāt un vienoties par komandas normām attiecībā uz digitālās saziņas tempu, toni un atbildes laikiem.
- Radīt vietu neformālām sarunām digitālajās vidēs, lai aizstātu klātienē "koridora sarunas".
- Veidot kopīgus dokumentus ar lēmumu kopsavilkumiem, lai visi būtu informēti, arī attālinātie komandas locekļi.
- Praktizēt sensitīvu attieksmi pret kultūras atšķirībām, uzdodot jautājumus, nevis pieņemt, ka visiem ir vienāda izpratne.

Organizācijām

- Nodrošināt apmācības par kultūru dažādībām, neirodažādību un traumas informētu komunikāciju.
- Izveidot iekšējos nolikumus elastīgai līdzdalībai, ļaujot piedalīties bez video un piedāvājot citus veidus iesaistei.
- Nodrošināt, ka izvēlētie digitālie rīki ir pieejami visiem un darbojas arī pie atšķirīga interneta ātruma.
- Iedrošināt vadītājus rādīt piemēru, demonstrējot ievainojamību un empātisku komunikāciju.
- Iekļaut attiecību apzinātību vadības attīstības programmās.
- Izveidot konfidenciālus kanālus, kuros darbinieki var paust bažas par attiecībām vai iekļaušanu.
- Regulāri izvērtēt iekļaušanas prakses un tās pielāgot, balstoties uz dažādu darbinieku atgriezenisko saiti.

Šīs darbības, lai arī šķietami vienkāršas, palīdz veidot uzticēšanos un psiholoģisko drošību, kas ir būtiski priekšnoteikumi attālinātajām komandām ar darbiniekiem no dažādām kultūrām un ar dažādām personīgajām pieredzēm.

3.3 Kā pārvaldīt attālināto attiecību izaicinājumus

Profesionālās attiecības ir neredzamā arhitektūra, uz kuras balstās komandas darbs. Projektus var strukturēt ar procesiem un rīkiem, taču progress ir atkarīgs no tā, kā cilvēki veido savstarpējās attiecības, kā viņi komunicē, risina spriedzi un balsta cits citu neizbēgamo darba dzīves izaicinājumu laikā.

Attālinātā un hibrīdā darba vide ir mainījusi šo attiecību pamatus. Lai gan tehnoloģijas ļauj sadarboties attālināti, tās vienlaikus ievieš arī sarežģījumus, kas var klusi mazināt saikni un uzticēšanos. Šo dinamiku vadīšana ir būtiska individuālajai labklājībai, komandas efektivitātei un organizācijas panākumiem.

Digitālās saziņas trauslums

Tradicionālajos birojos attiecības tiek stiprinātas caur ikdienas klātbūtni. Kolēģi satiekas gaitenēs, dalās maltītēs un pamana cits cita noskaņojumu un ritmus. Konflikti, kas rodas sapulču laikā, nereti var tikt mazināti ar nejaušu sarunu vēlāk dienas gaitā. Uzticēšanās tiek veidota un atjaunota neskaitāmos mazos, neplānotos brīžos.



Attālinātā darbā šīs dabiskās sociālās interakcijas lielā mērā izzūd. Saziņa kļūst apzinātāka, taču arī transakcionālāka. Sapulces bieži tiek strukturētas ar stingru darba kārtību, atstājot maz vietas personīgai noskaņas noskaidrošanai vai neformālām sarunām. Rakstiskā saziņa, kas dominē digitālajā darbā, paslēpj balss toni, sejas izteiksmi un ķermeņa valodu, kas parasti piešķir kontekstu un mīkstina sarežģītu sarunu kraso dabu.

Šīs pārmaiņas palielina pārpratumu risku. Īsa atbilde var tikt uztverta kā noraidošā, lai gan tā bijusi vienkārši efektīva. Klusums pēc ziņas var šķist kā neapmierinātība, lai gan patiesībā to var izraisīt darba slodze vai laika joslu atšķirības. Laika gaitā šādas neskaidrības var uzkrāties, veidojot neredzamas sienas starp kolēģiem, kuri agrāk strādāja līdzās ar vieglumu.

Kolēģu savstarpējās attiecības

Kolēģu starpā attiecības balstās savstarpējā izpratnē, kopīgā pieredzē un neformālā biedriskumā. Daudziem profesionāļiem, īpaši emocionāli prasīgās jomās, piemēram, jaunatnes darbā, kolēģu attiecības ir būtisks emocionālās regulācijas avots. Saruna ar

kādu, kurš saprot darba specifisko slodzi, var mazināt stresu, piedāvāt jaunu skatījumu un radīt solidaritātes sajūtu. Šo spontāno sarunu zudums var likt cilvēkiem justies izolētiem, paciešot savas grūtības vienatnē, kas agrāk tika dalītas ar kolēģiem.

Kolēģu attiecībām ir svarīga loma arī neformālajā mācīšanās procesā. Jaunie darbinieki bieži apgūst prasmes, institucionālās zināšanas un smalkās organizācijas kultūras normas, vērojot vai nejauši jautājot pieredzējušākiem kolēģiem. Attālinātā vidē šādas dabiskas apmaiņas samazinās. Informācija kļūst par kaut ko tādu, kas formāli jālūdz, un tas var šķist apgrūtināši vai atklāt zināšanu trūkumus, kurus profesionāli nevēlas atzīt.

Turklāt, digitālā saziņa var pastiprināt arī statusa atšķirības kolēģu vidū. Dažas balsis dominē virtuālajās sapulcēs, kamēr citas pamazām apklust. Tie, kuri dabiski ir skaļāki vai jūtas komfortabli ar digitālajiem rīkiem, var neapzināti iegūt lielāku ietekmi, kamēr klusākiem kolēģiem redzamību saglabāt kļūst grūtāk.

Attiecības ar vadītājiem

Attiecības starp darbiniekiem un vadītājiem ir būtiskas skaidrībai, motivācijai un profesionālajai izaugsmei. Taču attālinātā un hibrīdā darba apstākļos šīs attiecības piedzīvo īpašu spriedzi.

Redzamība un uzticēšanās

Vadītāji bieži paļaujas uz tiešu novērojumu, lai novērtētu iesaisti, darba paradumus un komandas dinamiku. Attālinātā darbā šie novērojumi aprobežojas ar rezultātiem, īsiem zvaniem un digitālu saziņu. Samazinātā redzamība var radīt savstarpēju neuzticēšanos. Vadītāji var satraukties par produktivitātes kritumu, savukārt darbinieki var just spiedienu nepārtraukti "demonstrēt klātbūtni", būt pastāvīgi pieejamiem, nekavējoties atbildēt uz ziņām vai piedalīties nebūtiskās sapulcēs.

Šāda dinamika var radīt vidi, kur profesionāļi vienlaikus jūtas pastāvīgi uzraudzīti un tajā pašā laikā neredzami. Spiediens pierādīt savu iesaisti var novest pie pārslodzes, veicinot izdegšanu un pasliktinot attiecību kvalitāti.

Komunikācija un atgriezeniskā saite

Attiecības ar vadītājiem lielā mērā balstās skaidrā un niansētā komunikācijā. Atgriezeniskās saites sniegšana, darba snieguma apspriešana vai pat uzslavas izteikšana attālināti var kļūt sarežģītāka. Rakstiska atgriezeniskā saite var šķist strupa vai bezpersoniska, savukārt virtuālās sarunas var likties pārāk formālas jutīgām tēmām.

Profesionāļi ir dalījušies pieredzē, ka e-pastā vai čātā notikuša kritiskas sarunas bieži vien zaudē empātiju un elastību, kas raksturīga klātienes dialogam. Saruna, kuru birojā varētu atrisināt ar īsu un saudzīgu precizējumu, digitālajā vidē var palikt neatrisināta nedēļām, vairojot trauksmi un aizvainojumu.

Karjeras attīstība un izaugsme

Attiecībām ar vadītājiem ir nozīmīga loma karjeras attīstībā. Mentoringa iespējas, aizstāvība un piekļuve jaunām iespējām bieži rodas neformālās situācijās, spontānās sarunās, kur vadītāji uzzina par darbinieka ambīcijām, stiprajām pusēm vai slēptajiem talantiem. Attālināti strādājošie jaunieši ir paiduši bažas, ka šādi viņu karjera var iestrēgt nevis prasmju trūkuma dēļ, bet gan dēļ redzamības samazināšanās un sarūkošajām iespējām demonstrēt iniciatīvu neformālās situācijās.

Hibrīdais darbs var šīs atšķirības vēl pastiprināt. Kolēģi, kuri fiziski atrodas līdzās vadītājiem, var saņemt vairāk uzmanības, atbalsta un profesionālās attīstības iespēju tikai tāpēc, ka viņi tiek biežāk redzēti. Savukārt attālināti strādājošie riskē tikt uztverti kā mazāk iesaistīti, neatkarīgi no viņu darba kvalitātes.

Šī nevienlīdzīgo iespēju sajūta var būtiski ietekmēt apmierinātību ar darbu. Profesionāļi, kuri jūtas nepamanīti, var zaudēt motivāciju, meklēt iespējas citur vai atteikties no izaugsmes mērķiem savā organizācijā.

Atsvešināšanās emocionālās sekas

Saspringtu attiecību sekas attālinātā darbā nav tikai operacionālas. Tās ir dziļi emocionālas. Profesionāļi, kuri jūtas nesaprasti, neredzēti vai izslēgti, bieži piedzīvo paaugstinātu stresa līmeni. Emocionālā enerģija, ko varētu veltīt jēgpilnam darbam, tiek patērēta trauksmē, sevis apšaubīšanā un nepārtrauktā domāšanā par neskaidrām mijiedarbībām ar kolēģiem.

Šī emocionālā slodze var ietekmēt vairākas jomas.

- **Darba sniegums.** Cilvēki var kļūt piesardzīgāki un izvairīties izrādīt iniciatīvu, baidoties pieļaut kļūdas. Radošums var mazināties un to aizstāj stingra norādījumu ievērošana, lai izvairītos no iespējamajiem konfliktiem.
- **Apmierinātība ar darbu.** Piepildījuma sajūta, kas rodas no profesionālām attiecībām un atzinības, var izzust. Darbs var sākt šķist mehānisks un formāls, nevis jēgpilns.
- **Karjeras izvēles.** Daļa profesionāļu izvēlas pamest organizācijas, kurās jūtas atsvešinājušies. Citi var atkāpties un iesaistīties tikai minimāli, darot tikai nepieciešamo un vairs neveicot darbu ar aizrautību.
- **Ilgtermiņa labbūtība.** Hronisks spriedzes līmenis attiecībās veicina mentālās veselības grūtības, tostarp trauksmi, depresiju un izdegšanu.

Attālināto attiecību uzturēšana

Lai arī šie izaicinājumi ir būtiski, tie nav nepārvarami. Gan indivīdi, gan organizācijas var apzināti rīkoties, lai uzturētu veselīgas attiecības pāri attālumam.

Profesionāļi var:

- pamanīt un nosaukt neskaidrības, kad tās rodas, nevis ļaut klusumam paplašināt plaису;
- uzturēt saikni ar kolēģiem arī ārpus formālām sapulcēm, pat ar īsu ziņu vai sarunu;
- meklēt skaidrojumu, nevis izdarīt pieņēmumus par digitālu ziņu toni vai nolūku;
- izrādīt iecietību un šaubu gadījumā apzināties, ka citi var piedzīvot neredzamu slodzi.

Vadītāji un līderi var:

- ieplānot individuālas sarunas, kas nav tikai par uzdevumiem, bet arī par to, kā cilvēks piedzīvo savu darbu un piederību komandai;
- dalīties ar savām grūtībām un nenoteiktību, rādot ievainojamības piemēru un cilvēciskojot profesionālās attiecības;
- regulāri informēt par karjeras attīstības iespējām un aicināt attālinātos darbiniekus paust savas intereses un mērķus;

→ apzināti iesaistīt klusākās balsis sapulcēs un, ja nepieciešams, sekot līdzi individuāli.

Organizācijas var:

- noteikt skaidras komunikācijas normas, nodrošinot, ka attālinātie darbinieki tiek vienlīdzīgi iesaistīti diskusijās un lēmumos;
- nodrošināt apmācības digitālo attiecību prasmēs, kultūru dažādībā un traumas informētā komunikācijā;
- veicināt kultūru, kurā pārratus drīkst apspriest un labot bez vainošanas;
- izveidot caurspīdīgas atzinības un izaugsmes sistēmas, kas nav balstītas tikai uz fizisku klātbūtni.

Attālināto attiecību izaicinājumu pārvarēšana prasa atzīt, ka tehnoloģijas mūs vienlaikus gan savieno, gan arī pamazām attālina. Veselīgu profesionālo attiecību uzturēšana digitālajā vidē prasa apzinātību, pazemību un gatavību būt saikni tur, kur attālums to ir mazinājis.



3.4 Komandas gars, piederības sajūta un ikdienas saikne

Jebkurā organizācijā projektu panākumi, darbinieku labklājība un darba kultūras vispārīgais veselīgums ir cieši saistīti ar attiecībām. Lai gan bieži liela uzmanība tiek pievērsta procesiem un tehnoloģijām, tieši cilvēciskās saiknes uztur komandas enerģiju, radošumu un noturību. Attālinātā un hibrīdā darba vidē šī patiesība nemainās, taču veidi, kā saikne tiek veidota un uzturēta, pielāgojas jaunajai realitātei.

Spēcīgu attiecību veidošanas centrā ir trīs savstarpēji saistīti jēdzieni: komandas gars, piederības sajūta un mikro-saiknes. Izprast to nozīmi, savstarpējo mijiedarbību un veidus apzinātai kopšanai ir būtiski ne tikai ikdienas darbā, bet arī tam, lai saglabātu noturību un spētu attīstīties krīžu un pārmaiņu laikā.

Jēdzienu skaidrojums

Komandas gars ir kopīgs mērķis, entuziasms un lojalitāte, kas vieno cilvēkus. Tā ir kolektīvā enerģija, kas mudina sadarboties, atbalstīt citam citu un pielikt papildu pūles, jo cilvēki jūtas iesaistīti vienotas misijas sasniegšanā. Komandas gars ir redzams brīžos, kad dalībnieki svin cits cita panākumus, kopīgi risina izaicinājumus un izjūt lepnumu par piederību savai komandai.

Piemēram, komanda, kas apvienojas, lai palīdzētu kolēģim ar saspringtu termiņu, piedāvājot atbalstu bez īpaša lūguma, demonstrē spēcīgu komandas garu. Hibrīdā darbā tas var izpausties arī kā kolēģu brīvprātīga maiņu pārņemšana kāda vietā, kurš strādā attālināti un saskaras ar nestabilu interneta savienojumu vai personīgām saistībām.

Piederības sajūta ir dziļāka emocionāla pieredze, kurā cilvēks jūtas pieņemts, novērtēts un atzīts savā autentiskajā būtībā. Piederība nozīmē apziņu, ka atšķirības pieredzē, personībā vai identitātē netiek tikai paciestas, bet tiek cienītas un uzņemtas kā vērtība. Tā veido psiholoģisko drošību un pārliecību, ka drīkst izteikties, uzdot jautājumus vai atzīt kļūdas, nebaudoties no noraidījuma vai negatīvām sekām.

Piemēram, jaunatnes darbinieks, kurš komandas tikšanās laikā dalās ar personīgām grūtībām un saņem izpratni un atbalstu, nevis nosodījumu, piedzīvo patiesu piederības sajūtu. Īpaši attālinātā darbā piederību var stiprināt ar konsekventiem iekļaujošiem žestiem, piemēram, vadītāji apzināti rod laiku aprunāties ar katru komandas locekli un to, kā viņam iet, nevis koncentrējas tikai uz uzdevumiem.

Mikro-saiknes ir nelielas, ikdienas mijiedarbības, kas kopumā veido uzticēšanos un savstarpēju sapratni. Tās var šķist nenozīmīgas. Īsa "labrīt" ziņa, kopīgs joks čatā vai privāta piezīme iedrošinājumam, taču laika gaitā šie mirkļi savijas noturīgā attiecību tīklā. Mikro-saiknes digitālajā laikmetā aizstāj spontānās koridora sarunas un neformālās kafijas pauzes.

Piemērs varētu būt kolēģis, kurš pamana cita neierašanos sapulcē un nosūta saudzīgu ziņu ar jautājumu: "Šodien tevis pietrūka zvanā. Vai viss kārtībā?" Šādi žesti ļauj cilvēkiem justies redzētiem un novērtētiem arī no attāluma.

Kā šie elementi mijiedarbojas

Komandas gars, piederības sajūta un mikro-saiknes ir savstarpēji cieši saistīti un viens otru pastiprina. Mikro-saiknes veido pavedienus, no kuriem izaug piederība. Piederības sajūta stiprina komandas garu, kas savukārt veicina vēl vairāk mikro-saikņu. **Ja kāds no šiem elementiem iztrūkst, ar laiku var sākt mazināties arī pārējie.**

Veselīgās sistēmās šī dinamiskā saziņa rada uzticēšanās un sadarbības atmosfēru. Komandas spēj labāk risināt domstarpības, kopīgi radīt jaunas idejas un saglabāt noturību spiediena apstākļos. Ja šie elementi netiek izkopti, darbinieki var justies izolēti, nenovērtēti vai atrauti no kopīgā mērķa. Darbs kļūst mehānisks un transakcionāls, nevis balstīts attiecībās, tādējādi mazinot gan labklājību, gan sniegumu.

Ietekme uz attālināto un hibrīdo darbu

Attālinātais un hibrīdais darbs rada būtiskus izaicinājumus šo attiecību uzturēšanai. Bez fiziskas klātbūtnes izzūd daudzas dabiskas mikro-saikņu iespējas. Nav nejaušu sastapšanos, kopīgu pusdienu vai spontānu sarunu. Digitālie rīki bieži veicina lakoniskumu siltuma vietā un ātrumu pārdomātības vietā.

Piederības sajūta attālinātā darbā kļūst trauklāka, jo iekļaušanas signāli bieži ir neredzami. Cilvēks ar izslēgtu kameru var justies atstumts un tas bieži paliek nepamanīts. Kultūras atšķirības un saziņas stili kļūst izteiktāki brīžos, kad tiem trūkst neverbālā konteksta. Tas, ko klātienē varētu atrisināt ar maigu balss toni vai smaidu, digitālajā vidē prasa skaidri izteiktus vārdus.



Ietekme uz indivīdiem, komandām un organizācijām

Individuālā līmenī spēcīgs komandas gars, piederības sajūta un mikro-saiknes:

- samazina stresu un izolētības sajūtu;
- uzlabo apmierinātību ar darbu un motivāciju;
- veicina atvērtību un pašattīstību, jo cilvēki jūtas droši atzīt kļūdas un lūgt palīdzību;
- stiprina mentālo veselību un vispārējo noturību, īpaši grūtību laikā.

Savukārt šo saikņu trūkums var novest pie:

- atsvešināšanās un pasīvas iesaistes;
- trauksmes un pārmērīgas piepūles "izskatīties klātesošam" digitālajā vidē;
- paaugstināta izdegšanas riska emocionāla atbalsta trūkuma dēļ.

Komandu līmenī šie elementi:

- uzlabo sadarbību un savstarpēju atbalstu;
- veicina radošumu, jo cilvēki jūtas droši piedāvāt jaunas idejas;
- ļauj savlaicīgi risināt konfliktus, balstoties uzticībā;
- palielina komandas kopējo noturību pārmaiņu vai krīzes laikā.

Komandas, kurām trūkst saiknes, bieži piedzīvo:

- sadrumstalotu komunikāciju;
- zemāku darba morāli un uzticēšanos;
- lielāku darbinieku mainību, jo cilvēki meklē vidi ar lielāku piederības sajūtu.

Organizācijas līmenī tie:

- palielina darbinieku lojalitāti un samazina aiziešanu no darba;
- stiprina organizācijas kultūru un identitāti;
- uzlabo spēju pielāgoties krīzēs, jo saistīti darbinieki ir gatavāki atbalstīt pārmaiņas;
- uzlabo sasniegtos rādītājus, jo darbinieki ir vairāk iesaistīti un inovatīvi.

Šo saikņu mazināšanās var izraisīt:

- augstas darbinieku mainības izmaksas;
- institucionālo zināšanu zudumu;
- uzņēmuma reputācijas pasliktināšanos darba tirgū;
- samazinātu spēju reaģēt uz plaša mēroga izaicinājumiem, piemēram, sabiedrības veselības krīzēm vai organizatoriskām pārstrukturēšanām.

Saikne ar profesionālo un personīgo izaugsmi

Kad cilvēki izjūt piederību, viņi daudz biežāk iegulda savā profesionālajā attīstībā. Viņi jūtas droši meklēt mentoru atbalstu, lūgt atgriezenisko saiti un uzņemties līderības iespējas. Spēcīgas saiknes veido mācīšanās un atbalsta tīklus, kas ļauj cilvēkiem ar lielāku pārliecību orientēties savā karjeras ceļā.

No personīgās izaugsmes skatpunkta piederība un saikne stiprina noturību. Profesionāļi, kuri jūtas saistīti ar citiem, labāk spēj tikt galā ar personīgām neveiksmēm, līdzsvarot darbu un privāto dzīvi un uzturēt mentālo veselību. Viņi arī biežāk iesaistās reflektīvā praksē, padziļinot savas prasmes un emocionālo inteliģenci.

Nozīme krīžu laikā

Krīžu laikā, piemēram, COVID-19 pandēmijas vai citu plaša mēroga satricinājumu gadījumā, savstarpējo attiecību nozīme kļūst īpaši izteikta. Krīzes pastiprina stresu, nenoteiktību un emocionālo slodzi. Šādos apstākļos komandas gars, piederības sajūta un mikro-saiknes darbojas kā aizsargfaktori.

- **Komandas gars** palīdz saglabāt kopīgu virzību un mērķi pat haotiskos apstākļos.
- **Piederības sajūta** sniedz emocionālu patvērumu un palīdz cilvēkiem nejusties vieniem grūtību priekšā.

- **Mikro-saiknes** novērš izolāciju un atgādina par cilvēcisko saikni arī digitālā noguruma apstākļos.

Organizācijas, kas apzināti ieguldīja šo attiecību uzturēšanā, pandēmijas laikā spēja funkcionēt labāk. Tās ātrāk pielāgojās, noturēja darbiniekus un sniedza atbalstu bezprecedenta izaicinājumu apstākļos. Savukārt organizācijas, kas atstāja novārtā attiecību infrastruktūru, saskārās ne tikai ar ārējiem satricinājumiem, bet arī ar iekšēju atsvešināšanos.

Šo elementu veidošana un uzturēšana

Saiknes veidošana

- Vadītājiem un komandām būtu atklāti jāpārrunā, kā viņi vēlas uzturēt savstarpējo saikni, vienojoties par rituāliem un saziņas normām.
- Organizācijām ieteicams veidot virtuālas telpas neformālai saziņai, piemēram, čata kanālus brīvām sarunām, virtuālas kafijas pauzes vai kopīgas stāstu dalīšanās sesijas.
- Ir svarīgi iedrošināt dalīšanos ar personīgo pieredzi nevis kā piespiedu ievainojamību, bet kā autentiskus ieskatus cilvēku ikdienā.

Saiknes uzturēšana

- Rituāliem jābūt konsekventiem, bet elastīgiem, saglabājot jēgu un izvairoties no formālas pienākuma sajūtas.
- Sociālo aktivitāšu vadība būtu jārotē, lai tiktu sadzirdētas dažādas balsis.
- Jāsaglabā redzama individuālo un komandas ieguldījumu atzīšana.
- Jāturpina apzināti aicināt klusākos kolēģus iesaistīties diskusijās, nodrošinot viņiem telpu un laiku savu domu izteikšanai.

Saiknes izmantošana grūtību laikā

- Pieaugot stresam, jāpalielina savstarpējo saziņas brīžu biežums.

- Emocionālā realitāte jāatzīst atklāti, neizliekoties, ka viss notiek kā parasti.
- Rituāli var kalpot kā stabilitātes balsti, kad ārējie apstākļi šķiet haotiski.
- Dalīšanās ar noturības stāstiem un iepriekš pārvarētiem izaicinājumiem palīdz komandām atcerēties savu spēju tikt galā ar grūtībām.

Praktisku darbību piemēri

Indivīdiem

- Katru dienu nosūtīt vienu īsu ziņu, lai sazinātos ar kādu kolēģi personīgi.
- Dalīties ar nelielu personīgu jaunumu, lai iedrošinātu savstarpēju saikni.
- Pamanīt, kuri kolēģi ir klusāki, un privāti uzrunāt viņus ar atbalstu.
- Piedalīties komandas rituālos arī tad, ja jūtams nogurums, jo tas bieži palīdz atjaunot saikni.

Komandām

- Sākt sapulces ar vienas minūtes personisku noskaņošanās brīdi.
- Izveidot rotējošus "komandas saimniekus" neformālām tikšanās reizēm.
- Atzīmēt ne tikai darba sasniegumus, bet arī personiskos panākumus un dzīves notikumus.
- Veicināt humoru un vieglumu kā veidu spriedzes mazināšanai.

Organizācijām

- Ieguldīt rīkos, kas veicina neformālu digitālo saziņu.
- Apmācīt vadītājus attālināti veidot un uzturēt attiecībās balstītu kultūru.

- Veidot iekļaujošas telpas, kur atšķirības tiek novērtētas un iekļautas komandas identitātē.
- Regulāri vākt atgriezenisko saiti par darbinieku saikni un piederības sajūtu, un atbilstoši pielāgot prakses.

Skats nākotnē

Komandas gars, piederības sajūta un mikro-saiknes nav tikai tā sauktās starpnozaru prasmes (soft skills). Tās ir organizācijas veselības mugurkauls. Tās pārvērš darba vietas no formālām un transakcionālām telpām par kopienām. Tās atbalsta individuālo labklājību, veicina sadarbību un stiprina noturību, kas ļauj organizācijām ne tikai izdzīvot, bet arī augt pārmaiņu un satricinājumu laikā.

Attālinātā un hibrīdā darbā šie elementi nepazūd. Tie vienkārši prasa jaunus ceļus un apzinātas pieejas. Ieguldījums tajos ir ieguldījums darba ilgtspējā un cilvēcībā ilgtermiņā.

3.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai

Sociālā iekļaušana un veselīga attiecību veidošana ir būtiska visiem profesionāļiem, taču spēja veidot un uzturēt saiknes ir atkarīga no daudziem personīgiem un sistēmiskiem faktoriem. Attālināts un hibrīds darbs var gan mazināt, gan pastiprināt šķēršļus, ar kuriem saskaras cilvēki no mazāk aizsargātām grupām. Bez apzinātas rīcības digitālās darba vides riskē izslēgt tos, kuri jau ikdienā saskaras ar sociāliem, fiziskiem vai kultūras izaicinājumiem. Zemāk ir sniegti praktiski apsvērumi un pielāgojumi, kas palīdzēs nodrošināt sociālo iekļaušanu un taisnīgas attiecības visiem komandas locekļiem attālinātā un hibrīdā darba kontekstā.

Neirodažādība un sociālā saziņa

Cilvēki ar neirodažādu pieredzi, tostarp personas ar autiskā spektra iezīmēm, UDHS vai atšķirīgu sociālās komunikācijas stilu, digitālajās sociālajās vidēs var saskarties ar specifiskiem izaicinājumiem.



Risinājumi

- Neuzstāt uz obligātu dalību ar ieslēgtu video, ja tas izraisa sensoro pārslodzi vai nogurumu.
- Nodrošināt sapulču darba kārtības iepriekš, lai cilvēki varētu sagatavoties.
- Atvēlēt laiku rakstiskai līdzdalībai tiem, kuri savas domas ērtāk apstrādā rakstiski.
- Izvairīties no straujām, pārklājošām sarunām tiešsaistes sapulcēs un skaidri moderēt diskusijas.

Mentālā veselība un emocionālā noturība

Profesionāļiem, kuri dzīvo ar mentālās veselības izaicinājumiem, piemēram, trauksmi, depresiju vai traumu pieredzi, attiecību veidošana var būt emocionāli nogurdinoša, īpaši vidēs, kur trūkst vizuālu vai attiecību signālu.

Risinājumi

- Radīt neformālai sociālai saziņai paredzētas, bet brīvprātīgas telpas, neuzliekot spiedienu piedalīties.
- Piedāvāt elastību saziņas veidos - teksts, balss vai video, atkarībā no cilvēku komforta līmeņa.
- Apmācīt komandu vadītājus atpazīt emocionāla noguruma pazīmes un saudzīgi uzrunāt kolēģus.
- Normalizēt sarunas par mentālo veselību un stresu kā daļu no komandas kultūras.

Fiziskā invaliditāte un piekļuve attiecību telpām

Digitālās platformas dažiem cilvēkiem var mazināt šķēršļus, taču personām ar fizisku invaliditāti vai hroniskām sāpēm tās var radīt jaunus pieejamības izaicinājumus.

Risinājumi

- Nodrošināt, ka digitālie rīki ir saderīgi ar ekrāna lasītājiem un citām palīgtechnoloģijām.
- Atļaut elastīgu darba laika plānošanu, lai pielāgotos nogurumam vai sāpju periodiem.
- Nodrošināt sapulču transkripcijas vai ierakstus tiem, kuri nevar piedalīties tiešsaistē.
- Neuzskatīt redzamību par iesaistes vai apņemšanās mērauklu (piemēram, dalību ar ieslēgtu kameru).

Kultūru un valodu daudzveidība

Profesionāļi, kuri strādā otrajā vai trešajā valodā vai nāk no atšķirīgiem kultūras kontekstiem, var saskarties ar neredzamiem šķēršļiem iekļaušanai un brīvai attiecību veidošanai.



Risinājumi

- Izvairīties no izteicieniem, jokiem vai kultūrspecifiskām atsaucēm, kas var izslēgt citus.
- Runāt mērenā tempā un sapulču laikā skaidri precizēt galvenos punktus.

- Iedrošināt alternatīvus līdzdalības veidus, piemēram, rakstisku ieguldījumu tiem, kuri nejūtas ērti izsakoties grupās.
- Nodrošināt dokumentāciju vienkāršā valodā un, ja iespējams, vairākās valodās.
- Atzīt kultūru daudzveidību komunikācijas stilos, humora lietojumā un attieksmē pret hierarhiju.

Sociālekonomiskās atšķirības un digitālā plaisa

Ne visiem profesionāļiem ir vienlīdzīga piekļuve stabilam internetam, privātai darba telpai vai modernam aprīkojumam.

Risinājumi

- Izvēlēties rīkus, kas uzticami darbojas arī pie zema interneta ātruma.
- Ierakstīt sapulces un nodrošināt asinhronas līdzdalības iespējas.
- Būt jūtīgiem pret cilvēku fona vidi un izvairīties no komentāriem par personīgajām telpām, kas redzamas videozvanos.
- Ja iespējams, nodrošināt finansiālu vai tehnisku atbalstu, lai mazinātu šķēršļus.

Dzimums, identitāte un interseksionalitāte

Sievietes, LGBTQ+ profesionāļi un personas ar vairākām pārklājošām identitātēm var saskarties ar specifisku sociālo dinamiku, kas ietekmē drošības un komforta sajūtu digitālajās vidēs.

Risinājumi

- Noteikt skaidras cieņpilnas saziņas normas un nulles toleranci pret diskriminējošiem izteikumiem un mikroagresijām.
- Izvairīties no pieņēmumiem par personīgo identitāti, ģimenes struktūrām vai dzīves pieredzi.
- Izveidot konfidenciālus kanālus ziņošanai par nekorektu un diskriminējošu rīcību.

- Nodrošināt daudzveidīgu pārstāvniecību vadībā un redzamās lomās, lai sniegtu iekļaušanas piemēru.

Personības atšķirības un sociālā enerģija

Cilvēki, kuri sevi identificē kā introvertus, augsti jutīgas personas vai kuriem sociālā saziņa ātrāk rada nogurumu, digitālajās vidēs var piedzīvot attiecību izsīkumu biežāk.

Risinājumi

- Saglabāt sociālās aktivitātes kā brīvprātīgas, nepiesaistot tām vērtējumu par iesaisti vai apņemšanos.
- Dažādot saziņas formātus, jo daļa cilvēku dod priekšroku mazākām grupām vai asinhronai saziņai.
- Respektēt cilvēku skaidri paustās vēlmes attiecībā uz saziņas biežumu un veidiem.

Noslēgumā jāuzsver, ka iekļaujoša sociālā saikne nav tikai cilvēku aicināšana sarunās. Tā ir tādu telpu veidošana, kur indivīdi jūtas droši, cienīti un brīvi piedalīties veidos, kas respektē viņu unikālās vajadzības un pieredzi.

Attālinātais un hibrīdais darbs piedāvā iespēju no jauna pārdomāt, kā tiek koptas attiecības un iekļaušana. Atzīstot pieredžu daudzveidību un pielāgojot attiecību prakses, organizācijas veido vidi, kurā visi profesionāļi var jēgpilni savienoties, pilnvērtīgi piedalīties un attīstīties gan individuāli, gan kopīgi.

Uzdevumi refleksijai

Sociālā iekļaušana un attiecību veidošana nav tikai profesionālas prasmes. Tās ir cilvēciskas prakses, kuras veido mūsu pieredze, pieņēmumi un ikdienas izvēles. Attālinātā un hibrīdā darba vidē saiknes uzturēšana un piederības sajūtas veicināšana prasa darbiniekiem skatīties gan uz sevi, gan uz apkārtējo vidi.

Šie uzdevumi ir veidoti, lai palīdzētu apstāties, pārdomāt un izpētīt praktiskus veidus veselīgākai un iekļaujošākai sadarbībai. Tu vari izvēlēties rakstīt savas pārdomas privāti, pārrunāt tās ar uzticamu kolēģi vai izmantot atsevišķus jautājumus komandas sarunās kopīgai mācīšanās pieredzei. Te nav pareizu vai nepareizu atbilžu. Ir tikai iespēja dziļāk izprast sevi un savas profesionālās attiecības.

1.uzdevums: tavu attiecību vides kartēšana

Atvēliet brīdi, lai padomātu par cilvēku tīklu, ar kuriem jūs regulāri sazināties savā darbā.

- Ar kuriem cilvēkiem tu jūties visvairāk saistīti darba vietā? Kādas īpašības vai kāda veida saziņa veido šo uzticēšanās un viegluma sajūtu?
- Vai ir kolēģi, ar kuriem sazinies reti? Kādi faktori var veicināt šo distanci, piemēram, atšķirīgi darba grafiki, laika joslas, kultūras atšķirības, valodas barjeras vai hierarhija?
- Padomā par attiecībām, kas šķiet saspringtas vai attālas. Kas varētu palīdzēt mazināt šo plaisu, piemēram, biežāka saziņa, lielāka zinātkāre, empātija vai kopīgi projekti?

Šāda kartēšana palīdz pamanīt, kur saikne jau ir stipra un kur tai varētu būt nepieciešams pievērst uzmanību.

2.uzdevums: iekļaušana ikdienas saziņā

Padomā par savām nesenākajām profesionālajām saziņām, sapulcēm, e-pastiem un neformālām sarunām.

- Vai bija brīdis, kad kāds kolēģis šķita atstumts, nepamanīts vai vilcinājās iesaistīties?

- Vai pamanīji kādu, kurš bija klusāks vai atturīgāks nekā parasti? Kā tu uz to reaģēji, ja vispār reaģēji?
- Kā kultūras normas, valodas atšķirības vai personīgie apstākļi varēja ietekmēt cilvēku līdzdalību?
- Raugoties nākotnē, kāda ir viena neliela rīcība, ko tu varētu veikt nākamajā nedēļā, lai kāds cits justos pamanīts un iekļauts?

3.uzdevums: tavs komunikācijas stils

Pārdomā, kā tu parasti iesaisties saziņā ar kolēģiem.

- Vai grupu sarunās tu dabiski esi runīgs un izteiksmīgs, vai drīzāk klusāks un vērojošs?
- Kā tavu saziņas stilu varētu uztvert cilvēki no atšķirīgām kultūrām vai ar citām komunikācijas normām?
- Vai tev ir viegli paust atšķirīgu viedokli, vai arī jūs izvairāties no iespējamā konflikta?
- Vai ir situācijas, kurās saziņas stila pielāgošana varētu palīdzēt veidot līdzsvarotākas un iekļaujošākas sarunas?

Savu ieradumu izpratne ir pirmais solis ceļā uz apzinātāku un iekļaujošāku komunikāciju.

4.uzdevums: piederība un labbūtība

Piederības sajūta nav tikai abstrakts jēdziens. Tā būtiski ietekmē motivāciju, stresa līmeni un apmierinātību ar darbu.

- Atceries brīdi, kad savā profesionālajā dzīvē juti spēcīgu piederības sajūtu. Kas veicināja šo sajūtu? Vai tas bija kolēģu atbalsts, atzinība par jūsu darbu, kopīgs humors vai kas cits?
- Atceries situāciju, kad juties atsvešināts vai nepamanīts. Kādi apstākļi noveda pie šīs pieredzes?
- Kādas praktiskas izmaiņas tu, tava komanda vai organizācija varētu ieviest, lai ilgtermiņā stiprinātu piederības sajūtu gantev pašam, gan citiem?

Kā izmantot šos refleksijas uzdevumus

- Atvēli nepārtrauktu laiku šo uzdevumu veikšanai. Pat piecpadsmit minūtes var sniegt vērtīgas atziņas.
- Pievērsies savām pārdomām ar zinātkāri un laipnību pret sevi, nevis ar pašvērtējumu vai kritiku.
- Ir dabiski justies neērti, apsverot dažus jautājumus. Ja nepieciešams, apstājies un atgriezies pie tiem vēlāk.
- Apsver iespēju dalīties savās atziņās ar kādu, kam uzticies, ja jūties tam gatavs. Tas var pavērt jēgpilnu sarunu.
- Atgriezies pie šādām pārdomām regulāri, īpaši pārmaiņu vai paaugstināta stresa laikā.

Refleksija nav tikai intelektuāls vingrinājums. Tā ir ceļš uz profesionālu attiecību veidošanu, kas balstītas cieņā, uzticēšanā un patiesā iekļaušanā.

Dienasgrāmatas pielikums – sociālā iekļaušana un attiecību veidošana

Iekļaujošu attiecību veidošana ir nepārtraukts process. Šis dienasgrāmatas pielikums ir izstrādāts kā praktisks pašrefleksijas, novērošanas un saudzīgas rīcības plānošanas rīks.

Izmanto to katru dienu, reizi nedēļā vai pēc nepieciešamības, atkarībā no darba konteksta. Mērķis ir attīstīt izpratni par to, kā attiecības veidojas jūsu profesionālajā ikdienā, un identificēt nelielus, bet nozīmīgus soļus iekļaušanas un saiknes stiprināšanai.

1. daļa: Nedēļas attiecību refleksijas uzskaites lapa

Izmantojiet zemāk esošo tabulu, lai katru dienu fiksētu būtiskākās pārdomas par savām profesionālajām mijiedarbībām.

Diena	Pozitīva saikne, kas šodien izveidojās	Kāds, kuru pamanīju kā klusāku vai atstumtu	Viena rīcība, ko veicu citu iekļaušanai	Brīdis, kad jutos saistīts vai atsvešināts
Pirmdiena				
Otrdiena				
Trešdiena				
Ceturtdiena				
Piektdiena				

2. daļa: Nedēļas jautājumi pašrefleksijai

Nedēļas beigās veltiet dažas minūtes, lai pārdomātu sekojošo:

Kādas likumsakarības es pamanīju savā saziņā šīs nedēļas laikā?
Vai es uzrunāju kādu, ar kuru parasti maz komunicēju? Kāds bija rezultāts?
Vai bija situācija, kurā es pārpratu kāda ziņas saturu vai toni? Kā es to risināju?
Vai šonedēļ izjutu spēcīgu piederības sajūtu? Ja ne, kas varētu būt iemesls?
Kādu vienu nelielu izmaiņu es varētu izmēģināt nākamajā nedēļā, lai veicinātu iekļaušanu un attiecību veidošanu?

3. daļa: Saiknes un iekļaušanas pētīšana

Pārdomā savu plašāko profesionālo vidi:

Vai es jūtos vienlīdz saistīts ar kolēģiem neatkarīgi no viņu darba vietas, birojā, attālināti vai hibrīdi?
Vai ir cilvēki, kuri sapulcēs bieži paliek klusumā? Kas varētu palīdzēt viņiem justies vairāk iekļautiem?
Vai es pielāgoju savu saziņas stilu kolēģiem, kuri strādā citā valodā vai kultūrā?
Kā mana komanda risina spriedzes vai pārpratumu brīžus? Vai pastāv telpa atklātām sarunām?
Kad pēdējo reizi es izteicu iedrošinājumu vai atzinību kādam kolēģim?

4. daļa: Personīgie nodomi nākamajai nedēļai

Izmanto šo sadaļu, lai ieplānotu vienu vai divas nelielas rīcības nākamajai nedēļai:

Viens cilvēks, ar kuru vēlos sazināties un pajautāt, kā viņam klājas:
Viena neliela rīcība, kas varētu palīdzēt kādam justies iekļautam:
Viena izmaiņa manā saziņā, lai tā būtu iekļaujošāka:
Viens veids, kā es parūpēšos par savu piederības un saiknes sajūtu:

Vieta komentāriem, idejām, pārdomām

Ieteikumi šī pielikuma izmantošanai

- Saglabā ierakstus īsus. Šis rīks ir paredzēts, lai to būtu viegli iekļaut aizņemtā ikdienā.
- Esi godīgs pret sevi, bet vienlaikus laipns. Refleksija ir paredzēta izaugsmei, nevis paškritikai.
- Novēro tendences ilgākā laika posmā, nevis koncentrējies tikai uz atsevišķām dienām.
- Ja tas ir piemēroti, izmanto savas piezīmes iekļaušanas jautājumu pārrunāšanai ar uzticamiem kolēģiem vai komandu.

Laika gaitā šie nelielie novērojumi un apzinātie soļi var palīdzēt pārvērst digitālās darba vietas par telpām, kurās uzplaukst saikne, uzticēšanās un patiesa iekļaušana.

4.nodaļa. Digitālie rīki labbūtībai un produktivitātei

Īevads

Iepriekšējās nodaļās tika aplūkots, kā emocionālā inteliģence, stresa regulēšana un sociālā iekļaušana ietekmē jauno profesionāļu pieredzi, strādājot hibrīdā un attālinātā darba vidē. Šī noslēdzošā nodaļa piedāvā ieskatu digitālajā dimensijā, kas ir būtisks attālinātā darba aspekts un var gan veicināt, gan mazināt labbūtību.

Vajadzību analīze, kas tika veikta Spānijā, Kiprā un Latvijā, atklāja, ka digitālie rīki ir būtiski saziņas, sadarbības un efektivitātes uzturēšanai. Tajā pašā laikā tie var kļūt arī par noguruma, pārslodzes un neskaidru robežu avotu. Garīgās veselības uzturēšana attālinātā darba apstākļos prasa izpratni par izaicinājumiem, ar kuriem jaunie profesionāļi bieži saskaras, piemēram, spiedienu pastāvīgi būt tiešsaistē, ziņojumu pārbagātību un strukturālu neskaidrību, pārslēdzoties no vienas platformas uz otru.

Šī nodaļa skaidros to, kā attīstīt izpratni par savu digitālo darba ekosistēmu, noteikt robežas attiecībās ar tehnoloģijām un pieņemt apzinātus lēmumus par digitālo rīku izmantošanu, lai aizsargātu garīgo veselību un vienlaikus veicinātu produktivitāti. Piedāvāsim arī praktiskus rīkus un refleksijas vingrinājumus, kas palīdzēs stiprināt personīgo digitālo labbūtību.

4.1 Iepazīstot savu digitālo ekosistēmu

Hibrīdā un attālinātā darba vidē digitālie rīki ir nepārtraukti klātesoši. Cilvēki tos pastāvīgi izmanto, taču bieži vien nepamana brīdi, kad tie sāk veicināt stresu un pārslodzi. Šī nodaļa pievēršas padziļinātai ieradumu izpētei attiecībā uz digitālajiem rīkiem darbam un saziņai. Izpratne par digitālo ekosistēmu palīdzēs labāk strukturēt savu darbu un mazināt lieku spriedzi.

Galvenie jēdzieni

- **Digitālā ekosistēma ietver visas lietotnes, platformas, ierīces un rīkus, kurus cilvēks izmanto darbam, saziņai un uzdevumu organizēšanai.** Piemēram, tajā var ietilpt e-pasts (Gmail, Outlook), saziņas rīki (Slack, Teams), videokonferences platformas (Zoom, Meet), uzdevumu pārvaldnieki (Asana, Trello) un citi. Digitālā ekosistēma

vienlaikus darbojas pēc noteiktiem principiem, ko nosaka vai nu darba devējs, vai pats lietotājs. Tie var ietvert:

- **Digitālās darba plūsmas procesi.** Tas, kā dažādi rīki savstarpēji tiek saistīti ikdienas uzdevumu veikšanā. Piemēram, darbs sākas ar dokumenta izveidi (Google Docs), pēc tam to kopīgi apskata un sniedz atsauksmes (Slack vai Google Docs ar izmaiņu izsekošanas funkciju), tiek ieplānota apspriede (Google Calendar un Zoom), un uzdevumi tiek uzraudzīti (Trello vai Padlet). Izpratne par savu darba plūsmu palīdz noteikt, kur sistēma kļūst pārāk sarežģīta vai funkcijas dublējas.
- **Rīku pārbagātība pretstatā rīku atbilstībai.** Ne katrs rīks der visiem cilvēkiem vai uzdevumiem. Dažkārt komandas izvēlas pārāk daudz platformu, jo tās šķiet modernas vai lietderīgas. Novērtējot, vai rīks patiesībā atbilst darba stilam, var novērst pārslodzi.
- **Savienojamība un integrācija.** Daži rīki darbojas labi kopā, piemēram, Google Calendar sinhronizējas ar Zoom, kamēr citi to nedara. Izvēloties rīkus, kas savstarpēji integrējas, iespējams vienkāršot darbu un mazināt šķēršļus, kas rodas, pārslēdzoties starp platformām.
- **Digitālās identitātes pārvaldība.** Dažādām platformām bieži nepieciešami vairāki konti, paroles un profili. To sakārtošana palīdz mazināt frustrāciju un izvairīties no drošības riskiem.

Digitālās ekosistēmas audits

Lai sāktu identificēt šķēršļus efektīvākam darbam tiešsaistē, ikviens var veikt revīziju par izmantotajām lietotnēm, to specifiskajiem mērķiem un saviem paradumiem to lietošanā. Sekojot dažiem vienkāršiem soļiem, iespējams izveidot skaidru kartējumu par savu digitālo ekosistēmu. Šis process palīdz atšķirt, kuri rīki patiešām ir būtiski un kuri rada lieku troksni vai novērš uzmanību.



Šo uzdevumu var veikt arī grupā vai to var uzsākt darba devējs, lai uzlabotu attālināto un hibrīdo darba telpu kopējo struktūru. Šīs nodaļas beigās piedāvātie veidnes palīdzēs vadīt procesu un atbalstīs saturīgu pārdomu un diskusiju procesu.

Audita soļi:

- Uzraksti visus rīkus, kurus darbā izmantojat regulāri.
- Nosaki katra rīka mērķi un situācijas, kurās tas tiek lietots.
- Par katru rīku īsi apraksti, kā tas palīdz un traucē jūsu ikdienas darba plūsmu un labbūtību. Balsties uz reālām dzīves situācijām.
- Nosaki izaicinājumu cēloņus, ar kuriem saskaries, un vai pamani aspektus, kas jāmaina jums pašam vai tas attiecas uz darba vidi kopumā (piemēram, zināšanu trūkums, robežu trūkums, izturīgas digitālās sistēmas trūkums, efektīvas integrācijas vai savietojamības trūkums vai citi faktori).
- Pēc iepriekš minētās tabulas aizpildīšanas velti brīdi pārdomām par vienkāršām digitālajām darba plūsmām savā darbā.
- Uzraksti to, kur redzi iespējas uzlabojumiem. Ko varētu vienkāršot vai kur saskati nepilnības. Kas prasa jūsu ieradumu maiņu vai robežu noteikšanu.

Turpmākajās nodaļās šī pamatzināšanu bāze tiks paplašināta, lai izstrādātu praktiskus ieradumus, kas pielāgoti katra individuālajai digitālajai ekosistēmai un personīgajam darba stilam.

Paraugs nr.1. Digitālo rīku audits.

Rīka nosaukums	Izmantošanas mērķis	Man palīdz	Izaicinājumi ar kuriem saskaros	Izacinājumu cēloņi
[piemērs] Zoom	Tiešsaistes tikšanās	Skaidra komunikācija	Pārāk daudz zvanu viens pēc otra	Tieksme pārpildīt sanāksmju grafiku bez pauzēm (mans ieradums)
[piemērs] Whatsapp	Ātra koordinēšana	Ātri saņemt informāciju	Nepārtraukti saņemtu notifikācijas - rada trausmi	Nav skaidru noteikumu saziņas steidzamībai (darba vieta); personīgo un darba čatu sajaukšana; sociālais spiediens ātri atbildēt (mani ieradumi)

Paraugs nr.2. Digitālā darba plūsma.

Erasmus+ projektu partneru sanāksmes organizēšanas piemērs (dažos gadījumos var būt nepieciešami papildu soļi).

Soļi	Izmantotie rīki	Komentāri / novērojumi
1. solis: Iepazīties sanāksmi	Google Calendar	Strādā efektīvi
2. solis: Nosūtīt darba kārtību	Google Docs	
3. solis: Apstiprināt dalību	Email	Kolēģi jau atzīmējas kalendārā par savu ierašanos
4. solis: Veikt sanāksmi	Zoom	
5. solis: Nosūtīt sapulces protokolu	Google Docs	Varētu tikt rakstīts tajā pašā dokumentā kur dienaskārtība

4.2 Digitālais nogurums, paziņojumi un tehnoloģiju robežas

Kā uzsvērts iepriekšējā nodaļā, digitālās ekosistēmas pārzināšana ievieš struktūru un skaidrību ikdienas darbā izmantotajos rīkos. Tomēr, ja revīzija atklāj izaicinājumus, kā neskaidras saziņas kanālus vai biežu platformu maiņu, šie faktori tiešā veidā veicina digitālo nogurumu. Pat labi organizēta sistēma var kļūt nomācoša ja netiek ievēroti atbalstoši ieradumi un skaidras robežas, kas taupa darbinieka enerģiju un koncentrēšanās spēju.

Šī nodaļa risina digitālā noguruma specifisko problēmu, analizējot tā saknes cēloņus un piedāvājot praktiskas stratēģijas digitālās labbūtības uzlabošanai. Lai arī iepriekšējās nodaļas koncentrējās uz robežu identificēšanu un noteikšanu darba vidē, šī sadaļa sniedz rīkus un vadlīnijas digitālo robežu ieviešanai, ko katrs var izmantot veselīgāku un ilgtspējīgāku tiešsaistes darba ieradumu veidošanai.

Galvenie jēdzieni

- **Robežas digitālajā darbā.** Veselīgas robežas ietver noteikumus par pieejamību, atbildes laikiem un skaidru robežu starp darba un personīgajām digitālajām telpām. Šīs robežas ir gan personiskas (indivīda izvēles), gan organizatoriskas (komandas kultūra un vadības lēmumi).
- **Digitālais nogurums.** Izsīkums, ko cilvēks izjūt pēc ilgstošas darbošanās ar digitālajām ierīcēm un platformām. Tajā ietilpst ekrāna nogurums, lēmumu nogurums no nepārtrauktiem paziņojumiem un emocionālais nogurums no tiešsaistes komunikācijas pārslodzes.
- **Pastāvīgo paziņojumu slogs.** Katrs paziņojums izraisa nelielu uzmanības maiņu. Kad tie uzkrājas visas dienas garumā, tie rada nepārtrauktus traucējumus, kas kaitē koncentrācijai un produktivitātei. Laika gaitā šāda pastāvīga traucēšana izraisa stresu, fragmentētu domāšanu un pat miega traucējumus.
- **Paziņojumu pārslodze.** Daudzi jaunieši izjūt spiedienu uzreiz atbildēt uz katru ziņu, e-pastu vai čatu. Kultūra būt "vienmēr pieejamam" tiešā veidā veicina digitālo nogurumu.

- **Tiesības atslēgties un digitālās labbūtības likumi.** Reagējot uz pieaugošo digitālo nogurumu, dažas Eiropas valstis ir ieviesušas juridiskas aizsardzības normas, kas pazīstamas kā "**Tiesības atslēgties**". Šie likumi dod darbiniekiem tiesības pilnībā atslēgties no darba komunikācijas ārpus oficiālā darba laika bez soda sankcijām. Pat valstīs bez specifiskiem likumiem daudzas organizācijas ievieš iekšējās politikas, kas veicina veselīgu atslēgšanos, aizsargājot darbinieku labbūtību un garīgo veselību.
- **Laika bloķēšana.** Metode, kurā cilvēks piešķir konkrētus laika periodus specifiskiem uzdevumiem, nevis uztur atvērtu uzdevumu sarakstu. Tas mazina lēmumu nogurumu un palīdz uzturēt uzmanību.
- **Uzdevumu grupēšana.** Līdzīgu uzdevumu apvienošana grupās (piemēram, e-pasta atbilžu apstrāde, ziņojumu sagatavošana), lai samazinātu garīgās pārslēgšanās izmaksas un saglabātu efektivitāti.

Praktiski padomi un stratēģijas

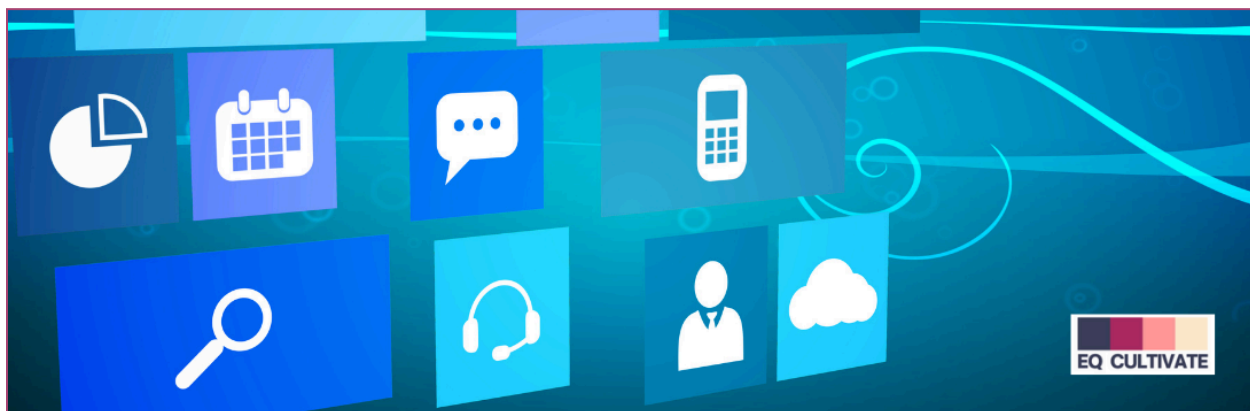
Ja kāds cīnās ar digitālo nogurumu vai grūtībām ar digitālo robežu nospraušanu, tabula zemāk var palīdzēt atrast ieradumus darba plūsmas pārvaldībai. Pirmajā kolonnā identificē izaicinājumu pirmajā kolonnā turpmākajās kolonnās atrodi risinājumus.

Problēma/ izaicinājums	Tipiska situācija	Stratēģija izmēģināšanai	Darbarīku piemēri
Pastāvīgi traucējumi	Pārāk daudzi paziņojumi no vairākām lietotnēm	Izslēgt mazsvarīgos paziņojumus; Izmantot "Do Not Disturb" režīmu	Tālruņa iestatījumi, lietotņu paziņojumu vadība
Spiediens uzreiz atbildēt	Komanda sagaida tūlītējas atbildes	Noteikt saziņas stundas; Informēt komandu par atbildes laikiem	E-pasta automātiskā atbilde, statusa ziņojums čata lietotnēs

Nav laika fokusētam darbam	Sanāksmes un čati aizpilda visu dienu	Izveidot bezsanāksmju zonas kalendārā; Bloķēt kalendāra laika blokus dziļajam darbam	Kalendārs un tā bloķēšanas rīki
Grūtības atslēgties pēc darba	Darba e-pasti/čati ārpus darba laika	Pielietot "tiesības atslēgties"; Izslēgt darba čatus pēc darba laika	E-pasta izsūtīšanas plānošanas rīki, čatu izslēgšanas funkcijas
Uzkrājas neizlasīti ziņojumi	Liela pastkaste vai garas čatu sarakstes	Grupēti apstrādāt e-pastus un ziņojumus noteiktos laikos	E-pasta aplikācijas ar snooze/ plānošanas funkcijām
Ekrānu pārmērīga izmantošana	Ilgas stundas pie ekrāna izraisa acu nogurumu	Veikt ekrāna pārtraukumus; Izmantot ekrāna laika uzraudzītājus	Ekrāna laika lietotnes, t.s. Pomodoro taimeris
Neskaidras komandas komunikācijas robežas	Komandas kultūra nenoteic noteikumus digitālajam darbam	Izveidot komandas vienošanos par saziņu	Komandas vadlīniju dokuments
Grūtības uzraudzīt digitālos ieradumus	Nav apziņas par laiku, kas pavadīts lietotnēs	Izmantot digitālās labbūtības un uzraudzības rīkus	Ierīcēs iebūvētie labbūtības pārskati un aplikācijas

4.3 Apzināta digitālo rīku izmantošana

Pēc digitālās ekosistēmas kartēšanas un robežu noteikšanas, apzinātības pieeja palīdz precīzi pielāgot ieradumus un rīku lietošanu.



Šeit ir nelielas darbības, ko vari pielietot uzreiz:

Rīka izvēle uzdevumam

- Izvēlies vienu galveno rīku katrai funkcijai. Piemērs: izmantojiet Google Docs kopīgiem dokumentiem, Slack komandas čatiem, Zoom sanāksmēm.
- Vienkāršo uzdevumu pārvietošanos starp rīkiem. Piemērs: pēc Zoom zvaniem uzreiz ierakstiet turpmākos uzdevumus uzdevumu pārvaldniekā.
- Iepauzē pirms jaunu rīku pievienošanas. Pajautājiet sev: vai šis rīks aizstāj vai dublē kaut ko, kas jau ir?

Pārslodzes novēršana, vienkāršojot platformas

- Izmanto vienu sākumpunktu darba dienai: izvēlies vienu paneli vai lietotni, kur pārbaudīt dienas darba kārtību un uzdevumus no rīta.
- Izveido ātrās piekļuves saīšnes: pievieno 3–4 galvenos rīkus uz darbvirsmas vai pārlūkprogrammas, paslēp vai atinstalē traucējošās lietotnes no tālruņa galvenā ekrāna.
- Izmanto meklēšanas funkciju nevis šķirsti mapes: netērē laiku bezgalīgai mapju organizēšanai. Meklē failus vai ziņas, izmantojot meklēšanas joslas.

Labbūtības iekļaušana ikdienas darbā

- Izmanto mikro pārtraukumu taimerus: iestati 5 minūšu pārtraukuma atgādinājumu pēc katras 45 minūšu ekrāna darba.
- Pielieto ekrāna komforta iestatījumus: aktivizē tumšo režīmu, zilās gaismu filtrus vai acu aizsardzības iestatījumus.
- Pievieno labbūtības rutīnas grafikam: rezervē 5–10 minūtes vairākas reizes dienā bezsaistes aktivitātēm: stiepšanās vingrinājumiem, svaigam gaisam, ūdens dzeršanai vai īsiem elpošanas vingrinājumiem.

4.4 Veicināt produktivitāti bez izdegšanas

Mērķis nav darīt vairāk, bet gan organizēt darbu tā, lai tas palīdz saglabāt spēju koncentrēties, mieru un klātesamību. Attālinātais un hibrīddarbs viegli rada ilūziju, ka katra brīvā minūte ir jāaizpilda ar uzdevumiem. Tā vietā apzināta plānošana ļauj koncentrēties uz svarīgāko, izbrīvēt laiku neparedzētiem uzdevumiem un izvairīties no lieka spiediena. Šeit ir īss kontrolsaraksts brīžiem, kad šķiet, ka digitālā slodze pārņem tavu labsajūtu.

5 produktivitātes principi digitālajai labsajūtai

- Skaidrība ir svarīgāka par paveiktā apjomu
 - Katru dienu un nedēļu koncentrējies uz to, kas ir vissvarīgākais. Pieraksti 1 līdz 3 galvenās prioritātes katru dienu vai nedēļu. Tas palīdz saglabāt līdzsvaru un novērš uzdevumu pārslodzi.
- Darba veikšanas laiks ir svarīgs, ne tikai saturs
 - Izmanto kalendāru, lai katram uzdevumam piešķirtu savu laiku.
 - Rezervē laiku pabeidzamajiem uzdevumiem, bet neaizmirsti atstāt brīvu laiku neparedzētām lietām.
- Viena vieta visam
 - Turi uzdevumus, piezīmes un dokumentus vienā vai divās galvenajās platformās.

- Izvairies no darba vadīšanas pārāk daudzās lietotnēs. Jo vienkāršāk, jo labāk.
- **Maigi veidi koncentrēšanās noturēšanai**
 - Izmanto īsus darba blokus (30-60 minūtes), kam seko īsas pauzes.
 - Izslēdz paziņojumus brīžos, kad jākoncentrējas.
 - Iepilāno laiku atbildēšanai, nevis atbildi uz katru ziņu atsevišķi.
- **Pietiek ar labu rezultātu - visam nav jābūt ideālam**
 - Nesagaidi perfektu rezultātu. Uzdevuma pabeigšana 90% līmenī bieži ir labāka nekā tērēt stundu sīkumiem.
 - Esi elastīgs/-a: pielāgo plānu ja mainās enerģijas līmenis vai prioritātes.

4.5 Idejas mazāk privilēģētu grupu iekļaušanai

Digitālās stratēģijas šajā modulī nav vienlīdz piemērotas visiem. Jāņem vērā, ka digitālo paradumu vienkāršošana nav tikai ar produktivitāti saistīts ieradums, bet arī veids, kā radīt stabilas, paredzamas un pieejamas digitālās vides, kurās visi var piedalīties līdzvērtīgi, neatkarīgi no personīgajiem apstākļiem. **Ja esi darba devējs vai meklē pieeju savām garīgās veselības vajadzībām, daži no šiem padomiem var sniegt ideju, kā un kāpēc aprakstītās pieejas palīdz samazināt digitālo slodzi.**



7 veidi, kā digitālo ieradumu un rīku vienkāršošana atbalsta iekļaušanu

1. Mazāk rīku = mazāka kognitīvā slodze.

Iekļaujošā priekšrocība: Atbalsta cilvēkus ar neirodažādību, trauksmi vai koncentrēšanās grūtībām.

Praktisks solis: Turi galvenos darba uzdevumus 1–2 platformās, lai minimizētu pārslēgšanos.

2. Skaidri un konsekventi komunikācijas kanāli.

Iekļaujošā priekšrocība: Palīdz cilvēkiem ar lasīšanas grūtībām vai valodas apstrādes izaicinājumiem.

Praktisks solis: Noteikt vienu galveno komunikācijas kanālu katra uzdevuma veida grupai.

3. Vienkārši darba procesi un caurspīdīgi uzdevumu saraksti.

Iekļaujošā priekšrocība: Atbalsta indivīdus, kam nepieciešama papildu skaidrība darbu plānošanā un gaidu menedžēšanā.

Praktisks solis: Izmanto vienotus uzdevumu sarakstus ar skaidriem termiņiem un piešķirtajām atbildībām.

4. Samaziniet nevajadzīgus paziņojumus un signālus.

Iekļaujošā priekšrocība: Palīdz tiem, kas ir jutīgi pret sensorisko pārslodzi vai traucējumiem.

Praktisks solis: Izmanto fokusa režīmu, izslēdz mazsvarīgus paziņojumus un ieplāno koncentrēšanās darba blokus.

5. Vienkārša failu organizācija.

Iekļaujošā priekšrocība: Samazina neskaidrības cilvēkiem atmiņas grūtībām vai dažādu valodu pieredzi.

Praktisks solis: Izmanto vienkāršus, standartizētus mapju nosaukumus un skaidras failu struktūras.

6. Iebūvētas pieejamības funkcijas ir vieglāk pielietojamas.

Iekļaujošā priekšrocība: Vienkāršāka ekrānlasītāju, subtitru vai alternatīvo ievades metožu izmantošana.

Praktisks solis: Izvēlies rīkus ar spēcīgām pieejamības funkcijām.

7. Vienkāršoti rīki samazina digitālo nevienlīdzību.

Iekļaujošā priekšrocība: Atbalsta cilvēkus ar ierobežotu interneta piekļuvi, vecākām ierīcēm vai nestabilu savienojumu.

Praktisks solis: Izmanto vienkāršus rīkus, kas darbojas uz pamatierīcēm un savienojumiem.

Uzdevumi refleksijai

Refleksijas jautājumi — digitālās robežas un emocionālā labklājība

Padomā par pēdējo reizi, kad juties emocionāli pārņemts digitālā darba dēļ (notifikācijas, epasti, termiņi utt.).

- Kas izraisīja šo sajūtu?
- Vai tas bija saistīts ar taviem paradumiem vai ar ārējām gaidām?
- Kāda robeža varētu būt palīdzējusi novērst šo pārslodzi?

Refleksijas jautājumi — digitālās pašapziņas audits

Iztēlojies savu ideālo digitālo darba dienu.

- Kā tā sāktos?
- Kā tu strukturētu uzdevumus, saziņu un pārtraukumus?
- Kur tu šobrīd visvairāk atpaliec no šī ideāla?
- Kādu vienu ieradumu tu varētu mainīt jau rīt, lai pietuvotos šai vīzijai?

Refleksijas jautājumi — organizatoriskā atbildība pret personīgo atbildību

Šī nodaļa piedāvā daudz rīku personīgo ieradumu uzlabošanai, taču ne vienmēr visa atbildība gulstas tikai uz tevi. Cīņa pret plašākām sistēmām var būt nogurdinoša.

- Par kuriem garīgās veselības vai digitālās labklājības izaicinājumiem tu jūties atbildīgs/-a?
- Par kuriem, tavuprāt, lielāku atbildību vajadzētu uzņemties tavam darba devējam vai organizācijai?
- Kādu sarunu tu varētu uzsākt, lai uzlabotu digitālā darba gaidas no tava darba devēja vai organizācijas?

Dienasgrāmatas pielikums - rīki digitālai labbūtībai

Digitālās vienkāršošanas kontrolsaraksts

Izmanto šo kontroles sarakstu ik pēc dažām nedēļām, lai maigi pārskatītu un vienkāršotu savu digitālo vidi, līdz tā atbilst tavām vajadzībām un darba plūsmai.

1 Komunikācijas rīki

- ☐ Zinu, kura lietotne ir mans primārais darba čata rīks.
- ☐ Mani saziņas rīki nepārklājas bez nepieciešamības.
- ☐ Esmu izslēdzis nevajadzīgās čatu grupas un kanālus.
- ☐ E-pasta iesūtne ir ar skaidrām mapēm vai atzīmēm aktīvajiem projektiem.

2 Uzdevumu un kalendāra rīki

- ☐ Mans uzdevumu saraksts ir vienā galvenajā vietā (digitāls vai papīra).
- ☐ Kalendārā redzami gan sanāksmju laiki, gan uzdevumu bloki.
- ☐ Man ir reālistiski uzdevumu termiņi (ne viss ir steidzams).

3 Faili un dokumenti

- ☐ Mani aktīvie faili ir viegli atrodami (nesenie faili, meklēšanas josla vai skaidras mapes).
- ☐ Arhivēju vai pārvietoju vecos failus, kas nav vajadzīgi katru dienu.
- ☐ Koplietotie dokumenti ir sakārtoti komandas mapēs.

4 Aplikācijas un platformas

- ☐ Regulāri dzēšu lietotnes vai pārlūka cilnes, kuras vairs neizmantoju.
- ☐ Nepievienoju jaunas lietotnes, ja tās skaidri neaizstāj vai nevienkāršo esošos rīkus.
- ☐ Zinu, kuri piekļuves dati un konti pieder kuram rīkam.

5 Notifikācijas un uzmanības novērsēji

- ☐ Esmu izslēdzis mazsvarīgos lietotņu paziņojumus.
- ☐ Zinu, kā aktivizēt vai fokusa vai klusināto režīmu.

☐ Mans tālrunis/darba vide nav pārpildīta ar traucējošām lietotnēm vai cilnēm.

6 Pašpārbaude

- ☐ Mana pašreizējā rīku konfigurācija šķiet pārvaldāma.
- ☐ Jūtos skaidrs par to, kur atrast savam darbam nepieciešamo.
- ☐ Mana digitālā sistēma atbalsta manu fokusu un nerada spiedienu.

Vieta komentāriem, idejām, pārdomām

Resursu saraksts (angļu valodā)

1.nodaļa: Emocionālās inteliģences nozīme darba vietā

1.1 Emocionālās inteliģences iepazīšana

[What Makes a Leader? – Daniel Goleman, HBR \(Full Text\)](#)

[Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications – Mayer, Salovey & Caruso \(PDF\)](#)

1.2 EI un jauniešiem tipiski izaicinājumi attālinātajā darbā

[The Development of Adolescent Social Cognition – Burnett & Blakemore \(PMC\)](#)

[COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

1.3 EI veicināšana ikdienas dzīvē

[Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept – Cherniss \(ResearchGate\)](#)

[Transforming Students' Lives with Social and Emotional Learning – Brackett & Rivers \(PDF\)](#)

1.4 EI kā rīks labbūtībai un iekļaušanai

[A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Health – Schutte et al. \(ScienceDirect\)](#)

[Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences – Clarke \(ResearchGate\)](#)

Resursi jauniešu auditorijai:

[Emotional Intelligence in Youth Work – SALTO-YOUTH Toolbox \(PDF\)](#)

[25 Emotional Intelligence Activities for Teams – SessionLab](#)

2.nodaļa: Stresa noturība un regulēšana

2.1 Kā atpazīt stresu un izdegšanu attālinātajā darbā

[Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry – Maslach & Leiter \(PMC\)](#)

[Workplace Bullying, Work Engagement and Their Relationships with Psychological Well-Being and Burnout – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

2.2 Stresa kartēšana un palaidēj mehānismi digitālajās darba vidēs

[Recovery from Job Stress: The Stressor-Detachment Model – Sonnentag & Fritz \(Wiley\)](#)

[Smartphone Use, Work–Home Interference, and Burnout: A Diary Study – Derks & Bakker \(Wiley\)](#)

2.3 Stratēģijas stresa regulēšanai ikdienā

[Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future – Kabat-Zinn \(PMC\)](#)

[The Emerging Role of Mindfulness in Mental Health – Shonin, Van Gordon & Griffiths \(Springer\)](#)

2.4 Meistarība stresu vadīt ilgtermiņā un stresa noturības veicināšana

[Resilience Training in the Workplace: A Systematic Review – Robertson et al. \(Wiley\)](#)

[Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back – Tugade & Fredrickson \(PMC\)](#)

Resursi jauniešu auditorijai:

[Breathe, Reflect, Thrive – Youth Workers Stress Management Zen-Kit \(SALTO-YOUTH\)](#)

3. nodaļa: Sociālās iekļaušanas veicināšana un attiecību pārvaldība

3.1 Iekļaušana digitālajās darba vidēs

[Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model – Shore et al. \(ResearchGate\)](#)

[The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups – Nishii \(ResearchGate\)](#)

3.2 Empātija un savstarpējo attiecību apzināšanās

[The Functional Architecture of Human Empathy – Decety & Jackson \(SAGE\)](#)

[The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change – Rogers \(APA\)](#)

3.3 Kā pārvaldīt attālināto attiecību izaicinājumus

[Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction – Walther \(SAGE\)](#)

[The Online Disinhibition Effect – Suler \(Liebert\)](#)

3.4 Komandas gars, piederības sajūta un ikdienas saikne

[Trust and Distrust in Organizations – Kramer \(Annual Reviews\)](#)

[The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior – Barsade \(SAGE\)](#)

Resursi jauniešu auditorijai:

[Toolkit: Digitalisation of Youth Work for Inclusion of Immigrants \(SALTO-YOUTH\)](#)

[Connecting the Dots: Young People, Social Inclusion and Digitalisation \(Council of Europe, PDF\)](#)

[Youth Work HD E-learning Platform](#)

4.nodaļa: Digitālie rīki labbūtībai un produktivitātei

4.1 Iepazīstot savu digitālo ekosistēmu

[Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects – Leonardi et al. \(OUP\)](#)

[The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices – Mazmanian et al. \(INFORMS\)](#)

4.2 Digitālais nogurums, paziņojumi un tehnoloģiju robežas

[Bored Mondays and Focused Afternoons: The Rhythm of Attention and Online Activity – Mark et al. \(ACM\)](#)

[Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery – Barber & Santuzzi \(APA\)](#)

4.3 Apzināta digitālo rīku izmantošana

[Email Overload at Work: An Analysis of Factors Associated with Email Strain – Dabbish & Kraut \(ACM\)](#)

[A Pulse on Employees' Wellbeing, Six Months into the Pandemic – Microsoft Work Trend Index](#)

4.4 Veicināt produktivitāti bez izdegšanas

[Digital Work Interruptions and Employee Productivity: A Diary Study – Baethge et al. \(APA\)](#)

[Digital Wellbeing: A Systematic Literature Review – Kiran & Srivastava \(ScienceDirect\)](#)

Resursi jauniešu auditorijai:

[Toolkit: Digitalisation of Youth Work for Inclusion of Immigrants \(SALTO-YOUTH\)](#) (relevant for digital tools and inclusion)

[Youth Work HD E-learning Platform](#)



eqcultivate.eu



Co-funded by
the European Union

