



# Συναισθηματική νοημοσύνη για υβριδικούς χώρους εργασίας

Οδηγός για την ανθεκτικότητα και την  
ψυχική υγεία στην υβριδική και εξ  
αποστάσεως εργασία 2025



Co-funded by  
the European Union



# Συναισθηματική νοημοσύνη για υβριδικούς χώρους εργασίας

Οδηγός για την ανθεκτικότητα και την  
ψυχική υγεία στην υβριδική και εξ  
αποστάσεως εργασία 2025



Co-funded by  
the European Union

Η παρούσα έκθεση εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ «Καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης και πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων με νέους σε έξυπνους και υβριδικούς χώρους εργασίας», αριθ. σύμβασης 2024-1-ES02-KA210-YOU-000246673. Οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι ωστόσο αποκλειστικά αυτές των συγγραφέων και δεν αντανακλούν απαραίτητα τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Instituto de la Juventud de España (INJUVE). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγός αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές. Περισσότερες πληροφορίες για το έργο: [eqcultivate.eu](https://eqcultivate.eu)



Το έργο αυτό διατίθεται υπό την άδεια Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας, επισκεφθείτε τη διεύθυνση <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Περιεχόμενα

Ενότητα 1 Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον υβριδικό χώρο εργασίας .....	2
Εισαγωγή.....	3
<b>1.1</b> Κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) .....	3
<b>1.2</b> EQ και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι νέοι στην υβριδική εργασία .....	7
<b>1.3</b> Ανάπτυξη EQ στην καθημερινή εργασιακή ζωή.....	10
<b>1.4</b> Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο για την ευημερία και την ένταξη.....	12
<b>1.5</b> Σκέψεις για την ένταξη των μειονεκτουσών ομάδων .....	14
Ασκήσεις αναστοχασμού .....	15
Παράρτημα ημερολογίου – Εβδομαδιαίος δείκτης EQ .....	15
Ενότητα 2: Κατανόηση της ρύθμισης του στρες και διαχείριση του στρες.....	17
Εισαγωγή .....	18
<b>2.1</b> Αναγνώριση του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης στην εξ αποστάσεως εργασία.....	19
<b>2.2</b> Χαρτογράφηση του στρες και των παραγόντων που το προκαλούν στους ψηφιακούς χώρους εργασίας .....	28
<b>2.3</b> Στρατηγικές για την καθημερινή ρύθμιση του στρες.....	40
<b>2.4</b> Μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες και ανάπτυξη ανθεκτικότητας.....	50
<b>2.5</b> Συμπεριλαμβανομένων των μειονεκτουσών ομάδων.....	59
Ασκήσεις αναστοχασμού .....	64
Παράρτημα ημερολογίου – Διαχείριση άγχους και συναισθηματική ανθεκτικότητα .....	68
Ενότητα 3 Ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και διαχείριση σχέσεων .....	71
Εισαγωγή .....	72
<b>3.1</b> Ένταξη στον ψηφιακό χώρο εργασίας.....	74
<b>3.2</b> Ενσυναίσθηση και συνειδητοποίηση των σχέσεων .....	80
<b>3.3</b> Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις των απομακρυσμένων σχέσεων .....	87
<b>3.4</b> Ομαδικό πνεύμα, αίσθημα του «ανήκειν» και μικροσυνδέσεις.....	94
<b>3.5</b> Σκέψεις για την ένταξη των μειονεκτουσών ομάδων .....	103
Ασκήσεις αναστοχασμού .....	108
Παράρτημα ημερολογίου – Κοινωνική ένταξη και διαχείριση σχέσεων.....	111
Ενότητα 4 Ψηφιακά εργαλεία για την ευημερία και την παραγωγικότητα.....	116
Εισαγωγή .....	11
Εισαγωγή .....	118
<b>4.1</b> Κατανόηση του ψηφιακού οικοσυστήματός σας.....	119
<b>4.2</b> Ψηφιακή κόπωση, ειδοποιήσεις και τεχνολογικά όρια .....	123
<b>4.3</b> Συνειδητή χρήση των ψηφιακών εργαλείων.....	127
<b>4.4</b> Αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς εξάντληση .....	129
<b>4.5</b> Σκέψεις για την ένταξη των μειονεκτουσών ομάδων .....	130
Ασκήσεις αναστοχασμού .....	132
Παράρτημα ημερολογίου.....	133
Κατάλογος πηγών.....	135

## Ενότητα 1 Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον υβριδικό χώρο εργασίας

## Εισαγωγή

Στο σημερινό **δυναμικό** εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η ενίσχυση της παραγωγικότητας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αλληλεπιδράσεων στο χώρο εργασίας και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, η κατανόηση του αντίκτυπου της EQ στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στην επιτυχία του οργανισμού έχει καταστεί βασικό πεδίο ενδιαφέροντος.

Οι βασικοί ορισμοί της «EQ» αναφέρονται ως **η ικανότητα να αναγνωρίζει, να χρησιμοποιεί, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στις κοινωνικές σχέσεις**. Συναισθηματική νοημοσύνη,

όπως ορίστηκε από τους Salovey και Mayer (1990), περιλαμβάνει τέσσερις βασικές ικανότητες: **αυτογνωσία, αυτοέλεγχο, κοινωνική συνείδηση και διαχείριση σχέσεων**. Ο κ. Goleman (1998) επέκτεινε αυτό το μοντέλο σε ένα δημοφιλές θέμα, τονίζοντας πέντε συνιστώσες: **αυτογνωσία, αυτοέλεγχο, κίνητρα, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες**.

## 1.1 Κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ)

Σύμφωνα με τον Goleman, όλοι έχουν κάποιο επίπεδο EQ και ο καθένας μπορεί να βελτιώσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη για να παρακολουθεί τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές του καταστάσεις. Ο Goleman υποστήριξε ότι η κοινωνία, είτε ο δημόσιος είτε ο ιδιωτικός τομέας, θα πρέπει να διαθέσει περισσότερους πόρους σε νέα προγράμματα και έρευνα που θα βοηθήσουν εκατομμύρια ανθρώπους να αναπτύξουν αυτή την ικανότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, αποτελείται από τέσσερις διακριτές συνιστώσες: αναγνώριση των συναισθημάτων (η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα στον εαυτό μας και στους άλλους), χρήση των συναισθημάτων (η ικανότητα να προκαλούμε και να λογικολογούμε με τα συναισθήματα), κατανόηση των συναισθημάτων (η ικανότητα να κατανοούμε περίπλοκα συναισθήματα και συναισθηματικές καταστάσεις, ειδικά τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα συναισθήματα μεταβάλλονται από στιγμή σε στιγμή) και διαχείριση των συναισθημάτων (έλεγχος των συναισθημάτων στον εαυτό μας και στους άλλους).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο EQ επιδεικνύουν ανώτερες διαπροσωπικές δεξιότητες, προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα στις προκλήσεις του χώρου εργασίας.

Οι Kobe, Reiter-Palmon & Rickers (2001) ισχυρίστηκαν ότι η κοινωνική και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι έννοιες που αλληλεπικαλύπτονται, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να επηρεάζει τόσο την ηγεσία όσο και την κοινωνική νοημοσύνη. Η κοινωνική νοημοσύνη υποδηλώνει την ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται άλλους ανθρώπους, η οποία θεωρείται ουσιαστικός ρόλος της ηγεσίας. Η κοινωνική νοημοσύνη έχει επικυρωθεί ως ξεχωριστή έννοια της νοημοσύνης και μπορεί να χρησιμεύσει ως προγνωστικός παράγοντας της ηγετικής συμπεριφοράς.



Η πανδημία Covid-19 έφερε φυσικά στο προσκήνιο τις μετασχηματιστικές αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων και η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καταστεί σημαντικό πλεονέκτημα ηγεσίας στον κόσμο μετά την πανδημία. Στις βασικές τάσεις περιλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, η εμφάνιση υβριδικών μοντέλων εργασίας. Σε κάθε οργανισμό, η υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών επιταχύνθηκε από την πανδημία, καθώς και από την υιοθέτηση νέων κανονισμών, που επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους με lockdown και κοινωνικής αποστασιοποίησης.

Αφού ανακάλυψαν ότι η εξ αποστάσεως εργασία δεν είναι μόνο εφικτή αλλά και αποδοτική, πολλές οργανώσεις έχουν υιοθετήσει υβριδικές πρακτικές εργασίας ως μόνιμο στοιχείο. Από αυτή την τεχνική προέκυψαν πολλές επιλογές για την ευελιξία των εργαζομένων, επιτρέποντας στους ανθρώπους να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους μέσω προσωπικών και επαγγελματικών ρυθμίσεων χωρίς να θυσιάζουν την παραγωγικότητα. Ωστόσο, για άλλη μια φορά, απαιτούνται ορισμένες προσαρμογές και αναπροσαρμογές. Οι εταιρείες πρέπει να επανεξετάσουν την υποδομή πληροφορικής, τον σχεδιασμό του χώρου εργασίας και την προσέγγιση διαχείρισης. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν πλέον χώρους εργασίας που βελτιώνουν την ικανότητα των εργαζομένων να κοινωνικοποιούνται και να αλληλεπιδρούν σε περιπτώσεις συνεργασίας, κάτι που είναι δύσκολο

να γίνει σε ένα οικιακό περιβάλλον. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις παρατηρούν αύξηση της ζήτησης για ψηφιακή συνεργασία ως λύση για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στον ίδιο χώρο και των απομακρυσμένων εργαζομένων.

Η διαχείριση εικονικών ομάδων είναι μια τεράστια και σύγχρονη πρόκληση που απαιτεί EQ. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας

σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας απαιτεί πιο οργανωμένες και σκόπιμες προσπάθειες από αυτές των παραδοσιακών γραφειακών περιβαλλόντων. **Οι ηγέτες με υψηλό EQ το επιτυγχάνουν με συνέπεια**

**αναγνωρίζοντας και ικανοποιώντας τις συναισθηματικές ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας.** Παρά τη φυσική τους απόσταση, δίνουν στο προσωπικό ένα αίσθημα ότι ανήκουν κάπου και ότι τους κατανοούν.

Επιπλέον, η παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η ομαδική εργασία και η ποιότητα της ηγεσίας. Οι συναισθηματικά ευφείς υπάλληλοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να χειρίζονται συγκρούσεις, να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, δημιουργώντας ένα πιο συνεκτικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας, παρέχοντας υποστήριξη, αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες των υπαλλήλων και προωθώντας την αίσθηση του ανήκειν.

Η οργανωτική ανθεκτικότητα, η οποία συνδέεται στενά με το EQ, φαίνεται να είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι οργανισμοί που είχαν σταθερά θεμέλια στο EQ κατάφεραν να αντέξουν τις αρχικές επιπτώσεις της επιδημίας και να προχωρήσουν σε καινοτομίες και προσαρμογές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες πιο γρήγορα. Αυτό εξηγεί μέρος της ευελιξίας που έχουν οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη στη δημιουργία της προαναφερθείσας κουλτούρας ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία επιτρέπει στα μέλη του προσωπικού να εκφράζουν ιδέες, ανησυχίες και κριτική χωρίς φόβο τιμωρίας.

Συνιστώνται εργαστήρια, μελέτες περιπτώσεων και αξιολογήσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων EQ σε διάφορες επιχειρησιακές προσεγγίσεις, σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα συνεκτικό και EQ εργατικό δυναμικό. Τέτοιες πρωτοβουλίες θα μπορούσαν να συμβάλουν στη γεφύρωση των κενών στην επικοινωνία της ομάδας και στην ενίσχυση της συνοχής, καθιστώντας τα άτομα και τους οργανισμούς πιο ανθεκτικά.

## 1.2 EQ και προκλήσεις που αφορούν ειδικά τους νέους στην υβριδική εργασία

Στα σημερινά ψηφιακά εργασιακά περιβάλλοντα, ειδικά για τους νέους επαγγελματίες, η φροντίδα της ψυχικής υγείας δεν είναι απλώς σημαντική, είναι απαραίτητη. Είναι γνωστό πόσο η πανδημία COVID-19 επιδείνωσε την **συναισθηματική ευημερία** πολλών νέων ανθρώπων. Συναισθήματα όπως η μοναξιά, η αποσύνδεση και η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης οδήγησαν σε αυξημένο άγχος και κατάθλιψη, επιδεινώνοντας τις προκλήσεις της εξ αποστάσεως και υβριδικής εργασίας.

Οι νέοι εργαζόμενοι που ξεκινούν την καριέρα τους ενδέχεται να μην διαθέτουν ισχυρά συστήματα επαγγελματικής ή προσωπικής υποστήριξης, ενώ η μετάβαση στην υβριδική εργασία έχει προσθέσει επιπλέον παράγοντες άγχους. Η απομόνωση, τα ασαφή όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η αβεβαιότητα σχετικά με τις προσδοκίες της εργασίας μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την ψυχική υγεία και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Μία από τις σημαντικότερες συναισθηματικές επιπτώσεις στους υβριδικούς χώρους εργασίας προέρχεται από τα ασαφή όρια και την κουλτούρα της **υπερβολικής διαθεσιμότητας**. Όταν η εργασία και η προσωπική ζωή συγχωνεύονται, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι βρίσκονται σε διαρκή «ετοιμότητα», γεγονός που οδηγεί σε ψυχική κόπωση και συναισθηματική

εξάντληση. Η πίεση να απαντούν αμέσως στα μηνύματα (ακόμη και εκτός των ωρών εργασίας) δημιουργεί αυτό που πολλοί περιγράφουν ως **«ενοχή διαθεσιμότητας»**. Αυτός ο φόβος να φαίνονται μη παραγωγικοί ή αποσυνδεδεμένοι μπορεί να προκαλέσει άγχος και να συμβάλει στην επαγγελματική εξουθένωση.

Επιπλέον, η υπερβολική ψηφιακή σύνδεση δεν μπορεί να αντικαταστήσει τα οφέλη της πραγματικής ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Οι νέοι επαγγελματίες, ειδικότερα, μπορεί να αντισταθμίζουν υπερβολικά παραμένοντας υπερβολικά διαθέσιμοι, κάτι που παραδόξως αυξάνει τα συναισθήματα απομόνωσης αντί να τα ανακουφίζει.

Η αναγνώριση αυτών των κινδύνων δεν είναι μόνο θέμα υποστήριξης της ατομικής ευημερίας, αλλά είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός υγιούς, έτοιμου για το μέλλον εργατικού δυναμικού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κατανόηση των τρεχουσών στρατηγικών αντιμετώπισης και ο εντοπισμός των κενών στην υποστήριξη είναι κεντρικής σημασίας για τις εκπαιδευτικές μας προσπάθειες.

Συνολικά, **η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικών και παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων**. Ενισχύοντας την επικοινωνία, βοηθά τα άτομα να κατανοούν καλύτερα

να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στα συναισθήματα των άλλων, οδηγώντας σε πιο σαφείς και πιο ενσυναίσθητες αλληλεπιδράσεις. Διαδραματίζει επίσης βασικό ρόλο στη διευκόλυνση της επίλυσης συγκρούσεων, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν τις διαφωνίες με μεγαλύτερη ευαισθησία και συνεργασία.



Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς τα μέλη της ομάδας αισθάνονται **ότι ακούγονται, εκτιμώνται και υποστηρίζονται**. Αυτό, με τη σειρά του, βελτιώνει τη συνολική απόδοση της ομάδας, προωθώντας τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και ένα κοινό αίσθημα σκοπού. Επιπλέον,

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, ειδικά των ηγετικών στελεχών.

Οι ηγέτες που έχουν αυτογνωσία, ενσυναίσθηση και συναισθηματική ανθεκτικότητα είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να εμπνέουν, να παρακινούν και να καθοδηγούν τις ομάδες τους.

Τελικά, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς ένα προσωπικό πλεονέκτημα, αλλά ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με την προστασία της ψυχικής υγείας σε υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα, προτείνονται ορισμένες στρατηγικές:

- Να κάνετε τακτικά διαλείμματα κατά τη διάρκεια της ημέρας,
- Θέστε σαφή όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (π.χ. σταθερά ωράρια, αποφυγή εργασίας εκτός των καθορισμένων ωρών, χρήση ειδικού χώρου εργασίας).
- Να ασχολείστε με σωματικές δραστηριότητες, όπως περπάτημα ή τακτική άσκηση,

- Άσκηση διαφραγματικής αναπνοής,
- Ακολουθώντας δομημένες ρουτίνες για να διατηρήσετε τη συνέπεια και την συγκέντρωσή σας,
- Διατήρηση κοινωνικών σχέσεων, μέσω προγραμματισμένων επαφών με συναδέλφους και φίλους, και
- Πρακτική της ενσυνειδητότητας.

### 1.3 Ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης στην καθημερινή επαγγελματική ζωή

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μια αφηρημένη έννοια ή ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που έχουν μόνο λίγοι — είναι μια δεξιότητα που εκδηλώνεται στις καθημερινές μας ενέργειες, στη γλώσσα και στις επιλογές μας. Στον υβριδικό χώρο εργασίας, όπου μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μας γίνεται μέσω οθονών ή κειμένου, ο τρόπος με τον οποίο εκφραζόμαστε γίνεται ακόμα πιο σημαντικός. Μικρές αποφάσεις — πώς ξεκινάμε μια συνάντηση, πώς αντιδρούμε σε μια καθυστέρηση, αν παίρνουμε μια ανάσα πριν απαντήσουμε — μπορούν να διαμορφώσουν το συναισθηματικό κλίμα μιας ομάδας.

Για παράδειγμα, ξεκινώντας μια εικονική συνάντηση με μια γρήγορη ερώτηση όπως «Σε κλίμακα από 1 έως 10, πώς είναι η ενέργειά σας σήμερα;», δημιουργείται χώρος για αυθεντικότητα και ανθρώπινη σύνδεση. Το να ονομάζετε ρητά τα συναισθήματα, όπως χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως τον «τροχό των συναισθημάτων» ή απλά ρωτώντας «Τι συμβαίνει πραγματικά με μένα αυτή τη στιγμή;», μπορεί να μειώσει την κακή επικοινωνία και να βοηθήσει στη ρύθμιση των αντιδράσεων. Σε στιγμές έντασης, το να κάνετε μια παύση για να πάρετε μια βαθιά ανάσα πριν απαντήσετε σε ένα μήνυμα μπορεί να αποτρέψει παρεξηγήσεις και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη. Όταν προσφέρετε ανατροφοδότηση γραπτώς, το να τοποθετείτε τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις ανάμεσα σε δύο ειλικρινείς θετικά σχόλια αυξάνει την πιθανότητα να ακουστούν.

Μία από τις βασικές προκλήσεις σε απομακρυσμένα ή υβριδικά περιβάλλοντα είναι η διαχείριση των συναισθηματικών ερεθισμάτων. Η σιωπή σε μια ομαδική συνομιλία μπορεί να εκληφθεί ως απόρριψη. Μια καθυστερημένη απάντηση μπορεί να προκαλέσει άγχος ή την αίσθηση ότι αγνοείσαι. Η απουσία βίντεο σε μια κλήση μπορεί να ερμηνευθεί ως αποστασιοποίηση. Η αναγνώριση αυτών των εσωτερικών αντιδράσεων είναι το πρώτο βήμα για να ανταποκριθείς με συναισθηματική συνειδητοποίηση και όχι με υποθέσεις.

Η Λουκία, μια νεαρή εργαζόμενη σε αγροτική περιοχή, μοιράστηκε ότι συχνά ένιωθε άγχος κατά τη διάρκεια των διαδικτυακών συναντήσεων όταν οι συνάδελφοί της άφηναν τις κάμερές τους κλειστές. Ερμήνευε την έλλειψη ορατότητάς τους ως αδιαφορία. Τελικά, εξέφρασε την ανησυχία της, μόνο για να ανακαλύψει ότι ορισμένοι συνάδελφοί της είχαν κακή σύνδεση στο διαδίκτυο ή δεν ένιωθαν άνετα να εμφανίζονται στην κάμερα κάθε μέρα.

Μαζί, η ομάδα συμφώνησε σε μια κοινή προσέγγιση: να παραμείνει η κάμερα προαιρετική, διατηρώντας παράλληλα την παρουσία μέσω χαιρετισμών στο chat ή σύντομων check-in. Αυτή η προσαρμογή βοήθησε στην αποκατάσταση της σύνδεσης και μείωσε το περιττό άγχος.

### **Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καθημερινή εργασιακή ζωή σημαίνει επίσης τη συν-δημιουργία κοινών**

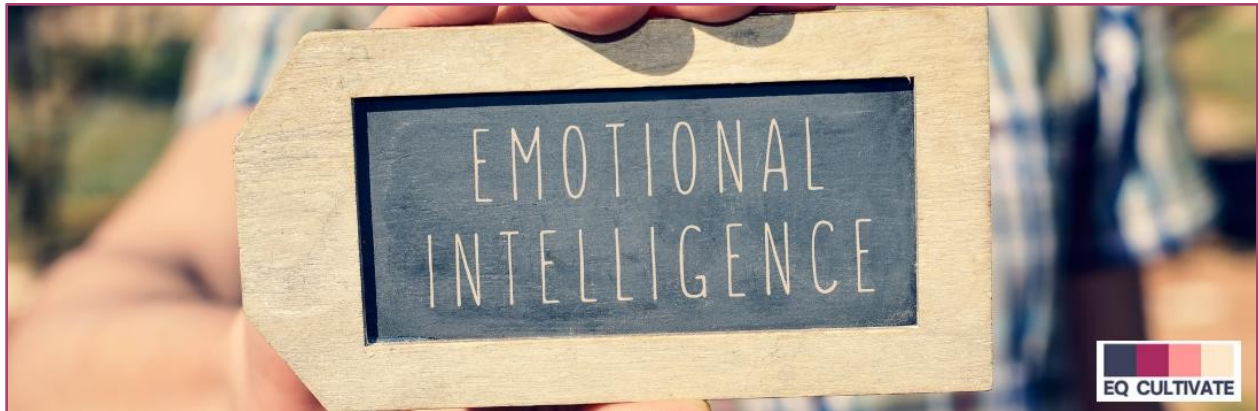
**προσδοκίες με την ομάδα.** Η συμφωνία σχετικά με τα χρονικά πλαίσια ανταπόκρισης, η δημιουργία χώρου για «αποκλεισμούς οθόνης» κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και η περιστασιακή αποστολή ανεπίσημων μηνυμάτων που δεν σχετίζονται με εργασίες, απλώς για να πείτε ένα «γεια»

οθόνης» κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και η περιστασιακή αποστολή ανεπίσημων μηνυμάτων που δεν σχετίζονται με εργασίες, απλώς για να πείτε ένα «γεια» ή να ρωτήσετε πώς είναι, μπορούν όλα να συμβάλουν στη δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας με μεγαλύτερη συναισθηματική ευαισθησία. Αυτά μπορεί να φαίνονται μικρές χειρονομίες, αλλά μπορούν να μεταμορφώσουν τον ρυθμό και την ατμόσφαιρα μιας υβριδικής ομάδας.

## 1.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο ευεξίας και ένταξης

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αφορά μόνο τη βελτίωση της επικοινωνίας, αλλά είναι και ένας δρόμος προς την ψυχική ευεξία και την ενταξιακή ομαδική εργασία. Σε υβριδικά και απομακρυσμένα περιβάλλοντα,

το άγχος, η αποσύνδεση και η κόπωση είναι συχνά φαινόμενα. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές αλλαγές στον εαυτό τους και στους άλλους, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται με φροντίδα, περιέργεια και ενσυναίσθηση πριν τα πράγματα κλιμακωθούν.



Σε ομάδες με συναισθηματική νοημοσύνη, η γνώμη όλων έχει σημασία. Δεν έχει σημασία ποιος μιλάει περισσότερο, αλλά το να δημιουργηθούν συνθήκες όπου οι άνθρωποι αισθάνονται αρκετά ασφαλείς για να συνεισφέρουν. Το να παρατηρείτε ποιος τείνει να παραμένει σιωπηλός, να επικοινωνείτε ατομικά μαζί του και να αναγνωρίζετε διαφορετικές μορφές συνεισφοράς, ειδικά την άρατη εργασία όπως η συναισθηματική εργασία, μπορεί να καλλιεργήσει ένα αίσθημα ανήκεισης. Αυτές οι δυναμικές δεν συμβαίνουν αυτόματα, αλλά αναδύονται όταν οι άνθρωποι ακούνε ενεργά, επιβεβαιώνουν και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον.

Ακόμη και στο διαδίκτυο, τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Ένα σύντομο, απότομο μήνυμα που αποστέλλεται βιαστικά μπορεί να διαδοθεί σε όλη την ομάδα και να αυξήσει την ένταση. Αλλά ισχύει και το αντίθετο: **η ηρεμία, η ζεστασιά,**

**εκτίμηση και χιούμορ μπορούν να εξαπλωθούν και να ανεβάσουν το ηθικό.** Αφιερώστε λίγο χρόνο για να ξαναδιαβάσετε ένα μήνυμα

πριν το στείλουμε, αναρωτιόμενοι αν θα το λέγαμε με τον ίδιο τρόπο και πρόσωπο με πρόσωπο, μπορεί να αλλάξει τον τόνο μιας ολόκληρης αλληλεπίδρασης.

Ορισμένες υβριδικές ομάδες έχουν βρει δημιουργικούς τρόπους για να διατηρήσουν την αλληλοϋποστήριξη. Για παράδειγμα, η δημιουργία «EQ buddies» (φίλων EQ) που επικοινωνούν κάθε εβδομάδα εκτός από τις ενημερώσεις για τις εργασίες μπορεί να καλλιεργήσει την συναισθηματική παρουσία. Άλλοι χρησιμοποιούν ομαδικές συνομιλίες όχι μόνο για τον προγραμματισμό και τη λογιστική, αλλά και για να μοιράζονται καλά νέα, προσωπικές σκέψεις ή ελαφρύ περιεχόμενο. Αυτές οι στιγμές χτίζουν εμπιστοσύνη και ανθεκτικότητα με τρόπους που οι παραδοσιακές συναντήσεις συχνά δεν το κάνουν.

Το EQ παίζει επίσης ζωτικό ρόλο στο να κάνει τους υβριδικούς χώρους πιο συμπεριληπτικούς. Για τις παγκόσμιες ομάδες, η εναλλαγή των ωρών των συναντήσεων μπορεί να κάνει τη συμμετοχή πιο ισότιμη. Ο σχεδιασμός ημερήσιων διατάξεων που προσκαλούν όλους να μιλήσουν ή η δυνατότητα γραπτής συμμετοχής για όσους το προτιμούν, μπορεί να διασφαλίσει ότι θα γίνονται σεβαστά τα διαφορετικά στυλ επικοινωνίας. Η αποφυγή της χρήσης ορολογίας ή αδιευκρίνιστων ακρωνυμίων βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι μη γηγενείς ομιλητές ή τα άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα δεν θα αισθάνονται αποκλεισμένοι. Αυτές οι προσαρμογές απαιτούν ευαισθητοποίηση και προσοχή, αλλά είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός χώρου όπου όλοι αισθάνονται ευπρόσδεκτοι.

## 1.5 Σκέψεις για την ένταξη των μειονεκτουσών ομάδων

**Οι απομακρυσμένοι και υβριδικοί χώροι εργασίας μπορούν να ενισχύσουν ακούσια τις υπάρχουσες ανισότητες.**

Οι εργαζόμενοι με νέους που ζουν με ορατές ή αόρατες αναπηρίες μπορεί να χρειάζονται βοηθητικές τεχνολογίες ή πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη την κόπωση. Όσοι ζουν σε αγροτικές ή απομακρυσμένες περιοχές μπορεί να αντιμετωπίζουν προβλήματα με την κακή συνδεσιμότητα. Οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν πολιτισμικά ή γλωσσικά εμπόδια μπορεί να αισθάνονται αποκλεισμένοι όταν η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι πολύ γρήγορη, ιδιωματική ή τεχνική. Και οι εργαζόμενοι με νέους που βιώνουν περιθωριοποίηση λόγω φύλου, φυλής ή σωματικής εικόνας μπορεί να αισθάνονται ιδιαίτερα ευάλωτοι στους ψηφιακούς χώρους.

Η δημιουργία μιας πραγματικά χωρίς αποκλεισμούς ομάδας ξεκινά με την αναγνώριση αυτών των πραγματικοτήτων. Η προσφορά ευελιξίας στην επικοινωνία, για παράδειγμα, επιτρέποντας σε κάποιον να απαντήσει με φωνητικό μήνυμα αντί να εμφανιστεί σε βίντεο, μπορεί να κάνει τη συμμετοχή πιο προσβάσιμη. Οι πολιτικές που δεν επιβάλλουν τη χρήση κάμερας σέβονται τις ανησυχίες σχετικά με την εικόνα του σώματος και τις ανάγκες των ατόμων με νευροδιαφορετικότητα. Η συμπερίληψη κλειστών υποτίτλων ή εγγράφων φιλικών προς τα προγράμματα ανάγνωσης οθόνης καθιστά τις συναντήσεις και τους πόρους προσβάσιμους σε άτομα με προβλήματα ακοής ή όρασης. Η συνειδητή χρήση της γλώσσας, η κοινοποίηση των αντωνυμιών, η επαλήθευση της κατανόησης και η αποφυγή εσωτερικών αστείων συμβάλλουν στη μείωση του αισθήματος αποκλεισμού.

Ίσως η πιο ισχυρή πράξη ένταξης είναι να ρωτήσετε: **«Τι θα έκανε αυτόν τον χώρο να σας φαίνεται πιο ασφαλής και υποστηρικτικός;»** Μπορεί να μην υπάρχει τέλεια απάντηση, αλλά η ίδια η ερώτηση εκφράζει ενδιαφέρον.

## Ασκήσεις αναστοχασμού

Σκεφτείτε μια πρόσφατη περίπτωση κατά την οποία αισθανθήκατε συναισθηματικά προκληθείτε κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας. Τι αισθανθήκατε στο σώμα σας ή στις σκέψεις σας και πώς αντιδράσατε;

Όταν ένα μήνυμα παραμένει αναπάντητο για ώρες, τι συναισθήματα ή υποθέσεις σας έρχονται στο μυαλό; Πώς θα μπορούσατε να αντιδράσετε διαφορετικά χρησιμοποιώντας το EQ;

Ποια είναι μια μικρή, συναισθηματικά έξυπνη ενέργεια που μπορείτε να κάνετε αυτή την εβδομάδα για να υποστηρίξετε έναν συνάδελφο ή να ενισχύσετε τους δεσμούς στην ομάδα σας;

## Παράρτημα ημερολογίου – Εβδομαδιαίος δείκτης EQ

Μη διστάσετε να εκτυπώσετε αυτή τη σελίδα ή να την αντιγράψετε σε ένα προσωπικό ημερολόγιο για να αναπτύξετε την συναισθηματική σας ευαισθησία κατά τη διάρκεια της εβδομάδας.

### Εβδομαδιαίος δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης

Ημέρα	Συναίσθημα που παρατήρησα	Πώς αντέδρασα	Τι με βοήθησε να ρυθμίσω	Μία ενέργεια EQ που έκανα
Δευτέρα				
Τρίτη				
Τετάρτη				
Πέμπτη				
Παρασκευή				

### Ελεύθερες προτροπές γραφής

Σήμερα ένιωσα συναισθηματικά συνδεδεμένος όταν...
Μια στιγμή που έθεσε σε δοκιμασία το συναισθηματικό μου δείκτη ευφυΐας αυτή την εβδομάδα ήταν...

Ένωσα τη μεγαλύτερη υποστήριξη όταν...
Την επόμενη εβδομάδα, θέλω να εξασκήσω το συναισθηματικό μου δείκτη ευφύϊας με...

## Ενότητα 2: Κατανόηση της ρύθμισης του στρες και του ελέγχου του στρες

## Εισαγωγή

Στην προηγούμενη ενότητα, εξετάσαμε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν τον εαυτό τους και να συνδεθούν με τους άλλους, ακόμη και σε σύνθετους ψηφιακούς και υβριδικούς χώρους εργασίας. Ωστόσο, το να γνωρίζουμε πώς νιώθουμε είναι μόνο ένα μέρος της εξίσωσης. Το άλλο μέρος είναι να γνωρίζουμε τι να κάνουμε όταν η ζωή γίνεται αφόρητη.

**Η ενότητα 2** επικεντρώνεται σε πρακτικούς τρόπους αναγνώρισης του άγχους, διαχείρισης των επιπτώσεών του και ενίσχυσης της συναισθηματικής ανθεκτικότητας. Για τους εργαζόμενους με νέους, η εξισορρόπηση των επαγγελματικών απαιτήσεων,

την ψηφιακή κόπωση και την προσωπική ευημερία μπορεί να είναι δύσκολη, ειδικά όταν εργάζονται σε απομακρυσμένα ή υβριδικά περιβάλλοντα όπου τα συστήματα υποστήριξης φαίνονται μακρινά.

Βασισμένο σε αρχές από την πρακτική της ψυχικής υγείας, τη συστημική σκέψη και την καθημερινή ζωή, αυτό το τμήμα θα διερευνήσει πώς εκδηλώνεται το άγχος σωματικά και συναισθηματικά, πώς να χαρτογραφήσετε τους προσωπικούς παράγοντες που προκαλούν άγχος και πώς να δημιουργήσετε συνήθειες που προστατεύουν την ενέργεια και την ψυχική υγεία με την πάροδο του χρόνου. Πέρα από τις ατομικές στρατηγικές, θα εξετάσει πώς το άγχος επηρεάζει τις σχέσεις, τη δυναμική της ομάδας και τα ευρύτερα συστήματα στα οποία ανήκουμε. Επειδή το άγχος σπάνια υπάρχει μεμονωμένα, ρέει μέσω των συνδέσεων, επηρεάζει τις αντιδράσεις μας και διαμορφώνει τους χώρους που μοιραζόμαστε με άλλους.

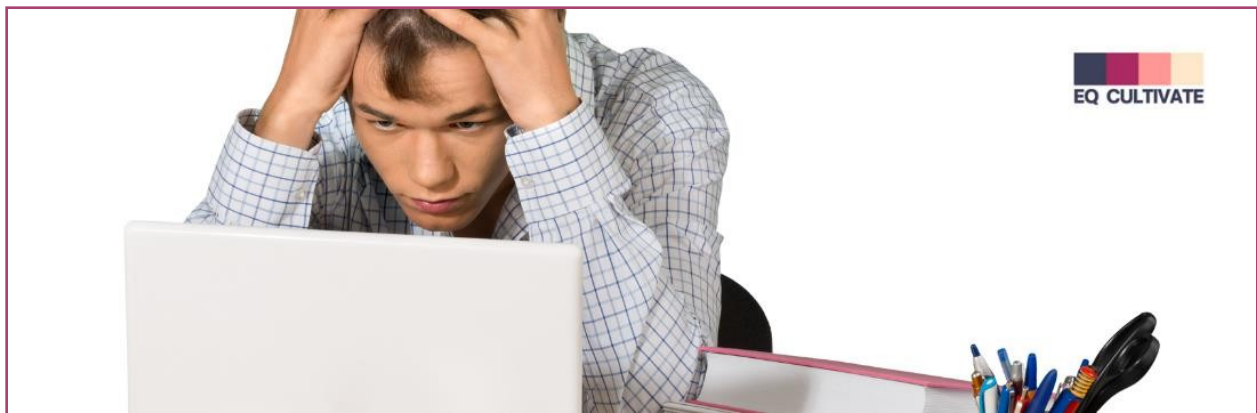
Μέχρι το τέλος αυτού του τμήματος, οι αναγνώστες θα έχουν τα εργαλεία και τις γνώσεις για να διαχειρίζονται το άγχος πιο αποτελεσματικά, να υποστηρίζουν τους γύρω τους και να καλλιεργούν ανθεκτικότητα που διαρκεί, ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι αβέβαιες.

## 2.1 Αναγνωρίζοντας το άγχος και την εξουθένωση στην εξ αποστάσεως εργασία

Το άγχος δεν είναι εχθρός από μόνο του. Είναι μια φυσική αντίδραση του ανθρώπινου σώματος, ένας αρχαίος μηχανισμός που προστάτευε τους ανθρώπους από απειλές πολύ πριν από την εμφάνιση των email και των

τις βιντεοκλήσεις να γίνουν μέρος της καθημερινής ζωής. Όταν αντιμετωπίζει προκλήσεις, ο εγκέφαλος στέλνει μηνύματα για την έκκριση ορμονών όπως η κορτιζόλη και η αδρεναλίνη. Αυτές οι χημικές ουσίες αυξάνουν τον καρδιακό ρυθμό, σφίγγουν τους μυς, οξύνουν τις αισθήσεις και βοηθούν τους ανθρώπους να δράσουν γρήγορα. Αυτή η βραχυπρόθεσμη ενεργοποίηση, η αντίδραση «πάλης, φυγής ή πάγωσης», μπορεί να είναι χρήσιμη. Επιτρέπει στα άτομα να τηρούν προθεσμίες, να χειρίζονται καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή να παραμένουν σε εγρήγορση όταν κάτι απαιτεί την άμεση προσοχή τους.

Ωστόσο, ενώ η αντίδραση στο στρες δημιουργήθηκε για σύντομες περιόδους κινδύνου, η σύγχρονη ζωή απαιτεί συχνά μια σταθερή κατάσταση επαγρύπνησης. Όταν το στρες γίνεται χρόνιο, οι ίδιες ορμόνες που βοηθούν τα άτομα να επιβιώσουν μπορούν να αρχίσουν να τους βλάπτουν. Τα υψηλά επίπεδα κορτιζόλης με την πάροδο του χρόνου μπορούν να διαταράξουν τον ύπνο, να αποδυναμώσουν το ανοσοποιητικό σύστημα, να διαταράξουν την πέψη και να τους αφήσουν να αισθάνονται άγχος, νευρικήτητα ή εξάντληση. Το σώμα παραμένει σε κατάσταση ετοιμότητας, χωρίς δυνατότητα επαναφοράς. Έτσι **το οξύ στρες** μετατρέπεται σε χρόνιο βάρος.



Το άγχος δεν είναι απλώς σωματικό, αλλά διαπερνά τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές. Σε περιβάλλοντα εργασίας όπου οι άνθρωποι βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο, συνήθως υπάρχουν φυσικές παύσεις και στιγμές

ανθρώπινης επαφής που βοηθούν στην αποδέσμευση της έντασης. Ένας συνάδελφος θα παρατηρήσει αν φαίνεστε πιο σιωπηλός από

από το συνηθισμένο. Ένας προϊστάμενος μπορεί να προσφέρει υποστήριξη μετά από μια δύσκολη αλληλεπίδραση. Ακόμη και μικρές συνήθειες, όπως το να μοιράζεστε το διάλειμμα για καφέ, μπορούν να προσφέρουν συναισθηματική ανακούφιση και αίσθηση ότι ανήκετε κάπου.

Στους παραδοσιακούς χώρους εργασίας, κάποιος μπορεί συχνά να «διαβάσει την ατμόσφαιρα». Η γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και η λεπτή ενέργεια των ομαδικών αλληλεπιδράσεων παρέχουν ένα χάρτη για την κατανόηση του πώς οι άλλοι, και εμείς οι ίδιοι, αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις. Είναι πιο εύκολο να παρατηρήσουμε τα πρώιμα σημάδια του στρες όταν οι άνθρωποι βρίσκονται φυσικά μαζί.

### Οι αλλαγές της εξ αποστάσεως εργασίας

Η εξ αποστάσεως εργασία καταργεί πολλά από αυτά τα φυσικά δίκτυα ασφαλείας. Η εργασία από το σπίτι σημαίνει συχνά να κάθεσαι μόνος για μεγάλες περιόδους, μερικές φορές σε πρόχειρους χώρους που θολώνουν τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σε αυτό το περιβάλλον, τα σημάδια του στρες γίνονται πιο εύκολο να κρυφτούν ή να αγνοηθούν. Δεν υπάρχουν τυχαίες συνομιλίες στους διαδρόμους, ούτε τυχαίες συναντήσεις που αποκαλύπτουν πώς πραγματικά νιώθει κάποιος. Αντ' αυτού, οι αλληλεπιδράσεις γίνονται μέσω οθονών, γραπτών μηνυμάτων ή σύντομων προγραμματισμένων κλήσεων, όπου οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται πίεση να φαίνονται ψύχραιμοι και παραγωγικοί, ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες.



**Στην εξ αποστάσεως εργασία, η ίδια τεχνολογία που συνδέει τους ανθρώπους μπορεί επίσης να τους απομονώσει.** Οι συνεχείς ειδοποιήσεις δημιουργούν ένα αίσθημα επείγοντος. Η προσδοκία για άμεσες

απαντήσεις μπορεί να τους κρατήσει συνεχώς «ενεργούς», ακόμη και εκτός των επίσημων ωρών εργασίας. Πολλοί

Οι εργαζόμενοι και οι επαγγελματίες που ασχολούνται με τη νεολαία δήλωσαν ότι, όταν εργάζονται εξ αποστάσεως, αισθάνονται αόρατοι ή

αποσυνδεδεμένοι, σαν η αξία τους να εξαρτάται μόνο από τα αποτελέσματα της εργασίας τους και όχι από την παρουσία τους ως ολόκληρα ανθρώπινα όντα. Άλλοι περιέγραψαν ένα συνεχές αίσθημα ενοχής όταν απομακρύνονταν από τις συσκευές τους, φοβούμενοι ότι θα φαινόταν αδιάφοροι ή αποσυνδεδεμένοι.

Αυτές οι προκλήσεις επαναλήφθηκαν σε διάφορα πλαίσια κατά τη διάρκεια της έρευνας **EQ CULTIVATE**.

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας μίλησαν για την απώλεια των ορίων που προστάτευαν την προσωπική τους ζωή. Χωρίς τη μετακίνηση προς και από την εργασία να σηματοδοτεί την αρχή ή το τέλος της εργάσιμης ημέρας, πολλοί ανέφεραν ότι εργάζονταν περισσότερες ώρες, παραλείποντας τα διαλείμματα ή νιώθοντας ότι η εργασία δεν τελείωνε ποτέ πραγματικά. Ακόμη και τα διαλείμματα για μεσημεριανό γεύμα γίνονταν συχνά μπροστά από τις οθόνες, με μια υποβόσκουσα αίσθηση ότι το να απομακρυνθούν από αυτές θα μπορούσε να εκληφθεί ως τεμπελιά.

### **Η πολυπλοκότητα της υβριδικής εργασίας**

Η υβριδική εργασία εισήχθη ως λύση, ως ένας τρόπος να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα της προσωπικής συνεργασίας με την ευελιξία των τηλεργασιών. Θεωρητικά, θα έπρεπε να επιτρέπει στους ανθρώπους να διαμορφώνουν το πρόγραμμά τους, να ικανοποιούν διάφορες προσωπικές ανάγκες και να παραμένουν σε επαφή με τους συναδέλφους τους.

### **Ωστόσο, η υβριδική εργασία φέρνει μαζί της μια σειρά από δυσκολίες.**

Σε υβριδικά περιβάλλοντα, η απρόβλεπτη εναλλαγή μεταξύ σπιτιού και γραφείου μπορεί να προκαλέσει άγχος. Οι άνθρωποι μπορεί να αντιμετωπίζουν συχνές αλλαγές στις ρουτίνες τους, αβεβαιότητα σχετικά με το πού αναμένεται να βρίσκονται και πώς να συντονίζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους που εργάζονται από διαφορετικές τοποθεσίες. Ορισμένοι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας σημείωσαν ότι η υβριδική εργασία τους έκανε μερικές φορές να αισθάνονται ότι αποκλείονται από τις αποφάσεις, αν τυχαία ήταν αυτοί που εργάζονταν εξ αποστάσεως μια συγκεκριμένη ημέρα. Άλλοι περιέγραψαν πώς αυτό ενίσχυε την αίσθηση των ομάδων «εσωτερικών» και «εξωτερικών», ανάλογα με το ποιος ήταν φυσικά παρών στο γραφείο.

Το ψηφιακό επίπεδο προσθέτει μια επιπλέον πρόκληση. Σε υβριδικά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι καλούνται να διατηρούν την παρουσία τους σε δύο χώρους ταυτόχρονα, το φυσικό γραφείο και τα εικονικά κανάλια. Δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκεται κανείς στο γραφείο και ταυτόχρονα να απαντά σε συνομιλίες, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και

εικονικές συναντήσεις. Αυτή η «διπλή παρουσία» μπορεί να εξαντλήσει τους πνευματικούς πόρους. Οι άνθρωποι μοιράστηκαν τις απόψεις τους για το πώς τα υβριδικά μοντέλα προσφέρουν μερικές φορές ευελιξία, αλλά δημιουργούν επίσης σύγχυση, κακή επικοινωνία και εξάντληση.

Η συλλογική έρευνα της **EQ CULTIVATE** αποκάλυψε ότι, ανεξάρτητα από το περιβάλλον, απομακρυσμένο, υβριδικό ή παραδοσιακό, το άγχος αναφέρθηκε ως ένα αυξανόμενο πρόβλημα. Ωστόσο, οι **εκδηλώσεις του άγχους διαφοροποιούνται**. Στην εργασία με φυσική παρουσία, το άγχος προέρχονταν συχνά από άμεσες διαπροσωπικές εντάσεις ή άμεσες πιέσεις λόγω φόρτου εργασίας. Στην εξ αποστάσεως εργασία, προέρχονταν από την απομόνωση, την ψηφιακή

υπερφόρτωση και των ασαφών ορίων. Στα υβριδικά μοντέλα, ήταν οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες και οι αβεβαιότητες που άφηναν πολλούς να αισθάνονται αποπροσανατολισμένοι.

### **Συναισθηματική κόπωση: το κρυφό στρώμα**

Ενώ το άγχος είναι συχνά ορατό μέσω της ανησυχίας, της ευερεθιστότητας ή της σωματικής έντασης, υπάρχει ένα πιο ήσυχο στρώμα από κάτω που ονομάζεται **συναισθηματική κόπωση**. Η συναισθηματική κόπωση εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι καλούνται επανειλημμένα να διαχειριστούν έντονα συναισθήματα, δικά τους ή άλλων, χωρίς αρκετό χρόνο ή χώρο για να ανακάμψουν.



Οι εργαζόμενοι με νέους είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι, επειδή συχνά υποστηρίζουν τους άλλους στις δυσκολίες, την αγωνία και τα τραύματά τους. Όταν εργάζονται εξ αποστάσεως, χάνουν μερικούς από τους προστατευτικούς παράγοντες που παρέχει φυσικά η εργασία με φυσική παρουσία, όπως η αμοιβαία ενημέρωση, η συναισθηματική υποστήριξη

ή απλά η δυνατότητα να κοιτάζουν κάποιον στα μάτια και να αισθάνονται ότι τους καταλαβαίνουν.

Η συναισθηματική κόπωση δεν εκδηλώνεται πάντα με έντονο τρόπο. Μερικές φορές μοιάζει με μούδιασμα ή αίσθηση κενού, σαν να έχει στερέψει το συναισθηματικό «πηγάδι». Οι άνθρωποι μπορεί να παρατηρήσουν ότι γίνονται λιγότερο υπομονετικοί, λιγότερο ενσυναίσθητοι ή απλά θέλουν να αποσυρθούν εντελώς από τις διαπροσωπικές σχέσεις.

### Κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Όταν το άγχος και η συναισθηματική κόπωση επιμένουν χωρίς ανακούφιση, αυξάνεται ο κίνδυνος **επαγγελματικής εξουθένωσης**. Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι απλώς κούραση. Είναι μια βαθιά διάβρωση της συναισθηματικής, ψυχικής και σωματικής ενέργειας που αφιερώνουμε στην εργασία μας. Στην εργασία με νέους, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εκδηλωθεί ως κυνισμός, με ένα κάποτε παθιασμένο άτομο που τώρα είναι σκεπτικό και αποστασιοποιημένο. Μπορεί να εκδηλωθεί ως πτώση της απόδοσης, αίσθημα ανικανότητας ή αίσθημα αποσύνδεσης από την αποστολή που κάποτε είχε μεγάλη σημασία.

Σε συζητήσεις σε διάφορες χώρες, οι εργαζόμενοι με νέους μοιράστηκαν συγκινητικές ιστορίες. Μερικοί περιέγραψαν το αίσθημα ότι ήταν αόρατοι στις διαδικτυακές συναντήσεις, μιλώντας σε μια οθόνη χωρίς να ξέρουν αν κάποιος τους άκουγε πραγματικά. Άλλοι περιέγραψαν ότι ξυπνούσαν κάθε πρωί με άγχος, ήδη εξαντλημένοι από τις απαιτήσεις που τους περίμεναν στα εισερχόμενά τους. Ακόμη και σε υβριδικές ρυθμίσεις, η εναλλαγή μεταξύ των περιβαλλόντων μερικές φορές προκαλούσε ένα συνεχές υπόβαθρο άγχους: *Θα μπορέσω να ανταποκριθώ; Κάνω αρκετά;*

Η επαγγελματική εξουθένωση συχνά συνοδεύεται από ντροπή, επειδή πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι θα έπρεπε να «αντιμετωπίζουν καλύτερα» την κατάσταση. Ωστόσο, η επαγγελματική εξουθένωση δεν αποτελεί προσωπική αποτυχία, αλλά ένα σημάδι ότι τα συστήματα που περιβάλλουν τα άτομα ενδέχεται να απαιτούν πάρα πολλά χωρίς να παρέχουν επαρκή υποστήριξη.

### Μια συστημική προοπτική

Στη συστημική σκέψη, κανένας άνθρωπος δεν υπάρχει σε απομόνωση. Οι εμπειρίες του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης διαμορφώνονται από τα δίκτυα σχέσεων στα οποία ζουν τα άτομα: τις ομάδες, τους οργανισμούς, τις κοινότητες και ακόμη και τις πολιτισμικές νόρμες τους.

Μια συστημική προσέγγιση θέτει ερωτήματα όπως:

- Ποιες αόρατες πιέσεις υπάρχουν στον οργανισμό που μπορεί να τροφοδοτούν το άγχος;
- Πώς ανταποκρίνεται η κουλτούρα στα λάθη ή την ευπάθεια;
- Υπάρχουν κανάλια για ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με την συναισθηματική πίεση;
- Οι ηγέτες προβάλλουν ως πρότυπο την ισορροπία και την ευημερία ή ενισχύουν την υπερβολική εργασία;

**Όταν το εξετάζουμε από συστημική σκοπιά, το άγχος δεν είναι απλώς «ένα ατομικό πρόβλημα».**

Επηρεάζει τις σχέσεις, την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και την ικανότητα μιας ομάδας να λειτουργεί ως υποστηρικτικό σύστημα. Το άγχος ενός ατόμου μπορεί να εξαπλωθεί, επηρεάζοντας το ηθικό, τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων.

Στην εξ αποστάσεως και υβριδική εργασία, αυτές οι συστημικές δυναμικές γίνονται ακόμη πιο σημαντικές και, μερικές φορές, πιο κρυφές. Οι εικονικοί χώροι μπορούν να καλύψουν τα συναισθηματικά μηνύματα και οι άνθρωποι μπορούν να υποφέρουν σιωπηλά, ενώ στην οθόνη φαίνονται απολύτως καλά. Το να ελέγχετε τους συναδέλφους σας, να δημιουργείτε ρουτίνες για ανεπίσημες επαφές και να χτίζετε κουλτούρες όπου η ευαλωτότητα είναι ασφαλής, γίνονται κρίσιμες πράξεις πρόληψης.

### **Σημάδια που πρέπει να προσέχετε**

Το άγχος δεν εκδηλώνεται πάντα με δραματικά συμπτώματα. Συχνά, ξεκινά αθόρυβα, εμφανιζόμενο με μικρές αλλαγές που, στην αρχή, μπορεί να φαίνονται ασήμαντες ή εύκολα παραβλέψιμες. Ωστόσο, αυτά τα διακριτικά σημάδια είναι ο τρόπος με τον οποίο το σώμα προσπαθεί να επικοινωνήσει ότι κάτι έχει ξεπεράσει τα όρια.

Ένα από τα πρώτα και πιο συνηθισμένα σημάδια είναι μια **βαθιά κόπωση που δεν διορθώνεται με τον ύπνο**. Οι άνθρωποι μπορεί να ξυπνούν κουρασμένοι, νιώθοντας σαν το βάρος της ημέρας να

τους πιέζει ήδη πριν καν σηκωθούν από το κρεβάτι. Εργασίες που κάποτε φαίνονταν απλές ή

Η ικανοποίηση μπορεί να αρχίσει να φαίνεται συντριπτική, σαν κάθε βήμα να απαιτεί διπλάσια προσπάθεια από ό,τι στο παρελθόν.

**Τα συναισθήματα μπορεί να γίνουν απρόβλεπτα.** Ένα άτομο μπορεί να παρατηρήσει ότι αντιδρά με οξυθυμία σε μικρές απογοητεύσεις ή να νιώθει κύματα εκνευρισμού για πράγματα που κανονικά θα ήταν εύκολο να αγνοήσει. Εναλλακτικά, τα συναισθήματα μπορεί **να εξαφανιστούν εντελώς.** Μερικοί άνθρωποι περιγράφουν ότι νιώθουν μουδιασμένοι, σαν να περνούν τη μέρα τους πίσω από ένα τζάμι, αποσυνδεδεμένοι από τους ανθρώπους και τις δραστηριότητες γύρω τους.

Η συγκέντρωση συχνά υποφέρει από παρατεταμένο άγχος. Γίνεται **πιο δύσκολο να επικεντρωθεί κανείς σε** συνομιλίες ή **να θυμάται λεπτομέρειες.** Είναι συνηθισμένο να διαβάζει κανείς το ίδιο email πολλές φορές χωρίς να κατανοεί το νόημά του. Στις συναντήσεις, οι άνθρωποι μπορεί να αποσυντονίζονται, αγωνίζονται να παρακολουθήσουν τι συζητείται και νιώθουν αμηχανία να ζητήσουν διευκρινίσεις.



**Τα σωματικά συμπτώματα** είναι επίσης συχνά, αν και συχνά αγνοούνται ή αποδίδονται σε άλλες αιτίες. Οι επίμονοι πονοκέφαλοι, η μυϊκή ένταση, ιδιαίτερα στους ώμους και τον αυχένα, πεπτικές διαταραχές ή σφίξιμο στο στήθος μπορεί να είναι όλα σημάδια ότι το σώμα φέρει περισσότερο άγχος από ό,τι μπορεί να αντέξει άνετα. Στη συστημική πρακτική, συχνά υπενθυμίζεται ότι το σώμα εκφράζει την αγωνία του νου όταν οι λέξεις δεν αρκούν.

Ένα λιγότερο προφανές αλλά πολύ σημαντικό σημάδι είναι η **σταδιακή απομάκρυνση από τις κοινωνικές**. Κάποιος που είναι συνήθως κοινωνικός μπορεί να αρχίσει να αποφεύγει τις συνομιλίες, να απαντά σε μηνύματα με ελάχιστες λέξεις ή να κρατά την κάμερά του κλειστή κατά τη διάρκεια εικονικών συναντήσεων.

Μπορεί να αισθάνονται ότι το να μιλήσουν σε άλλους απαιτεί υπερβολική ενέργεια ή ότι κανείς δεν θα καταλάβει πραγματικά τι περνάνε. Στην εξ αποστάσεως και υβριδική εργασία, αυτή η απόσυρση μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εντοπιστεί, καθώς η σιωπή μπορεί εύκολα να εκληφθεί ως πολυάσχολη δραστηριότητα.

**Για τους νέους εργαζόμενους, αυτές οι εμπειρίες συχνά συνοδεύονται από ένα οδυνηρό αίσθημα ενοχής.**

Πολλοί αισθάνονται ότι θα έπρεπε να είναι πιο δυνατοί, πιο ανθεκτικοί ή ικανοί να συνεχίσουν

. Ωστόσο, είναι ακριβώς αυτή η εσωτερική πίεση που μπορεί να εντείνει τη σπείρα που οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση. Το πάθος που κάποτε τροφοδοτούσε την αφοσίωση μπορεί να μετατραπεί σε ένα αίσθημα παγίδευσης, αμφισβητώντας τον σκοπό ή τις ικανότητες του ατόμου.

Κάποιοι περιγράφουν το αίσθημα αποσύνδεσης από το νόημα της εργασίας τους. Οι εργασίες φαίνονται κενές και η αίσθηση ικανοποίησης ή υπερηφάνειας που κάποτε ακολουθούσε μια καλή μέρα εργασίας σβήνει. Αντ' αυτού, η εργασία αρχίζει να μοιάζει με μια ατελείωτη σειρά απαιτήσεων, καθεμία από τις οποίες καταστρέφει λίγο-λίγο το ηθικό του ατόμου.

**Σε συστημικό επίπεδο, αυτά τα μεμονωμένα σημάδια δεν είναι μεμονωμένα προβλήματα, αλλά σημάδια μιας ευρύτερης δυναμικής.** Όταν ένα μέλος μιας ομάδας αρχίζει να φέρει ένα αόρατο άγχος, αυτό μπορεί να επηρεάσει σιωπηλά την ατμόσφαιρα για όλους. Η ένταση αυξάνεται, η επικοινωνία γίνεται

προσεκτικοί και η αμοιβαία υποστήριξη αρχίζει να φθίνει. Δεν είναι ασυνήθιστο για μια ομάδα να ολισθαίνει συλλογικά σε μοτίβα αποφυγής ή σιωπηλής παραίτησης χωρίς να το συνειδητοποιεί πλήρως.

Η ικανότητα να παρατηρεί κανείς αυτές τις αλλαγές, τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους, αποτελεί μια ισχυρή πράξη πρόληψης. Επιτρέπει στα άτομα να σταματήσουν, να σκεφτούν και να αναζητήσουν υποστήριξη πριν το βάρος γίνει αβάσταχτο. Στα επόμενα κεφάλαια, θα επικεντρωθούμε στο πώς να χαρτογραφήσουμε αυτά τα

προσωπικά σημάδια και να κατανοήσουμε τα μοτίβα που τα συνδέουν με το περιβάλλον, τις σχέσεις και τους τρόπους εργασίας.

Το άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ελαττώματα ή αποτυχίες, αλλά ανθρώπινες αντιδράσεις σε ανθρώπινες συνθήκες. Ο στόχος είναι να μάθουμε να αναγνωρίζουμε αυτά τα σημάδια ως προσκλήσεις, όχι για να πιέσουμε περισσότερο, αλλά για να προσεγγίσουμε τη φροντίδα του εαυτού μας και των άλλων με μεγαλύτερη συμπόνια και σαφήνεια.

### Προχωρώντας μπροστά

Η αναγνώριση του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν σημαίνει ότι χαρακτηρίζουμε τον εαυτό μας ή τους άλλους ως αποτυχημένους. Σημαίνει ότι καλλιεργούμε την ευαισθητοποίηση, κατανοώντας πώς εκδηλώνεται το στρες στο σώμα, στα συναισθήματα και στις αλληλεπιδράσεις. Σημαίνει επίσης ότι επεκτείνουμε τη συμπόνια, τόσο στον εαυτό μας όσο και στους γύρω μας.

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας και οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας φέρουν σημαντική ευθύνη, αλλά έχουν επίσης το δικαίωμα να φροντίζουν για την ευημερία τους. Στα επόμενα κεφάλαια θα διερευνήσουμε πώς να αναγνωρίζουμε τους προσωπικούς παράγοντες που προκαλούν άγχος, να χαρτογραφούμε τα μοτίβα και να αναπτύσσουμε πρακτικές συνήθειες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα, ακόμη και σε δύσκολες ή αβέβαιες περιόδους.

Η διαχείριση του άγχους και η συναισθηματική ανθεκτικότητα δεν είναι πολυτέλειες, αλλά τα θεμέλια που επιτρέπουν στα άτομα να συνεχίζουν να κάνουν σημαντική δουλειά, παραμένοντας συνδεδεμένα με τον εαυτό τους και τους άλλους. Μαζί, θα επικεντρωθούμε στην οικοδόμηση αυτών των θεμελίων, ένα βήμα κάθε φορά.

## 2.2 Χαρτογράφηση του στρες και παράγοντες που το προκαλούν στους ψηφιακούς χώρους εργασίας

**Το άγχος δεν εμφανίζεται από το πουθενά.** Έχει πάντα πηγές, ακόμα και αν μερικές φορές

κρυμμένες από την άμεση αντίληψή μας. Στους παραδοσιακούς χώρους εργασίας, πολλοί παράγοντες άγχους είναι ορατοί και απτοί, όπως η υψωμένη φωνή ενός συναδέλφου, ένα υπερφορτωμένο πρόγραμμα ή ένας απαιτητικός πελάτης που περιμένει έξω από την πόρτα του γραφείου. Στους ψηφιακούς χώρους εργασίας, ωστόσο, το τοπίο του άγχους έχει αλλάξει. Ορισμένοι παράγοντες παραμένουν οι ίδιοι, αλλά πολλοί έχουν πάρει νέες μορφές, συνυφασμένες με την τεχνολογία, τα πρότυπα επικοινωνίας και τους φυσικούς χώρους όπου η εργασία και η προσωπική ζωή συγκρούονται πλέον.



Η χαρτογράφηση του στρες σημαίνει την κατανόηση αυτών των παραγόντων σε όλη τους την πολυπλοκότητα. Σημαίνει την αναγνώριση όχι μόνο των προφανών απαιτήσεων της εργασίας, αλλά και των αόρατων πιέσεων που δημιουργούνται από τα συστήματα και τους χώρους γύρω από τα άτομα. Και, κυρίως, σημαίνει την κατανόηση ότι

**το άγχος σπάνια προέρχεται από μία μεμονωμένη αιτία.** Συχνά, είναι η αλληλεπίδραση πολλαπλών παραγόντων, εσωτερικών και εξωτερικών, που δημιουργεί τα βαρύτερα βάρη.

### **Προσωπικοί παράγοντες: Το εσωτερικό τοπίο**

Κάθε άτομο φέρει μοναδικές ευπάθειες στην επαγγελματική του ζωή. Αυτές διαμορφώνονται από την προσωπική ιστορία, το ταμπεραμέντο, τη σωματική υγεία και τις τρέχουσες συνθήκες ζωής. Σε

στην εξ αποστάσεως και υβριδική εργασία, αυτοί οι προσωπικοί παράγοντες συχνά γίνονται πιο έντονοι, επειδή υπάρχουν λιγότερες εξωτερικές δομές που να λειτουργούν ως προστατευτικό φράγμα ή να αποσπούν την προσοχή.

Κάποιος που ζει με χρόνιο πόνο, για παράδειγμα, μπορεί να διαπιστώσει ότι η εργασία από το σπίτι προσφέρει σωματική άνεση, αλλά αυξάνει την συναισθηματική πίεση λόγω της απομόνωσης. Ένα άτομο με τραυματικό παρελθόν μπορεί να ανακαλύψει ότι η παρατεταμένη σιωπή στις εικονικές συναντήσεις προκαλεί συναισθήματα απόρριψης ή φόβου. Ακόμη και οι φυσιολογικές διακυμάνσεις της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή εργασία επηρεάζει τα άτομα. Όσοι αντλούν ενέργεια από τις κοινωνικές σχέσεις μπορεί να δυσκολεύονται πολύ με τις απομακρυσμένες συνθήκες, όπου η ζεστασιά της ανθρώπινης παρουσίας αντικαθίσταται από σιωπηλές οθόνες.

Η ποιότητα του ύπνου, η διατροφή, η άσκηση και οι υποκείμενες ψυχικές διαταραχές παίζουν ρόλο στον τρόπο με τον οποίο βιώνεται το άγχος. Η έλλειψη ξεκούρασης ή το συνεχές χαμηλό επίπεδο άγχους μπορεί να μειώσει το όριο για το τι θεωρείται διαχειρίσιμο, κάνοντας τις μικρές ενοχλήσεις να φαίνονται τεράστιες.

Στη συστημική ψυχοθεραπεία, παρατηρείται ότι αυτά τα προσωπικά ερεθίσματα δεν είναι ποτέ εντελώς «προσωπικά». Υπάρχουν μέσα σε συστήματα. Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίσει μια κατάσταση εξαρτάται όχι μόνο από τους εσωτερικούς του πόρους, αλλά και από την υποστήριξη, την κατανόηση και την ευελιξία που του προσφέρει το περιβάλλον του.

### **Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Το εξωτερικό πλαίσιο**

Πέρα από τις προσωπικές προδιαθέσεις, η ψηφιακή εργασία δημιουργεί μοναδικούς εξωτερικούς παράγοντες άγχους. Μερικοί συνδέονται με την ίδια την τεχνολογία, ενώ άλλοι προκύπτουν από την απώλεια του κοινόχρηστου φυσικού χώρου, τις αλλαγές στις κοινωνικές δυναμικές και τις αλληλεπικαλυπτόμενες απαιτήσεις της εργασίας και της προσωπικής ζωής.

### **Κενά επικοινωνίας και παρεξηγήσεις**

Ένας ισχυρός παράγοντας στα ψηφιακά περιβάλλοντα είναι η απουσία άμεσης ανατροφοδότησης. Στην πρόσωπο με πρόσωπο εργασία, οι άνθρωποι βασίζονται σε αμέτρητα μη λεκτικά σήματα, νεύματα, χαμόγελα, αλλαγές στάσης, για να επιβεβαιώσουν την κατανόηση ή να εκφράσουν ενσυναίσθηση. Στο διαδίκτυο, αυτά τα σήματα συχνά εξαφανίζονται. Όταν ένα

Το μήνυμα παραμένει αναπάντητο για ώρες και οι άνθρωποι αρχίζουν να γεμίζουν τη σιωπή με υποθέσεις: *Μήπως είπα κάτι λάθος; Μήπως είναι θυμωμένοι; Μήπως με αποκλείουν;*

Απλά παρεξηγήματα μπορούν να κλιμακωθούν γρήγορα στην γραπτή επικοινωνία. Ένα σύντομο, αντικειμενικό email μπορεί να φανεί ψυχρό ή περιφρονητικό. Μια καθυστερημένη απάντηση μπορεί να παρερμηνευθεί ως αδιαφορία ή αποδοκιμασία. Οι εργαζόμενοι με νέους που συμμετείχαν στην έρευνα **EQ CULTIVATE** μίλησαν για το αίσθημα αποσυνδεδεμένοι από τους συναδέλφους τους επειδή δεν μπορούσαν να «διαβάσουν την ατμόσφαιρα» στο διαδίκτυο. Περιέγραψαν αυξημένο άγχος, αναρωτιούνται πάντα αν τα λόγια τους έφτασαν όπως ήθελαν.



Τα υβριδικά περιβάλλοντα προσθέτουν ένα επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας. Όσοι βρίσκονται φυσικά στο γραφείο μπορεί να έχουν αυθόρμητες συνομιλίες, να μοιράζονται γρήγορες διευκρινίσεις ή να λαμβάνουν μικροαποφάσεις που δεν φτάνουν ποτέ στους απομακρυσμένους συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας μοιράστηκαν την εμπειρία τους ότι, όταν εργάζονταν εξ αποστάσεως μια συγκεκριμένη ημέρα, ένιωθαν αόρατοι, αποκλεισμένοι από τις συζητήσεις που διαμόρφωναν τις κατευθύνσεις του έργου. Αυτή η αόρατη διαίρεση μεταξύ «αυτών που βρίσκονται στο δωμάτιο» και «αυτών που είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο» μπορεί να δημιουργήσει χρόνιο άγχος, να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη και να αφήσει τους απομακρυσμένους εργαζόμενους με την αίσθηση ότι πρέπει να εργαστούν διπλά σκληρά για να παραμείνουν συνδεδεμένοι και ενημερωμένοι.

### **Διαχείριση και εποπτεία**

Η ψηφιακή εργασία έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τις ομάδες. Ορισμένοι διευθυντές ανταποκρίνονται στην απόσταση με αυξημένη εποπτεία, ζητώντας πιο συχνές ενημερώσεις, επιβάλλοντας αυστηρά

προγράμματα ή παρακολουθώντας στενά τα αποτελέσματα. Για ορισμένους εργαζόμενους, αυτό μοιάζει με συνεχή αξιολόγηση, αυξάνοντας το άγχος και μειώνοντας το αίσθημα αυτονομίας.

Αντίθετα, ορισμένοι ηγέτες υιοθετούν μια εντελώς αδιάφορη προσέγγιση, υποθέτοντας ότι οι άνθρωποι είναι εντάξει, εκτός αν εκφράσουν ρητά τις ανησυχίες τους. Οι νέοι εργαζόμενοι έχουν μοιραστεί πώς αυτή η έλλειψη προληπτικής επικοινωνίας τους άφησε αβέβαιους, χωρίς να είναι σίγουροι για τις προτεραιότητες, τις προσδοκίες ή τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα.

Το άγχος συχνά προκύπτει σε αυτούς τους ασαφείς χώρους, όπου οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, αισθάνονται ανίκανοι να ρωτήσουν ή έχουν την αίσθηση ότι οι προσπάθειές τους περνούν απαρατήρητες. Σε υβριδικά περιβάλλοντα, οι ασυνεπείς πρακτικές διαχείρισης δημιουργούν ένταση. Αυτό που είναι αποδεκτό για τους υπαλλήλους γραφείου μπορεί να μην είναι εφικτό για το απομακρυσμένο προσωπικό, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια και αίσθημα αδικίας.

### **Επικαλυπτόμενοι χώροι: η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και σπιτιού**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν άγχος στην ψηφιακή εργασία είναι η **επικάλυψη του φυσικού χώρου**.

Ο ίδιος χώρος που προσφέρει καταφύγιο για ξεκούραση, γεύματα και οικογενειακές στιγμές γίνεται τώρα το σκηνικό για συναντήσεις, κρίσεις και σύνθετη συναισθηματική εργασία. Αυτή η συγχώνευση του προσωπικού και του επαγγελματικού κόσμου μπορεί να διαβρώσει τα όρια που κάποτε προστάτευαν την ευημερία των ανθρώπων.

Ένας εργαζόμενος που ασχολείται με νέους μπορεί να βρεθεί να διευκολύνει μια συναισθηματικά φορτισμένη συζήτηση στο διαδίκτυο, ενώ κάθεται στο τραπέζι της κουζίνας όπου τα παιδιά του τρώνε πρωινό. Λίγα λεπτά μετά το τέλος μιας δύσκολης συνάντησης, μπορεί να σκουπίζει χυμένα υγρά από τον πάγκο της κουζίνας ή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της οικογένειας. Δεν υπάρχει χώρος μετάβασης για να χαλαρώσει, ούτε ήσυχη διαδρομή για να επεξεργαστεί τα συναισθήματά του ή να αλλάξει ρόλους.

Άλλοι περιέγραψαν ότι εργάζονται από τα υπνοδωμάτια ή από στενά κοινόχρηστα δωμάτια, νιώθοντας μια συνεχή υποβόσκουσα αίσθηση εισβολής και δυσφορίας. Ένας από τους ερωτηθέντες είπε: *«Είναι σαν η δουλειά να είναι πάντα στο σπίτι μου, ακόμα και όταν ο φορητός υπολογιστής είναι κλειστός»*.

Αυτή η επικάλυψη δεν είναι απλώς άβολη, αλλά δημιουργεί συνεχείς μικροστρες που συσσωρεύονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Ο εγκέφαλος δυσκολεύεται να **διακρίνει τον «ελεύθερο χρόνο»** από **τον «χρόνο εργασίας»**, διατηρώντας την αντίδραση στο άγχος ενεργοποιημένη για πολύ περισσότερο από όσο θα έπρεπε.

### **Δυναμική της οικογένειας και του νοικοκυριού**

Το άγχος προκύπτει επίσης από την παρουσία ή την απουσία άλλων ατόμων στο σπίτι. Για όσους ζουν με την οικογένεια, τον σύντροφο ή συγγάτοικους, οι διακοπές μπορεί να γίνουν συχνές. Η ένταση που προκαλεί η προσπάθεια να φαίνεσαι επαγγελματίας σε μια βιντεοκλήση, ενώ τα παιδιά μαλώνουν στο διπλανό δωμάτιο ή ο σύντροφος κάνει ερωτήσεις, δημιουργεί στρώματα απογοήτευσης και αμηχανίας.



Από την άλλη πλευρά, όσοι ζουν μόνοι μπορεί να αντιμετωπίζουν βαθιά απομόνωση. Η σιωπή γίνεται καταπιεστική και η έλλειψη περιστασιακής ανθρώπινης επαφής υπονομεύει την συναισθηματική ανθεκτικότητα. Αρκετοί εργαζόμενοι με νέους μοιράστηκαν πώς η εργασία μόνοι στο σπίτι έκανε ακόμη και τις μικρές επαγγελματικές αποτυχίες να φαίνονται τεράστιες, επειδή δεν υπήρχε κανείς κοντά τους για να τους προσφέρει γρήγορη ανακούφιση.

Οι οικογενειακές ευθύνες έχουν επίσης διαφορετικό βάρος στην εξ αποστάσεως και την υβριδική εργασία. Πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας μίλησαν για το αίσθημα διχασμού μεταξύ των επαγγελματικών υποχρεώσεων και της φροντίδας των παιδιών, των ηλικιωμένων συγγενών ή άλλων ατόμων που εξαρτώνται από αυτούς. Η ευελιξία που υπόσχεται η εξ αποστάσεως εργασία συχνά εξαφανίζεται μπροστά στην πραγματικότητα ότι αναμένεται από αυτούς να είναι πλήρως διαθέσιμοι και στους δύο κόσμους ταυτόχρονα.

### Η αλληλεπίδραση των παραγόντων: μια τέλεια καταιγίδα

Ίσως η πιο σημαντική διαπίστωση από τη συστημική σκέψη είναι ότι το άγχος σπάνια προκύπτει από μία μόνο αιτία. Αντίθετα, προκύπτει από **την αλληλεπίδραση πολλαπλών παραγόντων**.

Φανταστείτε έναν εργαζόμενο στον τομέα της νεολαίας που είναι παθιασμένος με την αποστολή του, αλλά ζει μόνος σε ένα μικρό διαμέρισμα. Αντιμετωπίζει χρόνιο πόνο στην πλάτη και συχνά παραλείπει γεύματα κατά τη διάρκεια των πολυάσχολων ημερών. Επιπλέον, η ομάδα του επικοινωνεί ασυνεπώς και ο διευθυντής του απαντά στις ερωτήσεις του με σύντομα, ασαφή μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μετά από αρκετές ημέρες σιωπής, τελικά λαμβάνει κριτική ανατροφοδότηση που του παραδίδεται απότομα. Εν τω μεταξύ, προγραμματίζεται μια εικονική συνάντηση της τελευταίας στιγμής εκτός των συνήθων ωρών εργασίας του. Κανένα από αυτά τα γεγονότα από μόνο του δεν θα μπορούσε να τον οδηγήσει στα όρια. Όμως, όλα μαζί, σχηματίζουν ένα πλέγμα στρεσογόνων παραγόντων που γίνεται αφόρητο.

Ένας άλλος νεαρός εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται από το σπίτι με τα παιδιά κοντά του, προσπαθώντας να διατηρήσει τη συγκέντρωσή του, καθώς ο θόρυβος του σπιτιού επηρεάζει τις επαγγελματικές του κλήσεις. Προσπαθεί να αντισταθμίσει αυτό το πρόβλημα δουλεύοντας περισσότερες ώρες αργά το βράδυ, θυσιάζοντας τον ύπνο του. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό το μοτίβο εξαντλεί την υπομονή του, καθιστώντας τον πιο επιρρεπή στο να ερμηνεύει ουδέτερα email ως κριτική και να αισθάνεται όλο και πιο αποσυνδεδεμένος από τους συναδέλφους του.

Είναι αυτές **οι αθροιστικές αλληλεπιδράσεις** που κάνουν τη διαχείριση του άγχους τόσο περίπλοκη. Ένα μεμονωμένο στρεσογόνο περιστατικό μπορεί συχνά να αντιμετωπιστεί αν ένα άτομο έχει την ενέργεια και τους πόρους για να ανακάμψει. Αλλά όταν οι παράγοντες άγχους συσσωρεύονται χωρίς ανακούφιση, εξαντλούν τα συναισθηματικά αποθέματα, αφήνοντας τους ανθρώπους ευάλωτους και αντιδραστικούς.

### Η δύναμη της χαρτογράφησης

Στο πλαίσιο της διαχείρισης του στρες, **η χαρτογράφηση** αναφέρεται στη διαδικασία ανάδειξης αόρατων σχέδια. Είναι η πράξη του να κάνεις ένα βήμα πίσω για να δεις τη μεγαλύτερη εικόνα του πώς προκύπτει το άγχος, όχι μόνο ως μεμονωμένες στιγμές έντασης, αλλά ως μέρος ενός πλέγματος σχέσεων, περιβαλλόντων και εσωτερικών εμπειριών.

Στην ψυχική υγεία και τη συστημική πρακτική, η χαρτογράφηση χρησιμοποιείται συχνά για να βοηθήσει τους ανθρώπους να δουν πώς τα διάφορα κομμάτια της ζωής τους συνδέονται και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Είναι ένας τρόπος για να εντοπιστούν μοτίβα που μπορεί να προκαλούν δυσφορία, ακόμα και αν αυτά τα μοτίβα έχουν γίνει τόσο οικεία που φαίνονται φυσιολογικά. Η χαρτογράφηση βοηθά τα άτομα να ονομάσουν τα πράγματα που συνήθως κρατούν ασαφή: στιγμές, αλληλεπιδράσεις, μέρη ή σκέψεις που προκαλούν άγχος με τρόπους που μπορεί να μην κατανοούν πλήρως μέχρι να τα δουν να παρουσιάζονται με σαφήνεια.

Ουσιαστικά, η χαρτογράφηση αφορά τη δημιουργία ενός είδους «**νοητικού χάρτη**» για το πού βρίσκεται το άγχος στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων και γιατί. Δεν πρόκειται για το να κατηγορούν τον εαυτό τους επειδή είναι αγχωμένοι, αλλά

να καταστήσει ορατό το αόρατο, ώστε να μπορούν να κάνουν επιλογές αντί να αντιδρούν απλώς από συνήθεια.



### Θεωρητικό πλαίσιο για τη χαρτογράφηση

Από συστημική άποψη, το άγχος σπάνια προκαλείται από έναν μόνο παράγοντα. Αντίθετα, προκύπτει από **μοτίβα αλληλεπίδρασης** μεταξύ και γύρω από τους ανθρώπους. Για παράδειγμα:

- Ένα σύντομο, επικριτικό μήνυμα από έναν συνάδελφο μπορεί να μην είναι από μόνο του καταθλιπτικό. Ωστόσο, σε συνδυασμό με την έλλειψη ύπνου, τις υψηλές προσωπικές προσδοκίες και την αίσθηση απομόνωσης από την ομάδα, μπορεί να προκαλέσει ένα κύμα άγχους.

→ Η εργασία από το σπίτι μπορεί να είναι άνετη για ορισμένους, αλλά για κάποιον που αντιμετωπίζει μοναξιά ή φροντίζει παιδιά κατά τις ώρες εργασίας, μπορεί να δημιουργήσει ένα κρυφό φορτίο άγχους που αυξάνεται μέρα με τη μέρα.

Από ψυχολογική άποψη, η χαρτογράφηση συνδέεται με **την αυτογνωσία** και **τη μεταγνώση**, δηλαδή την ικανότητα να παρατηρεί τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις σωματικές αισθήσεις από μια μικρή απόσταση. Υποστηρίζει μια προοπτική στην οποία τα άτομα δεν θεωρούνται αποτυχημένα επειδή αισθάνονται άγχος, αλλά ως ανθρώπινα όντα που ανταποκρίνονται σε πολύπλοκα συστήματα και περιβάλλοντα.

Στη συστημική ψυχοθεραπεία, συχνά διερευνάται η **«κυκλική αιτιότητα»** αντί της γραμμικής αιτιότητας. Αυτό σημαίνει ότι το άγχος και οι αντιδράσεις αλληλοτροφοδοτούνται. Για παράδειγμα, το άγχος οδηγεί σε ευερεθιστότητα, η οποία οδηγεί σε κακή επικοινωνία, η οποία αυξάνει ξανά το άγχος. Η χαρτογράφηση βοηθά να σπάσει αυτός ο κύκλος, αποκαλύπτοντας πού είναι δυνατή η παρέμβαση.

### Πρακτικά εργαλεία για τη χαρτογράφηση του άγχους

Η χαρτογράφηση δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκη. Μπορεί να είναι τόσο απλή όσο το να σταματάς για να παρατηρήσεις τις αισθήσεις στο σώμα σου ή τόσο δομημένη όσο το να συμπληρώνεις πίνακες. Ακολουθούν τρεις πρακτικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι με νέους και οι επαγγελματίες:

#### 1. Το ημερολόγιο σάρωσης του σώματος

Μία από τις απλούστερες μορφές χαρτογράφησης ξεκινά από το σώμα. Οι σωματικές αισθήσεις συχνά σηματοδοτούν το άγχος πριν κάποιος το αναγνωρίσει συνειδητά.

#### Πώς λειτουργεί:

- Στην αρχή, στη μέση και στο τέλος της εργάσιμης ημέρας σας, αφιερώστε ένα λεπτό για να εξετάσετε το σώμα σας από το κεφάλι μέχρι τα δάχτυλα των ποδιών.
- Παρατηρήστε τυχόν περιοχές έντασης, πόνου, θερμότητας ή δυσφορίας. Είναι οι ώμοι σας τεταμένοι; Έχετε σφιγμένα σαγόνια; Αναπνέετε ρηχά;

- Γράψτε μερικές λέξεις που περιγράφουν αυτό που αισθάνεστε και τυχόν σκέψεις ή καταστάσεις που σχετίζονται με αυτές τις αισθήσεις.

Με την πάροδο του χρόνου, αυτό δημιουργεί έναν προσωπικό «χάρτη» των σημείων όπου το άγχος εκδηλώνεται σωματικά και των παραγόντων που μπορεί να το προκαλούν. Μπορεί, για παράδειγμα, να ανακαλύψετε ότι το στομάχι σας σφίγγεται κάθε φορά που διαβάζετε τα email σας το πρωί ή ότι οι ώμοι σας είναι τεταμένοι κατά τη διάρκεια των μακρών βιντεοκλήσεων.

Αυτή η πρακτική βοηθά στην πρόληψη της εξάπλωσης μικρών σωματικών συμπτωμάτων σε χρόνιο πόνο ή βαθύτερη κόπωση.

## 2. Το χρονοδιάγραμμα του στρες

Το άγχος δεν εμφανίζεται τυχαία, αλλά συχνά ακολουθεί συγκεκριμένους ρυθμούς κατά τη διάρκεια της ημέρας ή της εβδομάδας. Το Χρονοδιάγραμμα Άγχους είναι ένα εργαλείο που βοηθά στον εντοπισμό αυτών των μοτίβων.



### Πώς λειτουργεί:

- Σχεδιάστε μια οριζόντια γραμμή που αντιπροσωπεύει μια τυπική εργάσιμη ημέρα σας (π.χ. από τις 8 π.μ. έως τις 8 μ.μ.).
- Σημειώστε τις ώρες που αισθάνεστε άγχος, κόπωση, ανησυχία ή αποσύνδεση.
- Δίπλα σε κάθε σημείωση ώρας, σημειώστε τι συνέβαινε. Ήσασταν σε συνάντηση; Διαβάζατε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου; Προσπαθούσατε να τα βγάλετε πέρα με τις ευθύνες του σπιτιού; Μόλις είχατε τελειώσει μια συζήτηση που σας άφησε ανήσυχος;

Μετά από μία ή δύο εβδομάδες, εξετάστε το χρονοδιάγραμμά σας. Συχνά εμφανίζονται μοτίβα. Μπορεί να παρατηρήσετε:

- Ότι τα πρωινά είναι αγχωτικά λόγω των αναπάντητων email.
- Ορισμένες συναντήσεις σε κάνουν πάντα να νιώθεις ένταση.
- Η ενέργειά σας πέφτει απότομα το απόγευμα, κάνοντας τις εργασίες να φαίνονται αδύνατες.

Η αναγνώριση αυτών των προτύπων προσφέρει ενδείξεις για προληπτικές αλλαγές: μεταφορά απαιτητικών εργασιών σε ώρες που η ενέργεια είναι υψηλότερη, προγραμματισμός διαλειμμάτων μετά από συναισθηματικά βαριές συναντήσεις ή συζήτηση της κατανομής του φόρτου εργασίας με την ομάδα.

### 3. Ο χάρτης συστημάτων

Η συστημική σκέψη τονίζει ότι το άγχος προκύπτει από το περιβάλλον. Ένας **χάρτης συστημάτων** βοηθά στην οπτικοποίηση του τρόπου με τον οποίο το προσωπικό άγχος συνδέεται με ευρύτερους παράγοντες που αφορούν τις σχέσεις, το περιβάλλον και την οργάνωση.

#### Πώς λειτουργεί:

- Ξεκινήστε με τον εαυτό σας στο κέντρο της σελίδας.
- Σχεδιάστε κύκλους γύρω από τον εαυτό σας που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα της ζωής σας: οικογένεια, συνάδελφοι, διοίκηση, τεχνολογία, φυσικός χώρος εργασίας, προσωπική υγεία κ.λπ.
- Σε κάθε κύκλο, σημειώστε:
  - Τι σας υποστηρίζει και σας βοηθά να μειώσετε το άγχος;
  - Τι δημιουργεί ένταση, σύγχυση ή πίεση; Για παράδειγμα:
- Στην ενότητα «Συνάδελφοι», μπορείτε να γράψετε:
  - **Υποστήριξη:** Κοινό γέλιο, αμοιβαία βοήθεια σε έργα.

- **Άγχος:** Ασαφείς ρόλοι, σιωπηλές κλήσεις Zoom.
- Στην ενότητα «Τεχνολογία», μπορείτε να γράψετε:
  - **Υποστήριξη:** Εργαλεία για συνεργασία.
  - **Άγχος:** Συνεχείς ειδοποιήσεις, φόβος να χάσετε μηνύματα.

Αυτός ο οπτικός χάρτης βοηθά να δει κανείς συνδέσεις που μπορεί να του διαφεύγουν. Ίσως κάποιος παρατηρήσει ότι η αίσθηση αποσύνδεσης από τους συναδέλφους του συνδέεται με την έλλειψη σαφήνειας από τη διοίκηση, σε συνδυασμό με την κακή σύνδεση στο διαδίκτυο στο σπίτι. Ή ότι τα προσωπικά προβλήματα υγείας είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν λόγω των συνεχών ψηφιακών διακοπών.

**Οι χάρτες συστημάτων** βοηθούν να απομακρυνθεί η ευθύνη από τα άτομα και να δείξουν ότι το άγχος συχνά προκύπτει λόγω αλληλεπικαλυπτόμενων, αλληλεπιδρώντων παραγόντων. Είναι ένα εργαλείο τόσο για αυτοανασκόπηση όσο και για

την έναρξη συζητήσεων με τους προϊσταμένους ή τις ομάδες σχετικά με τη δημιουργία πιο υγιεινών εργασιακών πολιτισμών.

### Η χαρτογράφηση ως ενδυνάμωση

Ο στόχος της χαρτογράφησης δεν είναι να αποφευχθεί κάθε άγχος, κάτι που θα ήταν αδύνατο και, από πολλές απόψεις, ανεπιθύμητο. Το άγχος μπορεί να μας παρακινήσει, να μας προειδοποιήσει για προβλήματα και να βοηθήσει τον καθένα να εξελιχθεί. Ο πραγματικός στόχος είναι **η συνειδητοποίηση**. Η χαρτογράφηση μετατρέπει ασαφή συναισθήματα σε συγκεκριμένες γνώσεις. Δίνει

επιλογές στους ανθρώπους. Μπορεί να μην ελέγχουν κάθε απαίτηση, αλλά μπορούν να αποφασίσουν:

- Πότε να σταματήσετε αντί να συνεχίσετε.
- Πότε να ζητάτε διευκρινίσεις αντί να υποθέτετε το χειρότερο.
- Πότε να προστατεύουν τα όριά τους αντί να λένε αυτόματα «ναι».

Η χαρτογράφηση βοηθά επίσης στην αποφυγή της συσσώρευσης του στρες που οδηγεί στην εξάντληση. Αντί να περιμένουν μέχρι να φτάσουν στην εξάντληση, μαθαίνουν να εντοπίζουν τα πρώιμα σημάδια και να προσαρμόζουν την πορεία τους με ήπιο και συμπονετικό τρόπο.

Στη συστημική πρακτική, η χαρτογράφηση είναι ένα ισχυρό αντίδοτο στην ντροπή που συχνά συνοδεύει το άγχος. Υπενθυμίζει στα άτομα ότι το άγχος δεν αφορά μόνο την προσωπική αδυναμία, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τα συστήματα γύρω τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξερευνήσουμε συγκεκριμένες πρακτικές για τη ρύθμιση του άγχους καθημερινά, δημιουργώντας συνήθειες που βοηθούν στη διατήρηση της ευεξίας, ακόμη και μέσα στις πολύπλοκες πραγματικότητες της εξ αποστάσεως και της υβριδικής εργασίας.

### Κοιτώντας μπροστά

Η κατανόηση των ερεθισμάτων δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνουμε φοβισμένοι ή υπερβολικά προσεκτικοί. Σημαίνει ότι πρέπει να καλλιεργούμε την περιέργεια και τη συμπόνια προς τον εαυτό μας. Σημαίνει ότι πρέπει να μάθουμε να βλέπουμε τα αόρατα νήματα που συνδέουν τις εσωτερικές εμπειρίες με τις εξωτερικές δομές που μας περιβάλλουν.

Καθώς το περιεχόμενο συνεχίζεται, θα εξερευνήσει συγκεκριμένες πρακτικές για τη ρύθμιση του άγχους καθημερινά, την προστασία της ενέργειας και την ανάπτυξη ανθεκτικότητας, επιτρέποντας στα άτομα να παραμείνουν συνδεδεμένα με τον εαυτό τους και τους ανθρώπους που εξυπηρετούν, ακόμη και εν μέσω των πολύπλοκων πραγματικοτήτων της εξ αποστάσεως και υβριδικής εργασίας.



## 2.3 Στρατηγικές για την καθημερινή ρύθμιση του στρες

Το άγχος μπορεί να είναι έντονο και εμφανές, όπως η ταχυπαλμία στη μέση μιας τεταμένης συνάντησης, ή ήπιο και διακριτικό, όπως μια αθόρυβη αίσθηση φόβου όταν ανοίγουμε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κάθε πρωί. Σε κάθε περίπτωση, το άγχος είναι απλώς ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα μας προειδοποιεί. Είναι το σώμα και το μυαλό που μας λένε ότι κάτι χρειάζεται την προσοχή μας.

Ωστόσο, αν υπάρχει μια αλήθεια που γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι με νέους, αυτή είναι η εξής: **η ζωή δεν σταματάει μόνο και μόνο επειδή κάποιος είναι αγχωμένος**. Τα άτομα συχνά συνεχίζουν να εργάζονται, να υποστηρίζουν άλλους και

αναλαμβάνουν ευθύνες, ακόμη και όταν φέρουν αόρατα βάρη. Σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας, αυτά τα βάρη μπορούν να γίνουν ιδιαίτερα περίπλοκα. Οι δομές που κάποτε υποστήριζαν τη ρύθμιση, όπως οι ρουτίνες μετακίνησης, οι αυθόρμητες συνομιλίες με συναδέλφους ή η απλή πράξη του να φεύγεις από το κτίριο στο τέλος της ημέρας, συχνά απουσιάζουν ή είναι κατακερματισμένες.

**Η ρύθμιση του στρες δεν έχει να κάνει με την πλήρη εξάλειψή του.** Αυτό είναι αδύνατο, αλλά και ανεπιθύμητο. Ένα ορισμένο επίπεδο στρες κρατά τα άτομα ενεργά, παρακινημένα και σε εγρήγορση. Αντίθετα, **η ρύθμιση έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός χώρου μεταξύ του στρες και της υπερβολικής πίεσης**. Έχει να κάνει με την ανάπτυξη μικρών καθημερινών συνηθειών που εμποδίζουν το στρες να εξελιχθεί σε κάτι που υπονομεύει την υγεία, τις σχέσεις ή την αίσθηση του νοήματος της ζωής κάποιου.

Αλλά η ρύθμιση έχει δύο όψεις. Υπάρχει αυτό που χρειάζονται οι άνθρωποι για τις καθημερινές εντάσεις της ζωής, τις στιγμές που είναι κουρασμένοι, υπερβολικά καταπονημένοι ή λίγο νευρικοί. Και μετά υπάρχει αυτό που χρειάζονται στις καταιγίδες της ζωής: θλίψη, τραύμα, συλλογικές κρίσεις και στιγμές που τα συνηθισμένα εργαλεία φαίνονται πολύ μικρά. Αυτό το κεφάλαιο εξερευνά και τα δύο, επειδή στον πραγματικό κόσμο, το όριο μεταξύ «συνηθισμένου στρες» και «έκτακτης πίεσης» σπάνια είναι τόσο σαφές όσο θα θέλαμε.

### Καθημερινή ρύθμιση υπό κανονικές συνθήκες

Στις συνηθισμένες μέρες, το άγχος αναδύεται από γνωστά μέρη: γεμάτα εισερχόμενα μηνύματα, παρεξηγήσεις, συνεχόμενες βιντεοκλήσεις. Αυτά είναι προβλήματα που μπορούν να αντιμετωπιστούν, εκτός αν κάποιος τα αφήσει να συσσωρευτούν απαρατήρητα, μέρα με τη μέρα.

### Στροφή προς τα μέσα: Η δύναμη των μικροστιγμών

Στη συστημική ψυχοθεραπεία, μία από τις αρχές που διδάσκονται είναι ότι το σώμα μιλάει πριν από τις λέξεις.

**Σηματοδοτεί τις πρώτες προειδοποιήσεις του στρες, ακόμη και πριν ένα άτομο αισθανθεί συνειδητά άγχος ή θλίψη.** Σφίξιμο στο στήθος, σφιγμένα σαγόνια, ρηχή αναπνοή,

Αυτά είναι μικρά σημάδια, αλλά είναι το πρώτο βήμα για την εφαρμογή κανόνων. Μια νεαρή εργαζόμενη ονόματι Σοφία μοιράστηκε κάποτε την εξής εμπειρία:

*«Παρατήρησα ότι κρατούσα την αναπνοή μου κάθε φορά που άλλαζα από τη μία εργασία στην άλλη. Ήταν σαν το σώμα μου να προετοιμαζόταν για κρούση. Τώρα, κάθε φορά που αλλάζω εργασία, αναγκάζω τον εαυτό μου να εκπνέει. Ακούγεται ανόητο, αλλά με εμποδίζει να νιώθω ότι πνίγομαι».*

Αυτά τα μικρά τελετουργικά, η παύση μεταξύ των εργασιών, η εκπνοή πριν μιλήσω, είναι μικροστιγμές ρύθμισης. Βοηθούν να διακόψουν την αυξανόμενη σπείρα του στρες.

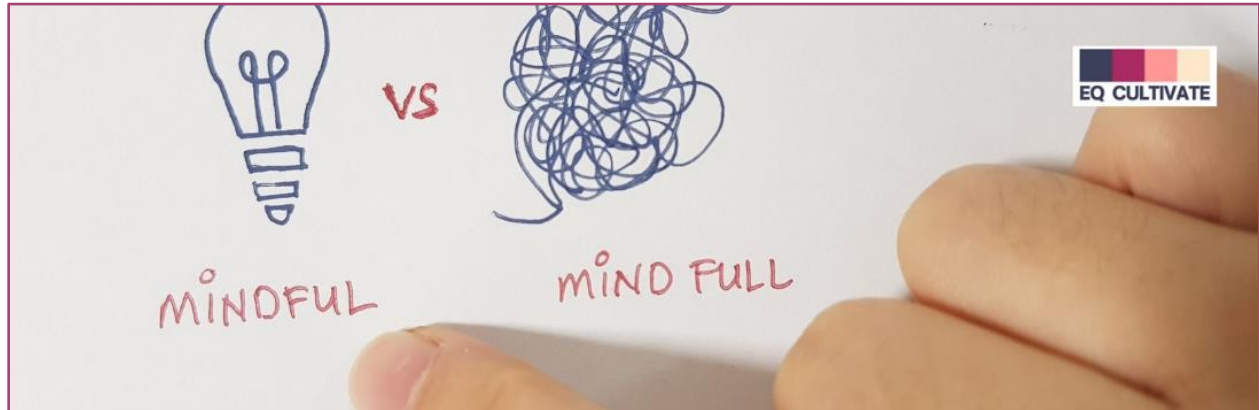
Μερικοί βρίσκουν χρήσιμο να συνδέουν αυτές τις παύσεις με στιγμές της ρουτίνας:

- Πριν απαντήσω σε ένα δύσκολο email,
- Αφού τελειώσετε μια εικονική συνάντηση,
- Πριν μεταβείτε από τη λειτουργία εργασίας στη λειτουργία σπιτιού

Κάθε παύση είναι ένα σήμα προς το νευρικό σύστημα: *Είσαι ασφαλής. Μπορείς να χαλαρώσεις.*

### Τελετουργίες έναρξης και λήξης

Η δομή μιας εργάσιμης ημέρας ήταν παλαιότερα φυσική. Έφευγες από το σπίτι σου, έμπαινες σε ένα κτίριο και αργότερα έκανες το αντίστροφο ταξίδι. Αυτή η καθημερινή τελετουργία δεν ήταν μόνο λογιστική, αλλά και ψυχολογική. Βοηθούσε στη δημιουργία ενός διαχωρισμού μεταξύ της προσωπικής ζωής και των επαγγελματικών απαιτήσεων.



Η εξ αποστάσεως εργασία έχει διαλύσει αυτά τα όρια. Τώρα, πολλοί άνθρωποι περνάνε από τον ύπνο στις οθόνες χωρίς σχεδόν να πάρουν ανάσα. Ένας νεαρός εργαζόμενος το περιέγραψε ως εξής:

*«Δεν υπάρχει αρχή ή τέλος. Είναι απλώς μια μακρά σειρά από εργασία, πλύσιμο ρούχων, ηλεκτρονικά μηνύματα και η αίσθηση ότι δεν κάνω αρκετά σε κανέναν τομέα της ζωής μου».*

Τα τελετουργικά βοηθούν στην αναδημιουργία των ορίων. Δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκα. Ένα τελετουργικό μπορεί να είναι:

- Το άναμμα ενός κεριού πριν ξεκινήσετε την εργασία και το σβήσιμο του στο τέλος.
- Να βγαίνεις έξω, έστω και για εξήντα δευτερόλεπτα, ως μετάβαση από τη δουλειά στο σπίτι,
- Η αλλαγή ρούχων σηματοδοτεί τη μετάβαση από την επαγγελματική ταυτότητα στην προσωπική ζωή.

Τέτοιες μικρές πράξεις είναι κάτι περισσότερο από συνήθειες. Είναι άγκυρες που υπενθυμίζουν στα άτομα ότι υπάρχουν πέρα από τους ρόλους τους. Δημιουργούν μια αίσθηση ολοκλήρωσης και ανανέωσης.

### Σωματικές πρακτικές

Η ρύθμιση του στρες δεν μπορεί να γίνει αποκλειστικά με το μυαλό. Το σώμα αποθηκεύει την ένταση και, χωρίς σκόπιμη απελευθέρωση, αυτή συσσωρεύεται μέχρι να μετατραπεί σε δυσφορία ή ακόμα και ασθένεια.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ένας νεαρός εργαζόμενος ονόματι Μιγκέλ βρήκε τον εαυτό του να ταλαιπωρείται από πονοκεφάλους και πόνους στους ώμους. Είπε:

*«Νόμιζα ότι ήταν τα μάτια μου από το να κοιτάζω την οθόνη. Αλλά ο φυσιοθεραπευτής μου μου είπε ότι κρατούσα τους ώμους μου ψηλά γύρω από τα αυτιά μου όλη την ημέρα. Δεν το είχα καν παρατηρήσει».*

Οι καθημερινές ενσώματες πρακτικές αντισταθμίζουν αυτή τη σιωπηλή συσσώρευση. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Να κυλάτε τους ώμους αργά προς τα πίσω και προς τα εμπρός μετά από κάθε εικονική συνάντηση,
- Σηκωθείτε και τεντωθείτε για ένα λεπτό κάθε ώρα,
- Τοποθετήστε το ένα χέρι πάνω από την καρδιά και το άλλο πάνω από την κοιλιά και απλά αισθανθείτε την αναπνοή σας.

Αυτές οι κινήσεις μπορεί να φαίνονται μικρές. Ωστόσο, αποτελούν νευρολογικές αναπροσαρμογές. Στέλνουν μηνύματα στον εγκέφαλο ότι είναι ασφαλές να χαλαρώσει.

### Διατήρηση σχέσεων

Οι άνθρωποι ρυθμίζουν το άγχος μαζί. Ακόμη και οι introverts έχουν ανάγκη να αισθάνονται ότι τους βλέπουν και ότι συνδέονται με τους άλλους. Στην εξ αποστάσεως εργασία, πολλές από τις μικρές στιγμές που τροφοδοτούν τις σχέσεις των ανθρώπων εξαφανίζονται. Χάνουν τα χαμόγελα στο διάδρομο, το ευγενικό χιούμορ που μοιράζονται πίνοντας καφέ, την απλή επιβεβαίωση ενός νεύματος κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης. Η απομόνωση δεν είναι μόνο φυσική, είναι και συναισθηματική. Είναι η αίσθηση ότι είμαστε μόνοι στις δυσκολίες μας.

Αρκετοί εργαζόμενοι με νέους έχουν ενσωματώσει σκόπιμες σχέσεις στις ρουτίνες τους. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν:

- Αποστολή ενός καθημερινού μηνύματος «check-in» σε έναν συνάδελφο, όχι για εργασίες, αλλά απλά για να ρωτήσετε «Πώς νιώθεις σήμερα;»,
- Προγραμματισμός μιας σύντομης πεντάλεπτης κλήσης μετά από δύσκολες συναντήσεις, απλώς για να χαλαρώσουν μαζί,
- Χρησιμοποιώντας το χιούμορ στις ομαδικές συνομιλίες για να διατηρήσουμε ζωντανή την ανθρώπινη ζεστασιά.

Τέτοιες σχέσεις μπορεί να φαίνονται πολυτέλεια όταν η δουλειά είναι πολύ. Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας. Μας υπενθυμίζουν ότι δεν κουβαλάμε τα βάρη μας μόνοι μας.

### Καθημερινή ρύθμιση υπό αντίξοες συνθήκες

Υπάρχουν στιγμές που η ζωή μας ανατρέπεται. Μια προσωπική απώλεια, ένα σημαντικό συμβάν στην κοινότητα, ένα συλλογικό τραύμα όπως μια πανδημία. Υπό αυτές τις συνθήκες, το νευρικό σύστημα λειτουργεί διαφορετικά. Οι κανόνες αλλάζουν.

Οι συνηθισμένες ρουτίνες μπορεί ξαφνικά να φαίνονται άσχετες. Η συγκέντρωση εξασθενεί. Ο ύπνος γίνεται αδύνατος. Τα συναισθήματα κυμαίνονται μεταξύ μωδιασμού και κυμάτων θλίψης, οργής ή φόβου. Εργασίες που κάποτε φαίνονταν διαχειρίσιμες τώρα φαίνονται ανυπέρβλητες.

Υπό αντίξοες συνθήκες, η καθημερινή ρύθμιση δεν εξαφανίζεται, αλλά γίνεται πιο ήπια, πιο ευέλικτη και βαθιά συμπονετική.

### Κατανόηση του αντίκτυπου των αντιξοοτήτων

Το τραύμα και η θλίψη δεν είναι απλώς συναισθηματικές εμπειρίες. Αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλος επεξεργάζεται τον κόσμο. Η υπερβολική επαγρύπνηση, οι ενοχλητικές σκέψεις και τα σωματικά συμπτώματα μπορούν να γίνουν καθημερινά συντρόφια.

Ένας νεαρός εργαζόμενος το περιέγραψε κάποτε ως εξής:

*«Είναι σαν το σώμα μου να έχει κολλήσει στη στιγμή που όλα πήγαν στραβά. Είμαι εδώ, αλλά ένα μέρος μου είναι ακόμα εκεί».*

Συστημικά, το τραύμα δεν παραμένει περιορισμένο σε ένα άτομο. Επηρεάζει τις σχέσεις, τις ομάδες και τις κοινότητες. Η δυσφορία ενός ατόμου επηρεάζει την ατμόσφαιρα γύρω του. Η σιωπή μπορεί να ενταθεί, η εμπιστοσύνη μπορεί να υπονομευθεί ή οι ομάδες μπορεί να αποφεύγουν ασυνείδητα τις δύσκολες συζητήσεις.

Σε συλλογικές κρίσεις, όπως οι πανδημίες, ολόκληρα συστήματα μεταβάλλονται υπό την επίδραση της κοινής αβεβαιότητας. Οι παλιές μέθοδοι εργασίας μπορεί να μην ταιριάζουν πλέον στο νέο συναισθηματικό τοπίο.

### Απαλή δομή αντί για άκαμπτη ρουτίνα

Οι ρουτίνες βοηθούν σε περιόδους στρες, αλλά σε περιόδους δυσκολιών πρέπει να αντιμετωπίζονται με ελαφρότητα. Υπάρχει διαφορά μεταξύ πειθαρχίας και αυτοτιμωρίας. Μια άκαμπτη ρουτίνα μπορεί να γίνει μια ακόμη απαίτηση που φαίνεται αδύνατο να ικανοποιηθεί.

Αντίθετα, η καθημερινή ρύθμιση σε περιόδους δυσκολιών σημαίνει την υιοθέτηση **μιας ήπιας δομής**:

- Να διατηρείτε βασικά σημεία αναφοράς, όπως τα γεύματα και οι ώρες ύπνου, αλλά να συγχωρείτε τον εαυτό σας όταν τα σχέδια δεν πηγαίνουν καλά.
- Επιλέγοντας τη λίστα με τα «απολύτως απαραίτητα» για την ημέρα, που μερικές φορές μπορεί να περιλαμβάνει μόνο μία ή δύο εργασίες,
- Αφήνοντας χώρο για μέρες που ο μόνος στόχος είναι να αναπνέουμε και να αντέχουμε.

Ένας νεαρός εργαζόμενος μοιράστηκε:

*«Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, σταμάτησα να φτιάχνω λεπτομερή προγράμματα. Ο μόνος κανόνας μου ήταν να ελέγχω τον εαυτό μου κάθε πρωί και να αποφασίζω τι μπορούσα να αντέξω εκείνη την ημέρα».*

Αυτή η αυτοσυμπόνια δεν είναι τεμπελιά. Είναι επιβίωση. Προστατεύει τους ανθρώπους από το να καταρρεύσουν κάτω από αδύνατες προσδοκίες.

### Άδεια να νιώθεις

Στις αντίξοες συνθήκες, υπάρχει τεράστια κοινωνική πίεση να είσαι «εντάξει». Ωστόσο, η καταστολή των συναισθημάτων απαιτεί τεράστια ενέργεια. Τα δάκρυα που δεν χύνονται ποτέ γίνονται σφίξιμο στο στήθος. Ο θυμός που καταστέλλεται μπορεί να εκδηλωθεί ως ευερεθιστότητα ή απόγνωση.



Η καθημερινή ρύθμιση σε αντίξοες συνθήκες σημαίνει να δίνεις στον εαυτό σου **την άδεια να νιώθεις**. Σημαίνει να κατανοείς ότι η θλίψη δεν είναι μια διακοπή της ζωής, αλλά μέρος της ζωής.

Το να επιτρέπεις τα συναισθήματα μπορεί να μοιάζει με:

- Να κάθεται για πέντε λεπτά κάθε μέρα απλά παρατηρώντας τα συναισθήματα που αναδύονται,
- Να γράφεις σύντομα σημειώσεις για μικρές στιγμές θλίψης ή ελπίδας,
- Μιλήστε ειλικρινά με έναν έμπιστο συνάδελφο, λέγοντας: *«Σήμερα δυσκολεύομαι»*.

Στη συστημική θεραπεία, τα συναισθήματα θεωρούνται σήματα. Δεν είναι επικίνδυνα αν τα σεβόμαστε. Αναγνωρίζοντάς τα, αποτρέπουμε την κρυφή τους επιδείνωση.

### Τεχνικές γείωσης ευαίσθητες στο τραύμα

Το τραύμα κατακερματίζει το χρόνο. Μπορεί να τραβήξει τα άτομα πίσω στο παρελθόν ή να τα κάνει να νιώθουν αποσυνδεδεμένα από το παρόν. Οι τεχνικές γείωσης τα βοηθούν να αγκυροβοληθούν στο εδώ και τώρα.

Σε αντίξοες συνθήκες, οι εργαζόμενοι με νέους έχουν διαπιστώσει ότι οι καθημερινές πρακτικές γείωσης είναι χρήσιμες:

- Να ονομάζεις πέντε πράγματα που μπορείς να δεις, τέσσερα που μπορείς να αγγίξεις, τρία που μπορείς να ακούσεις, δύο που μπορείς να μυρίσεις και ένα που μπορείς να γευτείς.
- Κρατώντας ένα αντικείμενο που σας ανακουφίζει, όπως μια λεία πέτρα ή ένα κομμάτι ύφασμα.
- Πιέζοντας τα πόδια στο πάτωμα και υπενθυμίζοντας στον εαυτό σας: *«Είμαι ασφαλής αυτή τη στιγμή».*
- Χρησιμοποιήστε αργή, ελεγχόμενη αναπνοή για να ηρεμήσετε τις ταραχώδεις σκέψεις.

Αυτά τα εργαλεία είναι μικρές σανίδες σωτηρίας. Βοηθούν τους ανθρώπους να παραμείνουν σταθεροί όταν ο κόσμος φαίνεται να γυρίζει εκτός ελέγχου.

### Κοινωνική ανθεκτικότητα

Οι αντιξοότητες μπορούν να διαρρήξουν τις σχέσεις ή να τις εμβαθύνουν. Είναι σε περιόδους κρίσης που η δύναμη των σχέσεών μας γίνεται πιο ορατή.

Οι ομάδες που αντιμετωπίζουν καλά τις αντιξοότητες συχνά μοιράζονται:

- Ειλικρινείς συζητήσεις σχετικά με τα συναισθηματικά όρια.
- Ηγεσία που προβάλλει την ευπάθεια αντί να προσποιείται ανίκητη δύναμη.
- Ευελιξία στην προσαρμογή του φόρτου εργασίας για την αναγνώριση της συναισθηματικής πίεσης.
- Τελετουργίες για να ελέγξουμε την ανθρωπιά του άλλου πέρα από τους επαγγελματικούς ρόλους.

Μια νεανική εργαζόμενη περιέγραψε πώς η ομάδα της επέζησε τους πιο δύσκολους μήνες της πανδημίας:

*«Κάθε εβδομάδα κάναμε τηλεφωνήματα δεκαπέντε λεπτών, όπου απλώς λέγαμε πώς ήμασταν, χωρίς να αναφερόμαστε στη δουλειά. Μερικές φορές οι άνθρωποι έκλαιγαν. Μερικές φορές γελούσαμε. Αυτό μας εμπόδιζε να νιώθουμε ότι εξαφανιζόμασταν».*

Συστηματικά, τέτοιες τελετουργίες προστατεύουν τις ομάδες από τη σιωπηλή διάβρωση των σχέσεων που μπορεί να προκαλέσει ένα τραύμα.

### Ισορροπία μεταξύ σύνδεσης και ανάπαυσης

Σε συνθήκες αντιξοότητας, τα άτομα αντιμετωπίζουν ένα παράδοξο: χρειάζονται τους άλλους, αλλά μερικές φορές δεν αντέχουν την αλληλεπίδραση. Μερικές μέρες, η σκέψη μιας ακόμη συζήτησης είναι αφόρητη. Άλλες μέρες, η σιωπή μοιάζει με πνιγμό.

Η καθημερινή ρύθμιση σημαίνει **να τιμάς και τις δύο ανάγκες.**

- Προγραμματίζοντας ήπιες, χωρίς πίεση σχέσεις με άτομα που εμπιστεύεστε.
- Ενημερώστε τους συναδέλφους σας ότι χρειάζεστε χώρο χωρίς να φοβάστε την κριτική.
- Να πιστεύεις ότι είναι δυνατό να επιστρέψεις στη σύνδεση όταν περάσει το κύμα της δυσφορίας.

### Μικρές πράξεις με νόημα

Ένα από τα σιωπηλά θύματα της αντιξοότητας είναι η αίσθηση του νοήματος. Γίνεται δύσκολο να θυμηθούμε γιατί οι άνθρωποι κάνουν ό,τι κάνουν. Η απελπισία μας ψιθυρίζει ότι τίποτα δεν έχει σημασία.

Ωστόσο, το νόημα συχνά επιβιώνει σε μικρές πράξεις:

- Φυτεύοντας σπόρους σε μια γλάστρα στο περβάζι.
- Ακούγοντας μουσική που κάποτε σας παρηγορούσε.
- Βοηθώντας κάποιον με έναν μικρό τρόπο.
- Θυμόμαστε στιγμές ανθεκτικότητας από το δικό μας παρελθόν.

Αυτές οι μικροπράξεις δεν εξαλείφουν τη θλίψη. Αλλά υπενθυμίζουν στα άτομα ότι ακόμα και στο σκοτάδι, οι κλωστές της ελπίδας παραμένουν.

### Γεφυρώνοντας τους δύο κόσμους

Η καθημερινή ρύθμιση του στρες δεν είναι πολυτέλεια. Είναι η βάση για τη διατήρηση μιας ουσιαστικής εργασίας. Υπό κανονικές πιέσεις, διατηρεί την ισορροπία κάποιου σταθερή. Υπό αντίξοες συνθήκες, γίνεται μια ουσιαστική πράξη αυτοσυντήρησης.

Η συστημική πρακτική διδάσκει ότι το άγχος δεν αφορά ποτέ μόνο το άτομο. Διαμορφώνεται από τα συστήματα στα οποία ανήκουν οι άνθρωποι, τις οικογένειες, τις ομάδες, τους οργανισμούς. Επομένως, η ρύθμιση είναι τόσο προσωπική όσο και συλλογική.

Στο επόμενο κεφάλαιο, διερευνάται πώς αυτές οι καθημερινές πρακτικές μπορούν να μετατραπούν σε μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα. Επειδή η ρύθμιση του στρες δεν αφορά μόνο το να περάσει η σημερινή μέρα, αλλά και το να χτίσουμε ζωές και χώρους εργασίας όπου τα άτομα μπορούν να συνεχίσουν, ακόμα και όταν ο κόσμος είναι βαρύς.

## 2.4 Μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες και ανάπτυξη ανθεκτικότητας

Σε όλο αυτό το κεφάλαιο, η έμφαση δόθηκε στην κατανόηση του στρες, στο πώς το νιώθουμε, πώς προκύπτει και πώς μπορούμε να το διαχειριστούμε τη δεδομένη στιγμή. Ωστόσο, η ικανότητα να ανταποκρινόμαστε στο στρες καθημερινά, αν και σημαντική, είναι μόνο ένα μέρος της διατήρησης της ευεξίας.

Υπάρχει και ένα άλλο επίπεδο: **η ικανότητα να αποκτάς δύναμη με την πάροδο του χρόνου, να προσαρμόζεσαι στις συνεχείς προκλήσεις και να συνεχίζεις να εξελίσσεσαι ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι απαιτητικές.** Αυτή είναι η ουσία της **ανθεκτικότητας**.



Η ανθεκτικότητα δεν είναι απλώς η επιστροφή στην κανονικότητα μετά από μια αναστάτωση. **Είναι η ικανότητα να ενσωματώνεις δύσκολες εμπειρίες και να αναδύεσαι με μια βαθύτερη αίσθηση του εαυτού, του σκοπού και των δυνατοτήτων.** Περιλαμβάνει την προσαρμογή των προσδοκιών, την αξιοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πόρων

και τη διατήρηση της σύνδεσης με τους άλλους και με ό,τι δίνει νόημα στη ζωή.

Σε επαγγελματικά πλαίσια, η ανθεκτικότητα επιτρέπει στα άτομα και στις ομάδες να διατηρήσουν την ενέργεια, τη δημιουργικότητα και την ανθρωπιά τους μακροπρόθεσμα. Επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα χωρίς να χάνουν από τα μάτια τους την αποστολή τους. Και εξοπλίζει τις κοινότητες για να αντιμετωπίσουν τις συλλογικές αντιξοότητες, διατηρώντας παράλληλα την κοινή τους ταυτότητα και τις αξίες τους.

Η μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες, επομένως, δεν αφορά τόσο τις βραχυπρόθεσμες στρατηγικές αντιμετώπισης, όσο τον σχεδιασμό ζώων, χώρων εργασίας και συστημάτων που παραμένουν βιώσιμα και ανθρώπινα σε

. Πρόκειται για μια προληπτική δέσμευση για τη δημιουργία συνθηκών, τόσο προσωπικών όσο και συλλογικών, όπου η ευημερία είναι εφικτή, ακόμη και σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ραγδαίες αλλαγές και συνεχείς απαιτήσεις.

**Η ανθεκτικότητα ξεκινά με την προθυμία να βλέπουμε την πραγματικότητα όπως είναι.** Περιλαμβάνει όχι μόνο την παρατήρηση

τις πιέσεις στο περιβάλλον κάποιου, αλλά και τους λεπτούς τρόπους με τους οποίους οι συνήθειες, οι πεποιθήσεις ή οι οργανωτικές κουλτούρες μπορεί να συμβάλλουν στη χρόνια πίεση. Σημαίνει να ρωτάμε όχι μόνο «Πώς μπορώ να το αντιμετωπίσω;», αλλά και «Τι θα μπορούσε να είναι διαφορετικό, ώστε αυτό να είναι λιγότερο συντριπτικό εξαρχής;».

Στους ψηφιακούς και υβριδικούς χώρους εργασίας, αυτά τα ζητήματα αποκτούν νέα επείγουσα σημασία. Τα απομακρυσμένα περιβάλλοντα μπορούν να κρύψουν την αγωνία πίσω από τις οθόνες και να αφαιρέσουν πολλές φυσικές ευκαιρίες για αμοιβαία ρύθμιση και υποστήριξη. Η υβριδική εργασία εισάγει απρόβλεπτο, μεταβαλλόμενη δυναμική στην ομάδα και πιθανά συναισθήματα αποκλεισμού για όσους δεν είναι φυσικά παρόντες.

Η διατήρηση της ανθεκτικότητας σε αυτά τα περιβάλλοντα απαιτεί πολλαπλά επίπεδα προσοχής. Περιλαμβάνει προσωπικές πρακτικές που βοηθούν τα άτομα να διατηρήσουν την ισορροπία και τη διαύγεια. Απαιτεί επίσης ομαδικές κουλτούρες που προάγουν την εμπιστοσύνη, την ευελιξία και την ψυχολογική ασφάλεια. Και βασίζεται σε κοινοτικές και οργανωτικές δομές που μοιράζονται την ευθύνη για την ευημερία, αντί να επιβαρύνουν αποκλειστικά τα άτομα.

Είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε πώς η ανθεκτικότητα σχετίζεται με το άγχος. **Το άγχος είναι μια αντίδραση σε πραγματικές ή αντιληπτές απαιτήσεις.** Σε διαχειρίσιμες δόσεις, μπορεί να ενισχύσει την συγκέντρωση και την επίλυση προβλημάτων.

Όταν όμως το άγχος είναι χρόνιο, συντριπτικό ή συνδυάζεται με έλλειψη υποστήριξης, μπορεί να υπονομεύσει την ευημερία και την αίσθηση του σκοπού.

**Η ανθεκτικότητα λειτουργεί ως προστατευτικό.** Δεν είναι ότι οι ανθεκτικοί άνθρωποι ή οργανισμοί δεν αισθάνονται ποτέ άγχος. Μάλλον, βιώνουν το άγχος με διαφορετικό τρόπο. Είναι πιο πιθανό να:

→ Ανακάμψουν πιο γρήγορα μετά από δυσκολίες,

- Διατηρήσουν την ελπίδα και το νόημα υπό πίεση,
- Αναγνωρίζουν και αντιμετωπίζουν τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια της υπερβολικής πίεσης, και
- Αντλούν δύναμη από τις σχέσεις και τον κοινό σκοπό

Η ανθεκτικότητα δεν εξαλείφει τις δυσκολίες. Ωστόσο, μειώνει τον κίνδυνο το άγχος να συσσωρευτεί και να οδηγήσει σε εξάντληση, αποσύνδεση ή μακροπρόθεσμη βλάβη. Παρέχει ένα μονοπάτι όχι μόνο για να αντέξουμε τις προκλήσεις, αλλά, σε πολλές περιπτώσεις, για να μάθουμε και να εξελιχθούμε από αυτές.

Κατά την εξερεύνηση της μακροπρόθεσμης διαχείρισης του στρες, αξίζει να δοθεί προσοχή σε διάφορες αλληλένδετες διαστάσεις:

**Η αυτογνωσία αποτελεί το θεμέλιο.** Η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο το άγχος εκδηλώνεται με μοναδικό τρόπο στις σκέψεις, τα συναισθήματα, το σώμα και τις συμπεριφορές ενός ατόμου επιτρέπει στα άτομα να παρεμβαίνουν πριν φτάσουν σε κρίσιμα σημεία.

**Οι καθημερινές πρακτικές συμβάλλουν στη διατήρηση της ισορροπίας.** Μικρές ρουτίνες, στιγμές ανάπαυσης και σωματικές δραστηριότητες βοηθούν στη ρύθμιση του νευρικού συστήματος και στη μείωση του θορύβου της χρόνιας έντασης.

**Το νόημα και ο σκοπός διατηρούν την αφοσίωση, ακόμα και όταν η εργασία είναι δύσκολη.** Οι επαγγελματίες που αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους συνδέονται με κάτι μεγαλύτερο από τους ίδιους είναι πιο πιθανό να επιμείνουν στις αντιξοότητες.

**Οι σχέσεις και οι συνδέσεις είναι από τους ισχυρότερους προστατευτικούς παράγοντες.** Σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα, η διατήρηση σκόπιμων δεσμών με συναδέλφους, δίκτυα και συνεργάτες της κοινότητας βοηθά στη διατήρηση του αισθήματος του ανήκειν και της αμοιβαίας υποστήριξης.

**Οι συστημικές και οργανωτικές πρακτικές καθορίζουν αν η ανθεκτικότητα είναι εφικτή.** Η σαφής επικοινωνία, η κοινή ευθύνη, η ψυχολογική ασφάλεια και ο σεβασμός των ορίων δημιουργούν περιβάλλοντα όπου τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται απομονωμένα ή αναλώσιμα.

### Η ανθεκτικότητα της κοινότητας επεκτείνει την έννοια πέρα από τα άτομα και τις ομάδες.

Οι κοινότητες που μοιράζονται πόρους, υποστηρίζουν κοινές αξίες και φροντίζουν τα ευάλωτα μέλη τους είναι σε καλύτερη θέση να ανακάμψουν από κρίσεις και να υποστηρίξουν τα μέλη τους.

### Η ενσυνειδητότητα συνδέεται με την ανθεκτικότητα ως προσωπική και οργανωτική δεξιότητα.

Όταν ασκείται ατομικά, καλλιεργεί την παρουσία και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς το άγχος χωρίς να κατακλύζεται από αυτό. Όταν ασκείται συλλογικά, η ενσυνειδητότητα μπορεί να μεταμορφώσει τη δυναμική της ομάδας, δημιουργώντας κουλτούρες που εκτιμούν τον στοχασμό, τη συμπόνια και τις προσεκτικές αντιδράσεις έναντι των παρορμητικών αντιδράσεων.

Η μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα έχει επίσης να κάνει με την ανάπτυξη. Αν και είναι σημαντικό να αποφεύγουμε να ρομαντικοποιούμε τον πόνο, πολλά άτομα και οργανισμοί ανακαλύπτουν νέες ιδέες, δεξιότητες και συνδέσεις μέσω της αντιμετώπισης των προκλήσεων. Η ανάπτυξη μπορεί να σημαίνει την ανάπτυξη νέων τρόπων εργασίας, την επέκταση της συναισθηματικής παιδείας ή τη δημιουργία βαθύτερων συμμαχιών μεταξύ συναδέλφων και κοινοτήτων.



Στην προσπάθεια για μακροπρόθεσμη διαχείριση του άγχους, υπάρχει μια κατευθυντήρια αρχή: **η ανθεκτικότητα δεν χτίζεται μόνη της**. Είναι αποτέλεσμα υποστηρικτικών συστημάτων, αμοιβαίας φροντίδας, σαφούς σκοπού και περιβαλλόντων που αναγνωρίζουν τις ανθρώπινες διαστάσεις της εργασίας.

Στην απομακρυσμένη και υβριδική εργασία, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι πρακτικές ανάπτυξης ανθεκτικότητας παραμένουν ορατές και σκόπιμες. Οι τακτικές επαφές, οι κοινές τελετουργίες, η διαφανής επικοινωνία και οι χώροι για γνήσιες σχέσεις δεν είναι προαιρετικά πρόσθετα, αλλά θεμέλια της βιωσιμότητας.

Η ανθεκτικότητα δεν σημαίνει συνεχή δύναμη ή απουσία δυσκολιών. Σημαίνει να παραμένεις άνθρωπος όταν αντιμετωπίζεις πίεση. Σημαίνει να ξέρεις πότε να ξεκουραστείς, πότε να ζητήσεις βοήθεια και πότε να αλλάξεις πορεία. Και σημαίνει να διατηρείς την πεποίθηση ότι, παρά τις προκλήσεις, η ουσιαστική εργασία

### Πρακτικά εργαλεία για την αντιμετώπιση του στρες και την ανθεκτικότητα

Η ανάπτυξη μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας δεν είναι μια μεμονωμένη επιλογή ή μια μεγάλη απόφαση. Διαμορφώνεται από πολλές μικρές, σκόπιμες ενέργειες που επαναλαμβάνονται με την πάροδο του χρόνου. Στο πλαίσιο της υβριδικής και της εξ αποστάσεως εργασίας, όπου τα φυσικά όρια και τα συστήματα υποστήριξης μπορεί να είναι πιο αδύναμα, αυτά τα εργαλεία γίνονται ακόμη πιο απαραίτητα.



Αν και δεν υπάρχει στρατηγική που να ταιριάζει σε όλους, αρκετές πρακτικές έχουν αποδείξει την αξία τους σε διάφορα πλαίσια. Μπορούν να προσαρμοστούν για ατομική χρήση, ομαδική κουλτούρα ή οργανωτική πρακτική.

Ένα θεμελιώδες εργαλείο είναι ο **ρυθμός**. Το άγχος γίνεται πιο επιζήμιο όταν η εργασία συγχωνεύεται με κάθε ώρα της ημέρας. Η καθιέρωση καθημερινών ρυθμών βοηθά να σηματοδοτήσει στο μυαλό και στο σώμα πότε πρέπει να είναι ενεργά και πότε να ξεκουράζονται.

Ακόμη και στην εξ αποστάσεως εργασία, τα άτομα μπορούν να δημιουργήσουν «**τελετουργίες άφιξης**» και «**τελετουργίες αναχώρησης**».

κάποιους, αυτό μπορεί να σημαίνει να βγουν έξω για πέντε λεπτά πριν ξεκινήσουν τη δουλειά, να αναπνεύσουν καθαρό αέρα και να μεταβούν συνειδητά από τον προσωπικό χρόνο στην επαγγελματική συγκέντρωση. Στο τέλος της ημέρας, μπορεί να περιλαμβάνει το πλήρες κλείσιμο του υπολογιστή και μια μικρή πράξη που συμβολίζει το κλείσιμο της ημέρας, όπως το πότισμα ενός φυτού, το τακτοποίηση του χώρου εργασίας ή το άκουσμα ενός συγκεκριμένου μουσικού κομματιού.

Αυτές οι τελετουργίες δεν είναι ασήμαντες. Λειτουργούν ως νευρικοί δείκτες, υπενθυμίζοντας στο νευρικό σύστημα ότι είναι ασφαλές να αλλάξει ταχύτητα, μειώνοντας την αίσθηση της αδιάκοπης συνέχειας που συχνά τροφοδοτεί το χρόνιο άγχος.

Μια άλλη σημαντική πρακτική είναι η **χαρτογράφηση της ενέργειας**. Οι ανθεκτικοί επαγγελματίες συχνά γνωρίζουν όχι μόνο τι τους εξαντλεί, αλλά και τι τους αναζωογονεί. Αυτό απαιτεί ειλικρινή αναστοχασμό σχετικά με τους προσωπικούς ρυθμούς.

Ένα άτομο μπορεί να παρακολουθήσει μια τυπική εβδομάδα και να παρατηρήσει:

- Πότε αισθάνομαι πιο συγκεντρωμένος;
- Πότε αρχίζω να αισθάνομαι άγχος, αποσύνδεση ή εξάντληση;
- Ποιες δραστηριότητες με κάνουν να νιώθω ικανοποιημένος ή εμπνευσμένος και ποιες εξαντλούν συνεχώς την ενέργειά μου;

Αυτή η χαρτογράφηση επιτρέπει στους ανθρώπους να προγραμματίζουν απαιτητικές εργασίες κατά τις ώρες που είναι πιο δυνατοί και να προστατεύουν τις ευάλωτες περιόδους με ελαφρύτερη εργασία, διαλείμματα ή επαφή με υποστηρικτικούς συναδέλφους. Σε ένα υβριδικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να σημαίνει τον προγραμματισμό ημερών στο γραφείο για συνεργατικές εργασίες και την κράτηση ημερών εξ αποστάσεως για συγκεντρωμένη, μοναχική εργασία.

**Η μικρο-αποκατάσταση** είναι ένας άλλος πυλώνας της ανθεκτικότητας. Είναι εύκολο να φανταστεί κανείς ότι η ανθεκτικότητα απαιτεί μεγάλες κινήσεις, διακοπές, ένα σαββατοκύριακο σε κάποιο καταφύγιο, ένα διάλειμμα από την εργασία. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η ανθεκτικότητα συχνά χτίζεται σε διαστήματα πέντε λεπτών.

Η έρευνα και η εμπειρία δείχνουν ότι ακόμη και σύντομες στιγμές αποκατάστασης μπορούν να μειώσουν σημαντικά τη συσσωρευμένη ένταση. Για παράδειγμα:

- Κάντε μια παύση για να κοιτάξετε από το παράθυρο και να παρατηρήσετε τον ουρανό για ένα λεπτό.
- Πίνοντας νερό αργά, παρατηρώντας τη γεύση και τη θερμοκρασία του,
- Να σηκωθείς για να τεντωθείς και να κυλήσεις τους ώμους σου μετά από κάθε τηλεφωνική συνάντηση, και
- Βγαίνετε έξω για να νιώσετε τον ήλιο ή τον καθαρό αέρα στο πρόσωπό σας

Σε συστημικό επίπεδο, αυτές οι μικρές πράξεις είναι στιγμές κατά τις οποίες το σώμα και το μυαλό επαναρυθμίζονται. Διακόπτουν την ατέρμονη κίνηση προς τα εμπρός που μπορεί να επιβάλλει η εξ αποστάσεως εργασία, δημιουργώντας ψυχικό χώρο για να απορροφήσει και να ενσωματώσει τις συνεχείς απαιτήσεις.

Ένα άλλο κρίσιμο εργαλείο είναι **η επαφή με τους άλλους**. Η σύνδεση είναι ένα προστατευτικό φράγμα ενάντια στο στρες. Ωστόσο, η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να υπονομεύσει τις περιστασιακές ευκαιρίες για υποστήριξη. Οι επαγγελματίες και οι ομάδες μπορούν να δημιουργήσουν σκόπιμα σχέσεις.



Ορισμένες ομάδες προγραμματίζουν σύντομες εβδομαδιαίες συνεδρίες, που δεν διαρκούν περισσότερο από δεκαπέντε λεπτά, για να μοιραστούν πώς πραγματικά νιώθουν τα μέλη τους. Η συζήτηση δεν χρειάζεται να είναι βαθιά προσωπική. Ακόμη και μια

κοινή αίσθηση κόπωσης, το γέλιο για μικρές απογοητεύσεις ή η αμοιβαία αναγνώριση των προκλήσεων δημιουργούν αλληλεγγύη.

Τα άτομα μπορούν επίσης να επιλέξουν ένα αξιόπιστο «άτομο αναφοράς» στον χώρο εργασίας, έναν συνάδελφο με τον οποίο ανταλλάσσουν καθημερινά ή εβδομαδιαία μηνύματα. Δεν χρειάζεται να αφορούν την εργασία. Ένα σύντομο μήνυμα που λέει «Σήμερα νιώθω εξαντλημένος, εσύ πώς είσαι;» μπορεί να αλλάξει τη συναισθηματική διάθεση μιας ολόκληρης ημέρας.

Μια πρακτική που συχνά υποτιμάται στην ανάπτυξη της ανθεκτικότητας είναι ο **καθορισμός ορίων**. Στην υβριδική και την εξ αποστάσεως εργασία, τα όρια δεν είναι μόνο φυσικά, αλλά και ψηφιακά, συναισθηματικά και γνωστικά.

Πρακτικά εργαλεία για τον καθορισμό ορίων μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Απενεργοποίηση των ειδοποιήσεων εκτός των βασικών ωρών εργασίας
- Χρήση αυτόματων απαντήσεων email για τον καθορισμό προσδοκιών σχετικά με τους χρόνους απόκρισης,
- Συμφωνία με τις ομάδες για «ώρες ησυχίας» κατά τις οποίες η βαθιά εργασία έχει προτεραιότητα έναντι της άμεσης επικοινωνίας,
- Την απόρριψη βιντεοκλήσεων όταν δεν είναι απαραίτητες και την προσφορά εναλλακτικών τρόπων επικοινωνίας, και
- Προγραμματισμός μη διαπραγματεύσιμου προσωπικού χρόνου στο ημερολόγιο, ακόμα και αν είναι μόνο τριάντα λεπτά για ένα αδιάκοπο μεσημεριανό γεύμα

Ο καθορισμός ορίων δεν είναι πράξη εγωισμού. Είναι πράξη βιωσιμότητας. Επιτρέπει στα άτομα να παραμένουν παρόντα και αποτελεσματικά στους ρόλους τους χωρίς να θυσιάζουν την ευημερία τους.

Μια άλλη σημαντική πρακτική ανθεκτικότητας είναι η **αναζήτηση νοήματος**. Οι επαγγελματίες σε συναισθηματικά συχνά αντλούν δύναμη από την αίσθηση ότι η δουλειά τους έχει νόημα. Ωστόσο, σε περιόδους εξάντλησης ή κρίσης, αυτή η αίσθηση του νοήματος μπορεί να εξασθενήσει.

Μια άσκηση ανίχνευσης νοήματος περιλαμβάνει την ανάκληση στιγμών, όσο μικρών και αν είναι, που επιβεβαιώνουν τη σημασία της εργασίας κάποιου:

- Ένα μήνυμα ευγνωμοσύνης από έναν νεαρό που βοήθησε,
- Ένα έργο που δημιούργησε μια θετική αλλαγή σε μια κοινότητα,
- Μια στιγμή που μια δύσκολη συζήτηση οδήγησε σε βαθύτερη εμπιστοσύνη, και
- Μικρές πράξεις καλοσύνης που ανταλλάσσονται με συναδέλφους

Τα άτομα μπορούν να κρατούν ένα ημερολόγιο όπου καταγράφουν κάθε εβδομάδα μια στιγμή που τους έκανε να νιώσουν ότι η δουλειά τους έχει αξία. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η καταγραφή γίνεται αντίδοτο στην αφήγηση ότι η κόπωση ή οι αποτυχίες εξαλείφουν τη σημασία των προσπαθειών κάποιου.

Τέλος, η συνειδητή παρουσία αποτελεί τη βάση κάθε προσπάθειας ανθεκτικότητας. **Η συνειδητότητα** σε επαγγελματικό πλαίσιο δεν έχει να κάνει με την τελειότητα ή την ακινησία. Είναι η απλή πρακτική του να παρατηρεί κανείς την τρέχουσα κατάσταση του χωρίς να την κρίνει.

Η πρακτική της συνειδητότητας μπορεί να ενσωματωθεί στην επαγγελματική ζωή:

- Να παίρνεις τρεις σκόπιμες αναπνοές πριν μιλήσεις σε μια συνάντηση,
- Παρατηρώντας τις σωματικές αισθήσεις ενώ ακούτε κάποιον άλλο να μιλάει, και
- Παρατηρώντας για λίγο τις σκέψεις και αφήνοντάς τις να περάσουν, αντί να ακολουθείτε κάθε μία και να ανησυχείτε

Η συνειδητότητα διακόπτει τις αυτόματες αντιδράσεις. Δημιουργεί χώρο για να επιλέξουμε τις απαντήσεις μας αντί να ενεργούμε με βάση τις παρορμήσεις που προκαλεί το άγχος. Στις οργανώσεις, η συνειδητότητα μπορεί επίσης να γίνει μέρος των συναντήσεων, των αναστοχασμών για τα έργα και της κουλτούρας της ομάδας, προωθώντας τον στοχαστικό διάλογο αντί της βιαστικής λήψης αποφάσεων.

## 2.5 Συμπεριληπτικές εκτιμήσεις για μειονεκτούσες ομάδες

Η μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες και η ανθεκτικότητα πρέπει να είναι χωρίς αποκλεισμούς και προσβάσιμες σε όλους τους επαγγελματίες. Το στρες βιώνεται διαφορετικά ανάλογα με τις προσωπικές συνθήκες, το περιβάλλον και τους συστημικούς παράγοντες. Τα απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας, ενώ προσφέρουν ευελιξία, μπορούν επίσης να δημιουργήσουν νέα εμπόδια για όσους ήδη αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα ή περιθωριοποίηση.

Ο σχεδιασμός πρακτικών και συστημάτων που λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές δεν είναι μόνο ηθικός, αλλά και απαραίτητος για να διασφαλιστεί ότι οι πόροι διαχείρισης του στρες και ανθεκτικότητας είναι αποτελεσματικοί και δίκαιοι.

Ακολουθούν πρακτικές εκτιμήσεις και προσαρμογές που σχετίζονται με τη διαχείριση του άγχους και την ανθεκτικότητα για μειονεκτούσες ομάδες σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα.



### Νευροδιαφορετικότητα, ψυχική υγεία και γνωστικό φορτίο

Τα άτομα που ζουν με νευροδιαφορετικότητα (όπως ADHD, διαταραχές του αυτιστικού φάσματος), διαταραχές άγχους ή ιστορικό τραύματος μπορεί να βιώσουν αυξημένο άγχος από ψηφιακά περιβάλλοντα που είναι θορυβώδη, γρήγορα ή στερούνται σαφούς δομής.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Ελαχιστοποιήστε τις ταυτόχρονες πλατφόρμες και τα κανάλια επικοινωνίας για να μειώσετε τη γνωστική υπερφόρτωση.
- Παρέχετε γραπτές περιλήψεις μετά τις συναντήσεις για να βοηθήσετε όσους επεξεργάζονται τις πληροφορίες με διαφορετικό τρόπο.
- Ενθαρρύνετε την ευελιξία στις μορφές επικοινωνίας (π.χ. γραπτή, ηχητική, οπτική) και
- Δημιουργήστε προβλέψιμες ρουτίνες και διαφανή προγράμματα.

### Σωματικές αναπηρίες και ευαισθησία στην κόπωση

Οι επαγγελματίες με ορατές ή αόρατες σωματικές αναπηρίες, χρόνιο πόνο ή καταστάσεις που σχετίζονται με κόπωση ενδέχεται να αντιμετωπίζουν επιπλέον άγχος λόγω των πολλών ωρών εργασίας, των συνεχόμενων εικονικών συναντήσεων ή των αυστηρών προσδοκιών στην εργασία.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Προγραμματίστε σκόπιμα διαλείμματα μεταξύ των εικονικών συνεδριών.
- Επιτρέψτε τη συμμετοχή χωρίς κάμερα για να μειώσετε τη σωματική καταπόνηση.
- Επιτρέψτε ευέλικτο ωράριο εργασίας για να προσαρμοστείτε στις διακυμάνσεις της ενέργειας, και
- Βεβαιωθείτε ότι τα ψηφιακά εργαλεία είναι προσβάσιμα με προγράμματα ανάγνωσης οθόνης και εναλλακτικές μεθόδους εισαγωγής δεδομένων.

### Αισθητηριακές ευαισθησίες

Ορισμένα άτομα είναι ευαίσθητα σε αισθητηριακά ερεθίσματα, όπως δυνατοί ήχοι, έντονα οπτικά ερεθίσματα ή γρήγορες αλλαγές στην οθόνη, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στο άγχος και την κόπωση.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Χρησιμοποιήστε ήρεμα, τακτοποιημένα εικονικά φόντα,
- Αποφύγετε τους απότομους δυνατούς θορύβους στις εικονικές συναντήσεις (π.χ. ήχους ειδοποιήσεων).
- Μοιραστείτε εκ των προτέρων τις παρουσιάσεις ή το οπτικό υλικό για σταδιακή ανασκόπηση.

→ Προσφέρετε εναλλακτικές μορφές συμμετοχής για όσους είναι ευαίσθητοι στις βιντεοκλήσεις.

### Γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια

Οι μη γηγενείς ομιλητές ή τα άτομα από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα ενδέχεται να αντιμετωπίζουν αυξημένο άγχος λόγω των γρήγορων συνομιλιών, της ιδιωματικής γλώσσας ή των πολιτισμικά συγκεκριμένων αναφορών.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Αποφύγετε την ορολογία, τις ιδιωματικές εκφράσεις και τα πολιτισμικά συγκεκριμένα αστεία.
- Μιλήστε καθαρά και με μέτριο ρυθμό κατά τη διάρκεια των εικονικών συναντήσεων.
- Ενθαρρύνετε τη γραπτή επικοινωνία για όσους εκφράζονται καλύτερα γραπτώς, και
- Χρησιμοποιήστε υπότιτλους και μεταφρασμένο υλικό όπου είναι δυνατόν.

### Ψηφιακή ανισότητα

Δεν έχουν όλοι οι επαγγελματίες ίση πρόσβαση σε internet υψηλής ταχύτητας, σύγχρονες συσκευές ή ιδιωτικούς χώρους εργασίας. Αυτές οι ανισότητες μπορούν να αυξήσουν το άγχος, ειδικά όταν η ψηφιακή συμμετοχή θεωρείται ως η norma.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Επιλέξτε εργαλεία που λειτουργούν σε συνδέσεις χαμηλού εύρους ζώνης.
- Παρέχετε ηχογραφήσεις των συναντήσεων για ασύγχρονη πρόσβαση.
- Επιτρέψτε τη συμμετοχή μόνο με ήχο για όσους έχουν περιορισμένη συνδεσιμότητα, και
- Λάβετε υπόψη το κόστος των δεδομένων και τη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού όταν αναθέτετε ψηφιακές εργασίες.

### Επικάλυψη ρόλων στο σπίτι και στην εργασία

Οι επαγγελματίες με ευθύνες φροντίδας ή που ζουν σε κοινόχρηστους χώρους ενδέχεται να βιώνουν άγχος από τις συνεχείς διακοπές, την έλλειψη ιδιωτικότητας και τα ασαφή όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.



Πρακτικές προσαρμογές:

- Ενθαρρύνετε τον ευέλικτο προγραμματισμό για να διευκολύνετε τις προσωπικές ευθύνες.
- Αποφύγετε να προγραμματίζετε σημαντικές συναντήσεις εκτός των κανονικών ωρών εργασίας.
- Ανεκτοποιήστε τις περιστασιακές διακοπές κατά τη διάρκεια των εικονικών συναντήσεων.
- Υποστηρίξτε τα άτομα στη δημιουργία εξατομικευμένων ρουτινών για τον διαχωρισμό της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής.

### Συναισθηματική ασφάλεια και ευαισθησία στο τραύμα

Άτομα με τραύματα στο παρελθόν, συνεχιζόμενα προβλήματα ψυχικής υγείας ή άτομα που έχουν εκτεθεί σε συλλογικά τραύματα (π.χ. καταστροφές, πανδημίες) ενδέχεται να θεωρήσουν ορισμένες συζητήσεις σχετικά με τη διαχείριση του άγχους ή ομαδικές διαδικασίες ως ερεθιστικές.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Προειδοποιήστε για το περιεχόμενο όταν συζητάτε θέματα που ενδέχεται να προκαλέσουν δυσφορία.
- Προσφέρετε προαιρετική συμμετοχή στην ανταλλαγή προσωπικών εμπειριών.

- Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να δίνουν το παράδειγμα με σεβασμό και ευγενική επικοινωνία, και
- Δημιουργήστε εμπιστευτικά κανάλια για την αναζήτηση πρόσθετης υποστήριξης, εάν χρειαστεί.

### Ορατότητα και ένταξη σε υβριδικά περιβάλλοντα

Τα υβριδικά περιβάλλοντα μπορούν να δημιουργήσουν ακούσια μια δυναμική «εσωτερικών» και «εξωτερικών», προκαλώντας άγχος σε όσους συμμετέχουν εξ αποστάσεως.

Πρακτικές προσαρμογές:

- Εναλλάξτε τη διευκόλυνση των συναντήσεων ώστε να συμπεριλάβετε τους απομακρυσμένους συμμετέχοντες.
- Χρησιμοποιήστε εργαλεία συνεργασίας που είναι ορατά σε όλους, ανεξάρτητα από τη φυσική τους θέση,
- Συμπεριλάβετε σκόπιμα τις απομακρυσμένες φωνές στις συζητήσεις και τη λήψη αποφάσεων, και
- Αποφύγετε τις παράπλευρες συνομιλίες που αφορούν αποκλειστικά όσους είναι φυσικά παρόντες.

Η δημιουργία πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς είναι μια κοινή ευθύνη. Η διαχείριση του άγχους και η ανάπτυξη ανθεκτικότητας μπορούν να επιτύχουν μόνο αν οι επαγγελματίες αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, τους αναγνωρίζουν και τους διευκολύνουν να εργαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι οργανισμοί, οι ομάδες και τα άτομα διαδραματίζουν όλοι ρόλο στο να διασφαλίζουν ότι οι πόροι διαχείρισης του άγχους είναι προσβάσιμοι, σεβαστοί και προσαρμοσμένοι στις διαφορετικές ανάγκες.

Οι στρατηγικές ένταξης δεν είναι μόνο προσαρμογές για τα άτομα, αλλά ενισχύουν και τη συλλογική ικανότητα ανθεκτικότητας. Ένα σύστημα που αναγνωρίζει και υποστηρίζει διαφορετικές εμπειρίες είναι καλύτερα προετοιμασμένο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να διατηρήσει την ευημερία όλων.

## Ασκήσεις αναστοχασμού

Η διαχείριση του στρες και η συναισθηματική ανθεκτικότητα δεν χτίζονται μόνο μέσω γνώσεων

ή τεχνικές, αλλά και μέσω της αυτογνωσίας και της αναστοχαστικής σκέψης. Αφιερώνοντας χρόνο για να

εξετάσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες, οι επαγγελματίες μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα, να αποσαφηνίσουν ανάγκες και να κάνουν πρακτικές αλλαγές για να προστατεύσουν την ευημερία τους.

Αυτές οι αναστοχασμοί δεν προορίζονται να είναι τεστ με σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι προσκλήσεις να σταματήσουμε, να ακούσουμε τον εαυτό μας και να εξερευνήσουμε πώς το άγχος και η ανθεκτικότητα εκδηλώνονται με μοναδικό τρόπο στη ζωή κάθε ατόμου. Τα άτομα μπορούν να επιλέξουν να γράψουν τις απαντήσεις τους ιδιωτικά, να τις συζητήσουν με έναν έμπιστο συνάδελφο ή να τις φέρουν σε συζητήσεις της ομάδας για να προωθήσουν την αμοιβαία κατανόηση και υποστήριξη.

Οι ακόλουθες ασκήσεις έχουν σχεδιαστεί για επαγγελματίες που εργάζονται σε απομακρυσμένα, υβριδικά ή υψηλού στρες περιβάλλοντα, ιδιαίτερα σε ρόλους όπου η υποστήριξη των άλλων είναι κεντρικής σημασίας. Κάθε σειρά ερωτήσεων προσφέρει την ευκαιρία να συνδέσετε την προσωπική σας αντίληψη με πρακτική δράση.

### Άσκηση 1: Πρώιμα σημάδια και προσωπικά μοτίβα

Το άγχος συχνά ξεκινά αθόρυβα, εκδηλώνοντας τον εαυτό του μέσω ανεπαίσθητων σωματικών αισθήσεων, αλλαγών στη διάθεση ή μεταβολών στον τρόπο σκέψης. Το πρώτο βήμα για τον έλεγχο του άγχους είναι να μάθετε να αναγνωρίζετε αυτά τα πρώιμα σημάδια πριν γίνουν αφόρητα.

#### Σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Σκεφτείτε τον τελευταίο μήνα. Υπήρξαν στιγμές που αισθανθήκατε εξαντλημένοι, τεταμένοι ή αποσυνδεδεμένοι χωρίς σαφή αιτία;
- Ποια σωματικά σημάδια τείνουν να εμφανίζονται πρώτα όταν το άγχος αρχίζει να συσσωρεύεται; Για παράδειγμα: πονοκεφάλους, ρηχή αναπνοή, σφιγμένα σαγόνια, κόπωση;

- Ποιες σκέψεις ή συναισθήματα συνοδεύουν αυτά τα σωματικά σημάδια; Υπάρχουν συγκεκριμένες αυτοκριτικές σκέψεις, ανησυχίες ή αισθήματα επείγοντος;
- Πώς αντιδράτε συνήθως όταν παρατηρείτε αυτά τα σημάδια; Προχωράτε, ζητάτε βοήθεια, κάνετε ένα διάλειμμα ή αγνοείτε τις αισθήσεις;

Αφιερώνοντας χρόνο για να εντοπίσετε αυτά τα μοτίβα, μπορείτε να παρέμβετε νωρίτερα και να επιλέξετε υποστηρικτικές ενέργειες αντί να αντιδράτε αυτόματα.

## Άσκηση 2: Χαρτογράφηση των ερεθισμάτων και των πόρων

Το άγχος σπάνια προέρχεται από μία μόνο πηγή. Συχνά είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης προσωπικών, επαγγελματικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η χαρτογράφηση των μοναδικών ατομικών ερεθισμάτων και των πόρων που βοηθούν κάποιον να τα αντιμετωπίσει μπορεί να φέρει σαφήνεια.

### Σκεφτείτε μια τυπική εργάσιμη ημέρα:

- Ποιες καταστάσεις, εργασίες ή αλληλεπιδράσεις τείνουν να αυξάνουν τα επίπεδα άγχους σας;
- Υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνολογίες, τρόποι επικοινωνίας ή μορφές συναντήσεων που σας εξαντλούν;
- Αντίθετα, τι σας βοηθά να νιώθετε ήρεμοι, συγκεντρωμένοι ή συνδεδεμένοι; Υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα, δραστηριότητες ή περιβάλλοντα που σας αναζωογονούν;
- Κοιτάζοντας τη λίστα σας, ποιες μικρές προσαρμογές θα μπορούσατε να κάνετε για να μειώσετε τους περιττούς παράγοντες άγχους ή να αυξήσετε τις στιγμές υποστήριξης κατά τη διάρκεια της ημέρας σας;

Αυτή η άσκηση βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών για προληπτικές αλλαγές, ακόμη και σε περιβάλλοντα όπου πολλές απαιτήσεις δεν μπορούν να εξαλειφθούν.

### Άσκηση 3: Διαχείριση του στρες κατά τη διάρκεια δυσκολιών

Δεν προέρχεται όλο το άγχος από το καθημερινό φόρτο εργασίας. Μερικές φορές η ζωή φέρνει απώλειες, τραύματα ή συλλογικές κρίσεις που απαιτούν βαθύτερες αποθέματα ανθεκτικότητας. Η αναστοχασμός πάνω στον τρόπο με τον οποίο κάποιος έχει αντιμετωπίσει τις αντιξοότητες στο παρελθόν μπορεί να τον βοηθήσει να προετοιμαστεί για μελλοντικές προκλήσεις.

#### Σκεφτείτε:

- Θυμηθείτε μια στιγμή που αντιμετωπίσατε σημαντικές προσωπικές ή επαγγελματικές αντιξοότητες. Πώς τα καταφέρατε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου;
- Ποιος ή τι σας πρόσφερε άνεση, δύναμη ή ελπίδα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου;
- Υπήρχαν πρακτικές, πνευματικές, σωματικές, κοινωνικές, που σας βοήθησαν να νιώσετε πιο σταθεροί ή λιγότερο μόνοι;
- Κοιτάζοντας πίσω, υπάρχει κάτι που θα χειριζόσασταν διαφορετικά αν βρισκόσασταν ξανά σε παρόμοια κατάσταση;
- Τι μάθατε για την ανθεκτικότητά σας από αυτή την εμπειρία;

Τέτοιες σκέψεις υπενθυμίζουν στους ανθρώπους ότι, ενώ οι αντιξοότητες είναι μέρος της ζωής, το ίδιο ισχύει και για την ικανότητα να αντέχεις και να βρίσκεις νόημα, ακόμα και σε δύσκολες στιγμές.

### Άσκηση 4: Όρια και βιώσιμη εργασία

Τα όρια είναι απαραίτητα για τη μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες, ειδικά στην υβριδική και την εξ αποστάσεως εργασία, όπου τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής συχνά είναι ασαφή.

#### Σκεφτείτε την τρέχουσα κατάστασή σας:

- Πόσο σαφώς ορίζονται τα όρια μεταξύ της εργασίας και του προσωπικού σας χρόνου;
- Τι σας δυσκολεύει να διατηρήσετε τα όρια, για παράδειγμα, το αίσθημα ενοχής, η πίεση από τους συναδέλφους, ο φόβος να χάσετε ευκαιρίες;

- Υπάρχουν μικρές ενέργειες για τον καθορισμό ορίων που θα μπορούσατε να δοκιμάσετε, όπως ο καθορισμός χρόνων απόκρισης για τα email, ο αποκλεισμός περιόδων διαλειμμάτων ή ο καθορισμός σαφών ωρών έναρξης και λήξης της εργάσιμης ημέρας σας;
- Πώς θα μπορούσε η ομάδα ή ο οργανισμός σας να υποστηρίξει καλύτερα τον καθορισμό ορίων για όλους;

Τα όρια δεν είναι μόνο προσωπικές επιλογές, αλλά επηρεάζονται και από την κουλτούρα και τα συστήματα του χώρου εργασίας. Ο προσδιορισμός των προσωπικών και συλλογικών αλλαγών μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία βιώσιμων εργασιακών περιβαλλόντων.

### Οδηγίες για τη χρήση αυτών των προβληματισμών

- **Πάρτε τον χρόνο σας:** Αυτές οι σκέψεις δεν προορίζονται να ολοκληρωθούν σε μία μόνο συνεδρία. Επιστρέψτε σε αυτές όταν έχετε ήσυχες στιγμές ή όταν παρατηρήσετε ότι το άγχος σας αυξάνεται.
- **Να είστε ευγενικοί:** Δεν υπάρχουν τέλει απαντήσεις. Η αυτογνωσία αναπτύσσεται μέσω της περιέργειας, όχι της αυτοκριτικής.
- **Σκεφτείτε να μοιραστείτε τις σκέψεις σας:** Ενώ ορισμένες σκέψεις είναι προσωπικές, άλλες μπορεί να είναι χρήσιμο να με συναδέλφους, προϊσταμένους ή ομάδες, προκειμένου να δημιουργηθεί αμοιβαία κατανόηση και συλλογική ανθεκτικότητα.
- **Παρατηρήστε τα μοτίβα:** Με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να διακρίνετε θέματα που υποδηλώνουν αλλαγές που μπορείτε να κάνετε για καλύτερη ευημερία.

Η τακτική αναστοχαστική σκέψη βοηθά στη μετατροπή των ιδεών σε πρακτικές επιλογές, τόσο για την προσωπική φροντίδα όσο και για τη διαμόρφωση υγιέστερων συστημάτων εντός οργανισμών και κοινοτήτων.

## Παράρτημα ημερολογίου – Διαχείριση άγχους και συναισθηματική ανθεκτικότητα

Η ανάπτυξη ανθεκτικότητας και η διαχείριση του άγχους με την πάροδο του χρόνου δεν είναι μια εφάπαξ ενέργεια.

Απαιτεί

τακτικές αξιολογήσεις του εαυτού μας και του περιβάλλοντος μας. Το παρόν παράρτημα παρέχει πρακτικά εργαλεία για τη συνεχή αναστοχασμό και τις ήπιες προσαρμογές. Μπορεί να εκτυπωθεί, να συμπληρωθεί ψηφιακά ή να προσαρμοστεί για χρήση σε ομαδικές αναστοχασμούς.

Χρησιμοποιήστε αυτές τις σελίδες με τον τρόπο που σας φαίνεται πιο χρήσιμος, είτε για καθημερινή παρακολούθηση, εβδομαδιαίες περιλήψεις ή περιστασιακές αναλύσεις όταν τα επίπεδα άγχους αυξάνονται.

### Μέρος 1: Καθημερινή/εβδομαδιαία προσωπική παρακολούθηση

Αυτός ο ιχνηλάτης βοηθά τα άτομα να παρατηρήσουν μοτίβα στον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται το άγχος και η ανθεκτικότητα στην καθημερινή ζωή. Με την πάροδο του χρόνου, ενδέχεται να αναδυθούν επαναλαμβανόμενα θέματα, υποδηλώνοντας μικρές αλλαγές ή υποστηρικτικά μέτρα που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη γενική ευημερία.

Ημέρα	Επίπεδο άγχους (Χαμηλό/Μεσαίο/Υψηλό)	Βασικοί παράγοντες ή στρεσογόνοι παράγοντες	Πώς αντέδρασα	Τι με βοήθησε Αντιμετώπισα	Ένα πράγμα για το οποίο είμαι περήφανος είναι
Δευτέρα					
Τρίτη					
Τετάρτη					
Πέμπτη					
Παρασκευή					

### Προαιρετικές προτροπές για προβληματισμό

Σήμερα ένωση πιο δυνατός όταν...
Μια μικρή αλλαγή που θα μπορούσα να δοκιμάσω αύριο είναι...
Μια στιγμή που ένωση συνδεδεμένος ή υποστηριζόμενος ήταν...

### Μέρος 2: Έλεγχος στρες συστήματος και περιβάλλοντος

Το άγχος δεν είναι μόνο εσωτερικό, αλλά διαμορφώνεται από τα συστήματα και τα περιβάλλοντα στα οποία ανήκουν οι άνθρωποι. Αυτή η λίστα ελέγχου βοηθά τα άτομα να αναλογιστούν τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στο άγχος και να εντοπίσουν τομείς που ενδέχεται να χρειάζονται αλλαγή.

Διαβάστε κάθε δήλωση και σημειώστε:

- Ισχύει για μένα
- Μερικές φορές ισχύει
- Χρειάζεται προσοχή

<b>Φόρτος εργασίας και όρια</b>	
Μπορώ να πω «όχι» ή να διαπραγματευτώ προθεσμίες χωρίς φόβο.	
Ο φόρτος εργασίας μου είναι διαχειρίσιμος τις περισσότερες μέρες.	
Έχω σαφείς ώρες έναρξης και λήξης της εργάσιμης ημέρας μου.	
Τα διαλείμματα μου γίνονται σεβαστά και δεν διακόπτονται από μηνύματα ή κλήσεις.	
<b>Ψηφιακό περιβάλλον</b>	
Γνωρίζω ποια ψηφιακά εργαλεία είναι απαραίτητα και ποια προσθέτουν περιττό άγχος.	
Έχω ελαχιστοποιήσει τις ειδοποιήσεις που διαταράσσουν την συγκέντρωσή μου.	
Ο ψηφιακός χώρος εργασίας μου είναι οργανωμένος και όχι ακατάστατος.	
Είμαι σε θέση να αποσυνδεθώ από την ψηφιακή εργασία μετά το τέλος του ωραρίου.	
<b>Σχέσεις και επικοινωνία</b>	
Νιώθω ασφαλής να μοιράζομαι τις ανησυχίες μου σχετικά με το άγχος με τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους μου.	

Η επικοινωνία της ομάδας είναι σαφής και αποφεύγει τις παρεξηγήσεις.	
Έχω τουλάχιστον έναν συνάδελφο στον οποίο μπορώ να μιλήσω όταν νιώθω υπερβολικά πιεσμένος.	
Οι απομακρυσμένοι και οι συνάδελφοι στο γραφείο συμμετέχουν εξίσου στις συζητήσεις και αποφάσεις.	
<b>Φυσικός χώρος και ευεξία</b>	
Έχω έναν χώρο εργασίας που είναι άνετος και αρκετά ιδιωτικός για να μπορώ να συγκεντρωθώ στη δουλειά μου.	
Μπορώ να κάνω διαλείμματα για να κινηθώ, να τεντωθώ ή να βγω έξω κατά τη διάρκεια της ημέρας.	
Οι ανάγκες μου για σωματική υγεία γίνονται σεβαστές (π.χ. χρόνιος πόνος, κόπωση).	
<b>Συναισθηματική και ψυχολογική ασφάλεια</b>	
Νιώθω ότι μπορώ να εκφράζω τα συναισθήματά μου χωρίς να φοβάμαι την κριτική.	
Οι συζητήσεις για το άγχος και την ευημερία αποτελούν μέρος της κουλτούρας της ομάδας.	
Νιώθω ότι έχω υποστήριξη σε περιόδους προσωπικών ή συλλογικών δυσκολιών.	

### Μέρος 3: Ήπιος σχεδιασμός για ανθεκτικότητα

Χρησιμοποιήστε αυτήν την ενότητα για να προσδιορίσετε μία ή δύο ενέργειες που θα μπορούσατε να δοκιμάσετε την επόμενη εβδομάδα για να υποστηρίξετε την ευεξία σας. Κρατήστε τις μικρές και ρεαλιστικές.

<b>Ένα όριο που θέλω να προστατεύσω:</b>
<b>Μια μικρή πρακτική που θέλω να δοκιμάσω:</b>
<b>Μια συζήτηση που θα ήθελα να κάνω:</b>
<b>Μία υποστήριξη που θα μπορούσα να αναζητήσω:</b>

## Ενότητα 3 Ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και διαχείριση σχέσεων

## Εισαγωγή

Σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, είτε σε φυσικά γραφεία, είτε σε απομακρυσμένες ομάδες, είτε σε υβριδικές δομές, **οι άνθρωποι δεν εργάζονται απλά ο ένας δίπλα στον άλλο**. Υπάρχουν μέσα σε δίκτυα σχέσεων, που διαμορφώνονται από τον πολιτισμό, την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και αμέτρητα λεπτά μηνύματα που είτε ενισχύουν το αίσθημα του ανήκειν είτε δημιουργούν απόσταση.

**Η κοινωνική ένταξη και η διαχείριση των σχέσεων δεν είναι απλά επιπλέον στοιχεία στην επαγγελματική ζωή**. Είναι βασικά στοιχεία που καθορίζουν αν τα άτομα αισθάνονται ότι εκτιμώνται, συνδέονται και ασφαλείς ώστε να συνεισφέρουν με τις δεξιότητες και τις απόψεις τους. Όταν η ένταξη ευδοκιμεί, οι ομάδες αποκτούν ανθεκτικότητα, δημιουργικότητα και συλλογική δύναμη. Όταν κλονίζεται, ακόμη και τα πιο ταλαντούχα άτομα μπορούν να αισθάνονται απομονωμένα, αόρατα και ανίκανα να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στη δουλειά τους.

Σε απομακρυσμένα και υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα, αυτές οι δυναμικές γίνονται ακόμη πιο περίπλοκες. Χωρίς τους κοινούς ρυθμούς και τις αυθόρμητες αλληλεπιδράσεις ενός φυσικού χώρου εργασίας, η διατήρηση της ένταξης και των υγιών σχέσεων απαιτεί σκόπιμη προσοχή και δεξιότητες. Μικρές παραλείψεις, όπως ιδιωτικές συνομιλίες που γίνονται μόνο στο γραφείο ή πολιτισμικές αναφορές που δεν μεταφράζονται σε άλλες γλώσσες, μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και να εμβαθύνουν τις διαιρέσεις. Αντίθετα, οι σκόπιμες πρακτικές μπορούν να γεφυρώσουν τις αποστάσεις, να δημιουργήσουν κοινή κατανόηση και να διασφαλίσουν ότι οι διαφορετικές φωνές δεν προσκαλούνται μόνο στο τραπέζι, αλλά και ότι ακούγονται πραγματικά.

**Αυτή η ενότητα « » (Ενσωμάτωση και αλληλεπίδραση) διερευνά πώς οι επαγγελματίες και οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν**

**περιβάλλοντα όπου η ένταξη είναι πραγματική και οι σχέσεις διαχειρίζονται με προσοχή**. Εξετάζει τόσο τις πρακτικές όσο και τις συναισθηματικές διαστάσεις της προώθησης του αίσθηματος του «ανήκειν» σε διαφορετικούς χώρους εργασίας, είτε είναι πλήρως ψηφιακοί είτε υβριδικοί. Εξετάζει πώς οι ασυνείδητες προκαταλήψεις, οι δυναμικές εξουσίας και τα μοτίβα επικοινωνίας μπορούν να επηρεάσουν τα άτομα και τις ομάδες και προσφέρει στρατηγικές για τη δημιουργία χώρων όπου όλοι αισθάνονται σεβαστοί και αφοσιωμένοι.

Τα θέματα που θα εξερευνήσουμε είναι τα εξής:

- Τι σημαίνει κοινωνική ένταξη σε επαγγελματικό πλαίσιο και γιατί είναι σημαντική
- Πώς να αναγνωρίζετε και να μειώνετε τις λεπτές μορφές αποκλεισμού στους ψηφιακούς χώρους,
- Δεξιότητες για ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση και συνειδητοποίηση των σχέσεων,
- Προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και παρεξηγήσεων, ειδικά σε περιπτώσεις πολιτισμικών και γλωσσικών διαφορών, και
- Πρακτικές για την οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος και αισθήματος ανήκεισης, ακόμη και όταν οι συνάδελφοι εργάζονται σε απόσταση χιλιομέτρων.

Στην ουσία, **το Τμήμα 3** αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις. Αφορά τη δημιουργία περιβαλλόντων όπου οι άνθρωποι δεν είναι απλώς συνάδελφοι, αλλά συμμετέχουν σε έναν κοινό σκοπό, ικανός για αμοιβαίο σεβασμό και υποστήριξη. Είτε πρόκειται για καθημερινές αλληλεπιδράσεις είτε για στιγμές έντασης, η κοινωνική ένταξη και η διαχείριση των σχέσεων είναι τα στοιχεία που κρατούν ενωμένες τις ομάδες και τους οργανισμούς.

### 3.1 Ένταξη στον ψηφιακό χώρο εργασίας

Η ένταξη είναι κάτι περισσότερο από μια πολιτική, είναι η εμπειρία του να γνωρίζεις ότι ανήκεις, ότι οι συμβολή σου εκτιμάται και ότι υπάρχει χώρος για την ανάπτυξη διαφορετικών ταυτοτήτων, ικανοτήτων και προοπτικών. **Στην ουσία, η ένταξη δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι σέβονται, εμπιστεύονται και μπορούν να συμμετέχουν πλήρως τόσο σε επίσημες όσο και σε ανεπίσημες πτυχές της επαγγελματικής ζωής.**

Για να κατανοήσουμε πλήρως την έννοια της ένταξης, είναι απαραίτητο πρώτα να ορίσουμε το αντίθετό της. Ο αποκλεισμός συμβαίνει όταν άτομα ή ομάδες, σκόπιμα ή ακούσια, εμποδίζονται να συμμετέχουν ισότιμα σε ευκαιρίες, στη λήψη αποφάσεων ή στον κοινωνικό ιστό μιας κοινότητας ή ενός χώρου εργασίας. Ο αποκλεισμός μπορεί να είναι εμφανής, όπως η ρητή διάκριση ή οι προσβλητικές παρατηρήσεις, ή να είναι πιο διακριτικός, ενσωματωμένος στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις, τη σιωπή και τις κοινωνικές δυναμικές.



Σε απομακρυσμένους και υβριδικούς χώρους εργασίας, οι λεπτές μορφές αποκλεισμού μπορεί να είναι ακόμη πιο δύσκολες να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν. Το ψηφιακό περιβάλλον αφαιρεί πολλά από τα οπτικά και σχεσιακά σήματα στα οποία βασίζονται οι άνθρωποι για να πλοηγηθούν στην ένταξη. Χωρίς την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση, ο αποκλεισμός μπορεί να κρύβεται κάτω από την επιφανειακή ευγένεια, να συγκαλύπτεται σε ιδιωτικά κανάλια ή να κωδικοποιείται σε ποιος λαμβάνει απαντήσεις και ποιος μένει να περιμένει σιωπηλά.

## Η φύση του αποκλεισμού στους ψηφιακούς χώρους

**Ο αποκλεισμός δεν είναι πάντα φανερός.** Συχνά είναι αθόρυβος, χαρακτηρίζεται από μικρές απουσίες και όχι από εμφανή επιθετικότητα. Συμβαίνει όταν ορισμένα άτομα δεν καλούνται συνεχώς στις συναντήσεις, όταν οι ερωτήσεις μένουν αναπάντητες στο chat ή όταν το γέλιο από κοινά αστεία σηματοδοτεί μια πολιτισμική οικειότητα που κάνει τους άλλους να αισθάνονται σαν ξένοι.

Η υβριδική εργασία, ειδικότερα, μπορεί να χωρίσει τους ανθρώπους σε εκείνους που είναι φυσικά παρόντες και εκείνους που υπάρχουν μόνο ως φωνές μέσω ηχείων ή πρόσωπα σε μια οθόνη. Οι αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται ψιθυριστά γύρω από ένα τραπέζι συνεδριάσεων, ενώ οι απομακρυσμένοι συνάδελφοι παρακολουθούν σιωπηλά, χωρίς να μπορούν να παρεμβαίνουν. Αυτό δημιουργεί μια ιεραρχία εγγύτητας, όπου η φυσική παρουσία γίνεται δείκτης επιρροής.

Ωστόσο, ο αποκλεισμός συμβαίνει και πέρα από τη γεωγραφία. Τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι πολιτισμικές νόρμες και η ψυχική ή γνωστική ποικιλομορφία μπορούν όλα να γίνουν γραμμές ρήξης κατά μήκος των οποίων διαμορφώνεται ο αποκλεισμός.

### Φυσικά χαρακτηριστικά και αποκλεισμός

Στους ψηφιακούς χώρους εργασίας, μπορεί να φαίνεται ότι οι φυσικές διαφορές θα εξαφανιστούν, αφού, τελικά, όλοι είναι ένα όνομα σε μια οθόνη. Ωστόσο, τα φυσικά χαρακτηριστικά μπορούν να παραμείνουν ισχυρές πηγές αποκλεισμού. Τα άτομα με ορατές αναπηρίες μπορεί να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στις εικονικές συναντήσεις, εάν οι πλατφόρμες δεν είναι προσβάσιμες, δεν υπάρχουν υπότιτλοι ή η οπτική διάταξη δυσχεραίνει τη συμμετοχή τους. Ακόμη και η προσδοκία να εμφανιστούν στην κάμερα μπορεί να είναι επιβαρυντική, καθώς τα άτομα με ορατές αναπηρίες, προβλήματα με την εικόνα του σώματός τους ή καταστάσεις που σχετίζονται με κόπωση μπορεί να αισθάνονται πίεση να παρουσιάσουν τον εαυτό τους με τρόπους που είναι δυσάρεστοι ή μη βιώσιμοι.

Η απόσταση καθίσταται φυσικό χαρακτηριστικό. Όσοι εργάζονται εξ αποστάσεως ενδέχεται να θεωρούνται λιγότερο αφοσιωμένοι, λιγότερο ενεργοί ή κατά κάποιον τρόπο δευτερεύοντες σε σχέση με τους συναδέλφους τους στο γραφείο. Σε συσκέψεις όπου οι κάμερες είναι απενεργοποιημένες, η παρουσία μιας φωνής χωρίς πρόσωπο μπορεί να μειώσει ανεπαίσθητα

μειώσει την επιρροή ενός ατόμου. Η φυσική απουσία μετατρέπεται σε κοινωνική απουσία, εκτός αν γίνουν σκόπιμες προσπάθειες για να αντισταθμιστεί.

### Πολιτισμικός και γλωσσικός αποκλεισμός

Ο πολιτισμικός και γλωσσικός αποκλεισμός συχνά λειτουργεί κάτω από την επιφάνεια. Σε χώρους πρόσωπο με πρόσωπο, οι χειρονομίες, το χιούμορ και τα κοινωνικά τελετουργικά σηματοδοτούν την ένταξη και βοηθούν τα άτομα να πλοηγηθούν σε σύνθετες ομαδικές δυναμικές. Στους ψηφιακούς χώρους, αυτά τα στοιχεία είναι ασαφή ή απουσιάζουν, αφήνοντας τα άτομα να ερμηνεύουν τα μηνύματα χωρίς την καθοδήγηση του τόνου, των εκφράσεων του προσώπου ή του πλαισίου.

Η ίδια η γλώσσα γίνεται εμπόδιο. Οι επαγγελματίες που εργάζονται σε μια δεύτερη ή τρίτη γλώσσα μπορεί να δυσκολεύονται να συμβαδίσουν με τις γρήγορες ψηφιακές συνομιλίες. Μπορεί να διστάζουν να μιλήσουν, φοβούμενοι την παρερμηνεία ή την αμηχανία. Εν τω μεταξύ, ιδιωτισμοί, αστεία ή αναφορές που φαίνονται φυσιολογικά σε μερικούς μπορούν να αποξενώσουν άλλους που δεν έχουν το ίδιο πολιτισμικό υπόβαθρο.



Ακόμη και η γραπτή επικοινωνία ενέχει κρυμμένους κινδύνους. Ένα σύντομο, περιεκτικό μήνυμα μπορεί να φανεί αγενές σε κάποιον που προέρχεται από μια κουλτούρα όπου εκτιμάται η έμμεση επικοινωνία και η ευγένεια. Αντίθετα, οι περίτεχνες εκφράσεις ευγένειας μπορεί να παρερμηνευθούν ως υπεκφυγή ή έλλειψη αποφασιστικότητας σε κουλτούρες που εκτιμούν την άμεση επικοινωνία.

Σε υβριδικά περιβάλλοντα, ο πολιτισμικός αποκλεισμός μπορεί να επιδεινωθεί από τις διαφορές στις ζώνες ώρας, τις ώρες εργασίας και τις εθνικές αργίες. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες μπορεί να βρεθούν εκτός των αυθόρμητων συνομιλιών στο γραφείο ή να εργάζονται συνεχώς σε ακατάλληλες ώρες για να συντονιστούν με την κεντρική έδρα.

### Ψυχική, γνωστική ποικιλομορφία και νευροποικιλομορφία

Ο αποκλεισμός προκύπτει επίσης από τις διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επεξεργάζονται τις πληροφορίες, τα συναισθήματα και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Τα άτομα με νευροδιαφορετικότητα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με αυτισμό, ADHD, αισθητηριακή ευαισθησία ή άγχος, μπορεί να θεωρούν την ψηφιακή εργασία τόσο καταφύγιο όσο και ναρκοπέδιο.



Ορισμένες πιυχές της εξ αποστάσεως εργασίας προσφέρουν ανακούφιση: μειωμένος κοινωνικός θόρυβος, δυνατότητα επικοινωνίας μέσω κειμένου αντί για ομιλία ή δυνατότητα προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, οι ψηφιακοί χώροι εισάγουν επίσης μοναδικούς παράγοντες άγχους. Οι εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων με γρήγορη ανταπόκριση, οι αλληλεπικαλυπτόμενες ειδοποιήσεις και οι ξαφνικές απαιτήσεις για άμεσες απαντήσεις μπορούν να κατακλύσουν άτομα που χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να επεξεργαστούν τις πληροφορίες. Οι βιντεοδιασκέψεις, με τις μεταβαλλόμενες οθόνες και την έλλειψη σαφών ενδείξεων συνομιλίας, μπορεί να είναι εξαντλητικές και να προκαλούν αποπροσανατολισμό.

Επιπλέον, η αόρατη φύση της νευροδιαφορετικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα μπορεί να δημιουργήσει την προσδοκία ότι όλοι επικοινωνούν, σκέφτονται και αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο. Χωρίς ορατά σημάδια

δυσκολίας, οι συνάδελφοι μπορεί να παρερμηνεύσουν τις καθυστερημένες απαντήσεις ή τους διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας ως αδιαφορία ή έλλειψη ικανότητας.

### Η πολυπλοκότητα της διακριτικής αποκλεισμού

Αυτό που κάνει τον αποκλεισμό ιδιαίτερα ύπουλο στην ψηφιακή εργασία είναι ότι συχνά είναι αόρατος και, ως εκ τούτου, πιο δύσκολο να τεκμηριωθεί ή να αντιμετωπιστεί. Δεν υπάρχει προφανής κλειστή πόρτα, ούτε δημόσια προσβολή. Αντίθετα, ο αποκλεισμός εκδηλώνεται με μικρά μοτίβα: η επαναλαμβανόμενη απουσία προσκλήσεων, η σιωπή μετά την ομιλία κάποιου, οι συνομιλίες που γίνονται σε ιδιωτικά κανάλια αντί για κοινόχρηστες πλατφόρμες.

**Τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να συγκαλύψουν ποιος συμμετέχει και ποιος όχι.** Μια εικονική συνάντηση μπορεί να φαίνεται ομαλή, αλλά ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν μιλήσει μόνο μία φορά ή καθόλου. Στο chat-

με βάση τις πλατφόρμες, ορισμένα άτομα μπορεί να αποσυρθούν αθόρυβα, η παρουσία τους να εξασθενήσει με την πάροδο του χρόνου χωρίς ρητή σύγκρουση.

Ο διακριτικός αποκλεισμός μπορεί επίσης να αυτοενισχύεται. Τα άτομα που αισθάνονται αόρατα μπορεί να αρχίσουν να συμμετέχουν λιγότερο, μειώνοντας περαιτέρω την ορατότητα και την επιρροή τους. Οι ομάδες μπορούν να χάσουν σταδιακά πολύτιμες προοπτικές χωρίς να συνειδητοποιήσουν ποτέ ότι ο αποκλεισμός έχει ριζώσει.

### Γιατί η ένταξη έχει σημασία

Η ένταξη δεν είναι απλώς θέμα δικαιοσύνης, αλλά αποτελεί τη βάση για υγιείς σχέσεις, καινοτομία και ανθεκτικότητα σε επαγγελματικά περιβάλλοντα. Οι ομάδες στις οποίες τα άτομα αισθάνονται ότι εντάσσονται είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν το άγχος, να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να συνεργαστούν δημιουργικά. Αντίθετα, ο αποκλεισμός γεννά απομόνωση, δυσπιστία και αποστασιοποίηση, τα οποία μεγεθύνονται σε περιβάλλοντα που είναι ήδη ευάλωτα στην απόσταση και την αποσύνδεση.

Η δημιουργία ένταξης σε ψηφιακούς και υβριδικούς χώρους εργασίας απαιτεί σκόπιμο σχεδιασμό και καθημερινή πρακτική. Απαιτεί από τους οργανισμούς να εξετάσουν όχι μόνο τις πολιτικές τους, αλλά και τις κρυφές

δυναμικές του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, συνεργάζονται και συνδέονται. Απαιτεί να παρατηρούμε ποιος σιωπά, ποιος λείπει και ποιος μπορεί να φέρει αόρατα βάρη. Και απαιτεί συστήματα που δημιουργούν χώρο για τη διαφορά, έτσι ώστε όλοι οι επαγγελματίες να μπορούν να συνεισφέρουν πλήρως χωρίς να χρειάζεται να κρύβουν ουσιαστικά μέρη του εαυτού τους.

Στα επόμενα κεφάλαια, αυτή η ενότητα θα διερευνήσει τις δεξιότητες και τις πρακτικές για τη συνειδητοποίηση των σχέσεων, την ενσυναίσθηση και την προληπτική διαχείριση των σχέσεων σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα. Επειδή η ένταξη δεν είναι ένα επίτευγμα που επιτυγχάνεται με μία μόνο προσπάθεια, αλλά μια συνεχής προσπάθεια για τη δημιουργία χώρων εργασίας όπου όλες οι φωνές ακούγονται, εκτιμώνται και γίνονται σεβαστές.



## 3.2 Ενσυναίσθηση και συνειδητοποίηση των σχέσεων

**Η ανθρώπινη σύνδεση δεν είναι ποτέ μια απλή συναλλαγή.** Είναι πολυεπίπεδη, λεπτή και διαμορφώνεται από τις αμέτρητες επιρροές της κουλτούρας, της γλώσσας, της προσωπικής ιστορίας και του πλαισίου. Στην επαγγελματική ζωή, η ενσυναίσθηση και η συνειδητοποίηση των σχέσεων αποτελούν τον πυρήνα του τρόπου με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες διαχειρίζονται όχι μόνο τα καθήκοντα της εργασίας τους, αλλά και το συναισθηματικό τοπίο που περιβάλλει αυτά τα καθήκοντα. Ωστόσο, στον ψηφιακό χώρο εργασίας, αυτές οι ιδιότητες αντιμετωπίζουν νέες και μερικές φορές αόρατες προκλήσεις.

**Η ενσυναίσθηση ορίζεται συχνά ως η ικανότητα να κατανοεί κανείς ή να μοιράζεται τα συναισθήματα ενός άλλου ατόμου.** Ωστόσο, στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως και της υβριδικής εργασίας, γίνεται κάτι πιο : μια συνειδητή προσπάθεια να διαβάσουμε σήματα που μπορεί να είναι αδύναμα ή να λείπουν εντελώς, να ελέγξουμε τις υποθέσεις αντί να βγάζουμε βιαστικά συμπεράσματα και να παραμείνουμε περίεργοι για το τι κρύβεται πίσω από τις λέξεις στην οθόνη ή μια σύντομη εμφάνιση σε μια βιντεοκλήση.

Η σχεσιακή συνειδητοποίηση πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα. Είναι η κατανόηση ότι κάθε αλληλεπίδραση υπάρχει μέσα σε ένα ευρύτερο σύστημα σχέσεων, ιστοριών και κοινωνικών κανόνων. Αναγνωρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι άνθρωποι επηρεάζεται από το πολιτισμικό υπόβαθρο, τις προηγούμενες εμπειρίες και το σιωπηλό βάρος των δυναμικών της εξουσίας. Μαζί, η ενσυναίσθηση και η σχεσιακή συνειδητοποίηση δεν είναι απλές δεξιότητες, αλλά ουσιαστικές επαγγελματικές ικανότητες που διατηρούν την εμπιστοσύνη, μειώνουν τις παρεξηγήσεις και δημιουργούν περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι μπορούν να συνεισφέρουν πλήρως.

Ωστόσο, αυτές οι ικανότητες δοκιμάζονται στον ψηφιακό κόσμο. Η απόσταση εξαλείφει πολλά από τα λεπτά σήματα που καθοδηγούν τις ανθρώπινες σχέσεις. Σε ένα παραδοσιακό γραφείο, ένας διευθυντής μπορεί να παρατηρήσει κάποιον που φτάνει αθόρυβα, με καμπουριασμένους ώμους και χαμηλωμένο βλέμμα, σημάδι ότι κάτι δεν πάει καλά. Σε μια ψηφιακή συνάντηση, το ίδιο άτομο μπορεί να κάθεται με την κάμερα απενεργοποιημένη, αφήνοντας τους συναδέλφους του να μην αντιλαμβάνονται την ταραχή του. Η σιωπή σε ένα φυσικό χώρο μπορεί να έχει συναισθηματικό βάρος,

και να ωθήσει κάποιον να ρωτήσει διακριτικά αν όλα είναι εντάξει. Η σιωπή σε ένα νήμα συνομιλίας συχνά περνάει απαρατήρητη, καταπίνεται από τη συνεχή ροή ειδοποιήσεων.



**Οι πολιτισμικές διαφορές** περιπλέκουν ακόμη περισσότερο την ενσυναίσθηση. Οι τρόποι επικοινωνίας που θεωρούνται ευγενικοί

και σεβασμό σε μια κουλτούρα μπορεί να φαίνονται αόριστα ή υπερβολικά τυπικά σε μια άλλη. Ένας επαγγελματίας που έχει συνηθίσει την άμεση ανατροφοδότηση μπορεί να εκλάβει την ευγενική, έμμεση επικοινωνία ως έλλειψη σαφήνειας ή δέσμευσης. Αντίθετα, κάποιος που έχει μεγαλώσει σε μια κουλτούρα που εκτιμά τη λεπτότητα μπορεί να εκλάβει τα απότομα ψηφιακά μηνύματα ως αγένεια ή επιθετικότητα. Χωρίς τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου ή τη φυσική παρουσία που δίνουν νόημα στο πλαίσιο, προκύπτουν εύκολα παρεξηγήσεις. Ο κίνδυνος δεν είναι μόνο η σύγχυση, αλλά και η διάβρωση της εμπιστοσύνης και η σιωπηλή ανάπτυξη της δυσαρέσκειας.

**Η γλώσσα** προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο δυσκολίας. Πολλοί επαγγελματίες εργάζονται σε γλώσσες άλλες από τη μητρική τους.

από την πρώτη τους, χειριζόμενοι όχι μόνο την τεχνική ορολογία, αλλά και τη λεπτή συναισθηματική γλώσσα που καθιστά δυνατή την πραγματική ενσυναίσθηση. Ένας συνάδελφος μπορεί να παραμείνει σιωπηλός σε μια συνάντηση, όχι επειδή δεν έχει ιδέες, αλλά επειδή υπολογίζει πώς να εκφράσει αυτές τις ιδέες χωρίς λάθη ή αμηχανία. Οι γρήγορες ψηφιακές συνομιλίες μπορούν να αφήσουν πίσω τέτοια άτομα, αυξάνοντας τα συναισθήματα αποκλεισμού και άγχους.

**Η νευροδιαφορετικότητα**, επίσης, διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται και λαμβάνεται η ενσυναίσθηση και η συνειδητοποίηση των σχέσεων

και γίνεται αντιληπτή. Τα άτομα με νευροδιαφορετικές εμπειρίες μπορεί να προτιμούν την γραπτή επικοινωνία, να εκτιμούν περισσότερο τον χρόνο που χρειάζονται για να επεξεργαστούν τις πληροφορίες ή να βρίσκουν τις βιντεοκλήσεις υπερβολικά απαιτητικές. Όταν οι ομάδες υποθέτουν ότι υπάρχει ένας και μοναδικός «φυσιολογικός» τρόπος επικοινωνίας, όσοι διαφέρουν μπορεί να χαρακτηριστούν άδικα ως αδιάφοροι ή δύσκολοι, ενώ στην πραγματικότητα απλώς προσαρμόζονται στο περιβάλλον με τον τρόπο που ταιριάζει καλύτερα στο νευρικό τους σύστημα.

Αυτές οι προκλήσεις δεν είναι ανυπέρβλητες, αλλά απαιτούν πρόθεση και ταπεινότητα. Στα ψηφιακά περιβάλλοντα, η ενσυναίσθηση δεν μπορεί να βασίζεται σε περιστασιακές παρατηρήσεις, αλλά πρέπει να ενσωματώνεται στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επιλέγουμε να κάνουμε ερωτήσεις αντί να υποθέτουμε απαντήσεις. Όταν ένας συνάδελφος φαίνεται απόμακρος, αντί να βγάζουμε συμπεράσματα για έλλειψη ενδιαφέροντος ή κινήτρου, ένα απλό μήνυμα μπορεί να ανοίξει τον δρόμο: *«Παρατήρησα ότι είσαι πιο σιωπηλός από το συνηθισμένο. Υπάρχει κάτι που θα ήθελες να συζητήσουμε ή κάποιος τρόπος με τον οποίο μπορώ να σε βοηθήσω;»* Τέτοιες ερωτήσεις, όταν γίνονται με ευγένεια και χωρίς πίεση, μπορούν να μετατρέψουν τη σιωπή σε σύνδεση.

Η συνειδητοποίηση των σχέσεων περιλαμβάνει επίσης την αναγνώριση του γεγονότος ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από τα συστήματα στα οποία ζουν. Ένας υπάλληλος που αντιμετωπίζει θλίψη, προβλήματα ψυχικής υγείας ή πολιτισμική περιθωριοποίηση μπορεί να φέρει βάρη που δεν είναι ορατά στους συναδέλφους του. Στους ψηφιακούς χώρους, υπάρχουν λιγότερες αυθόρμητες ευκαιρίες για τους συναδέλφους να μοιραστούν αυτά τα προσωπικά ζητήματα. Οι ομάδες μπορούν να βοηθήσουν δημιουργώντας χώρους όπου οι συζητήσεις για την ευημερία είναι φυσιολογικές και δεν περιορίζονται μόνο σε στιγμές κρίσης.

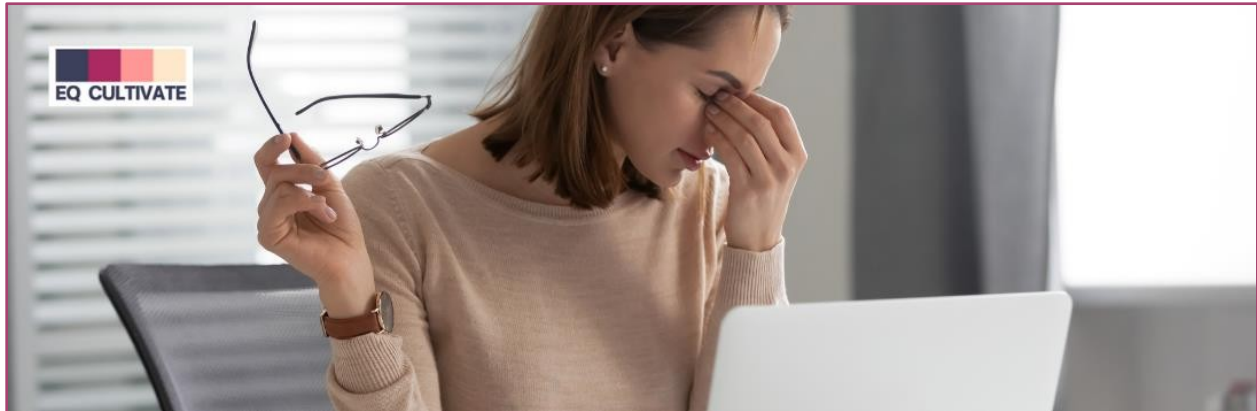
Οι οργανισμοί έχουν να διαδραματίσουν έναν κρίσιμο ρόλο. Οι πολιτικές από μόνες τους δεν αρκούν χωρίς καθημερινές πρακτικές που προάγουν την κατανόηση. Οι ηγέτες και οι διευθυντές μπορούν να δείξουν ενσυναίσθηση με το να είναι διαφανείς σχετικά με τις δικές τους προκλήσεις, να θέτουν κανόνες επικοινωνίας που σέβονται τις διαφορετικές ανάγκες και να αρνούνται να εκλάβουν τη σιωπή ως συναίνεση ή ικανοποίηση. Η εκπαίδευση στην πολιτισμική ταπεινότητα, την επικοινωνία με γνώμονα το τραύμα και την ευαισθητοποίηση στη νευροδιαφορετικότητα μπορεί να εξοπλίσει τους επαγγελματίες ώστε να διαβάζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα λεπτές ενδείξεις και να ανταποκρίνονται με ευαισθησία.

**Οι πρακτικές προσαρμογές** μπορούν επίσης να γεφυρώσουν τα κενά. Η επιβράδυνση του ρυθμού των συζητήσεων επιτρέπει όσους επεξεργάζονται σε μια δεύτερη γλώσσα ή απλά χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να συμμετάσχουν πλήρως. Η παροχή γραπτών περιλήψεων μετά τις συναντήσεις εξασφαλίζει σαφήνεια και βοηθά στη μείωση του άγχους για πληροφορίες που έχουν χαθεί. Το να επιτρέπεται στους ανθρώπους να επιλέγουν μεταξύ συνεισφορών μέσω βίντεο, ήχου ή συνομιλίας μπορεί να καλύψει διαφορετικά επίπεδα άνεσης και γνωστικούς τύπους.

Η ενσυναίσθηση και η συνειδητοποίηση των σχέσεων επεκτείνονται και στον **τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων**. Στην εξ αποστάσεως εργασία, μικρές παρεξηγήσεις μπορούν να εξελιχθούν σιωπηλά σε σημαντικές εντάσεις, αν δεν αντιμετωπιστούν.

Ένα σύντομο μήνυμα που ερμηνεύεται ως κριτική μπορεί να πληγώσει κάποιον και να τον κάνει να υιοθετήσει αμυντική στάση. Στα φυσικά γραφεία, οι συνάδελφοι μπορεί να επιλύουν τέτοιες καταστάσεις με μια γρήγορη ιδιωτική συζήτηση. Στους ψηφιακούς χώρους, οι συγκρούσεις συχνά παραμένουν άλυτες επειδή η έναρξη μιας συζήτησης φαίνεται αμήχανη ή επειδή οι ψηφιακές πλατφόρμες φαίνονται απρόσωπες. Οι ομάδες που έχουν δεσμευτεί να καλλιεργούν τη συνειδητοποίηση των σχέσεων πρέπει να καλλιεργούν κανόνες που ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση, τη διευκρίνιση και την αποκατάσταση, αντί να τις αποφεύγουν.

Ωστόσο, η ενσυναίσθηση πρέπει να ισορροπείται με όρια. Οι επαγγελματίες που εργάζονται σε ρόλους που απαιτούν συνεχή συναισθηματική παρουσία, όπως η εργασία με νέους, οι κοινωνικές υπηρεσίες ή η ηγεσία, μπορούν να βιώσουν συναισθηματική κόπωση αν αισθάνονται υπεύθυνοι για την απορρόφηση της δυσφορίας όλων. Οι οργανωτικές κουλτούρες που εκτιμούν την ενσυναίσθηση πρέπει επίσης να δημιουργήσουν συστήματα αμοιβαίας φροντίδας, όπου η ευθύνη για την συναισθηματική υγεία μοιράζεται και δεν επιβαρύνει λίγα άτομα.



Τα διακυβεύματα είναι μεγάλα. Όταν η ενσυναίσθηση και η συνειδητοποίηση των σχέσεων ευδοκιμούν, οι ομάδες γίνονται όχι μόνο πιο αποτελεσματικές, αλλά και πιο ανθρώπινες. Τα άτομα αισθάνονται πιο ασφαλή, η εμπιστοσύνη αυξάνεται και η επικοινωνία γίνεται πιο σαφής και ειλικρινής. Οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται πριν κλιμακωθούν και οι επαγγελματίες μπορούν να παραμείνουν αφοσιωμένοι και συνδεδεμένοι ακόμη και από απόσταση.

Αντίθετα, όταν αυτές οι ικανότητες απουσιάζουν, ο ψηφιακός χώρος εργασίας μπορεί να γίνει ένας τόπος σιωπηλής απομόνωσης. Οι επαγγελματίες μπορεί να εργάζονται δίπλα-δίπλα χωρίς να γνωρίζουν πραγματικά ο ένας τον άλλον. Οι παρεξηγήσεις μετατρέπονται σε υποθέσεις. Οι μικρές πληγές βαθαινούν και οδηγούν σε αποσύνδεση. Το αόρατο κόστος της συναισθηματικής εργασίας γίνεται όλο και βαρύτερο.

Τελικά, **η ενσυναίσθηση και η συνειδητοποίηση των σχέσεων είναι πράξεις σεβασμού.** Είναι η προθυμία να θυμόμαστε ότι πίσω από κάθε μήνυμα, κάθε σιωπηλή οθόνη βίντεο και κάθε σιωπή, υπάρχει ένα άτομο με συναισθήματα, ιστορία και πολυπλοκότητα. Η καλλιέργεια αυτών των δεξιοτήτων δεν είναι μόνο ηθική ευθύνη, αλλά είναι και απαραίτητη για τη διατήρηση της ευημερίας, της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας στην ψηφιακή εποχή.

## Πρακτικές ενέργειες για την ενσυναίσθηση και τη συνειδητοποίηση των σχέσεων

### Για μεμονωμένους επαγγελματίες

- Κάντε μια παύση και σκεφτείτε πριν απαντήσετε σε ασαφή ψηφιακά μηνύματα, για να αποφύγετε υποθέσεις.
- Ρωτήστε ευγενικά τους συναδέλφους που φαίνονται απόμακροι ή σιωπηλοί:
  - «Παρατήρησα ότι είσαι πιο σιωπηλός από το συνηθισμένο, πώς είσαι;»
- Χρησιμοποιήστε σαφή και ευγενική γλώσσα, αποφεύγοντας την απότομη ή υπερβολικά λακωνική ψηφιακή επικοινωνία.
- Προσφέρετε σύντομες πληροφορίες πληροφορίες στέλνετε συνοπτικά μηνύματα  
για αποφύγετε παρεξηγήσεις.
- Ακούστε προσεκτικά κατά τη διάρκεια των κλήσεων, συγκεντρωθείτε πλήρως αντί να κάνετε πολλά πράγματα ταυτόχρονα.
- Αφήστε χώρο για σιωπή στις εικονικές συναντήσεις, ώστε να δώσετε στους άλλους χρόνο να μιλήσουν.
- Να είστε ανοιχτοί σχετικά με τα προσωπικά σας όρια, δείχνοντας ότι είναι αποδεκτό να ζητάτε υποστήριξη ή να θέτετε όρια.

### Για τις ομάδες

- Ξεκινήστε τις συναντήσεις με σύντομες προσωπικές ενημερώσεις για να εκτιμήσετε το συναισθηματικό κλίμα.
- Ενθαρρύνετε μια κουλτούρα όπου οι διευκρινιστικές ερωτήσεις είναι ευπρόσδεκτες.
- Εναλλάξτε τους συντονιστές στις συναντήσεις για να μοιραστείτε την ευθύνη και την έκφραση.
- Συζητήστε και συμφωνήστε σχετικά με τους κανόνες της ομάδας για τον ρυθμό, τον τόνο και τους χρόνους απόκρισης της ψηφιακής επικοινωνίας.
- Δημιουργήστε χώρο για ανεπίσημες συνομιλίες σε ψηφιακούς χώρους, ώστε να αντικαταστήσετε τις χαμένες «συνομιλίες στο διάδρομο».  
συζητήσεις».

- Δημιουργήστε κοινόχρηστα έγγραφα που συνοψίζουν τις αποφάσεις, ώστε όλοι να είναι ενημερωμένοι, συμπεριλαμβανομένων των απομακρυσμένων μελών.
- Εφαρμόστε την πολιτισμική ταπεινότητα, κάντε ερωτήσεις παρά παρά να υποθέτεις ότι υπάρχει κοινή κατανόηση.

### Για οργανισμούς

- Παρέχετε εκπαίδευση σχετικά με την πολιτισμική ταπεινότητα, την ευαισθητοποίηση στη νευροδιαφορετικότητα και την επικοινωνία με γνώμονα το τραύμα.
- Καθορισμός πολιτικών που υποστηρίζουν την ευέλικτη συμμετοχή, προαιρετική χρήση βίντεο, πολλαπλούς τρόπους συνεισφοράς.
- Διασφάλιση ότι τα επιλεγμένα ψηφιακά εργαλεία είναι προσβάσιμα και λειτουργούν υπό διάφορες συνθήκες εύρους ζώνης.
- Ενθάρρυνση των διευθυντών να προβάλλουν ευαισθησία και ενσυναίσθηση στην επικοινωνία.
- Ενσωμάτωση της συνειδητοποίησης των σχέσεων στα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων.
- Ανάπτυξη εμπιστευτικών καναλιών για τους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να εκφράζουν ανησυχίες σχετικά με τις σχέσεις ή την ένταξη.
- Αξιολογείτε τακτικά τις πρακτικές ένταξης και προσαρμόστε τις με βάση τα σχόλια του διαφορετικού προσωπικού.

Αυτές οι ενέργειες, αν και φαίνονται απλές, συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας, στοιχεία απαραίτητα για ομάδες που εργάζονται σε αποστάσεις, διαφορετικές κουλτούρες και με διαφορετικές προσωπικές εμπειρίες.

### 3.3 Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις των απομακρυσμένων σχέσεων

Οι επαγγελματικές σχέσεις είναι η αόρατη αρχιτεκτονική πάνω στην οποία βασίζεται όλη η εργασία. Τα έργα μπορεί να δομούνται μέσω διαδικασιών και εργαλείων, αλλά η πρόοδος εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται μεταξύ τους, πώς επικοινωνούν, επιλύουν τις εντάσεις και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον μέσα από τις αναπόφευκτες προκλήσεις της επαγγελματικής ζωής.

Τα απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα έχουν αλλάξει τα θεμέλια αυτών των σχέσεων. Ενώ η τεχνολογία καθιστά δυνατή τη συνεργασία σε αποστάσεις, εισάγει επίσης πολυπλοκότητες που μπορούν να υπονομεύσουν σιωπηλά τη σύνδεση και την εμπιστοσύνη. Η διαχείριση αυτών των δυναμικών δεν είναι ένα περιφερειακό ζήτημα, αλλά είναι κεντρικής σημασίας για την ατομική ευημερία, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και την επιτυχία του οργανισμού.

#### Η ευθραυστότητα των ψηφιακών αλληλεπιδράσεων

Στα παραδοσιακά γραφεία, οι σχέσεις ενισχύονται μέσω της καθημερινής εγγύτητας. Οι συνάδελφοι συναντιούνται στους διαδρόμους, μοιράζονται γεύματα και παρατηρούν τη διάθεση και τους ρυθμούς του άλλου. Οι συγκρούσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων μπορούν μερικές φορές να μετριαστούν με μια απλή συζήτηση αργότερα την ίδια μέρα. Η εμπιστοσύνη χτίζεται και αποκαθίσταται σε αμέτρητες μικρές, απρογραμμάτιστες στιγμές.



Στην εξ αποστάσεως εργασία, αυτές οι φυσικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις εξαφανίζονται σε μεγάλο βαθμό. Η επικοινωνία γίνεται πιο σκόπιμη, αλλά και πιο συναλλακτική. Οι συναντήσεις έχουν συχνά αυστηρά

ατζέντα, αφήνοντας λίγο χώρο για προσωπικές συζητήσεις ή ανεπίσημες συνομιλίες. Η γραπτή επικοινωνία, που κυριαρχεί στην ψηφιακή εργασία, αφαιρεί τον τόνο, την έκφραση του προσώπου και τη γλώσσα του σώματος, τα οποία παρέχουν το πλαίσιο και μετριάζουν τις δυσκολίες των δύσκολων συνομιλιών.

Αυτή η αλλαγή αυξάνει την πιθανότητα παρεξηγήσεων. Μια σύντομη απάντηση μπορεί να εκληφθεί ως περιφρονητική, ενώ ήταν απλώς αποτελεσματική. Η σιωπή μετά από ένα μήνυμα μπορεί να εκληφθεί ως αποδοκιμασία, ενώ μπορεί να είναι αποτέλεσμα του φόρτου εργασίας ή της διαφοράς ώρας. Με την πάροδο του χρόνου, τέτοιες αβεβαιότητες μπορούν να συσσωρευτούν, δημιουργώντας αόρατα τείχη μεταξύ συναδέλφων που κάποτε εργάζονταν δίπλα-δίπλα με ευκολία.

### Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Μεταξύ των συναδέλφων, οι σχέσεις βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση, τις κοινές εμπειρίες και την ανεπίσημη συντροφικότητα. Συναδέλφοι που κάποτε μπορεί να εξέφραζαν τις απογοητεύσεις τους, να σκεφτόντουσαν λύσεις ή να μοιράζονταν προσωπικές ενημερώσεις κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος, τώρα περιορίζονται σε προγραμματισμένες κλήσεις ή απρόσωπες συζητήσεις σε chat.

Για πολλούς επαγγελματίες, ειδικά εκείνους που εργάζονται σε τομείς με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, όπως η εργασία με νέους, οι σχέσεις με τους συναδέλφους αποτελούν πηγή **συναισθηματικής ρύθμισης**. Η συζήτηση με κάποιον που κατανοεί τις ιδιαίτερες πιέσεις της εργασίας μπορεί να μειώσει το άγχος, να προσφέρει νέες προοπτικές και δημιουργήσει ένα αίσθημα αλληλεγγύης. Η απώλεια αυτών των αυθόρμητων συνομιλιών μπορεί να κάνει τα άτομα να αισθάνονται απομονωμένα, να φέρουν μόνα τους το βάρος που κάποτε μοιράζονταν μεταξύ συναδέλφων.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην **άτυπη μάθηση**. Οι νέοι υπάλληλοι συχνά απορροφούν

δεξιότητες, θεσμικές γνώσεις και λεπτές πολιτισμικές νόρμες παρατηρώντας ή ρωτώντας περιστασιακά πιο έμπειρους συναδέλφους. Τα απομακρυσμένα περιβάλλοντα μειώνουν αυτές τις οργανικές ανταλλαγές.

Οι πληροφορίες γίνονται κάτι που πρέπει να ζητηθεί επίσημα, κάτι που μπορεί να είναι επαχθές ή να αποκαλύψει κενά γνώσεων που οι επαγγελματίες διστάζουν να παραδεχτούν.

Επιπλέον, η ψηφιακή επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει τις διαφορές κατάστασης μεταξύ των συναδέλφων. Ορισμένες φωνές κυριαρχούν στις εικονικές συναντήσεις, ενώ άλλες σιγούν. Όσοι είναι από τη φύση τους πιο εκφραστικοί ή πιο άνετοι με τα ψηφιακά εργαλεία μπορεί να αποκτήσουν ακούσια επιρροή, ενώ οι πιο ήσυχτοι συνάδελφοι αγωνίζονται για να γίνουν ορατοί.

### Σχέσεις εποπτείας και ηγεσίας

Οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των εποπτών ή των διευθυντών είναι ζωτικής σημασίας για τη σαφήνεια, την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Ωστόσο, αυτές οι σχέσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες πιέσεις σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα.

#### Ορατότητα και εμπιστοσύνη:

Οι προϊστάμενοι συχνά βασίζονται στην άμεση παρατήρηση για να αξιολογήσουν την αφοσίωση, τις εργασιακές συνήθειες και τη δυναμική της ομάδας. Στην εξ αποστάσεως εργασία, αυτές οι παρατηρήσεις περιορίζονται στα παραδοτέα, στις σύντομες τηλεφωνικές κλήσεις και στην ψηφιακή επικοινωνία. Αυτή η μειωμένη ορατότητα μπορεί να δημιουργήσει αμοιβαία δυσπιστία. Οι διευθυντές μπορεί να ανησυχούν για τη μείωση της παραγωγικότητας, ενώ το προσωπικό μπορεί να αισθάνεται ότι πρέπει να «επιδεικνύει παρουσία» με το να είναι συνεχώς διαθέσιμο, να απαντά αμέσως στα μηνύματα ή να συμμετέχει σε μη απαραίτητες συναντήσεις.

Μια τέτοια δυναμική μπορεί να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα όπου οι επαγγελματίες αισθάνονται ότι βρίσκονται υπό συνεχή έλεγχο, ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται αόρατοι. Η πίεση να αποδείξουν την αφοσίωσή τους μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική εργασία, συμβάλλοντας στην εξάντληση και μειώνοντας την ποιότητα των σχέσεων.

#### Επικοινωνία και ανατροφοδότηση:

Οι εποπτικές σχέσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την σαφή και λεπτομερή επικοινωνία. Η παροχή ανατροφοδότησης, η συζήτηση για θέματα απόδοσης ή ακόμα και η έκφραση επαίνων μπορεί να είναι πιο

περίπλοκη από απόσταση. Η γραπτή ανατροφοδότηση μπορεί να φανεί απότομη ή απρόσωπη, ενώ οι εικονικές κλήσεις μπορεί να φαίνονται υπερβολικά επίσημες για ευαίσθητες συζητήσεις.

Οι επαγγελματίες έχουν επισημάνει ότι οι κρίσιμες συνομιλίες που πραγματοποιούνται μέσω email ή chat συχνά στερούνται της ενσυναίσθησης και της ευελιξίας του διαπροσωπικού διαλόγου. Μια συζήτηση που θα μπορούσε να έχει επιλυθεί με μια ήπια διευκρίνιση στο γραφείο μπορεί να παραμείνει ανεπίλυτη για εβδομάδες, προκαλώντας άγχος και δυσαρέσκεια.

### Επαγγελματική εξέλιξη και πρόοδος:

Οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους διευθυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η καθοδήγηση, η υποστήριξη και η έκθεση σε νέες ευκαιρίες συχνά προκύπτουν μέσω ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων, αυθόρμητων συζητήσεων όπου οι διευθυντές μαθαίνουν για τις φιλοδοξίες, τα δυνατά σημεία ή τα κρυφά ταλέντα ενός ατόμου.

Η εξ αποστάσεως εργασία κινδυνεύει να περιορίσει αυτές τις δυνατότητες. Όσοι εργάζονται εκτός γραφείου ενδέχεται να χάσουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε τυχαίες συζητήσεις όπου συζητούνται νέα έργα ή φαντάζονται νέοι ρόλοι. Οι επαγγελματίες έχουν εκφράσει τον φόβο ότι η καριέρα τους μπορεί να σταματήσει να εξελίσσεται, όχι λόγω έλλειψης δεξιοτήτων, αλλά λόγω μειωμένης ορατότητας και λιγότερων ευκαιριών να δείξουν πρωτοβουλία σε ανεπίσημες περιστάσεις.

Η υβριδική εργασία μπορεί να επιδεινώσει αυτές τις διαφορές. Οι συνάδελφοι που βρίσκονται φυσικά παρόντες με τους προϊσταμένους τους μπορεί να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή, καθοδήγηση και επαγγελματική ανάπτυξη απλώς και μόνο επειδή τους βλέπουν πιο συχνά. Εν τω μεταξύ, όσοι εργάζονται εξ αποστάσεως κινδυνεύουν να θεωρηθούν λιγότερο αφοσιωμένοι, ανεξάρτητα από την ποιότητα της συμβολής τους.

Αυτή η αίσθηση **άνισης ευκαιρίας** μπορεί να επηρεάσει βαθιά την ικανοποίηση από την εργασία. Οι επαγγελματίες που αισθάνονται παραμελημένοι μπορεί να αποσυρθούν, να αναζητήσουν ευκαιρίες αλλού ή να εγκαταλείψουν τις φιλοδοξίες τους για

προαγωγή εντός του οργανισμού τους.

### Το συναισθηματικό κόστος της αποσύνδεσης των σχέσεων

Οι συνέπειες των τεταμένων σχέσεων στην εξ αποστάσεως εργασία δεν είναι απλώς λειτουργικές, αλλά και βαθιά συναισθηματικές. Οι επαγγελματίες που αισθάνονται ότι δεν γίνονται κατανοητοί, δεν γίνονται αντιληπτοί ή αποκλείονται συχνά υφίστανται αυξημένα επίπεδα άγχους. Η συναισθηματική ενέργεια που θα μπορούσε να κατευθυνθεί προς παραγωγική εργασία καταναλώνεται αντίθετα από το άγχος, τις αμφιβολίες και τις αναλύσεις ασαφών αλληλεπιδράσεων.

Αυτό το συναισθηματικό κόστος μπορεί να επηρεάσει:

- **Την απόδοση στην εργασία:** Τα άτομα μπορεί να γίνουν επιφυλακτικά, αποφεύγοντας να αναλάβουν πρωτοβουλίες από φόβο μήπως κάνουν λάθη. Η δημιουργικότητα μπορεί να μειωθεί, αντικαθιστώντας την η άκαμπτη τήρηση των οδηγιών για την αποφυγή πιθανών συγκρούσεων.
- **Ικανοποίηση από την εργασία:** Η αίσθηση της ικανοποίησης που προέρχεται από τις επαγγελματικές σχέσεις και την αναγνώριση μπορεί να εξασθενήσει. Η εργασία μπορεί να αρχίσει να γίνεται περισσότερο συναλλακτική παρά ουσιαστική.
- **Επαγγελματικές επιλογές:** Ορισμένοι επαγγελματίες επιλέγουν να αποχωρήσουν από οργανισμούς στους οποίους αισθάνονται αποσυνδεδεμένοι, ενώ άλλοι μπορεί να αποσυρθούν σε ελάχιστη συμμετοχή, προσφέροντας μόνο αυτό που απαιτείται αντί να συνεισφέρουν με πάθος.
- **Μακροπρόθεσμη ευημερία:** Το χρόνιο σχεσιακό άγχος συμβάλλει σε προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως άγχος, κατάθλιψη και επαγγελματική εξουθένωση.

### Χτίζοντας γέφυρες σε απομακρυσμένες σχέσεις

Αν και αυτές οι προκλήσεις είναι σημαντικές, δεν είναι ανυπέρβλητες. Τόσο τα άτομα όσο και οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν σκόπιμα μέτρα για να διατηρήσουν υγιείς σχέσεις σε αποστάσεις.

Οι επαγγελματίες μπορούν:

- Αντιμετωπίστε τις αμφιβολίες σχετικά με τα ονόματα όταν προκύπτουν, αντί να αφήνετε τη σιωπή να διευρύνει τα κενά.

- Επικοινωνήστε με τους συναδέλφους σας εκτός των επίσημων συναντήσεων, έστω και για λίγο, για να διατηρήσετε την προσωπική σας σχέση.
- Ζητήστε διευκρινίσεις αντί να κάνετε υποθέσεις σχετικά με τον τόνο ή την πρόθεση των ψηφιακών μηνυμάτων.
- Δείξτε επιείκεια και δώστε το πλεονέκτημα της αμφιβολίας όταν η συμπεριφορά των συναδέλφων σας φαίνεται περίεργη, αναγνωρίζοντας τις κρυφές πιέσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν οι άλλοι.

Οι προϊστάμενοι και οι ηγέτες μπορούν:

- Να προγραμματίσουν ατομικές συνομιλίες που να ξεπερνούν τα καθήκοντα, ρωτώντας πώς βιώνουν τα άτομα την εργασία τους και τη σύνδεσή τους με την ομάδα.
- Να μοιράζονται προσωπικές προκλήσεις και αβεβαιότητες για να δείξουν ευαισθησία και να εξανθρωπίσουν τις επαγγελματικές σχέσεις.
- Να επικοινωνούν τακτικά τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και να προσκαλούν το απομακρυσμένο προσωπικό να εκφράσει τα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες του, και
- Να ζητούν ενεργά τη γνώμη των πιο σιωπηλών ατόμων κατά τη διάρκεια των συναντήσεων και να κάνουν ατομική παρακολούθηση, αν χρειαστεί.

Οι οργανισμοί μπορούν:

- Καθορίσουν σαφείς κανόνες επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι το απομακρυσμένο προσωπικό συμμετέχει ισότιμα στις συζητήσεις και τις αποφάσεις.
- Να παρέχουν εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες σχέσεων, πολιτισμική ταπεινότητα και επικοινωνία με γνώμονα το τραύμα,
- Να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα αποκατάστασης σχέσεων, όπου οι παρεξηγήσεις μπορούν να συζητηθούν χωρίς κατηγορίες, και

→ Να δημιουργήσουν διαφανή συστήματα αναγνώρισης και προαγωγής που δεν βασίζονται αποκλειστικά στη φυσική παρουσία.

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων των απομακρυσμένων σχέσεων απαιτεί την αναγνώριση ότι, ενώ η τεχνολογία μας συνδέει, μας απομακρύνει επίσης με λεπτούς, σημαντικούς τρόπους. Η διατήρηση υγιών επαγγελματικών σχέσεων σε ψηφιακά περιβάλλοντα απαιτεί πρόθεση, ταπεινότητα και προθυμία να γεφυρωθούν τα κενά που δημιουργεί η απόσταση.

Όταν οι οργανισμοί και τα άτομα επενδύουν στη φροντίδα των σχέσεων, δημιουργούν όχι μόνο πιο αποτελεσματικές ομάδες, αλλά και κοινότητες όπου οι επαγγελματίες μπορούν να ευδοκιμήσουν, να αναπτυχθούν και να συνεισφέρουν πλήρως. Ελλείπει φυσικής εγγύτητας, οι δεσμοί εμπιστοσύνης, ενσυναίσθησης και σεβασμού γίνονται η πραγματική υποδομή της επιτυχημένης εξ αποστάσεως και υβριδικής εργασίας.



### 3.4 Ομαδικό πνεύμα, αίσθημα του «ανήκειν» και μικροσυνδέσεις

Σε κάθε οργανισμό, η επιτυχία των έργων, η ευημερία των εργαζομένων και η συνολική

Η υγεία της κουλτούρας στο χώρο εργασίας εξαρτάται από τις σχέσεις. Ενώ δίνεται μεγάλη προσοχή στις διαδικασίες και τις τεχνολογίες, **είναι οι ανθρώπινες σχέσεις που διατηρούν την ενέργεια,**

**τη δημιουργικότητα και την ανθεκτικότητα μιας ομάδας.** Σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα, αυτή η αλήθεια παραμένει αμετάβλητη, αλλά οι τρόποι με τους οποίους δημιουργούνται και διατηρούνται οι σχέσεις πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες πραγματικότητες.

Κεντρικό ρόλο στην οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων παίζουν τρεις αλληλένδετες έννοιες: **ο ομαδικός πνεύμα, το αίσθημα του ανήκειν και οι μικροσυνδέσεις.** Η κατανόηση του τι σημαίνουν, πώς αλληλεπιδρούν, και ο τρόπος καλλιέργειάς τους είναι ουσιαστικός όχι μόνο για την καθημερινή λειτουργία, αλλά και για την αντοχή και την ανάπτυξη σε περιόδους κρίσης και αλλαγών.

#### Ορισμός των εννοιών

**Το ομαδικό πνεύμα** είναι η κοινή αίσθηση του σκοπού, του ενθουσιασμού και της αφοσίωσης που ενώνει τα άτομα μαζί. Είναι η συλλογική ενέργεια που ωθεί τους ανθρώπους να συνεργάζονται, να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες, επειδή αισθάνονται ότι έχουν επενδύσει σε κοινούς στόχους. Το ομαδικό πνεύμα είναι ορατό σε στιγμές που τα άτομα γιορτάζουν τις επιτυχίες του άλλου, αντιμετωπίζουν μαζί τις προκλήσεις και εκφράζουν την υπερηφάνεια τους που ανήκουν στην ομάδα τους.

Για παράδειγμα, μια ομάδα που συσπειρώνεται για να υποστηρίξει έναν συνάδελφο που αντιμετωπίζει μια αυστηρή προθεσμία, προσφέροντας βοήθεια χωρίς να της ζητηθεί, επιδεικνύει ισχυρό ομαδικό πνεύμα. Στην υβριδική εργασία, αυτό μπορεί να εκδηλωθεί με συναδέλφους που αναλαμβάνουν εθελοντικά τις βάρδιες κάποιου που εργάζεται εξ αποστάσεως και αντιμετωπίζει προβλήματα με το ασταθές ίντερνετ ή προσωπικές υποχρεώσεις.

**Η αίσθηση του ανήκειν** είναι η βαθύτερη συναισθηματική εμπειρία του να αισθάνεται κανείς αποδεκτός, εκτιμημένος και αναγνωρισμένος για τον αυθεντικό εαυτό του. Εκτείνεται πέρα από το να είναι απλώς μέλος μιας ομάδας. Το ανήκειν σημαίνει να γνωρίζει κανείς ότι οι διαφορές, όσον αφορά το υπόβαθρο, την προσωπικότητα ή την ταυτότητα,

δεν είναι απλώς ανεκτές, αλλά και σεβαστές και ευπρόσδεκτες. Τροφοδοτεί την ψυχολογική ασφάλεια: τη διαβεβαίωση ότι μπορεί κανείς να εκφράσει την άποψή του, να κάνει ερωτήσεις ή να παραδεχτεί τα λάθη του χωρίς φόβο απόρριψης ή αντίποινα.

Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος με νέους που μοιράζεται μια προσωπική δυσκολία κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συνάντησης και λαμβάνει κατανόηση και υποστήριξη αντί για κριτική, βιώνει την αληθινή αίσθηση του «ανήκειν». Η αίσθηση του «ανήκειν», ιδιαίτερα σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα, μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω συνεπών χειρονομιών ένταξης, όπως η αφιέρωση χρόνου από τους ηγέτες για να ρωτήσουν κάθε μέλος της ομάδας πώς είναι, αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά στις εργασίες.

**Οι μικροσυνδέσεις** είναι οι μικρές, καθημερινές αλληλεπιδράσεις που συλλογικά χτίζουν εμπιστοσύνη και καλή σχέση. Μπορεί να φαίνονται ασήμαντες, ένα γρήγορο μήνυμα «καλημέρα», ένα κοινό αστείο σε μια ομαδική συνομιλία, ένα ιδιωτικό σημείωμα ενθάρρυνσης, αλλά αυτές οι στιγμές συσσωρεύονται και δημιουργούν ένα πλέγμα συνδέσεων. **Οι μικροσυνδέσεις είναι το υποκατάστατο της ψηφιακής εποχής για αυθόρμητες συνομιλίες στους διαδρόμους και τις περιστασιακές συζητήσεις για καφέ.**

Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι ένας συνάδελφος που παρατηρεί την απουσία ενός άλλου από μια συνάντηση και στέλνει ένα ευγενικό μήνυμα για να ρωτήσει: «Γεια, μας έλειψες στην τηλεφωνική συνάντηση σήμερα. Είναι όλα εντάξει;» Τέτοιες χειρονομίες διαβεβαιώνουν τα άτομα ότι είναι ορατά και εκτιμώμενα, ακόμα και από μακριά.

### **Πώς αλληλεπιδρούν αυτά τα στοιχεία**

Αυτά τα τρία στοιχεία, το ομαδικό πνεύμα, το αίσθημα του ανήκειν και οι μικροσυνδέσεις, είναι αλληλένδετα και αλληλοενισχύονται. **Οι μικροσυνδέσεις δημιουργούν τους δεσμούς που υπαίνουν το αίσθημα του ανήκειν, ενώ το αίσθημα του ανήκειν ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, το οποίο, με τη σειρά του, τροφοδοτεί περισσότερες μικροσυνδέσεις.** Η απουσία ενός από αυτά συχνά οδηγεί στη διάβρωση των άλλων.

Σε υγιή συστήματα, αυτή η δυναμική αλληλεπίδραση δημιουργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Οι ομάδες είναι πιο ικανές να διαχειρίζονται τις διαφωνίες, να καινοτομούν μαζί και να παραμένουν ανθεκτικές υπό πίεση. Όταν αυτά απουσιάζουν, τα άτομα μπορεί να αισθάνονται απομονωμένα, υποτιμημένα

ή αποσυνδεδεμένα από τον κοινό σκοπό. Η εργασία γίνεται συναλλακτική και όχι σχεσιακή, διαβρώνοντας τόσο την ευημερία όσο και την απόδοση.

### Επίδραση στην εξ αποστάσεως και υβριδική εργασία

Η εξ αποστάσεως και η υβριδική εργασία εισάγουν σημαντικές προκλήσεις στη διατήρηση αυτών των σχέσεων. Χωρίς φυσική παρουσία, πολλές φυσικές ευκαιρίες για μικροσυνδέσεις εξαφανίζονται. Δεν υπάρχουν τυχαίες συναντήσεις, κοινά γεύματα ή αυθόρμητες παράπλευρες συνομιλίες. Τα ψηφιακά εργαλεία, αν και αποτελεσματικά, συχνά ενθαρρύνουν τη συντομία έναντι της ζεστασιάς και την ταχύτητα έναντι της στοχαστικότητας.

Οι υβριδικές ρυθμίσεις εισάγουν περαιτέρω πολυπλοκότητα. Όσοι είναι φυσικά παρόντες συχνά απολαμβάνουν αυθόρμητες στιγμές σύνδεσης, ενώ οι απομακρυσμένοι συνάδελφοι μπορεί να αισθάνονται παραγκωνισμένοι, χάνοντας τόσο τις στρατηγικές συζητήσεις όσο και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Αυτή η δυναμική μπορεί να διαταράξει το ομαδικό πνεύμα, αφήνοντας ορισμένα άτομα να αισθάνονται περιθωριακά.

Η αίσθηση του «ανήκειν» γίνεται πιο εύθραυστη στην εξ αποστάσεως εργασία, επειδή τα σημάδια της ένταξης είναι συχνά αόρατα. Ένα άτομο με απενεργοποιημένη κάμερα μπορεί να αισθάνεται αποσυνδεδεμένο, αλλά να περνάει απαρατήρητο. Οι πολιτισμικές διαφορές και οι τρόποι επικοινωνίας ενισχύονται όταν στερούνται του μη λεκτικού πλαισίου. Αυτό που θα μπορούσε να επιλυθεί με έναν ευγενικό τόνο ή ένα χαμόγελο πρόσωπο με πρόσωπο, τώρα απαιτεί ρητές λέξεις.



### Επιδράσεις σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς

Σε **ατομικό επίπεδο**, το ισχυρό ομαδικό πνεύμα, η αίσθηση του ανήκειν και οι μικροσυνδέσεις:

- Μειώνουν το άγχος και τα συναισθήματα απομόνωσης,
- Βελτιώνουν την ικανοποίηση από την εργασία και την παρακίνηση,
- Ενθαρρύνετε την ειλικρίνεια και την αυτοβελτίωση, καθώς τα άτομα αισθάνονται ασφαλή να παραδεχτούν τα λάθη τους και να ζητήσουν βοήθεια και
- Ενισχύστε την ψυχική υγεία και τη συνολική ανθεκτικότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους δυσκολιών.

Αντίθετα, η απουσία αυτών των συνδέσεων μπορεί να οδηγήσει σε:

- Απόσυρση και αποστασιοποίηση,
- Άγχος και υπερβολική αντιστάθμιση στην προσπάθεια να φαίνονται «παρόντες» ψηφιακά, και
- Αυξημένο κίνδυνο εξουθένωσης λόγω έλλειψης συναισθηματικής υποστήριξης.

Για **τις ομάδες**, αυτά τα στοιχεία:

- Ενισχύουν τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη,
- Ενισχύουν τη δημιουργικότητα, καθώς τα άτομα αισθάνονται ασφαλή να προτείνουν νέες ιδέες,
- Ενεργοποιήστε την έγκαιρη επίλυση των συγκρούσεων μέσω αξιόπιστων σχέσεων και
- Αυξήστε τη συλλογική ανθεκτικότητα της ομάδας στην αντιμετώπιση αλλαγών ή κρίσεων.

Οι ομάδες που στερούνται σύνδεσης συχνά αντιμετωπίζουν:

- Κατακερματισμένη επικοινωνία,
- Χαμηλό ηθικό και εμπιστοσύνη και
- Υψηλότερη εναλλαγή προσωπικού, καθώς τα άτομα αναζητούν περιβάλλοντα με περισσότερες συνδέσεις.

Σε **οργανωτικό επίπεδο**, το ομαδικό πνεύμα, το αίσθημα του ανήκειν και οι μικροσυνδέσεις:

- Αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων και μειώνουν την αποχώρηση,
- Ενισχύουν την οργανωτική κουλτούρα και ταυτότητα,
- Ενίσχυση της προσαρμοστικότητας σε περιόδους κρίσης, καθώς τα άτομα που είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους είναι πιο πρόθυμα να υποστηρίξουν τις οργανωτικές αλλαγές, και
- Βελτιώστε την απόδοση, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο αφοσιωμένοι και καινοτόμοι.

Η διάβρωση αυτών των συνδέσεων μπορεί να οδηγήσει σε:

- Υψηλό κόστος ανανέωσης προσωπικού,
- Απώλεια θεσμικής γνώσης,
- Ζημιά στη φήμη ως υποστηρικτικός χώρος εργασίας, και
- Μειωμένη ικανότητα ανταπόκρισης σε προκλήσεις μεγάλης κλίμακας, όπως κρίσεις δημόσιας υγείας ή οργανωτική αναδιάρθρωση.

### **Σύνδεση με την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη**

**Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι ανήκουν κάπου, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.** Αισθάνονται ασφαλείς να αναζητήσουν καθοδήγηση, να ζητήσουν ανατροφοδότηση και να επιδιώξουν ευκαιρίες ηγεσίας. Οι ισχυρές σχέσεις παρέχουν δίκτυα μάθησης και υποστήριξης, επιτρέποντας στα άτομα να χαράξουν την επαγγελματική τους πορεία με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

Από την άποψη της προσωπικής ανάπτυξης, η αίσθηση του ανήκειν και οι σχέσεις ενισχύουν την ανθεκτικότητα. Οι επαγγελματίες που αισθάνονται συνδεδεμένοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν προσωπικές αποτυχίες, να διαχειριστούν τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να διατηρήσουν την ψυχική τους υγεία. Είναι επίσης πιο πιθανό να ασχοληθούν με την αναστοχαστική πρακτική, εμβαθύνοντας τις δεξιότητές τους και την συναισθηματική τους νοημοσύνη.

### Σημασία κατά τη διάρκεια κρίσεων

Κατά τη διάρκεια κρίσεων, όπως η πανδημία COVID-19 ή άλλες διαταραχές μεγάλης κλίμακας, η σημασία της σύνδεσης γίνεται ακόμη πιο έντονη. **Οι κρίσεις μεγεθύνουν το άγχος, την αβεβαιότητα και την συναισθηματική πίεση.** Σε τέτοιες περιόδους, το ομαδικό πνεύμα, η αίσθηση του ανήκειν και οι μικροσυνδέσεις λειτουργούν ως προστατευτικοί παράγοντες:

- **Το ομαδικό πνεύμα** διατηρεί τα άτομα συντονισμένα γύρω από έναν κοινό σκοπό, ακόμη και όταν οι συνθήκες είναι χασοτικές.
- **Η αίσθηση του ανήκειν** παρέχει συναισθηματικό καταφύγιο, βοηθώντας τα άτομα να νιώθουν ότι δεν είναι μόνο τους στην αντιμετώπιση των δυσκολιών, και
- **Οι μικροσυνδέσεις** αποτρέπουν την απομόνωση, υπενθυμίζοντας στους ανθρώπους τους ανθρώπινους δεσμούς, ακόμη και εν μέσω της ψηφιακής κόπωσης.

Οι οργανισμοί που επένδυσαν στη διατήρηση αυτών των σχέσεων τα πήγαν καλύτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Προσάρμοσαν πιο γρήγορα, διατήρησαν τα ταλέντα και υποστήριξαν το προσωπικό σε μια περίοδο άνευ προηγούμενου προκλήσεων. Όσοι παραμέλησαν την υποδομή των σχέσεων βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν όχι μόνο εξωτερικές κρίσεις, αλλά και εσωτερική αποσύνδεση.

### Δημιουργία και διατήρηση αυτών των στοιχείων Δημιουργία συνδέσεων:

- Οι ηγέτες και οι ομάδες πρέπει να συζητήσουν ρητά τον τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να παραμείνουν σε επαφή, καθορίζοντας τελετουργίες και κανόνες επικοινωνίας.
- Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν εικονικούς χώρους για ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις, κανάλια για περιστασιακές συνομιλίες, εικονικά διαλείμματα για καφέ ή κοινές συνεδρίες αφήγησης ιστοριών.
- Ενθαρρύνετε την ανταλλαγή προσωπικών εμπειριών, όχι ως αναγκαστική ευπάθεια, αλλά ως αυθεντικές ματιές στην προσωπική ζωή του καθενός.

### Διατήρηση της σύνδεσης:

- Διατηρήστε τις τελετουργίες συνεπείς αλλά ευέλικτες, διασφαλίστε ότι παραμένουν σημαντικές και όχι υποχρεωτικές.
- Εναλλάξτε την ηγεσία των κοινωνικών δραστηριοτήτων, ώστε να συμπεριλαμβάνονται όλες οι φωνές.
- Διατηρήστε την ορατή αναγνώριση των συνεισφορών των ατόμων και των ομάδων, και
- Συνεχίστε να προσκαλείτε τους πιο ήσυχους συναδέλφους στις συζητήσεις, εξασφαλίζοντας ότι έχουν χώρο και χρόνο για να συνεισφέρουν.

### Αξιοποίηση των σχέσεων σε δύσκολες στιγμές:

- Αυξήστε τη συχνότητα των ελέγχων όταν τα επίπεδα άγχους αυξάνονται.
- Αντιμετωπίστε τις συναισθηματικές πραγματικότητες ανοιχτά, αντί να προσποιείστε ότι όλα είναι φυσιολογικά.
- Χρησιμοποιήστε τελετουργίες ως άγκυρες σταθερότητας όταν οι εξωτερικές συνθήκες φαίνονται χαοτικές, και
- Μοιραστείτε ιστορίες ανθεκτικότητας και προκλήσεων που ξεπεράσατε στο παρελθόν, για να υπενθυμίσετε στις ομάδες την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες.

## Πρακτικές ενέργειες

### Για άτομα

- Στέλνετε ένα μικρό μήνυμα κάθε μέρα για να επικοινωνήσετε προσωπικά με έναν συνάδελφο.
- Μοιραστείτε μια προσωπική είδηση για να προσκαλέσετε αμοιβαία σύνδεση,
- Παρατηρήστε ποιος είναι πιο σιωπηλός και προσεγγίστε τον ιδιωτικά για να του προσφέρετε υποστήριξη.
- Συμμετέχετε στις ομαδικές τελετουργίες, ακόμα και όταν αισθάνεστε κουρασμένοι, καθώς αυτό συχνά βοηθά στην επανασύνδεση.

### Για τις ομάδες

- Ξεκινήστε τις συναντήσεις με ένα λεπτό προσωπικής ενημέρωσης,
- Δημιουργήστε εκ περιτροπής «οικοδεσπότες της ομάδας» για κοινωνικές συγκεντρώσεις.
- Γιορτάστε όχι μόνο τα επαγγελματικά επιτεύγματα, αλλά και τα προσωπικά επιτεύγματα και τα σημαντικά γεγονότα της ζωής, και
- Προωθήστε το χιούμορ και την ελαφρότητα ως βαλβίδα εκτόνωσης του στρες.

### Για οργανισμούς

- Επενδύστε σε εργαλεία που επιτρέπουν ανεπίσημες ψηφιακές αλληλεπιδράσεις.
- Εκπαιδεύστε τους διευθυντές στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας σχέσεων εξ αποστάσεως.
- Δημιουργήστε χώρους χωρίς αποκλεισμούς, όπου οι διαφορές εκτιμώνται και ενσωματώνονται στην ταυτότητα της ομάδας.

→ Ζητήστε τακτικά ανατροφοδότηση σχετικά με το πόσο συνδεδεμένοι αισθάνονται οι υπάλληλοι και προσαρμόστε τις πρακτικές ανάλογα.

### Προχωρώντας μπροστά

Το ομαδικό πνεύμα, το αίσθημα του «ανήκειν» και οι μικροσυνδέσεις δεν είναι απλώς «μαλακές δεξιότητες». Αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της υγείας ενός οργανισμού. Μετατρέπουν τους χώρους εργασίας από χώρους συναλλαγών σε κοινότητες. Υποστηρίζουν την ατομική ευημερία, τροφοδοτούν τη συνεργασία και χτίζουν την ανθεκτικότητα που επιτρέπει στους οργανισμούς να επιβιώσουν, και ακόμη και να αναπτυχθούν, σε περιόδους αναταραχής.

Στην εξ αποστάσεως και υβριδική εργασία, αυτά τα στοιχεία δεν εξαφανίζονται, απλώς απαιτούν νέους τρόπους προσέγγισης. Η επένδυση σε αυτά είναι μια επένδυση στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ανθρωπιά της ίδιας της εργασίας.

### 3.5 Σκέψεις για την ένταξη των μειονεκτουσών ομάδων

Η κοινωνική ένταξη και η υγιής διαχείριση των σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους επαγγελματίες, ωστόσο η ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων διαμορφώνεται από πολλούς προσωπικούς και συστημικούς παράγοντες. Η εξ αποστάσεως και η υβριδική εργασία μπορούν είτε να μειώσουν είτε να μεγεθύνουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα άτομα από μειονεκτούσες ομάδες. Χωρίς σκόπιμη προσπάθεια, τα ψηφιακά εργασιακά περιβάλλοντα κινδυνεύουν να αποκλείσουν όσους ήδη αντιμετωπίζουν κοινωνικές, φυσικές ή πολιτισμικές προκλήσεις.

Παρακάτω παρατίθενται πρακτικές σκέψεις και προσαρμογές που συμβάλλουν στην κοινωνική ένταξη και την ισότητα στις σχέσεις όλων των μελών της ομάδας σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα.

#### Νευροδιαφορετικότητα και κοινωνική αλληλεπίδραση

Τα άτομα με νευροδιαφορετικότητα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με διαταραχές του αυτιστικού φάσματος, ADHD ή διαφορές στην κοινωνική επικοινωνία, ενδέχεται να αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις σε ψηφιακά κοινωνικά περιβάλλοντα.



#### Σκέψεις:

- Αποφύγετε να κάνετε υποχρεωτική τη συμμετοχή μέσω βίντεο, εάν αυτό προκαλεί αισθητηριακή υπερφόρτωση ή κόπωση.
- Παρέχετε εκ των προτέρων τις ημερήσιες διατάξεις των συναντήσεων για να βοηθήσετε τα άτομα να προετοιμαστούν.

- Δώστε χρόνο για γραπτές συνεισφορές σε όσους επεξεργάζονται τις σκέψεις τους πιο άνετα γραπτώς.
- Αποφύγετε τις γρήγορες, αλληλεπικαλυπτόμενες συνομιλίες στις εικονικές συναντήσεις. Συντονίστε τις συζητήσεις με σαφήνεια.

### Ψυχική υγεία και συναισθηματική ανθεκτικότητα

Οι επαγγελματίες που ζουν με ψυχικές διαταραχές (όπως άγχος, κατάθλιψη ή ιστορικό τραυματικών εμπειριών) μπορεί να θεωρούν την οικοδόμηση σχέσεων συναισθηματικά επιβαρυντική, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που στερούνται οπτικών ή σχεσιακών ενδείξεων.

#### Σημεία προς εξέταση:

- Δημιουργήστε προαιρετικούς χώρους για άτυπη κοινωνικές , χωρίς να πιέζετε για συμμετοχή,
- Προσφέρετε ευελιξία στις μεθόδους επικοινωνίας (chat, φωνή, βίντεο) ανάλογα με το επίπεδο άνεσης.
- Εκπαιδεύστε τους ηγέτες των ομάδων να αναγνωρίζουν τα σημάδια της συναισθηματικής κόπωσης και να τα ελέγχουν με ευαισθησία, και
- Κανονικοποιήστε τις συζητήσεις σχετικά με την ψυχική υγεία και το άγχος ως μέρος της κουλτούρας της ομάδας.

### Σωματικές αναπηρίες και πρόσβαση σε χώρους σχέσεων

Οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να μειώσουν τα εμπόδια για ορισμένους, αλλά μπορεί να δημιουργήσουν νέα προβλήματα προσβασιμότητας για άτομα με σωματικές αναπηρίες ή χρόνιο πόνο.

#### Σημειώσεις:

- Βεβαιωθείτε ότι τα ψηφιακά εργαλεία είναι συμβατά με προγράμματα ανάγνωσης οθόνης και βοηθητικές τεχνολογίες.
- Επιτρέψτε ευέλικτο προγραμματισμό για να διευκολύνετε τα άτομα που αντιμετωπίζουν κόπωση ή πόνο.
- Παρέχετε μεταγραφές ή ηχογραφήσεις για όσους δεν μπορούν να συμμετάσχουν ζωντανά στις συναντήσεις.

→ Αποφύγετε να εξισώνετε την ορατότητα (όπως η συμμετοχή με ενεργοποιημένη κάμερα) με την εμπλοκή ή τη δέσμευση.

### Πολιτισμική και γλωσσική πολυμορφία

Οι επαγγελματίες που εργάζονται σε μια δεύτερη ή τρίτη γλώσσα ή προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα ενδέχεται να αντιμετωπίζουν αόρατα εμπόδια στην ένταξη και την ευκολία στις σχέσεις.



### Σκέψεις:

- Αποφύγετε ιδιωτισμούς, αστεία ή αναφορές που αφορούν συγκεκριμένες κουλτούρες και ενδέχεται να αποκλείουν άλλους.
- Μιλήστε με μέτριο ρυθμό και διευκρινίστε τα βασικά σημεία κατά τη διάρκεια των συναντήσεων.
- Ενθαρρύνετε εναλλακτικούς τρόπους συμμετοχής (π.χ. γραπτές παρατηρήσεις) για όσους δεν αισθάνονται άνετα να εκφράζονται σε ομάδες.
- Παρέχετε τεκμηρίωση σε απλή γλώσσα και, όπου είναι δυνατόν, σε πολλές γλώσσες.
- Αναγνωρίστε τις διαφορετικές πολιτισμικές πρακτικές όσον αφορά τους τρόπους επικοινωνίας, το χιούμορ και την ιεραρχία.

### **Κοινωνικοοικονομικές ανισότητες και ψηφιακό χάσμα**

Δεν έχουν όλοι οι επαγγελματίες ίση πρόσβαση σε σταθερό internet, ιδιωτικούς χώρους εργασίας ή σύγχρονο εξοπλισμό.

#### **Σημειώσεις:**

- Επιλέξτε εργαλεία που λειτουργούν αξιόπιστα ακόμη και σε χαμηλό εύρος ζώνης.
- Καταγράψτε τις συναντήσεις και παρέχετε ασύγχρονες επιλογές συμμετοχής.
- Να είστε ευαίσθητοι στο περιβάλλον του χώρου. Αποφύγετε να σχολιάζετε προσωπικούς χώρους που φαίνονται στο βίντεο.
- Παρέχετε οικονομική ή τεχνική υποστήριξη όπου είναι δυνατόν, για να μειώσετε τα εμπόδια.

### **Φύλο, ταυτότητα και διατομεακότητα**

Οι γυναίκες, οι επαγγελματίες LGBTQ+ και τα άτομα με πολλαπλές αλληλεπικαλυπτόμενες ταυτότητες ενδέχεται να αντιμετωπίζουν μοναδικές κοινωνικές δυναμικές που επηρεάζουν την άνεση και την ασφάλεια τους στους ψηφιακούς χώρους.

#### **Σκέψεις:**

- Καθορίστε σαφείς κανόνες για την αμοιβαία σεβασμό στην επικοινωνία και μηδενική ανοχή σε διακριτικές παρατηρήσεις, ακόμη και σε αυτές που είναι διακριτικές.
- Αποφύγετε τις υποθέσεις σχετικά με την προσωπική ταυτότητα, τις οικογενειακές δομές ή τις εμπειρίες ζωής.
- Δημιουργία εμπιστευτικών διαύλων για την αναφορά συμπεριφορών αποκλεισμού.
- Διασφάλιση της ποικιλομορφίας στην ηγεσία και σε ορατούς ρόλους, ώστε να προβάλλεται το πρότυπο της ένταξης.

### **Διαφορές προσωπικότητας και κοινωνική ενέργεια**

Τα άτομα που αυτοπροσδιορίζονται ως εσωστρεφή, ιδιαίτερα ευαίσθητα ή εκείνα που θεωρούν τις κοινωνικές συναναστροφές εξαντλητικές μπορεί να βιώσουν πιο γρήγορα κόπωση στις σχέσεις τους σε ψηφιακά περιβάλλοντα.

### Σκέψεις:

- Κρατήστε τις κοινωνικές δραστηριότητες προαιρετικές, χωρίς να συνδέετε κρίσεις σχετικά με τη δέσμευση ή την εμπλοκή,
- Ποικίλλετε τις μορφές αλληλεπίδρασης, καθώς ορισμένοι προτιμούν μικρότερες ομάδες ή ασύγχρονες ανταλλαγές, και
- Σεβαστείτε τις προτιμήσεις των ατόμων όσον αφορά τη συχνότητα και τους τρόπους επικοινωνίας.

**Συμπερασματικά**, η κοινωνική σύνδεση χωρίς αποκλεισμούς δεν αφορά μόνο το να προσκαλείς τους ανθρώπους σε συζητήσεις, αλλά και το να δημιουργείς χώρους όπου τα άτομα αισθάνονται ασφαλή, σεβαστά και ελεύθερα να συμμετέχουν με τρόπους που τιμούν τις μοναδικές ανάγκες και εμπειρίες τους.

Η εξ αποστάσεως και η υβριδική εργασία προσφέρουν ευκαιρίες για να επανεξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούνται η ένταξη και οι σχέσεις. Αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές εμπειρίες και προσαρμόζοντας τις πρακτικές των σχέσεων, οι οργανισμοί δημιουργούν περιβάλλοντα όπου όλοι οι επαγγελματίες μπορούν να συνδεθούν με ουσιαστικό τρόπο, να συνεισφέρουν πλήρως και να ευδοκιμήσουν, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά.

## Ασκήσεις αναστοχασμού

Η κοινωνική ένταξη και η διαχείριση των σχέσεων δεν είναι απλώς επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά ανθρώπινες πρακτικές που διαμορφώνονται από τις εμπειρίες, τις υποθέσεις και τις καθημερινές επιλογές μας. Στην απομακρυσμένη και υβριδική εργασία, η διατήρηση της σύνδεσης και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν απαιτούν από τους επαγγελματίες να κοιτάζουν τόσο προς τα μέσα όσο και προς τα έξω.

Η αναστοχαστική σκέψη είναι ένα εργαλείο για τη μετατροπή της γνώσης σε δράση. Επιτρέπει στα άτομα να παρατηρήσουν μοτίβα στον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με τους άλλους, στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στις διαφορές και στον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν είτε στην ένταξη είτε στην απόσταση στο επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Αυτές οι ασκήσεις έχουν σχεδιαστεί για να σας βοηθήσουν να σταματήσετε, να σκεφτείτε και να εξερευνήσετε πρακτικούς τρόπους για να χτίσετε πιο υγιείς και πιο περιεκτικές σχέσεις. Μπορείτε να επιλέξετε να γράψετε τις σκέψεις σας σε ένα προσωπικό ημερολόγιο, να τις συζητήσετε με έναν έμπιστο συνάδελφο ή να θέσετε επιλεγμένες ερωτήσεις σε ομαδικές συζητήσεις για κοινή μάθηση.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, μόνο η ευκαιρία να κατανοήσετε καλύτερα τον εαυτό σας και τις επαγγελματικές σας σχέσεις.

### Άσκηση 1: Χαρτογράφηση του τοπίου των σχέσεών σας

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε το δίκτυο των ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδράτε τακτικά στην εργασία σας.

- Με ποια άτομα αισθάνεστε πιο συνδεδεμένοι; Ποιες ιδιότητες ή αλληλεπιδράσεις δημιουργούν αυτό το αίσθημα εμπιστοσύνης και άνεσης;
- Υπάρχουν συνάδελφοι με τους οποίους σπάνια συναναστρέφεστε; Ποιοι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν σε αυτή την απόσταση, διαφορετικά προγράμματα εργασίας, ζώνες ώρας, πολιτισμικές διαφορές, γλωσσικά εμπόδια, ιεραρχία;

- Σκεφτείτε τις σχέσεις που αισθάνεστε ότι είναι τεταμένες ή απομακρυσμένες. Τι θα μπορούσε να βοηθήσει στη γεφύρωση αυτών των χασμάτων, περισσότερη επικοινωνία, περιέργεια, ενσυναίσθηση, κοινά έργα;

Αυτή η χαρτογράφηση μπορεί να σας βοηθήσει να εντοπίσετε πού η σύνδεση είναι ισχυρή και πού μπορεί να χρειαστεί περισσότερη προσοχή.

### Άσκηση 2: Ένταξη στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις

Σκεφτείτε τις πρόσφατες επαγγελματικές σας αλληλεπιδράσεις, συναντήσεις, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ανεπίσημες συνομιλίες.

- Υπήρξε κάποια στιγμή που κάποιος φάνηκε να αποκλείεται, να αγνοείται ή να διστάζει να συνεισφέρει;
- Παρατηρήσατε κάποιον που ήταν σιωπηλός ή πιο επιφυλακτικός από το συνηθισμένο; Πώς αντιδράσατε, αν αντιδράσατε;
- Πώς θα μπορούσαν οι πολιτισμικές νόρμες, οι γλωσσικές διαφορές ή οι προσωπικές περιστάσεις να έχουν επηρεάσει τον τρόπο συμμετοχής των ατόμων;
- Κοιτώντας μπροστά, ποια είναι μια μικρή ενέργεια που θα μπορούσατε να κάνετε την επόμενη εβδομάδα για να βοηθήσετε κάποιον άλλο να νιώσει ότι τον βλέπουν και τον συμπεριλαμβάνουν;

Αυτές οι σκέψεις μας υπενθυμίζουν ότι η ένταξη συχνά βρίσκεται στις μικρές λεπτομέρειες των καθημερινών αλληλεπιδράσεων.

### Άσκηση 3: Ο τρόπος επικοινωνίας σας

Σκεφτείτε πώς τείνετε να αλληλεπιδράτε με τους συναδέλφους σας:

- Είστε από τη φύση σας ομιλητικός και εκφραστικός ή πιο ήσυχος και παρατηρητικός στις ομαδικές συζητήσεις;
- Πώς μπορεί να εκλαμβάνεται ο τρόπος επικοινωνίας σας από άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ή διαφορετικές επικοινωνιακές νόρμες;
- Σας είναι εύκολο να εκφράζετε τη διαφωνία σας ή αποφεύγετε πιθανές συγκρούσεις;

- Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες η προσαρμογή του στυλ σας θα μπορούσε να συμβάλει στη δημιουργία πιο ισορροπημένων και χωρίς αποκλεισμούς συζητήσεων;

Η κατανόηση των δικών σας προτύπων είναι το πρώτο βήμα προς μια πιο συνειδητή και περιεκτική επικοινωνία.

#### Άσκηση 4: Ανήκω και ευημερία

Η αίσθηση του ανήκω δεν είναι απλώς μια αφηρημένη έννοια, αλλά επηρεάζει βαθιά την παρακίνηση, τα επίπεδα άγχους και την ικανοποίηση στην εργασία.

- Θυμηθείτε μια στιγμή στην οποία αισθανθήκατε έντονα το αίσθημα του ανήκω στην επαγγελματική σας ζωή. Ποιοι παράγοντες συνέβαλαν σε αυτό το αίσθημα; Ήταν η υποστήριξη των συναδέλφων σας, η αναγνώριση της δουλειάς σας, το κοινό χιούμορ ή κάτι άλλο;
- Αντίστροφα, θυμηθείτε μια στιγμή που αισθανθήκατε αποσυνδεδεμένοι ή αόρατοι. Ποιες συνθήκες οδήγησαν σε αυτή την εμπειρία;
- Ποιες πρακτικές αλλαγές, από εσάς, την ομάδα σας ή τον οργανισμό σας, θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη διατήρηση του αισθήματος του ανήκω για εσάς και τους άλλους;
- Η αίσθηση του ανήκω χτίζεται μέσω συνεπών ενεργειών και κοινής ευθύνης.

#### Πώς να προσεγγίσετε αυτές τις σκέψεις

- Αφιερώστε αδιάκοπο χρόνο για αυτές τις ασκήσεις. Ακόμη και δεκαπέντε λεπτά μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες.
- Προσεγγίστε τις σκέψεις σας με περιέργεια και ευγένεια, χωρίς να κρίνετε τον εαυτό σας.
- Είναι φυσικό να νιώθετε άβολα όταν εξερευνάτε ορισμένα ερωτήματα. Κάντε μια παύση και επιστρέψτε αργότερα, αν χρειαστεί.
- Εάν αισθάνεστε άνετα, σκεφτείτε να μοιραστείτε τις ιδέες σας με κάποιον που εμπιστεύεστε, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έναν ουσιαστικό διάλογο.
- Επισκεφτείτε αυτές τις σκέψεις περιοδικά, ειδικά κατά τη διάρκεια μεταβατικών περιόδων ή περιόδων άγχους.

Η αναστοχαστική σκέψη δεν είναι απλώς μια πνευματική άσκηση, αλλά ένας δρόμος προς την οικοδόμηση επαγγελματικών σχέσεων που βασίζονται στον σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την πραγματική ένταξη.

## Παράρτημα ημερολογίου – Κοινωνική ένταξη και διαχείριση σχέσεων

Η οικοδόμηση σχέσεων ένταξης είναι μια συνεχής διαδικασία. Αυτό το παράρτημα ημερολογίου έχει σχεδιαστεί ως ένα πρακτικό εργαλείο για αυτοανασκόπηση, παρακολούθηση και ήπιο σχεδιασμό δράσεων.

Χρησιμοποιήστε το καθημερινά, εβδομαδιαία ή ανάλογα με τις ανάγκες σας, ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεστε. Ο στόχος είναι να αναπτύξετε την επίγνωση του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται οι σχέσεις στην επαγγελματική σας ζωή και να προσδιορίσετε μικρά, σημαντικά βήματα για την ενίσχυση της ένταξης και της σύνδεσης.

### Μέρος 1: Εβδομαδιαίος πίνακας παρακολούθησης σχέσεων

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω πίνακα για να καταγράψετε τις βασικές αναστοχαστικές σκέψεις σχετικά με τις επαγγελματικές σας αλληλεπιδράσεις κάθε μέρα.

Ημέρα	Θετική Σύνδεση που δημιουργήθηκε σήμερα	Κάποιος που παρατήρησα ότι ήταν σιωπηλός ή αποκλεισμένος	Μια ενέργεια που έκανα για να συμπεριλάβω τους άλλους	Μια στιγμή που ένιωσα συνδεδεμένος ή αποσυνδεδεμένος
Δευτέρα				
Τρίτη				
Τετάρτη				
Πέμπτη				
Παρασκευή				

## Μέρος 2: Εβδομαδιαίες προτροπές για αυτοανασκόπηση

Στο τέλος της εβδομάδας, αφιερώστε λίγα λεπτά για να σκεφτείτε τα εξής:

Ποια μοτίβα παρατήρησα στις αλληλεπιδράσεις μου αυτή την εβδομάδα;
Επικοινωνήσα με κάποιον με τον οποίο συνήθως δεν επικοινωνώ; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;
Υπήρξε κάποια στιγμή που παρεξήγησα το μήνυμα ή τον τόνο κάποιου; Πώς το χειρίστηκα;
Ένιωσα έντονα ότι ανήκω κάπου αυτή την εβδομάδα; Αν όχι, γιατί;
Ποια μικρή αλλαγή θα μπορούσα να δοκιμάσω την επόμενη εβδομάδα για να υποστηρίξω την ένταξη και την οικοδόμηση σχέσεων;

### Μέρος 3: Έλεγχος σύνδεσης και ένταξης

Σκεφτείτε το ευρύτερο επαγγελματικό σας περιβάλλον:

<p><b>Αισθάνομαι εξίσου συνδεδεμένος με τους συναδέλφους μου, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους (γραφείο, απομακρυσμένη, υβριδική);</b></p>
<p><b>Υπάρχουν άτομα που συχνά παραμένουν σιωπηλά στις συναντήσεις; Τι θα μπορούσε να τα βοηθήσει να νιώσουν πιο ενταγμένοι;</b></p>
<p><b>Προσαρμόζω τον τρόπο επικοινωνίας μου για τους συναδέλφους που εργάζονται σε διαφορετική γλώσσα ή πολιτισμό;</b></p>
<p><b>Πώς χειρίζεται η ομάδα μου τις στιγμές έντασης ή παρεξήγησης; Υπάρχει περιθώριο για ανοιχτή συζήτηση;</b></p>
<p><b>Πότε ήταν η τελευταία φορά που ενθάρρυνα ή αναγνώρισα έναν συνάδελφο;</b></p>

#### Μέρος 4: Προσωπικές δεσμεύσεις για την επόμενη εβδομάδα

Χρησιμοποιήστε αυτόν τον χώρο για να προγραμματίσετε μία ή δύο μικρές ενέργειες για την επόμενη εβδομάδα:

Ένα άτομο με το οποίο θα ήθελα να επικοινωνήσω:
Μια μικρή χειρονομία για να βοηθήσω κάποιον να νιώσει ότι ανήκει:
Μια αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας μου για να γίνω πιο περιεκτικός:
Ένας τρόπος με τον οποίο θα φροντίσω το αίσθημα σύνδεσης και ανήκειν που έχω:

#### Σημειώσεις και ελεύθερη γραφή

--

### Συμβουλές για τη χρήση αυτού του παραρτήματος:

- Κρατήστε τις καταχωρήσεις σύντομες, καθώς αυτό το εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να ταιριάζει σε πολυάσχολα προγράμματα.
- Να είστε ειλικρινείς αλλά ευγενικοί με τον εαυτό σας. Ο αναστοχασμός έχει ως στόχο την ανάπτυξη, όχι την αυτοκριτική.
- Αναζητήστε μοτίβα στο πέρασμα του χρόνου αντί να εστιάζετε σε μεμονωμένες ημέρες, και
- Χρησιμοποιήστε τις σημειώσεις σας για να συζητήσετε το θέμα της ένταξης με αξιόπιστους συναδέλφους ή την ομάδα σας, αν κρίνεται σκόπιμο.

Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι μικρές παρατηρήσεις και τα σκόπιμα βήματα μπορούν να βοηθήσουν στη μετατροπή των ψηφιακών χώρων εργασίας σε χώρους όπου ευδοκιμούν η σύνδεση, η εμπιστοσύνη και η πραγματική ένταξη.

## Ενότητα 4 Ψηφιακά εργαλεία για ευεξία και παραγωγικότητα

## Εισαγωγή

Στα προηγούμενα τμήματα, το περιεχόμενο εξέτασε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη, το άγχος

Η ρύθμιση και η κοινωνική ένταξη διαμορφώνουν τις εμπειρίες των νέων επαγγελματιών που εργάζονται σε υβριδικούς και απομακρυσμένους χώρους εργασίας. **Αυτό το τελευταίο τμήμα προσφέρει βασικές πληροφορίες για τη ψηφιακή**

**διάσταση**, μια βασική πτυχή της εξ αποστάσεως εργασίας που μπορεί τόσο να υποστηρίξει όσο και να αμφισβητήσει την ευημερία.

Τα ευρήματα της ανάλυσης αναγκών που διεξήχθη στην Ισπανία, την Κύπρο και τη Λετονία αποκάλυψαν ότι, ενώ τα ψηφιακά εργαλεία είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της αποδοτικότητας, μπορούν επίσης να γίνουν πηγές κόπωσης, υπερβολικής πίεσης και ασαφών ορίων. Η διαχείριση της ψυχικής υγείας στην εξ αποστάσεως εργασία απαιτεί κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν συχνά οι νέοι επαγγελματίες, όπως η πίεση να είναι πάντα συνδεδεμένοι, η υπερβολική πληροφόρηση και οι ασαφείς δομές για τη χρήση πολλαπλών πλατφορμών.

Σε αυτή **την ενότητα** θα διερευνήσουμε πώς να αναπτύξουμε την ευαισθητοποίηση σχετικά με το ψηφιακό εργασιακό οικοσύστημα του καθενός,

να ορίσουμε όρια με την τεχνολογία και να κάνουμε συνειδητές επιλογές στη διαχείριση των ψηφιακών εργαλείων με τρόπους που προστατεύουν την ψυχική υγεία και ταυτόχρονα ενισχύουν την παραγωγικότητα. Στη συνέχεια, θα παρουσιάσει πρακτικά εργαλεία και ασκήσεις αναστοχασμού για την υποστήριξη της προσωπικής ψηφιακής ευημερίας.

## Εισαγωγή

Στα προηγούμενα τμήματα, η συζήτηση επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη, η ρύθμιση του στρες και η κοινωνική ένταξη επηρεάζουν τις εμπειρίες των νέων επαγγελματιών που εργάζονται σε υβριδικά και απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας. Αυτό το τελευταίο τμήμα προσφέρει πληροφορίες για τη ψηφιακή διάσταση, μια θεμελιώδη πτυχή της απομακρυσμένης εργασίας που μπορεί τόσο να ενισχύσει όσο και να αμφισβητήσει την ευημερία.

Σύμφωνα με την ανάλυση αναγκών που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία, την Κύπρο και τη Λετονία, ενώ τα ψηφιακά εργαλεία διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διατήρηση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της αποδοτικότητας, μπορούν επίσης να συμβάλουν στην κόπωση, την υπερφόρτωση και τη θόλωση των ορίων. Η υποστήριξη της ψυχικής υγείας στην εξ αποστάσεως εργασία απαιτεί την αναγνώριση του γεγονότος ότι οι νέοι επαγγελματίες συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όπως η πίεση να είναι συνεχώς διαθέσιμοι, η υπερφόρτωση ειδοποιήσεων και η έλλειψη σαφών δομών για τη χρήση πολλαπλών πλατφορμών.

Σε αυτή την ενότητα θα διερευνήσουμε πώς να καλλιεργήσουμε την ευαισθητοποίηση σχετικά με το ψηφιακό εργασιακό οικοσύστημα του καθενός, να θέσουμε υγιή όρια με την τεχνολογία και να κάνουμε συνειδητές επιλογές κατά την επιλογή και τη διαχείριση των ψηφιακών εργαλείων. Ο στόχος είναι να υποστηρίξουμε την ψυχική υγεία και ταυτόχρονα να ενισχύσουμε την παραγωγικότητα. Η ενότητα ολοκληρώνεται με πρακτικά εργαλεία και ασκήσεις αναστοχασμού που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν την ψηφιακή ευημερία.

## 4.1 Κατανόηση του ψηφιακού οικοσυστήματός σας

Στην υβριδική και την εξ αποστάσεως εργασία, τα ψηφιακά εργαλεία είναι πάντα παρόντα. Οι άνθρωποι τα χρησιμοποιούν συνεχώς, αλλά συχνά δεν συνειδητοποιούν πότε αρχίζουν να συμβάλλουν στο άγχος και την υπερφόρτωση. Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται σε μια βαθύτερη ματιά στις συνήθειες των ατόμων γύρω από τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούν για την εργασία και την επικοινωνία. Η κατανόηση του ψηφιακού οικοσυστήματος θα βοηθήσει στην καλύτερη οργάνωσή του και στη μείωση της περιττής πίεσης.

### Βασικές έννοιες

**Το ψηφιακό οικοσύστημα:** περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές, τις πλατφόρμες, τις συσκευές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί κάποιος

**χρησιμοποιεί για να εργαστεί, να επικοινωνήσει και να οργανώσει τις εργασίες του.** Για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνει ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (Gmail, Outlook), εργαλεία επικοινωνίας (Slack, Teams), βιντεοδιασκέψεις (Zoom,

Meet), διαχειριστές εργασιών (Asana, Trello) και πολλά άλλα. Ταυτόχρονα, το ψηφιακό οικοσύστημα λειτουργεί βάσει συγκεκριμένων αρχών που καθορίζονται είτε από τον εργοδότη είτε από τον χρήστη. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

→ **Ψηφιακές ροές εργασίας:** Πώς συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα εργαλεία στην καθημερινότητα κάποιου καθήκοντα. Για παράδειγμα, ξεκινούν δημιουργώντας ένα έγγραφο (Google Docs), το μοιράζονται για να λάβουν σχόλια (Slack ή Google Doc με παρακολούθηση αλλαγών), προγραμματίζουν συναντήσεις αναθεώρησης (Google Calendar και Zoom) και παρακολουθούν τα καθήκοντα (Trello ή Padlet). Η κατανόηση της ροής εργασίας τους βοηθά στον εντοπισμό των σημείων όπου τα πράγματα γίνονται πολύ περίπλοκα ή επαναλαμβάνονται.

→ **Υπερφόρτωση εργαλείων έναντι καταλληλότητας εργαλείων:** Δεν είναι κάθε εργαλείο κατάλληλο για κάθε άτομο ή εργασία.

Μερικές φορές οι ομάδες υιοθετούν πάρα πολλές πλατφόρμες επειδή φαίνονται μοντέρνες ή χρήσιμες. Η αξιολόγηση του κατά πόσο ένα εργαλείο ταιριάζει πραγματικά στον τρόπο εργασίας μπορεί να αποτρέψει την υπερφόρτωση.

→ **Διαλειτουργικότητα και ενσωμάτωση:** Ορισμένα εργαλεία λειτουργούν καλά μεταξύ τους (για παράδειγμα, το Google Calendar που συγχρονίζεται με το Zoom), ενώ άλλα όχι. Η επιλογή εργαλείων που

ενσωματώνονται μπορεί να απλοποιήσει τη δουλειά κάποιου και να μειώσει τα εμπόδια στην εναλλαγή μεταξύ πλατφορμών.

→ **Διαχείριση ψηφιακής ταυτότητας:** Οι διαφορετικές πλατφόρμες συχνά απαιτούν τη διαχείριση πολλαπλών λογαριασμών, κωδικών πρόσβασης και προφίλ. Η οργάνωση αυτών των στοιχείων συμβάλλει στη μείωση της απογοήτευσης και στην αποφυγή κινδύνων ασφαλείας.

### Έλεγχος ενός ψηφιακού οικοσυστήματος

Για να αρχίσουν να εντοπίζουν τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την ομαλή εργασία στο διαδίκτυο, τα άτομα μπορούν να ξεκινήσουν ελέγχοντας τις εφαρμογές που χρησιμοποιούν, τους συγκεκριμένους σκοπούς τους και τις συνήθειες που έχουν αναπτύξει γύρω από αυτές. Ακολουθώντας μερικά απλά βήματα, είναι δυνατό να δημιουργηθεί ένας σαφής χάρτης του ψηφιακού οικοσυστήματος του καθενός. Αυτή η διαδικασία βοηθά να διακριθεί ποια εργαλεία είναι πραγματικά απαραίτητα και ποια συμβάλλουν σε περιττό θόρυβο ή απόσπαση της προσοχής.



Αυτή η εργασία μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί σε ομαδικό περιβάλλον ή να ξεκινήσει από έναν εργοδότη με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής δομής των απομακρυσμένων και υβριδικών χώρων εργασίας. Τα πρότυπα που παρέχονται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τη διαδικασία και να υποστηρίξουν μια ουσιαστική αναστοχαστική συζήτηση.

### Βήματα ελέγχου:

- Καταγράψτε όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιείτε τακτικά στην εργασία σας.
- Ορίστε τον σκοπό κάθε εργαλείου και τις καταστάσεις στις οποίες χρησιμοποιείται.
- Για κάθε εργαλείο, γράψτε μια σύντομη περιγραφή για το πώς αυτό βοηθά ή εμποδίζει την καθημερινή σας ροή εργασίας και την ευημερία σας. Βασίστε τις περιγραφές σας σε πραγματικές καταστάσεις.
- Προσδιορίστε ποιες είναι οι ρίζες των προκλήσεων που αντιμετωπίζετε και αν αυτές είναι πράγματα που πρέπει να αλλάξετε ή αν εξαρτώνται από το χώρο εργασίας σας στο σύνολό του (αυτό μπορεί να είναι έλλειψη γνώσεων, έλλειψη ορίων, έλλειψη ισχυρού ψηφιακού συστήματος, έλλειψη αποτελεσματικής ενσωμάτωσης/διαλειτουργικότητας ή άλλα).
- Αφού συμπληρώσετε τον παραπάνω πίνακα, αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε απλές ψηφιακές ροές εργασίας στο πλαίσιο της εργασίας σας.
- Σημειώστε: πού βλέπετε περιθώρια βελτίωσης; Τι μπορεί να απλοποιηθεί ή πού βλέπετε κενά; Τι απαιτεί αλλαγή των δικών σας συνηθειών ή θέσπιση ορίων;

Στα επόμενα κεφάλαια, αυτές οι βασικές γνώσεις θα επεκταθούν για να αναπτυχθούν πρακτικές συνήθειες προσαρμοσμένες στο ψηφιακό οικοσύστημα και τα προσωπικά πρότυπα εργασίας κάθε ατόμου.

### Πρότυπο 1. Έλεγχος εργαλείων

Όνομα εργαλείου	Σκοπός	Με βοηθά	Προκλήσεις που αντιμετωπίζω	Αιτίες των προκλήσεων
[παράδειγμα] Zoom	Διαδικτυακές συναντήσεις	Σαφής επικοινωνία	Πάρα πολλές συνεχόμενες κλήσεις	Τάση να κλείνω πολλές συναντήσεις χωρίς διάλειμμα (η συνήθειά μου)
[παράδειγμα] Whatsapp	Γρήγορος συντονισμός	Γρήγορες ενημερώσεις	Συνεχείς ειδοποιήσεις - αγχωτικές	Απουσία σαφών κανόνων για την επείγουσα επικοινωνία (χώρος εργασίας) · ανάμειξη προσωπικών και επαγγελματικών συνομιλιών · κοινωνική πίεση για γρήγορη ανταπόκριση (οι συνήθειές μου)

## Πρότυπο 2. Έλεγχος ψηφιακής ροής εργασίας

Παράδειγμα οργάνωσης συνάντησης εταίρων του προγράμματος Erasmus+ (σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να απαιτούνται περισσότερα βήματα).

Βήματα	Χρησιμοποιημένα εργαλεία	Σχόλια/παρατηρήσεις
<b>Βήμα 1: Προγραμματισμός της συνάντησης</b>	Ημερολόγιο Google	Λειτουργεί αποτελεσματικά
<b>Βήμα 2: Κοινή χρήση της ημερήσιας διάταξης</b>	Google Docs	
<b>Βήμα 3: Επιβεβαιώστε τη συμμετοχή</b>	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	Οι συνάδελφοι έχουν ήδη επιβεβαιώσει στο Ημερολόγιο
<b>Βήμα 4: Διεξαγωγή της συνάντησης</b>	Zoom	
<b>Βήμα 5: Κοινή χρήση των πρακτικών</b>	Google Docs	Μπορεί να γραφτεί στο έγγραφο της ημερήσιας διάταξης

## 4.2 Ψηφιακή κόπωση, ειδοποιήσεις και τεχνολογικά όρια

Όπως επισημάνθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διαχείριση ενός ψηφιακού οικοσυστήματος προσφέρει δομή και σαφήνεια στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία. Ωστόσο, εάν ένας έλεγχος αποκαλύψει προκλήσεις όπως αλληλεπικάλυψη εργαλείων, ασαφή κανάλια επικοινωνίας ή συχνή αλλαγή πλατφόρμας, αυτά τα ζητήματα μπορούν να συμβάλουν άμεσα στην ψηφιακή κόπωση. Ακόμη και ένα καλά οργανωμένο σύστημα μπορεί να γίνει υπερβολικά επιβαρυντικό χωρίς υποστηρικτικές συνήθειες και σαφή όρια για τη διατήρηση της ενέργειας και της συγκέντρωσης.

Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με το συγκεκριμένο ζήτημα της ψηφιακής κόπωσης, εξετάζοντας τις βασικές αιτίες της και προσφέροντας πρακτικές στρατηγικές για τη βελτίωση της ψηφιακής ευημερίας. Ενώ τα προηγούμενα κεφάλαια επικεντρώνονταν στον εντοπισμό και τον καθορισμό ορίων εντός των χώρων εργασίας, αυτή η ενότητα παρέχει εργαλεία και οδηγίες για την επιβολή ψηφιακών ορίων που τα άτομα μπορεί να επιθυμούν να θεσπίσουν για πιο υγιείς και βιώσιμες συνήθειες εργασίας στο διαδίκτυο.

### Βασικές έννοιες

- **Όρια στην ψηφιακή εργασία:** Τα υγιή όρια περιλαμβάνουν κανόνες σχετικά με τη διαθεσιμότητα, χρόνους απόκρισης και σαφή διαχωρισμό μεταξύ εργασιακού και προσωπικού ψηφιακού χώρου. Αυτά τα όρια είναι τόσο προσωπικά (ατομικές επιλογές) όσο και οργανωτικά (ομάδα κουλτούρα και αποφάσεις διαχείρισης).
- **Ψηφιακή κόπωση:** Η εξάντληση που αισθάνεται κάποιος μετά από μακρές περιόδους αλληλεπίδρασης με ψηφιακές συσκευές και πλατφόρμες. Αυτό περιλαμβάνει την κόπωση από την οθόνη, την κόπωση από τη λήψη συνεχών ειδοποιήσεων και την συναισθηματική κόπωση από την υπερφόρτωση της διαδικτυακής επικοινωνίας.
- **Το βάρος των συνεχών ειδοποιήσεων:** Κάθε ειδοποίηση προκαλεί μια μικρή μετατόπιση της προσοχής. Όταν αυτές συσσωρεύονται κατά τη διάρκεια της ημέρας, δημιουργούν συνεχείς διακοπές

που βλάπτουν την συγκέντρωση και την παραγωγικότητα. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η συνεχής διακοπή οδηγεί σε άγχος, κατακερματισμένη σκέψη και ακόμη και διαταραχές ύπνου.

- **Υπερβολικός φόρτος ειδοποιήσεων:** Πολλοί νέοι επαγγελματίες αισθάνονται πίεση να απαντήσουν άμεσα σε κάθε μήνυμα, email ή chat. Η κουλτούρα του να είσαι «πάντα διαθέσιμος» συμβάλλει άμεσα στην ψηφιακή κόπωση.
- **Δικαίωμα αποσύνδεσης και νόμοι για την ψηφιακή ευημερία:** Σε απάντηση στην αυξανόμενη ψηφιακή κόπωσης, ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες έχουν θεσπίσει νομικές προστασίες γνωστές ως **«Δικαίωμα αποσύνδεσης»**. Αυτοί οι νόμοι δίνουν στους εργαζομένους το δικαίωμα να αποσυνδέονται πλήρως από την επικοινωνία με την εργασία τους εκτός των επίσημων ωρών εργασίας χωρίς κυρώσεις. Ακόμη και σε χώρες χωρίς συγκεκριμένους νόμους, πολλές οργανώσεις υιοθετούν εσωτερικές πολιτικές που προωθούν την υγιή αποσύνδεση για την προστασία της ευημερίας και της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.



- **Χρονική κατανομή:** Μια μέθοδος όπου κάποιος ορίζει συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα για συγκεκριμένες εργασίες αντί να διατηρεί μια ανοιχτή λίστα. Αυτό μειώνει την κόπωση από τη λήψη αποφάσεων και βοηθά στη διατήρηση της προσοχής.
- **Ομαδοποίηση εργασιών:** Ομαδοποίηση παρόμοιων εργασιών (π.χ. απάντηση σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επεξεργασία αναφορών) για τη μείωση του κόστους της νοητικής εναλλαγής και τη διατήρηση της αποδοτικότητας.

## Πρακτικές συμβουλές και στρατηγικές

Εάν κάποιος αντιμετωπίζει ψηφιακή κόπωση ή έχει ελλείψεις στα ψηφιακά του όρια, ο παρακάτω πίνακας μπορεί να τον βοηθήσει να βρει συνήθειες για τη διαχείριση της ροής εργασίας του. Απλώς εντοπίστε την πρόκληση από την πρώτη στήλη και βρείτε μια λύση στις επόμενες.

Πρόβλημα/Πρόκληση	Τυπική κατάσταση	Στρατηγική που πρέπει να δοκιμάσετε	Παραδείγματα εργαλείων
Συνεχείς διακοπές	Πάρα πολλές ειδοποιήσεις από πολλές εφαρμογές	Απενεργοποιήστε τις μη απαραίτητες ειδοποιήσεις. Χρησιμοποιήστε τη λειτουργία «Μην ενοχλείτε».	Ρυθμίσεις τηλεφώνου, έλεγχοι ειδοποιήσεων εφαρμογών
Αίσθημα πίεσης να απαντήσετε αμέσως	Η ομάδα περιμένει άμεσες απαντήσεις	Ορίστε ώρες επικοινωνίας. Ενημερώστε την ομάδα για τους χρόνους απόκρισης	Αυτόματη απάντηση email, μήνυμα κατάστασης σε εφαρμογές συνομιλίας
Χωρίς χρόνο συγκέντρωσης	Συναντήσεις και συνομιλίες που γεμίζουν ολόκληρη την ημέρα	Δημιουργήστε ζώνες χωρίς συναντήσεις στο ημερολόγιο. Κλείστε κενά στο ημερολόγιο για να εργαστείτε με συγκέντρωση	Εργαλεία αποκλεισμού ημερολογίου
Δυσκολία αποσύνδεσης μετά τη δουλειά	Επαγγελματικά email/chat εκτός ωρών εργασίας	Εφαρμόστε το δικαίωμα αποσύνδεσης. Απενεργοποιήστε τις συνομιλίες εργασίας μετά τη δουλειά	Εργαλεία προγραμματισμού email, λειτουργίες σίγασης συνομιλιών
Συσώρευση μη αναγνωσμένων μηνυμάτων	Μεγάλο εισερχόμενο ή συσώρευση συνομιλιών	Μαζική επεξεργασία email και μηνυμάτων σε καθορισμένες ώρες	Πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με λειτουργίες αναβολής/προγραμματισμού
Υπερβολική χρήση οθονών	Πολλές ώρες μπροστά στην οθόνη προκαλούν κόπωση στα μάτια	Κάντε διαλείμματα από την οθόνη. Χρησιμοποιήστε εφαρμογές παρακολούθησης του χρόνου χρήσης της οθόνης	Εφαρμογές χρόνου οθόνης, χρονόμετρα Pomodoro

Ασαφή όρια στην ομάδα	Η κουλτούρα της ομάδας δεν ορίζει ψηφιακούς κανόνες	Καθορίστε συμφωνίες επικοινωνίας για την ομάδα	Έγγραφο με τις κατευθυντήριες γραμμές της ομάδας
Δυσκολία παρακολούθησης των ψηφιακών συνηθειών	Άγνοια του χρόνου που αφιερώνεται στις εφαρμογές	Χρησιμοποιήστε εργαλεία ψηφιακής ευημερίας και παρακολούθησης	Ενσωματωμένες αναφορές ευεξίας της συσκευής

## 4.3 Συνειδητή χρήση των ψηφιακών εργαλείων

Αφού χαρτογραφήσετε το ψηφιακό οικοσύστημα και ορίσετε όρια, η συνειδητή χρήση βοηθάει κάποιον να βελτιώσει τις συνήθειες και τη χρήση των εργαλείων του.



Ακολουθούν μερικές μικρές ενέργειες που μπορείτε να εφαρμόσετε αμέσως:

### Επιλέξτε το κατάλληλο εργαλείο για την εργασία

- **Επιλέξτε ένα κύριο εργαλείο για κάθε λειτουργία.** *Παράδειγμα:* Χρησιμοποιήστε το Google Docs για κοινόχρηστα έγγραφα, το Slack για ομαδικές συνομιλίες, το Zoom για συναντήσεις.
- **Απλοποιήστε τον τρόπο με τον οποίο οι εργασίες μεταφέρονται μεταξύ των εργαλείων.**  
*Παράδειγμα:* Μετά τις κλήσεις Zoom, γράψτε τις εργασίες παρακολούθησης απευθείας στον διαχειριστή εργασιών σας.
- **Κάντε μια παύση πριν προσθέσετε νέα εργαλεία.** *Ρωτήστε τον εαυτό σας:* Αυτό το εργαλείο αντικαθιστά ή επαναλαμβάνει κάτι που ήδη έχω;

### Αποφύγετε την υπερφόρτωση με την απλοποίηση των πλατφορμών

- **Ορίστε ένα σημείο εκκίνησης για την εργάσιμη μέρα σας:** Επιλέξτε ένα ταμπλό ή μια εφαρμογή όπου θα ελέγχετε το καθημερινό σας πρόγραμμα και τις εργασίες σας το πρωί.
- **Δημιουργήστε συντομεύσεις γρήγορης πρόσβασης:** Καρφισώστε τα 3-4 κύρια εργαλεία σας στην επιφάνεια εργασίας ή στον browser σας, κρύψτε ή απεγκαταστήστε εφαρμογές που αποσπούν την προσοχή σας από την αρχική οθόνη του τηλεφώνου σας.

→ **Χρησιμοποιήστε τις λειτουργίες αναζήτησης αντί για φακέλους:** Μην χάνετε χρόνο οργανώνοντας ατελείωτους φακέλους. Χρησιμοποιήστε τις γραμμές αναζήτησης για να εντοπίσετε γρήγορα αρχεία ή μηνύματα.

#### Ενσωμάτωση της ευεξίας στην καθημερινή εργασία

→ **Χρησιμοποιήστε χρονόμετρα για μικρά διαλείμματα:** Ρυθμίστε μια υπενθύμιση για διάλειμμα 5 λεπτών μετά από κάθε 45 λεπτά εργασίας μπροστά στην οθόνη.

→ **Εφαρμόστε ρυθμίσεις άνεσης οθόνης:** Ενεργοποιήστε τη σκοτεινή λειτουργία, τα φίλτρα μπλε φωτός ή τις ρυθμίσεις φροντίδας των ματιών.

→ **Προσθέστε ρουτίνες ευεξίας στο πρόγραμμά σας:** Αφιερώστε 5-10 λεπτά αρκετές φορές καθημερινά για δραστηριότητες εκτός διαδικτύου: διατάσεις, καθαρός αέρας, ενυδάτωση ή σύντομες ασκήσεις αναπνοής.

## 4.4 Αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς εξάντληση

Ο στόχος δεν είναι να κάνουμε περισσότερα, αλλά να οργανώσουμε την εργασία με τρόπους που μας βοηθούν να παραμείνουμε συγκεντρωμένοι, ήρεμοι και ρεαλιστές. Η εξ αποστάσεως και η υβριδική εργασία μπορούν εύκολα να δημιουργήσουν μια ψευδή αίσθηση ότι πρέπει να γεμίσουμε κάθε διαθέσιμο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, ο προσεκτικός προγραμματισμός επιτρέπει στα άτομα να επικεντρωθούν σε ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία, να αφήσουν χώρο για απρόβλεπτες εργασίες και να αποφύγουν περιττές πιέσεις. Ακολουθεί μια σύντομη λίστα ελέγχου που πρέπει να έχετε κατά νου όποτε αισθάνεστε ότι η ψηφιακή πίεση επηρεάζει την ευημερία σας.

### 5 αρχές παραγωγικότητας για ψηφιακή ευεξία

#### → Σαφήνεια αντί για ποσότητα

- Εστιάστε σε ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία κάθε μέρα ή εβδομάδα. Καταγράψτε 1-3 βασικές προτεραιότητες καθημερινά/εβδομαδιαία. Αυτό σας βοηθά να παραμείνετε προσγειωμένοι και αποτρέπει την υπερφόρτωση εργασιών.

#### → Αποφασίστε πότε, όχι μόνο τι

- Χρησιμοποιήστε το ημερολόγιό σας για να ορίσετε μια θέση για κάθε εργασία.
- Αφιερώστε χρόνο για τις εργασίες που θέλετε να ολοκληρώσετε, αλλά αφήστε λίγο ελεύθερο χώρο για απρόβλεπτα γεγονότα.

#### → Ένα μέρος για τα πάντα

- Φυλάξτε τις εργασίες, τις σημειώσεις και τα έγγραφά σας σε μία ή δύο κύριες πλατφόρμες.
- Αποφύγετε να διαχειρίζεστε την εργασία σας σε πάρα πολλές εφαρμογές. Όσο πιο απλό, τόσο καλύτερο.

#### → Προστατέψτε την συγκέντρωσή σας με ήπιο τρόπο

- Χρησιμοποιήστε σύντομα διαστήματα εργασίας (30-60 λεπτά), ακολουθούμενα από σύντομα διαλείμματα.
- Απενεργοποιήστε τις ειδοποιήσεις όταν πρέπει να συγκεντρωθείτε.
- Προγραμματίστε χρόνο για να «αναπληρώσετε» την επικοινωνία, αντί να απαντάτε συνεχώς.

#### → Το αρκετά καλό είναι αρκετό

- Μην περιμένετε το τέλειο. Το να ολοκληρώσετε μια εργασία στο 90% είναι συχνά καλύτερο από το να ξοδεύετε επιπλέον ώρες σε μικρές λεπτομέρειες.
- Επιτρέψτε ευελιξία - προσαρμόστε το σχέδιό σας όταν αλλάζει η ενέργεια ή οι προτεραιότητες.

## 4.5 Συμπεριληπτικές εκτιμήσεις για μειονεκτούσες ομάδες

Οι ψηφιακές στρατηγικές σε αυτό το κεφάλαιο δεν είναι ενιαίες για όλους. Ωστόσο, η απλοποίηση δεν είναι απλώς μια συνήθεια παραγωγικότητας, αλλά ένας τρόπος για να δημιουργήσετε σταθερότητα, προβλεψιμότητα και προσβασιμότητα.

ψηφιακά περιβάλλοντα όπου όλοι μπορούν να συμμετέχουν ισότιμα, ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους περιστάσεις. **Εάν είστε εργοδότης ή άτομο που αναζητά μια προσέγγιση για τις ανάγκες σας στον τομέα της ψυχικής υγείας, μερικές από αυτές τις συμβουλές μπορεί να σας δώσουν μια ιδέα για το πώς και γιατί οι προσεγγίσεις που περιγράφηκαν προηγουμένως μπορούν να σας βοηθήσουν να μειώσετε την ψηφιακή πίεση.**



7 τρόποι με τους οποίους η απλοποίηση των ψηφιακών συνηθειών και εργαλείων υποστηρίζει την ένταξη

### 1. Λιγότερα εργαλεία = μικρότερο γνωστικό φορτίο.

**Οφέλη για την ένταξη όφελος:** Υποστηρίζει τα με  
νευροδιαφορετικότητα, άγχος, ή δυσκολίες συγκέντρωσης.

**Πρακτικό βήμα:** Διατηρήστε τις κύριες εργασιακές σας δραστηριότητες σε 1-2 πλατφόρμες για να ελαχιστοποιήσετε τις αλλαγές.

### 2. Σαφή και συνεπή κανάλια επικοινωνίας.

**Οφέλη για όλους:** Βοηθά τους μη γηγενείς ομιλητές, τα άτομα με δυσκολίες στην ανάγνωση ή προβλήματα στην επεξεργασία της γλώσσας.

**Πρακτικό βήμα:** Ορίστε ένα κύριο κανάλι επικοινωνίας για κάθε τύπο εργασίας.

### 3. Απλές ροές εργασίας και διαφανείς λίστες εργασιών.

**Πλεονέκτημα για όλους:** Υποστηρίζει άτομα που χρειάζονται μεγαλύτερη σαφήνεια στον προγραμματισμό και τις προσδοκίες.

**Πρακτικό βήμα:** Χρησιμοποιήστε κοινόχρηστες λίστες εργασιών με σαφείς προθεσμίες και ανατεθειμένες ευθύνες.

### 4. Μειώστε τις περιττές ειδοποιήσεις και τα μηνύματα.

**Οφέλη για όλους:** Βοηθά όσους είναι ευαίσθητοι στην υπερφόρτωση των αισθήσεων ή στις περισπασμούς.

**Πρακτικό βήμα:** Χρησιμοποιήστε λειτουργίες εστίασης, απενεργοποιήστε τις μη επείγουσες ειδοποιήσεις και προγραμματίστε περιόδους συγκεντρωμένης εργασίας.

### 5. Συνεπής οργάνωση αρχείων.

**Συνολικό όφελος:** Μειώνει τη σύγχυση για άτομα με προβλήματα μνήμης ή διαφορετικό γλωσσικό υπόβαθρο.

**Πρακτικό βήμα:** Χρησιμοποιήστε απλά, τυποποιημένα ονόματα φακέλων και σαφείς δομές αρχείων.

### 6. Οι ενσωματωμένες λειτουργίες προσβασιμότητας εφαρμόζονται πιο εύκολα.

**Πλεονέκτημα για όλους:** Ευκολότερη χρήση προγραμμάτων ανάγνωσης οθόνης, υπότιτλων ή εναλλακτικών μεθόδων εισαγωγής.

**Πρακτικό βήμα:** Επιλέξτε εργαλεία με ισχυρές λειτουργίες προσβασιμότητας.

### 7. Τα απλοποιημένα εργαλεία μειώνουν την ψηφιακή ανισότητα.

**Οφέλη για όλους:** Υποστηρίζει άτομα με περιορισμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο, παλαιότερες συσκευές ή ασταθείς συνδέσεις.

**Πρακτικό βήμα:** Χρησιμοποιήστε ελαφριά εργαλεία που λειτουργούν σε βασικές συσκευές και συνδέσεις.

## Ασκήσεις αναστοχασμού

### Σειρά προβληματισμού 1 - Ψηφιακά όρια και συναισθηματική ευεξία

Σκεφτείτε την τελευταία φορά που αισθανθήκατε συναισθηματικά καταβεβλημένοι από την ψηφιακή εργασία (ειδοποιήσεις, μηνύματα, προθεσμίες κ.λπ.).

- Τι προκάλεσε αυτό το συναίσθημα;
- Σχετιζόταν με τις δικές σας συνήθειες ή με εξωτερικές προσδοκίες;
- Ποιο όριο θα μπορούσε να είχε αποτρέψει αυτή την υπερφόρτωση;

### Σειρά προβληματισμών 2 - Έλεγχος ψηφιακής αυτογνωσίας

Φανταστείτε την ιδανική ψηφιακή εργάσιμη μέρα σας.

- Πώς θα ξεκινούσε;
- Πώς θα οργανώνατε τις εργασίες, την επικοινωνία και τα διαλείμματα;
- Σε ποια σημεία δεν πληροίτε αυτό το ιδανικό;
- Ποια συνήθεια θα μπορούσατε να αλλάξετε αύριο για να πλησιάσετε περισσότερο σε αυτό το ιδανικό;

### Σειρά προβληματισμών 3 - Οργανωτική ευθύνη έναντι προσωπικής ευθύνης

Αν και αυτό το κεφάλαιο παρέχει πολλά εργαλεία για τη βελτίωση των προσωπικών συνθηκών και της συνειδητοποίησης, δεν είναι πάντα δική σας ευθύνη, και η μάχη ενάντια σε μεγαλύτερα συστήματα μπορεί να είναι εξαντλητική.

- Για ποιες προκλήσεις που αφορούν την ψυχική υγεία ή την ψηφιακή ευημερία αισθάνεστε υπεύθυνοι να διαχειριστείτε οι ίδιοι;
- Για ποιες πιστεύετε ότι ο εργοδότης/ο οργανισμός σας θα πρέπει να αναλάβει μεγαλύτερη ευθύνη;
- Τι συζήτηση θα μπορούσατε να ξεκινήσετε για να διευκρινίσετε αυτές τις προσδοκίες;

## Παράρτημα ημερολογίου

### Λίστα ελέγχου για την ψηφιακή απλοποίηση

Χρησιμοποιήστε αυτόν τον κατάλογο ελέγχου κάθε λίγες εβδομάδες για να αναθεωρήσετε και να απλοποιήσετε το ψηφιακό σας περιβάλλον μέχρι να αισθανθείτε ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τη ροή εργασίας σας.

#### 1 Εργαλεία επικοινωνίας

- Γνωρίζω ποια εφαρμογή είναι το κύριο εργαλείο επικοινωνίας για την εργασία μου.
- Τα εργαλεία επικοινωνίας μου δεν αλληλεπικαλύπτονται άσκοπα.
- Έχω σιγάσει τις περιττές ομάδες και τα κανάλια συνομιλίας.
- Το φάκελο εισερχομένων του email μου έχει σαφείς φακέλους ή ετικέτες για ενεργά έργα.

#### 2 Εργαλεία εργασιών και ημερολογίου

- Η λίστα εργασιών μου βρίσκεται σε ένα κεντρικό σημείο (ψηφιακό ή σε χαρτί).
- Το ημερολόγιό μου εμφανίζει τόσο τις συναντήσεις όσο και τα μπλοκ εργασιών.
- Έχω ρεαλιστικές προθεσμίες για τις εργασίες (δεν είναι όλα επείγοντα).

#### 3 Αρχεία και έγγραφα

- Τα ενεργά αρχεία μου είναι εύκολο να τα βρω (πρόσφατα αρχεία, γραμμή αναζήτησης ή σαφείς φακέλοι).
- Αρχείο ή μετακίνηση παλαιών αρχείων που δεν χρειάζομαι καθημερινά.
- Τα κοινόχρηστα έγγραφα οργανώνονται σε φακέλους ομάδας.

#### 4 Εφαρμογές και πλατφόρμες

- Διαγράφω τακτικά εφαρμογές ή καρτέλες του προγράμματος περιήγησης που δεν χρησιμοποιώ πλέον.
- Αποφεύγω να προσθέτω νέες εφαρμογές, εκτός αν αντικαθιστούν ή απλοποιούν σαφώς ένα υπάρχον εργαλείο.
- Γνωρίζω ποια στοιχεία σύνδεσης/λογαριασμοί ανήκουν σε ποια εργαλεία.

### Ειδοποιήσεις και περισπασμοί

- Έχω απενεργοποιήσει τις μη απαραίτητες ειδοποιήσεις εφαρμογών.
- Ξέρω πώς να ενεργοποιήσω τη λειτουργία «Μην ενοχλείτε» ή τη λειτουργία συγκέντρωσης.
- Το τηλέφωνό μου/ο χώρος εργασίας μου δεν είναι γεμάτος με εφαρμογές ή καρτέλες που αποσπούν την προσοχή.

### Επαγγελματικός έλεγχος

- Η τρέχουσα ρύθμιση των εργαλείων μου είναι εύχρηστη.
- Ξέρω πού να βρω τη δουλειά μου.
- Το ψηφιακό μου σύστημα υποστηρίζει την συγκέντρωσή μου και δεν μου ασκεί πίεση.

Χώρος για σχόλια, ιδέες και σκέψεις

## Λίστα πόρων

### Ενότητα 1: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε υβριδικούς χώρους εργασίας

#### 1.1 Κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ)

[Τι κάνει έναν ηγέτη; – Daniel Goleman, HBR \(Πλήρες κείμενο\)](#)

[Συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρία, ευρήματα και επιπτώσεις – Mayer, Salovey & Caruso \(PDF\)](#)

#### 1.2 EQ και προκλήσεις που αφορούν ειδικά τους νέους στην υβριδική εργασία

[Η ανάπτυξη της κοινωνικής γνωστικής λειτουργίας των εφήβων – Burnett & Blakemore \(PMC\) Επιπτώσεις](#)

[της COVID-19 στην ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας: Μια περιγραφική ανασκόπηση – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

#### 1.3 Ανάπτυξη EQ στην καθημερινή εργασιακή ζωή

[Συναισθηματική νοημοσύνη: Προς την αποσαφήνιση ενός εννοιολογικού πλαισίου – Cherniss \(ResearchGate\)](#)

[Μετασχηματίζοντας τη ζωή των μαθητών με κοινωνική και συναισθηματική μάθηση – Brackett & Rivers \(PDF\)](#)

#### 1.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο ευημερίας και ένταξης

[Μια μετα-αναλυτική έρευνα της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και υγείας – Schutte et al. \(ScienceDirect\)](#)

[Η συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση της με τη μετασχηματιστική ηγεσία και τις βασικές ικανότητες των διαχειριστών έργων – Clarke \(ResearchGate\)](#)

#### Πόροι ειδικά για νέους:

[Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία με νέους – SALTO-YOUTH Toolbox \(PDF\) 25](#)

[δραστηριότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για ομάδες – SessionLab](#)

## Ενότητα 2: Κατανόηση της ρύθμισης του στρες και του ελέγχου του στρες

### 2.1 Αναγνώριση του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης στην εξ αποστάσεως εργασία

[Κατανόηση της εμπειρίας της επαγγελματικής εξουθένωσης: Πρόσφατες έρευνες και οι επιπτώσεις τους στην ψυχιατρική – Maslach & Leiter \(PMC\)](#)

[Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, δέσμευση στην εργασία και η σχέση τους με την ψυχολογική ευεξία και την επαγγελματική εξουθένωση – Giorgi et al. \(MDPI\)](#)

### 2.2 Χαρτογράφηση του στρες και των παραγόντων που το προκαλούν στους ψηφιακούς χώρους εργασίας

[Ανάρρωση από το εργασιακό άγχος: Το μοντέλο αποσύνδεσης από τους παράγοντες άγχους – Sonnentag & Fritz \(Wiley\)](#)

[Χρήση smartphone, παρεμβολές μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και επαγγελματική εξουθένωση: Μια μελέτη ημερολογίου – Derks & Bakker \(Wiley\)](#)

### 2.3 Στρατηγικές για την καθημερινή ρύθμιση του στρες

[Παρεμβάσεις βασισμένες στην ενσυνειδητότητα στο πλαίσιο: Παρελθόν, παρόν και μέλλον – Kabat-Zinn \(PMC\)](#)

[Ο αναδυόμενος ρόλος της ενσυνειδητότητας στην ψυχική υγεία – Shonin, Van Gordon & Griffiths \(Springer\)](#)

### 2.4 Μακροπρόθεσμη διαχείριση του στρες και ανάπτυξη ανθεκτικότητας

[Εκπαίδευση ανθεκτικότητας στο χώρο εργασίας: Μια συστηματική ανασκόπηση – Robertson et al. \(Wiley\) Τα ανθεκτικά άτομα χρησιμοποιούν θετικά συναισθήματα για να ανακάμψουν – Tugade & Fredrickson \(PMC\)](#)

#### Πόροι ειδικά για νέους:

[Αναπνεύστε, Σκεφτείτε, Ευημερήστε – Εργαζόμενοι με νέους Διαχείριση άγχους Zen-Kit \(SALTO-YOUTH\)](#)

## Ενότητα 3: Ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και της διαχείρισης των σχέσεων

### 3.1 Ένταξη στον ψηφιακό χώρο εργασίας

[Ένταξη και ποικιλομορφία σε ομάδες εργασίας: Ανασκόπηση και μοντέλο – Shore et al. \(ResearchGate\)](#)

[Τα οφέλη του κλίματος για την ένταξη ομάδων με διαφορετικό φύλο – Nishii \(ResearchGate\)](#)

### 3.2 Ενσυναίσθηση και συνειδητοποίηση των σχέσεων

[Η λειτουργική αρχιτεκτονική της ανθρώπινης ενσυναίσθησης – Decety & Jackson \(SAGE\)](#)

[Οι απαραίτητες και επαρκείς προϋποθέσεις για τη θεραπευτική αλλαγή της προσωπικότητας – Rogers \(APA\)](#)

### 3.3 Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις των απομακρυσμένων σχέσεων

[Επικοινωνία μέσω υπολογιστή: Αντικειμενική, διαπροσωπική και υπερπροσωπική αλληλεπίδραση – Walther \(SAGE\)](#)

[Το φαινόμενο της διαδικτυακής αποθάρρυνσης – Suler \(Liebert\)](#)

### 3.4 Ομαδικό πνεύμα, αίσθημα του «ανήκειν» και μικροσυνδέσεις

[Εμπιστοσύνη και δυσπιστία στις οργανώσεις – Kramer \(Annual Reviews\)](#)

[Ο κυματισμός: Η συναισθηματική μετάδοση και η επίδρασή της στη συμπεριφορά της ομάδας – Barsade \(SAGE\)](#)

#### Πόροι ειδικά για τους νέους:

[Εργαλειοθήκη: Ψηφιοποίηση της εργασίας με νέους για την ένταξη των μεταναστών \(SALTO-YOUTH\)](#)

[Συνδέοντας τα σημεία: Νέοι, κοινωνική ένταξη και ψηφιοποίηση \(Συμβούλιο της Ευρώπης, PDF\)](#)

[Πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης Youth Work HD](#)

## Ενότητα 4: Ψηφιακά εργαλεία για την ευημερία και την παραγωγικότητα

### 4.1 Κατανόηση του ψηφιακού σας οικοσυστήματος

[Εταιρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Ορισμός, ιστορία και προοπτικές – Leonardi et al. \(OUP\)](#) [Το παράδοξο της αυτονομίας: Οι επιπτώσεις των κινητών συσκευών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου – Mazmanian et al. \(INFORMS\)](#)

### 4.2 Ψηφιακή κόπωση, ειδοποιήσεις και τεχνολογικά όρια

[Βαρετές Δευτέρες και συγκεντρωμένα απογεύματα: Ο ρυθμός της προσοχής και της διαδικτυακής δραστηριότητας – Mark et al. \(ACM\)](#)

[Παρακαλώ απαντήστε το συντομότερο δυνατό: Τηλεπίεση στο χώρο εργασίας και ανάκαμψη των εργαζομένων – Barber & Santuzzi \(APA\)](#)

### 4.3 Συνειδητή χρήση των ψηφιακών εργαλείων

[Υπερφόρτωση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην εργασία: Ανάλυση παραγόντων που σχετίζονται με την πίεση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου – Dabbish & Kraut \(ACM\)](#)

[Μια ματιά στην ευημερία των εργαζομένων, έξι μήνες μετά την έναρξη της πανδημίας – Microsoft Work Trend Index](#)

### 4.4 Αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς εξάντληση

[Ψηφιακές διακοπές στην εργασία και παραγωγικότητα των εργαζομένων: Μια μελέτη ημερολογίου – Baethge et al. \(APA\)](#)

[Ψηφιακή ευημερία: Μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας – Kiran & Srivastava \(ScienceDirect\)](#)

#### Πόροι ειδικά για νέους:

[Εργαλειοθήκη: Ψηφιοποίηση της εργασίας με νέους για την ένταξη των μεταναστών \(SALTO-YOUTH\)](#) (σχετική με τα ψηφιακά εργαλεία και την ένταξη)

[Πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης Youth Work HD](#)



[eqcultivate.eu](https://eqcultivate.eu)



Co-funded by  
the European Union

