



# Εξ αποστάσεως ηγεσία

Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη σε ένα ψηφιακό περιβάλλον εργασίας

Διεθνής έκθεση  
Σεπτέμβριος 2023



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

01 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ 02

03 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ  
ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ 04

05 Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

<sup>15</sup> ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΜΕΝΕΣ  
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ 06

08 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ 5 ΔΙΑΣΤΆΣΕΩΝ

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΜΕ ΜΙΑ  
ΜΑΤΙΑ 13

14 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ 17

28 Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ 48

55 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ 63

76 ΣΥΖΗΤΗΣΗ



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έκθεση είναι η δεύτερη από μια σειρά ολοκληρωμένων μελετών σε οκτώ ευρωπαϊκές χώρες (Σουηδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Τσεχία, Αυστρία, Ελλάδα, Πολωνία και Ισπανία), οι οποίες εστιάζουν στο εξελισσόμενο τοπίο της εξ αποστάσεως εργασίας. Σε αντίθεση με την πρώτη έκθεση, που εξέτασε την επαγγελματική εξουθένωση των γυναικών που εργάζονται εξ αποστάσεως, η παρούσα φάση δίνει έμφαση στις οπτικές από την πλευρά των διευθυντών, των στελεχών και των εκπαιδευτών. Στόχος μας είναι να κατανοήσουμε τις προκλήσεις και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα, βοηθώντας έτσι στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.



# Σκοπός και στόχοι

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εμβαθύνει στις διαφοροποιημένες προκλήσεις και οπτικές των διευθυντών, των στελεχών και των εκπαιδευτών στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως εργασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στο ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε συνέχεια της αρχικής μας έρευνας σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των γυναικών που εργάζονται εξ αποστάσεως, αυτή η μελέτη αποσκοπεί στη διεύρυνση της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η εξ αποστάσεως εργασία επηρεάζει όσους κατέχουν διευθυντικούς ρόλους. Οι βασικοί στόχοι περιλαμβάνουν:

- 01** Κατανόηση των μοναδικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σε εξ αποστάσεως εργασιακά περιβάλλοντα.
- 02** Απόκτηση γνώσεων αναφορικά με τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των διευθυντών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση.
- 03** Προσδιορισμός αποτελεσματικών στρατηγικών και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για τον μετριασμό της επαγγελματικής εξουθένωσης και την προώθηση της ευημερίας σε απομακρυσμένες ομάδες.
- 04** Συμβολή στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων εργαλείων και κατευθυντήριων γραμμών για την υποστήριξη υγιούς κουλτούρας εξ αποστάσεως εργασίας .

# Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε μια μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών δεδομένων, παρέχοντας μια δυναμική ανάλυση του περιβάλλοντος της εξ αποστάσεως εργασίας από τη σκοπιά των στελεχών. Η μεθοδολογία περιελάμβανε:

## ΕΡΕΥΝΕΣ

Διαδικτυακά διανεμημένες, πάνω από 90 έρευνες που κατέγραψαν ποσοτικά δεδομένα σχετικά με διάφορες πτυχές της εξ αποστάσεως εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών συνηθειών, των εμπειριών επαγγελματικής εξουθένωσης και των στρατηγικών διαχείρισης.

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με περισσότερους από 81 διευθυντές, στελέχη και εκπαιδευτές, προσέφεραν σε βάθος ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με τις προσωπικές εμπειρίες, τις προκλήσεις και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης της απομακρυσμένης εργασίας.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

## ΟΜΑΔΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

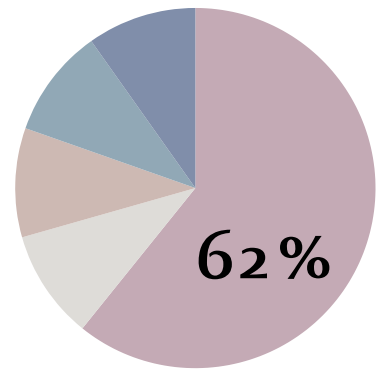
Οι συνεδρίες αυτές, που φιλοξενήθηκαν σε κάθε συμμετέχουσα χώρα, συμπεριλάμβαναν ομαδικές συζητήσεις και ανταλλαγές εμπειριών, εμπλουτίζοντας τα δεδομένα με διαφορετικές προοπτικές και συνεργατικές ιδέες.

# Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

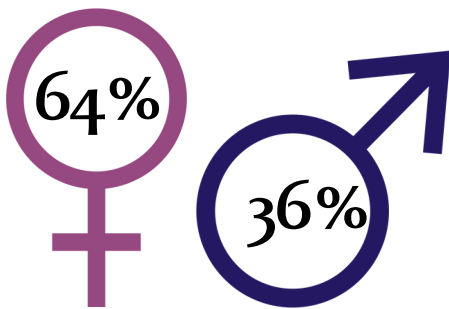
Η μελέτη περιελάμβανε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών, κυρίως σε διευθυντικές θέσεις, σε οκτώ ευρωπαϊκές χώρες. Η δημογραφική κατανομή των συμμετεχόντων έχει ως εξής:

## Επαγγελματικοί ρόλοι

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (62%) ήταν διευθυντές, πλαισιωμένοι από επικεφαλής ομάδων, προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού και εκπαιδευτές.



## Κατανομή φύλου



Αντανακλώντας την διαφορετικότητα των φύλων στην ηγεσία, το 64% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 36% ήταν άνδρες, προσφέροντας ποικίλες προοπτικές πέρα από τα όρια του φύλου.

## Εμπειρία με την επαγγελματική εξουθένωση

Σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων είχε από πρώτο χέρι εμπειρία με την επαγγελματική εξουθένωση, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και εντός των ομάδων τους. Συγκεκριμένα, το 63% των διευθυντών ανέφεραν ότι έχουν αντιμετωπίσει προσωπικά την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ το 74% την παρατήρησαν στα μέλη της ομάδας τους, αναδεικνύοντας την επικράτηση και τον αντίκτυπο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντικούς ρόλους.

# Η Οπτική του Διευθυντή



Η ύπαρξη δύο πλευρών σε μια ιστορία είναι ζωτικής σημασίας για την ολοκληρωμένη και ισορροπημένη κατανόηση οποιασδήποτε κατάστασης. Σε αυτό το μέρος της μελέτης μας, συγκεντρώσαμε απόψεις από διευθυντές με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο και ποικίλους διευθυντικούς και ηγετικούς ρόλους. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων σε αυτή τη μελέτη ήταν διευθυντές (62%). Οι υπόλοιποι ήταν όλοι σε παρόμοιους ανώτερους και ηγετικούς ρόλους, όπως επικεφαλής ομάδων, προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού και εκπαιδευτές. Από αυτούς, το 64% ήταν γυναίκες και το 36% ήταν άνδρες.

Για να ξεκινήσει η αντιμετώπιση του ευρέως διαδεδομένου προβλήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο και για να αντιμετωπιστεί το διαδεδομένο ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα σημαντικό μέρος των διευθυντών στις οκτώ χώρες έχει εμπειρία από πρώτο χέρι με το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το 63% των διευθυντών έχει αντιμετωπίσει προσωπικά την επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, το 74% των διευθυντών έχει εμπειρία με την επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των εργαζομένων. Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν τον επείγοντα και επιτακτικό χαρακτήρα της αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, δεδομένου του εκτεταμένου αντίκτυπού της τόσο στα στελέχη όσο και στις ομάδες τους.

15

# αναγνωρισμένες προκλήσεις

01

Δυσκολία  
δημιουργίας  
προσωπικών  
δεσμών

02

Διαμόρφωση και  
υιοθέτηση  
εταιρικής  
κουλτούρας

03

Δυσκολίες στην  
ενίσχυση της  
συνохής της ομάδας

04

Ελλιπής  
επικοινωνία και  
ανεπαρκής  
ανατροφοδότηση

05

Ψυχική και  
συναισθηματική  
καταπόνηση

06

Χαμηλά  
κίνητρα για  
τους  
εργαζόμενους



07

Διαφορές σε πολιτισμικό και ατομικό υπόβαθρο

08

Ζητήματα εμπιστοσύνης, είτε ανεπαρκούς είτε καταχρηστικής χρήσης

09

Περισπασμοί

10

Περιορισμένος διευθυντικός έλεγχος

11

Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

12

Έλλειψη δεξιοτήτων

13

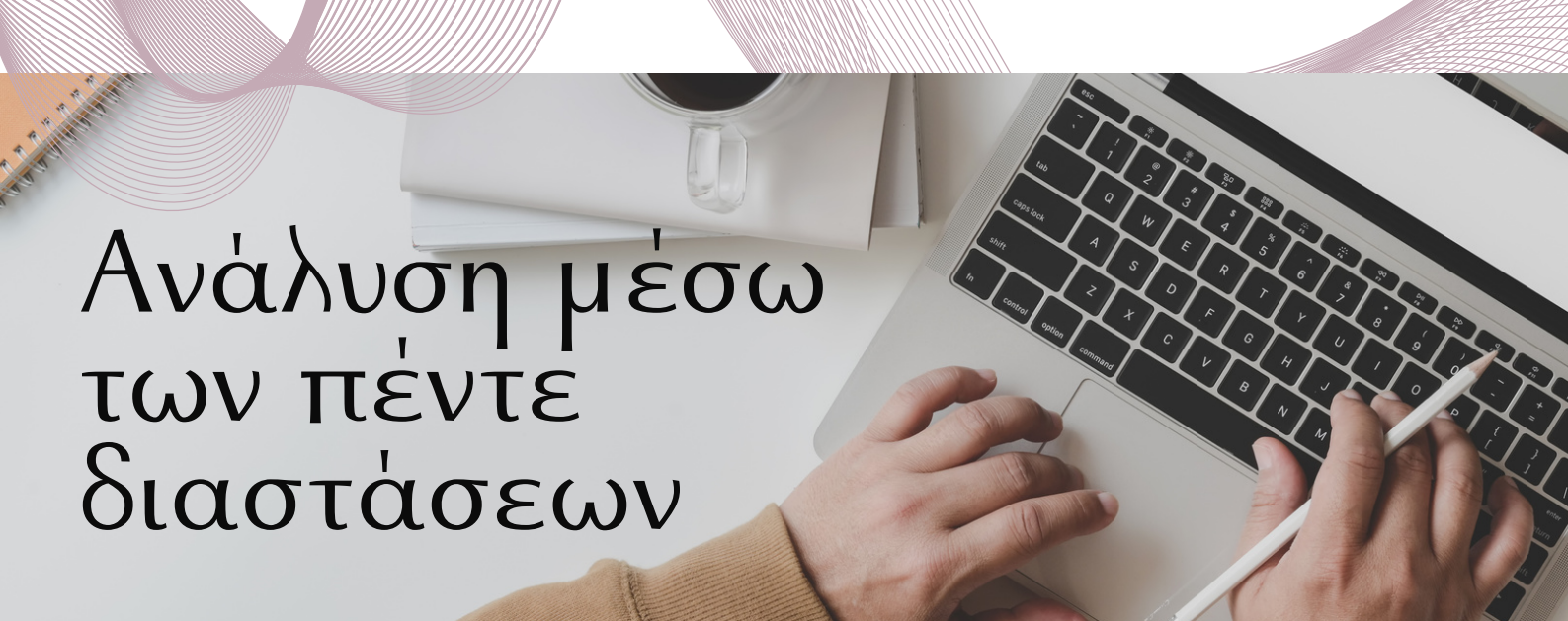
Αδυναμία παροχής επαρκούς εκπαίδευσης

14

Συμμόρφωση και κανονισμοί

15

Έλλειψη τεχνικής υποδομής



# Ανάλυση μέσω των πέντε διαστάσεων

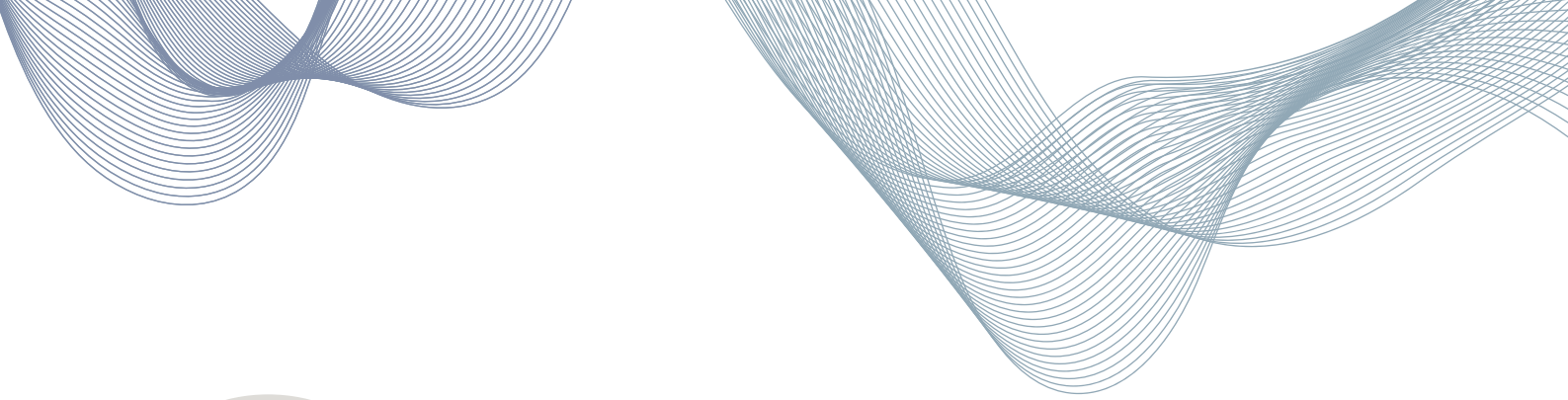
Η μελέτη μας διερευνά τις πολύπλευρες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά και ηγετικά στελέχη σε εξ αποστάσεως περιβάλλοντα εργασίας. Αντλώντας πληροφορίες από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, κατηγοριοποιήσαμε τις 15 προκλήσεις που εντοπίσαμε σε πέντε βασικές διαστάσεις: Κοινωνικές, προσωπικές, πολιτιστικές, προγραμματισμού και πρακτικές. Η παρούσα αναφορά παρέχει μια εις βάθος ανάλυση κάθε διάστασης, εμπλουτισμένη με τις οπτικές των διευθυντών και τις πρακτικές εμπειρίες σε διαφορετικά πολιτιστικά και οργανωσιακά πλαίσια.

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν δυσκολίες στη δημιουργία προσωπικών δεσμών, στην ενσωμάτωση στην εταιρική κουλτούρα και στην αίσθηση ότι αποτελούν μέρος μιας ομάδας. Οι διευθυντές υπογράμμισαν τη σημασία των δομημένων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και των προληπτικών στρατηγικών επικοινωνίας για την άμβλυση των συναισθημάτων απομόνωσης και την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας.

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με περισσότερους από 81 διευθυντές, στελέχη και εκπαιδευτές, προσέφεραν σε βάθος ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με τις προσωπικές εμπειρίες, τις προκλήσεις και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης της απομακρυσμένης εργασίας.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ  
ΔΙΑΣΤΑΣΗ


Οι πολιτισμικές και ατομικές διαφορές επηρεάζουν τη δυναμική της εξ αποστάσεως εργασίας, με έμφαση στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία κατανόηση. Οι διευθυντές τόνισαν τη σημασία της πολιτισμικής ευαισθησίας και των εξατομικευμένων προσεγγίσεων για την προώθηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος εξ αποστάσεως εργασίας .

Οι αντιπερισπασμοί, η έλλειψη ελέγχου και τα προβλήματα ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι συνήθη σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και οι στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου, συνδυαστικά με τις ευέλικτες πολιτικές εργασίας, αναγνωρίστηκαν ως λύσεις για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ  
ΠΡΟΓ/ΣΜΟΥ

ΠΡΑΚΤΙΚΗ  
ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Αυτό περιλαμβάνει έλλειψη ικανοτήτων, ευκαιριών εκπαίδευσης, συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τεχνικής υποδομής. Οι διευθυντές υπογράμμισαν την ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων, ισχυρή τεχνική υποστήριξη και τήρηση των νομικών προτύπων και των κανόνων ασφαλείας στις απομακρυσμένες εργασιακές ρυθμίσεις.



# Με αυτόν τον τρόπο χωρίσαμε τις προκλήσεις στις διάφορες διαστάσεις:

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Δυσκολίες στην ενίσχυση της ομαδικής συνοχής.  
Ελλιπής επικοινωνία και ανεπαρκής ανατροφοδότηση.  
Έλλειψη δεξιοτήτων.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Δυσκολία στη δημιουργία προσωπικών δεσμών.  
Ψυχική και συναισθηματική φόρτιση. Χαμηλά κίνητρα  
των εργαζομένων. Διαφορές στο πολιτισμικό και  
ατομικό υπόβαθρο. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής  
και προσωπικής ζωής

## ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Διαμόρφωση και υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας.  
Ζητήματα εμπιστοσύνης, είτε ανεπαρκούς είτε  
καταχρηστικής χρήσης.

## ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΓ/ΣΜΟΥ

Περισπασμοί.  
Περιορισμένος διευθυντικός έλεγχος.

## ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Αδυναμία παροχής επαρκούς κατάρτισης.  
Συμμόρφωση και κανονισμοί.  
Έλλειψη τεχνικής υποδομής.

Για να αποκτήσετε μια ολοκληρωμένη κατανόηση αυτών των προκλήσεων, τις αναλύσαμε μέσω τεσσάρων αναλυτικών αξόνων:

## 01 Αντίληψη & συναίσθημα

Αυτή η οπτική υπερβαίνει τα αντικειμενικά γεγονότα για να κατανοήσει τις υποκειμενικές εμπειρίες και τα συναισθήματα των διευθυντών που ασχολούνται με την απομακρυσμένη εργασία. Περιλαμβάνει τις γνώσεις τους σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, τον εντοπισμό των προβλημάτων και την επινόηση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης.

## Δομή & Διαδικασίες 02

Η πτυχή αυτή εξετάζει την κρίσιμη επιρροή των εταιρικών πλαισίων και μεθοδολογιών στη διαχείριση των εργαζομένων εξ αποστάσεως. Υπογραμμίζει την αναγκαιότητα δομημένων μεθόδων για το χειρισμό της εργασίας, του χρόνου και της καθημερινής ρουτίνας σε απομακρυσμένα πλαίσια. Οι αποτελεσματικές δομές και διαδικασίες είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς επιτρέπουν στους διευθυντές να διοικούν αποτελεσματικότερα τις ομάδες, ιδίως σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα, όπου η έλλειψη αυτών των στοιχείων μπορεί να εισάγει πρόσθετες προκλήσεις.

## 03 Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Η έρευνά μας εξετάζει τις αποχρώσεις της ηγεσίας και της αυτοκαθοδήγησης σε σενάρια απομακρυσμένης εργασίας. Διερευνούμε τον αντίκτυπο της απουσίας προσωπικής ηγεσίας και τον τρόπο που οι διευθυντές μπορούν να προσαρμοστούν καινοτόμα για να παρέχουν αποτελεσματική καθοδήγηση από απόσταση. Η μελέτη αποκαλύπτει την αυξανόμενη ανάγκη και την εξελισσόμενη φύση της ηγεσίας σε απομακρυσμένα ή υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα. Υπογραμμίζει την αυξημένη απαίτηση από τους ηγέτες να αναπτύξουν βελτιωμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και την ικανότητα να διαβάζουν τους άλλους ελλείψει φυσικών αλληλεπιδράσεων.


## Πολιτισμός & Πρότυπα 04

Αυτός ο άξονας εστιάζει στον αντίκτυπο των πολιτισμικών προτύπων, των συλλογικών, αποδεκτών συστημάτων πεποιθήσεων και πρακτικών που καθορίζουν μια πολιτισμική ομάδα. Αναλύσαμε τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα πρότυπα διαμορφώνουν τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις και επηρεάζουν την υγεία και την ευημερία των απομακρυσμένων ομάδων. Κάθε πρόκληση εξετάζεται μέσω αυτού του άξονα για να κατανοηθεί ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζουν τα πολιτιστικά πρότυπα στη διαμόρφωση της δυναμικής της ομάδας και της συνολικής υγείας της ομάδας.

# ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ



- Ένα σημαντικό 24% των στελεχών εργάζεται τακτικά υπερωρίες, γεγονός που υποδηλώνει μια πιθανή κανονικοποίηση των παρατεταμένων ωρών εργασίας.
- Ενώ το 57% των χώρων εργασίας διαθέτουν πολιτικές ψυχικής υγείας, ένα ανησυχητικό 30% δεν διαθέτει, γεγονός που σηματοδοτεί ένα κενό στις δομές υποστήριξης των εργαζομένων.
- Η πλειοψηφία (64%) συμφωνεί με την προτεραιότητα της ευημερίας των εργαζομένων
- Το 85% των διευθυντών δηλώνει ότι έχει επίγνωση της επιρροής του στην ευημερία των εργαζομένων.
- Το 92% θα ενεργούσε όταν αντιλαμβανόταν την επαγγελματική εξουθένωση στην ομάδα του, αλλά το 60% δεν διαθέτει ή δεν είναι σίγουρο για τις στρατηγικές πρόληψής της.
- Το 39% των διευθυντών αναφέρει απουσία πολιτικών σχετικά με την διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη, γεγονός που υποδεικνύει περιθώρια βελτίωσης.
- Το 75% θεωρεί ακατάλληλη την επαφή με τους υπαλλήλους εκτός ωραρίου εργασίας, αλλά το 25% δεν το αναγνωρίζει αυτό ως κρίσιμο όριο.
- Το 42% διαθέτει μέτρα για την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ το 38% δεν πιστεύει ότι η παρακίνηση είναι αποκλειστική ευθύνη του εργαζομένου.
- Το 40% πιστεύει ότι η απομακρυσμένη εργασία είναι εύκολη για τους εργαζόμενους, υποδεικνύοντας διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τις προκλήσεις της.
- Το 83% μπορεί να αναγνωρίσει το άγχος στους εργαζόμενους, αλλά μόνο το 45% διαμορφώνει αποτελεσματικά μοντέλα αυτογνωσίας και αυτοφροντίδας.
- Αναφέρονται υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης (84%) στις επιδόσεις των εργαζομένων, με το 93% των διευθυντών να πραγματοποιούν τακτικές επισκέψεις.
- Το 40% διαφωνεί με την αρχή της καταμέτρησης οποιωνδήποτε ωρών εφόσον η εργασία έχει ολοκληρωθεί.



# Περιφερειακές διαφορές (νομικές πολιτικές)

Παρέχεται ανάλυση της εξ αποστάσεως εργατικής νομοθεσίας στην Πολωνία, την Τσεχία, τη Σουηδία, την Αυστρία, την Ιρλανδία, την Ισπανία, την Ελλάδα και την Ιταλία, προσφέροντας μια συγκριτική προοπτική για τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες ευρωπαϊκές χώρες προσεγγίζουν την εξ αποστάσεως εργασία.

## Πολωνία

Από τις 7 Απριλίου 2023, η πολωνική νομοθεσία επιτρέπει την πλήρη ή μερική εξ αποστάσεως εργασία, κατόπιν συμφωνίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Οι νέες διατάξεις του Εργατικού Κώδικα εισάγουν την "περιστασιακή εξ αποστάσεως εργασία", η οποία επιτρέπει έως και 24 ημέρες ετησίως, με δυνατότητα υποβολής αιτήματος σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Η επιλογή αυτή έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει ευελιξία για καταστάσεις όπως οι ανάγκες οικογενειακής φροντίδας.

## Τσεχία

Στην Τσεχία, η έμφαση δίνεται στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής, με τάση αύξησης των δυνατοτήτων μερικής απασχόλησης. Η στροφή αυτή αποσκοπεί στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και στη στήριξη της ισότητας των φύλων στο εργατικό δυναμικό, όπου οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 50% της αγοράς εργασίας.



## Σουηδία

Οι σουηδικοί νόμοι, όπως ο νόμος περί γονικής άδειας, δίνουν έμφαση στην ισότητα των φύλων και στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αν και προοδευτικές, οι πολιτικές αυτές μπορεί να επηρεάσουν ακούσια την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τις δυνατότητες κέρδους των γυναικών λόγω των μεγαλύτερων γονικών αδειών. Επισημαίνονται επίσης οι προκλήσεις της επανόδου στο εργατικό δυναμικό και της διαχείρισης της εξ αποστάσεως εργασίας.

## Αυστρία

Στην Αυστρία, σχεδόν το ήμισυ του εργατικού δυναμικού είναι γυναίκες (47%), υποστηριζόμενο από δημόσιες και ιδιωτικές πρωτοβουλίες. Το αυστριακό σχέδιο δράσης 2017 για την υγεία των γυναικών, μέρος του ετήσιου αυστριακού διαλόγου για την υγεία των γυναικών, επικεντρώνεται στην ψυχική υγεία, τις ίσες ευκαιρίες και την ενίσχυση της αυτοεικόνας των γυναικών.

## Ιρλανδία

Το νομοσχέδιο για "την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής" στην Ιρλανδία, το οποίο αναμένει την οριστικοποίησή του, θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να ζητούν εξ αποστάσεως εργασία. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν εύλογους λόγους για οποιαδήποτε άρνηση. Η Επιτροπή Εργασιακών Σχέσεων (Workplace Relations Commission - WRC) θα δημοσιεύσει έναν Κώδικα Πρακτικής για να καθοδηγήσει τη διαχείριση αυτών των αιτημάτων.

## Ισπανία

Οι κανονισμοί της Ισπανίας για την εξ αποστάσεως εργασία, οι οποίοι περιγράφονται λεπτομερώς στο ισπανικό καταστατικό των εργαζομένων και στο νόμο 10/2021, απαιτούν επίσημη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Ο νόμος επιβάλλει την ευθύνη του εργοδότη για τα έξοδα και τον εξοπλισμό που σχετίζονται με την εργασία, τονίζοντας τον εθελοντικό και αναστρέψιμο χαρακτήρα των ρυθμίσεων εξ αποστάσεως εργασίας

## Ελλάδα

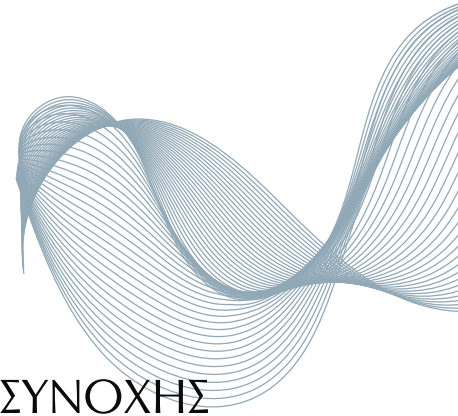
Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει ότι οι εργοδότες καλύπτουν το κόστος που συνδέεται με την τηλεργασία, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού και της συντήρησης. Πρέπει να παρέχεται τεχνική υποστήριξη, με τις υποχρεώσεις να επεκτείνονται σε ορισμένες περιπτώσεις και στον εξοπλισμό που ανήκει στον εργαζόμενο.

## Ιταλία

Η ιταλική νομοθεσία (νομοθετικό διάταγμα 81/2017) περιγράφει το πλαίσιο για την εξ αποστάσεως εργασία, δίνοντας έμφαση στην αμοιβαία συμφωνία και στην ειδική προστασία των γονέων και των ατόμων με προβλήματα υγείας. Ο νόμος διαφοροποιείται ως προς την "έξυπνη εργασία" και την "τηλεργασία", η κάθε μία από τις οποίες έχει μοναδικές ρυθμίσεις.

Πολλές χώρες έχουν ψηφίσει νομοθεσία για να αντιμετωπίσουν τις νέες υλικοτεχνικές και διαρθρωτικές νομικές προκλήσεις που προέκυψαν λόγω των νέων μοντέλων εργασίας. Ωστόσο, η νομοθεσία διαφέρει από χώρα σε χώρα και δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση που να ταιριάζει σε όλους. Η νομοθεσία σε κάθε χώρα αντικατοπτρίζει τις μοναδικές ανάγκες και συνθήκες της συγκεκριμένης χώρας. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες έχουν επικεντρωθεί στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αποσυνδέονται από την εργασία τους εκτός του κανονικού ωραρίου εργασίας, ενώ άλλες έχουν επικεντρωθεί στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στον απαραίτητο εξοπλισμό και τα απαραίτητα εργαλεία. Οι διαφορές στη νομοθεσία μπορεί να έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται και διαχειρίζεται η εξ αποστάσεως εργασία στις διάφορες χώρες. Είναι σημαντικό οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τη νομοθεσία της χώρας τους και να διασφαλίζουν ότι τη συμμορφώνονται.

# Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



## ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ



*Η συνεργασία και η οικοδόμηση ομάδας μπορεί να είναι πολύ δύσκολη: Μπορεί να είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μια αίσθηση ομαδικότητας και συντροφικότητας μεταξύ απομακρυσμένων μελών της ομάδας. Είναι επίσης τόσο δύσκολο να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και μια ισχυρή ομάδα όταν δεν υπάρχουν προσωπικές συναντήσεις.*

*~ Διευθυντής, Αυστρία*



*Η δημιουργία μιας γαλήνιας και χαλαρής ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και την προώθηση του οριζόντιου διαλόγου. Επιπλέον, η εκτίμηση της εργασίας του ατόμου και της ομάδας και η πάντα ευγενική συμπεριφορά βοηθούν στη διατήρηση μιας κάποιας ισορροπίας.*

*~ Διευθυντής, Ιταλία*



*Είναι σημαντικό να ενισχυθεί η αίσθηση της κοινότητας και της σύνδεσης μεταξύ των απομακρυσμένων εργαζομένων με τακτικές εικονικές κοινωνικές εκδηλώσεις, διαλείμματα για καφέ και ομαδικές δραστηριότητες.*

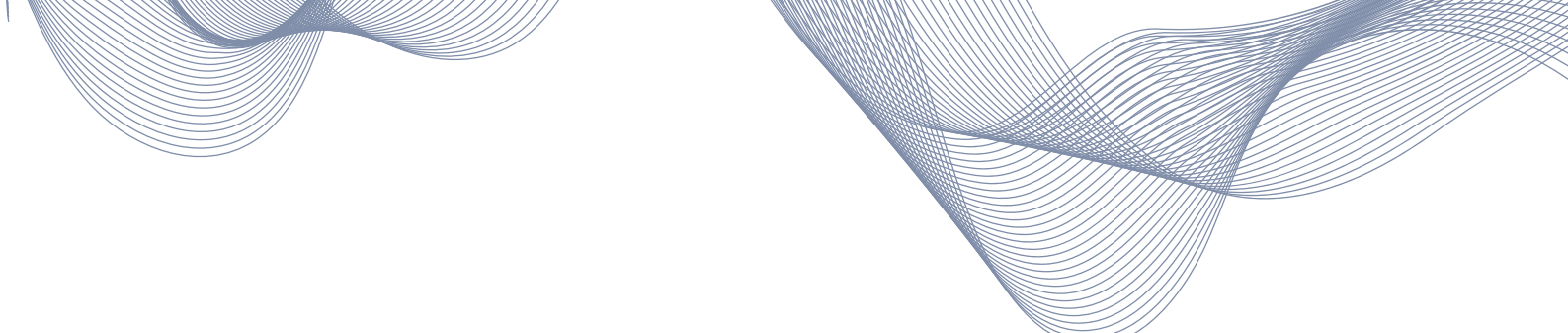
*~ Διευθυντής, Σουηδία*

Στον δυναμικό κόσμο της εξ αποστάσεως εργασίας, μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η ενίσχυση της συνοχής της ομάδας. Καθώς οι ομάδες διασκορπίζονται όλο και περισσότερο, χωρίζονται φυσικά από γεωγραφικές αποστάσεις και συχνά λειτουργούν σε διάφορες ζώνες ώρας, οι παραδοσιακές μέθοδοι διαμόρφωσης και διατήρησης ενός ενιαίου ομαδικού πνεύματος δεν είναι πλέον τόσο αποτελεσματικές. Αυτή η νέα εποχή της εργασίας απαιτεί καινοτόμες προσεγγίσεις για την καλλιέργεια της αίσθησης της ομαδικότητας και του συλλογικού σκοπού μεταξύ των μελών της ομάδας που μπορεί να μην συναντηθούν ποτέ πρόσωπο με πρόσωπο.



Η πρόκληση της προώθησης της συνοχής της ομάδας σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εκτείνεται πέρα από την απλή σύνδεση των ανθρώπων μέσω ψηφιακών μέσων. Περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας κοινής ταυτότητας της ομάδας, την καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν και τη διασφάλιση ότι κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι εκτιμάται και ενσωματώνεται. Στις απομακρυσμένες ομάδες, η απουσία περιστασιακών, προσωπικών αλληλεπιδράσεων που συμβάλλουν οργανικά στην ομαδική σύνδεση αποτελεί ένα μοναδικό εμπόδιο. Επομένως, οι διευθυντές πρέπει να είναι προληπτικοί και σκόπιμοι στις προσπάθειές τους να γεφυρώσουν αυτό το χάσμα.

Η δυσκολία αυτή επιδεινώνεται από τη διαφορετική φύση των απομακρυσμένων ομάδων. Οι διαφορές στο πολιτισμικό υπόβαθρο, το στυλ επικοινωνίας και τις εργασιακές προτιμήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις ή σε αισθήματα απομόνωσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι διευθυντές καλούνται όχι μόνο να αναγνωρίσουν αυτές τις διαφορές αλλά και να τις αξιοποιήσουν για να ενισχύσουν τη δυναμική της ομάδας και τη συνεργασία.



## Αντίληψη & συναίσθημα

Αυτός ο άξονας αναδεικνύει τις συναισθηματικές και ψυχολογικές πτυχές αυτής της πρόκλησης. Σε απομακρυσμένες τοποθεσίες, τα μέλη της ομάδας και οι διευθυντές μπορεί να αισθάνονται αποκομμένοι λόγω της έλλειψης φυσικής παρουσίας και ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα απομόνωσης ή στην αίσθηση ότι δεν είναι συγχρονισμένοι με την ομάδα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να αντιληφθεί μείωση του ηθικού της ομάδας και να θεωρήσει πρόκληση να μετρήσει και να αντιμετωπίσει τις συναισθηματικές ανάγκες των μελών της ομάδας που αισθάνονται αποστασιοποιημένα.

## Δομή & Διαδικασίες

Από αυτή την άποψη, η πρόκληση αφορά τη δημιουργία και την εφαρμογή δομών και διαδικασιών που υποστηρίζουν τη συνοχή της ομάδας σε ένα εικονικό περιβάλλον. Χωρίς το φυσικό δέσιμο που συμβαίνει σε ένα φυσικό γραφείο, οι διευθυντές πρέπει να σχεδιάσουν σκόπιμες δραστηριότητες και πρωτόκολλα επικοινωνίας για να ενισχύσουν την αίσθηση της ενότητας. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η δυσκολία στον προγραμματισμό τακτικών ομαδικών συναντήσεων ή δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας, εμποδίζοντας την ανάπτυξη ενός ισχυρού ομαδικού δεσμού.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Αυτή η οπτική γωνία επικεντρώνεται στον ρόλο της ηγεσίας στην καλλιέργεια της συνοχής της ομάδας. Η πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη είναι να ηγηθούν με το παράδειγμά τους στην οικοδόμηση μιας ομάδας με συνοχή, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων στη διαχείριση και την επικοινωνία ομάδων σε εικονικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, η αυτοηγεσία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι διευθυντές πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της εξ αποστάσεως εργασίας. Μια κοινή πρόκληση μπορεί να είναι η αδυναμία ενός διευθυντή να μεσολαβήσει αποτελεσματικά σε συγκρούσεις ή να συντονίσει δραστηριότητες συγκρότησης της ομάδας σε ένα εικονικό περιβάλλον, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ενότητας της ομάδας.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η πρόκληση αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και των κανόνων εντός των απομακρυσμένων ομάδων. Οι διευθυντές πρέπει να κατευθύνουν και να εναρμονίσουν τις διαφορετικές πολιτισμικές προσδοκίες και τα στυλ εργασίας, πράγμα που μπορεί να είναι ένα πολύπλοκο έργο σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να δυσκολευτεί να δημιουργήσει μια ομαδική κουλτούρα που σέβεται και ενσωματώνει διαφορετικά στυλ επικοινωνίας και εργασιακές συνήθειες, οδηγώντας ενδεχομένως σε παρεξηγήσεις και έλλειψη συνεκτικής ομαδικής ταυτότητας.

# ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

## ΚΑΙ ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Τα διευθυντικά στελέχη από διαφορετικές ομάδες εστίασης συζήτησαν τις προκλήσεις που συνεπάγονται οι δυσκολίες επικοινωνίας λόγω της απουσίας προσωπικής αλληλεπίδρασης και τα πιθανά ζητήματα κινήτρων που απορρέουν από την έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης. "Η σαφής επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας" ήταν η σύμφωνη γνώμη της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων. Οι χώροι εργασίας χρειάζονται σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και επικοινωνία για την πρόληψη του άγχους και της αβεβαιότητας.

Ένας διευθυντής δήλωσε:

*Η εξ αποστάσεως εργασία είναι σαν ένα παγόβουνο, βλέπουμε μόνο την άκρη του, ή βασικά αυτό που οι εργαζόμενοι θέλουν να μας δείξουν. Έχω βιώσει το πείσμα ορισμένων εργαζομένων που δεν ήταν καλοί όταν εργάζονταν εξ αποστάσεως, παρόλα αυτά, δεν ήθελαν να παραδεχτούν ότι η εργασία εξ αποστάσεως μπορεί να μην είναι γι' αυτούς. Η εργασία εξ αποστάσεως είναι δικαίωμα όλων, αλλά δεν λειτουργεί για όλους.*

- Διευθυντής Αυστρίας

Αναδεικνύοντας την ανάγκη για ατομικές λύσεις, μπορείτε να υποστηρίξετε ότι ο εργαζόμενος σε αυτή την περίπτωση δεν αντιλαμβανόταν ή δεν ήθελε να αποκαλύψει την αδυναμία του να αποδώσει, αλλά θα μπορούσατε επίσης να υποστηρίξετε ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία τελικά είναι υπεύθυνα για το αποτέλεσμα.

Η ανατροφοδότηση, ο τρόπος με τον οποίο αποδίδεται και γίνεται αντιληπτή η ανατροφοδότηση, θεωρείται μεγαλύτερη πρόκληση στην εξ αποστάσεως εργασία. Ένας διευθυντής τόνισε την ανάγκη για μια δομή ανατροφοδότησης.



*Δημιουργήστε έναν τακτικό μηχανισμό ανατροφοδότησης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τις ανησυχίες, τις προκλήσεις ή τις προτάσεις τους σχετικά με την απομακρυσμένη εργασία.*

- Διευθυντής, Σουηδία

## Αντίληψη & Συναισθημα

Ο συγκεκριμένος άξονας επικεντρώνεται στις συναισθηματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις των εμποδίων επικοινωνίας στην εξ αποστάσεως εργασία. Οι διευθυντές μπορεί να αισθάνονται αποκομμένοι από την ομάδα τους, με αποτέλεσμα να μην κατανοούν τα πραγματικά συναισθήματα και τις ανησυχίες της ομάδας τους. Οι εργαζόμενοι, με τη σειρά τους, μπορεί να αισθάνονται υποτιμημένοι ή να μην ακούγονται, δημιουργώντας μια αίσθηση απομόνωσης. Για παράδειγμα, η αναλογία του Αυστριακού μανάτζερ για την απομακρυσμένη εργασία ως "παγόβουνο" αντικατοπτρίζει αυτή την οπτική, υποδεικνύοντας ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των προβλημάτων των εργαζομένων είναι ορατό στη διοίκηση, αφήνοντας βαθύτερα προβλήματα να μην αναγνωρίζονται και να μην αντιμετωπίζονται.



## Δομή & Διαδικασίες

Από αυτή την άποψη, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας και μηχανισμών ανατροφοδότησης σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον. Χωρίς δομημένες διαδικασίες, μπορεί να χαθούν κρίσιμες πληροφορίες και οι εργαζόμενοι να μην λάβουν την καθοδήγηση που χρειάζονται. Η πρόταση του Σουηδού διευθυντή για τη δημιουργία ενός τακτικού μηχανισμού ανατροφοδότησης αποτελεί παράδειγμα της ανάγκης για διαρθρωμένες διαδικασίες που εξασφαλίζουν συνεπή και σαφή επικοινωνία, επιτρέποντας στους διευθυντές να παραμένουν ενημερωμένοι και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ομάδας τους.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Η πτυχή αυτή αναδεικνύει το ρόλο των ηγετικών δεξιοτήτων στην αντιμετώπιση των θεμάτων επικοινωνίας. Η πρόκληση για τους διευθυντές είναι να δώσουν το παράδειγμα, επιδεικνύοντας αποτελεσματική επικοινωνία και αναζητώντας ενεργά ανατροφοδότηση.

Περιλαμβάνει επίσης την αυτοκριτική και την αυτοβελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Η εμπειρία του Αυστριακού μάνατζερ με το πείσμα των εργαζομένων υποδεικνύει την ανάγκη για τους διευθυντές να αναπτύξουν στρατηγικές για την εμπλοκή και την υποστήριξη των εργαζομένων που μπορεί να δυσκολεύονται με την απομακρυσμένη εργασία, εξασφαλίζοντας ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας.



## Πολιτισμός & Πρότυπα

Η πρόκληση εδώ είναι η εναρμόνιση και η ενσωμάτωση διαφορετικών στυλ επικοινωνίας και προσδοκιών σε διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές εντός απομακρυσμένων ομάδων. Τα στελέχη πρέπει να διαχειριστούν αυτές τις διαφορές για να δημιουργήσουν μια κουλτούρα επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλα τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις σκέψεις και τα σχόλιά τους. Ένας διευθυντής είπε: "Μιλήστε σε κάποιον. Αν ο φόρτος εργασίας, σας φαίνεται πολύ βαρύς, δείτε αν μπορείτε να τον μοιραστείτε. Η ανοιχτή επικοινωνία είναι τόσο σημαντική", Διευθυντής Ιρλανδίας

Φυσικά, αυτό απαιτεί μια κουλτούρα όπου νιώθετε άνετα και σας ενθαρρύνουν να μοιραστείτε αυτά τα συναισθήματα χωρίς συνέπειες. Το ζήτημα που έθεσε ο Σουηδός διευθυντής σχετικά με τη δημιουργία μιας δομής ανατροφοδότησης αντικατοπτρίζει επίσης αυτή την ανάγκη, υπογραμμίζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα πολιτιστικά πρότυπα που σχετίζονται με την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση μπορεί να διαφέρουν, αλλά και τη σημασία της προσαρμογής αυτών των διαφορών σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον.

# ΕΛΛΕΙΨΗ

## ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Στο ταχέως εξελισσόμενο τοπίο της εξ αποστάσεως εργασίας, μια κρίσιμη πρόκληση που εμφανίζεται συνεχώς είναι η έλλειψη δεξιοτήτων μεταξύ των διευθυντών. Καθώς οι οργανισμοί μεταβαίνουν σε απομακρυσμένα ή υβριδικά μοντέλα, τα σύνολα δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση υφίστανται σημαντικό μετασχηματισμό. Οι παραδοσιακές διοικητικές δεξιότητες, αν και εξακολουθούν να είναι σχετικές, δεν επαρκούν πλέον. Οι διευθυντές βρίσκονται σε ένα νέο πεδίο δράσης, όπου οι ικανότητες στην ψηφιακή επικοινωνία, την ηγεσία ομάδων σε εικονικά περιβάλλοντα και την αφοσίωση των εργαζομένων εξ αποστάσεως, καθίστανται υψίστης σημασίας.

Αυτή η πρόκληση δεν αφορά μόνο τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη χρήση εργαλείων απομακρυσμένης εργασίας, αλλά περιλαμβάνει επίσης ένα ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα διατήρησης της συνοχής της ομάδας χωρίς φυσική παρουσία, την κατανόηση των αποχρώσεων της δυναμικής της εικονικής ομάδας και την ικανότητα υποστήριξης της ευημερίας των μελών της ομάδας από απόσταση. Επιπλέον, οι μάνατζερ απαιτείται να είναι ικανοί να διαχειρίζονται τη συνθετότητα των ζητημάτων που προκύπτουν από ένα διασκορπισμένο εργατικό δυναμικό, όπως ο συντονισμός μεταξύ των ζωνών ώρας, η διαχείριση των ροών τηλεργασίας και η προώθηση της αίσθησης του ανήκειν και της ένταξης μεταξύ των απομακρυσμένων εργαζομένων.

Η έλλειψη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από προβλήματα, από τη μειωμένη παραγωγικότητα και το χαμηλό ηθικό της ομάδας μέχρι την αύξηση του αισθήματος απομόνωσης μεταξύ των εργαζομένων. Καθώς η φύση της εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται, ο εξοπλισμός των στελεχών με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες για την απομακρυσμένη ηγεσία καθίσταται όχι απλώς επωφελής, αλλά ουσιαστικός για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των ρυθμίσεων απομακρυσμένης εργασίας.

## Αντίληψη & συναίσθημα

Από αυτή την οπτική γωνία, η πρόκληση συνδέεται με τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις ανεπάρκειας ή ανετοιμότητας μεταξύ των διευθυντών. Μπορεί να αισθάνονται καταβεβλημένοι ή ανήσυχoi επειδή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ηγηθούν αποτελεσματικά μιας απομακρυσμένης ομάδας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αυτοπεποίθησης και να επηρεάσει τις ικανότητές τους στη λήψη αποφάσεων. Ένα παράδειγμα είναι ένας διευθυντής που αισθάνεται αβέβαιος σχετικά με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη συνεργασία της ομάδας, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική επικοινωνία και να δημιουργήσει εμπόδιο στη σύνδεση με την ομάδα.

## Δομή & Διαδικασίες

Μέσα από αυτήν την οπτική, η πρόκληση γίνεται αντιληπτή στο πλαίσιο των οργανωτικών συστημάτων και των ροών εργασίας. Η έλλειψη ικανοτήτων μπορεί να εκδηλωθεί σε αναποτελεσματικές ή ανεπαρκείς δομές για απομακρυσμένη εργασία. Οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να εφαρμόσουν αποτελεσματικές απομακρυσμένες διαδικασίες εργασίας ή να αποτύχουν να προσαρμόσουν τις υπάρχουσες ροές εργασίας ώστε να ταιριάζουν σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ μπορεί να δυσκολευτεί να συντονίσει τις δραστηριότητες της ομάδας σε διαφορετικές ζώνες ώρας λόγω της έλλειψης εμπειρίας στον απομακρυσμένο προγραμματισμό και τον σχεδιασμό.

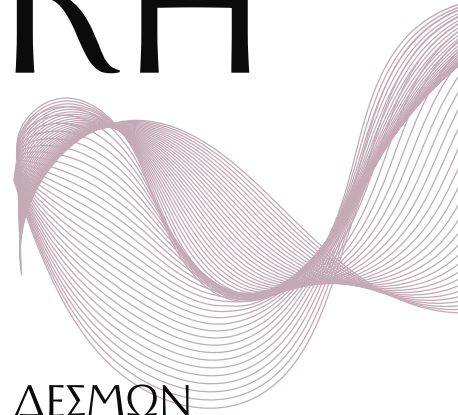
## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Αυτή η σκοπιά υπογραμμίζει την πρόκληση στον τομέα της ανάπτυξης ηγεσίας και της αυτοβελτίωσης. Οι διευθυντές μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο να ηγηθούν και να παρακινήσουν τις ομάδες τους από απόσταση λόγω έλλειψης εκπαίδευσης στην εξ αποστάσεως ηγεσία. Η πρόκληση έγκειται επίσης στην αυτο-ηγεσία, όπου οι διευθυντές πρέπει να αναγνωρίσουν τα κενά των δεξιοτήτων τους και να αναζητήσουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Ένα παράδειγμα εδώ θα μπορούσε να είναι ένας μάνατζερ που αγωνίζεται να διατηρήσει το ηθικό της ομάδας εξ αποστάσεως, χωρίς να έχει αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες για να εμπνεύσει ουσιαστικά την ομάδα του.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Από πολιτιστική άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση και την προσαρμογή σε διαφορετικές εργασιακές πρακτικές και προσδοκίες σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον. Οι διευθυντές μπορεί να στερούνται των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση μιας πολιτιστικά διαφορετικής ομάδας, οδηγώντας σε παραπληροφόρηση και έλλειψη συνοχής. Αυτό είναι εμφανές όταν ένας διευθυντής αποτυγχάνει να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει τις πολιτισμικές διαφορές στα στυλ επικοινωνίας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και μειωμένη αποτελεσματικότητα της ομάδας.

# Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



## ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΣΜΩΝ

Η ικανότητα προσωπικής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους δεν είναι απλώς μια λεπτομέρεια αλλά, είναι ένα κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι προσωπικοί δεσμοί καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, ενισχύουν τη συνοχή της ομάδας και είναι απαραίτητες για την κατανόηση και την ανταπόκριση στις ατομικές ανάγκες των μελών της ομάδας. Ωστόσο, ελλείψει αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο, οι διευθυντές πρέπει να βρουν νέους τρόπους για να γεφυρώσουν τη φυσική απόσταση. Πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι ουσιαστικοί δεσμοί μπορούν να ανθίσουν παρά την έλλειψη φυσικής εγγύτητας.

Αυτή η πρόκληση είναι ιδιαίτερα έντονη σε απομακρυσμένες ρυθμίσεις, όπου η ψηφιακή επικοινωνία αντικαθιστά τις αποχρώσεις των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Οι διευθυντές πρέπει να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας τους για να διατηρήσουν την αίσθηση της σύνδεσης και της δέσμευσης, διασφαλίζοντας ότι κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι γίνεται αντιληπτό, ακούγεται και εκτιμάται. Αυτή η μετάβαση απαιτεί έναν επανασχεδιασμό των παραδοσιακών πρακτικών διαχείρισης και μια βαθύτερη κατανόηση των εργαλείων και τεχνικών που διευκολύνουν τη σύνδεση σε έναν ψηφιακό κόσμο.



## Αντίληψη & συναίσθημα:

Η πρόκληση για τη δημιουργία δεσμών μπορεί να έχει τις ρίζες της στον συναισθηματικό και ψυχολογικό αντίκτυπο ενός απομακρυσμένου εργασιακού περιβάλλοντος, δημιουργώντας νέες δομές και συμπεριφορές, στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν τα διευθυντικά στελέχη. Ως υπάλληλοι, οι διευθυντές μπορεί να αντιμετωπίζουν ένα αίσθημα αποσύνδεσης από την ομάδα τους, οδηγώντας σε αισθήματα απομόνωσης και μειωμένη ικανότητα ενσυναίσθησης με τα μέλη της ομάδας. Πολλοί συμμετέχοντες στη μελέτη μας μίλησαν για τις δυσκολίες στην «Ανάγνωση ενός δωματίου», πόσο μάλλον στη δημιουργία σχέσεων και δεσμών, ειδικά αν δεν έχει υπάρξει προηγούμενη προσωπική επαφή. Απαιτεί γνώση, τεχνογνωσία για το πώς να επικοινωνείτε και να συνδεθείτε και μια διαφάνεια σχετικά με το γεγονός ότι κανείς δεν έχει τις σωστές απαντήσεις, όλοι προσπαθούμε να το καταλάβουμε και ότι η πολυπλοκότητα θα υπάρχει πάντοτε όταν μιλάμε για τη δημιουργία συνδέσεων μιας και είμαστε άνθρωποι .

## Δομή & Διαδικασίες:

Η πρόκληση εδώ περιλαμβάνει τη δυσκολία στην αναπαραγωγή των αυθόρμητων και οργανικών αλληλεπιδράσεων που συμβαίνουν σε ένα φυσικό περιβάλλον γραφείου. Οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να δημιουργήσουν δομές που ενθαρρύνουν περιστασιακές αλλά ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Ένα παράδειγμα είναι ο αγώνας για τη διευκόλυνση των άτυπων συζητήσεων "water cooler" σε έναν ψηφιακό χώρο εργασίας, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων και την κατανόηση της δυναμικής της ομάδας. Σε μια "δια ζώσης" εργάσιμη ημέρα, θα υπήρχε μια δομή της ημέρας, μια αρχή, μια μέση και ένα τέλος, και όλοι θα ταξίδευαν με παρόμοιο τρόπο μέσα σε αυτή την ημέρα, κάνοντας διαλείμματα για καφέ, άτυπες συζητήσεις, διαλείμματα για μεσημεριανό γεύμα, μπαίνοντας στο κτίριο, βγαίνοντας από το κτίριο κ.λπ., όλες αυτές οι διαδικασίες κρύβουν μέσα τους την ευκαιρία να δημιουργηθούν κοινωνικοί δεσμοί, χωρίς τους οποίους είναι δύσκολο να υπάρξει φυσιολογική ροή. Αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε νέες δομές και να προσαρμοστούμε σε ένα νέο ψηφιακό περιβάλλον, υπογραμμίζει τη σημασία του να αφιερώνουμε χρόνο και ενέργεια για τη δημιουργία νέων μορφών που λειτουργούν σε ένα νέο περιβάλλον, κάτι που ίσως πριν θεωρούσαμε δεδομένο.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία:

Από αυτή την πλευρά, η πρόκληση είναι στην προσαρμογή των στυλ ηγεσίας ώστε να ταιριάζουν στις εξ αποστάσεως αλληλεπιδράσεις. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τη δυσκολία να παρέχουν αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη χωρίς το όφελος της φυσικής παρουσίας και των μη λεκτικών ενδείξεων. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα είναι η δυσκολία της διενέργειας αξιολογήσεων απόδοσης από απόσταση, όπου η κατανόηση λεπτών ενδείξεων σχετικά με τις αντιδράσεις και τα επίπεδα άνεσης ενός εργαζομένου είναι δυσκολότερη, οδηγώντας ενδεχομένως σε λιγότερο αποτελεσματική ανατροφοδότηση και καθοδήγηση.





## Πολιτισμός & Νόρμες:

Η πρόκληση εδώ έγκειται στην αποδοχή ότι πρέπει να προσαρμοστούμε στην αλλαγή, οι διευθυντές πρέπει να αποδεχθούν το γεγονός ότι το περιβάλλον είναι διαφορετικό και να αρχίσουν να “εξερευνούν” και να ενσωματώνουν νέες μορφές εργασίας. Κάποια πράγματα όπως το πώς χτίζουμε δεσμούς μεταξύ των συναδέλφων, μπορεί να ήταν μια δεξιότητα που θεωρούσαμε δεδομένη σε μια κλασική καθημερινότητα, ενώ τώρα πρέπει να βρούμε νέους τρόπους.

Με τη διευρυμένη παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων, αναδύεται μια άλλη προοπτική, η πρόκληση της εναρμόνισης των διαφορετικών πολιτισμικών κανόνων των απομακρυσμένων ομάδων που προέρχονται από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Η δημιουργία μιας συνεκτικής ομαδικής κουλτούρας που να αγκαλιάζει το ευρύ φάσμα υποβάθρων και πρακτικών των μελών της ομάδας μπορεί να είναι ένα σημαντικό εγχείρημα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να θεωρήσει δύσκολο να δημιουργήσει ένα κοινό έδαφος για τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας που να σέβεται τις διαφορετικές ζώνες ώρας, τα στυλ επικοινωνίας και τα όρια επαγγελματικής ζωής, οδηγώντας σε πιθανές παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

## ΨΥΧΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΝΗΣΗ



*Όταν δεν μπορείτε να δείτε τους υπαλλήλους σας, δεν μπορείτε να δείτε τον αγώνα τους. Πρέπει να βασιστείτε σε αυτούς για να σας μιλήσουν. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Με την απομακρυσμένη εργασία, είναι πιο δύσκολο να δείτε τα προειδοποιητικά σημάδια που θα σηματοδοτούσαν κατάθλιψη ή προβλήματα ψυχικής υγείας.*

*- Διευθυντής, Ιρλανδία*

Στο ταχέως εξελισσόμενο τοπίο της εξ αποστάσεως εργασίας, μια σημαντική αλλά συχνά υποτιμημένη πρόκληση για τους διευθυντές είναι ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση της ψυχικής και συναισθηματικής πίεσης στα μέλη της ομάδας τους. Η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία έχει επαναπροσδιορίσει τις αλληλεπιδράσεις και τα περιβάλλοντα στο χώρο εργασίας, οδηγώντας σε νέους στρεσογόνους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ψυχική υγεία και τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων. Αυτή η συνθήκη θέτει μια μοναδική πρόκληση για τους διευθυντές που πρέπει τώρα να είναι πιο προσεκτικοί στα ανεπαίσθητα σημάδια δυσφορίας που μπορούν εύκολα να περάσουν απαρατήρητα σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας.

Η απουσία φυσικών ενδείξεων και οι εγγενείς περιορισμοί της ψηφιακής επικοινωνίας καθιστούν πιο δύσκολο για τους διευθυντές να εντοπίσουν αλλαγές στη συμπεριφορά ή τη διάθεση ενός υπαλλήλου που μπορεί να υποδηλώνουν άγχος ή συναισθηματικές δυσκολίες. Αυτή η πρόκληση επιδεινώνεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ αποστάσεως μπορεί να αισθάνονται λιγότερο διατεθειμένοι να μοιραστούν τις αγωνίες τους ανοιχτά, είτε λόγω της απρόσωπης φύσης των ψηφιακών αλληλεπιδράσεων είτε λόγω της αισθητής έλλειψης υποστηρικτικού περιβάλλοντος.



Επιπροσθέτως, η ασάφεια των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα μπορεί να επιδεινώσει περαιτέρω την ψυχική και συναισθηματική πίεση των εργαζομένων. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τώρα το καθήκον όχι μόνο να αναγνωρίζουν αυτά τα σημάδια αλλά και να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη και πόρους, σεβόμενοι παράλληλα τα προσωπικά όρια των μελών της ομάδας τους.

## Αντίληψη & Συναισθημα

Η πρόκληση έγκειται στην κατανόηση και ενσυναίσθηση με τη συναισθηματική κατάσταση των εξ αποστάσεως υπαλλήλων. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας, οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να αντιληφθούν τις λεπτές συναισθηματικές ενδείξεις που είναι πιο εμφανείς στις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να μην παρατηρήσει εύκολα σημάδια άγχους ή εξάντλησης σε ένα μέλος της ομάδας κατά τη διάρκεια των απομακρυσμένων συναντήσεων, σε αντίθεση με τις δια ζώσης συνθήκες, όπου η γλώσσα του σώματος και άλλες μη λεκτικές ενδείξεις είναι πιο αντιληπτές.

## Δομή & Διαδικασίες:

*Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται καταπιεσμένοι, η εργασία τους επηρεάζεται. Χάνουν τον ενθουσιασμό και την συγκέντρωσή τους. Το να συζητούμε και να έχουμε τακτικές επαφές και ελέγχους είναι τόσο σημαντικό ως κομμάτι της δόμησης της επαγγελματικής ζωής.*

- Διευθυντής, Ιρλανδία

Η πρόκληση είναι να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας και συστήματα υποστήριξης που επιτρέπουν τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ψυχικών και συναισθηματικών προβλημάτων. Ένα παράδειγμα αυτής της πρόκλησης είναι η δημιουργία μιας διαδικασίας για τακτικούς ελέγχους που είναι αρκετά ευαίσθητοι, ώστε να αναγνωρίζουν τη συναισθηματική δυσφορία, η οποία μπορεί εύκολα να συγκαλυφθεί σε τυπικές διαδικασίες αναφοράς ή επίσημων συναντήσεων.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία:

Μέσω αυτής της οπτικής, η πρόκληση σχετίζεται με τις ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αναγνώριση και αντιμετώπιση της ψυχικής και συναισθηματικής πίεσης. Οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν ένα αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και την ικανότητα να ηγούνται με ενσυναίσθηση. Αυτό εμπεριέχει την πρωτοβουλία να ρωτάτε και να ακούτε τις ανησυχίες των εργαζομένων. Ένας διευθυντής μπορεί να δυσκολεύεται να προσεγγίσει ευαίσθητες συζητήσεις ή πώς να παρέχει υποστήριξη χωρίς να παραβιάσει προσωπικά όρια, ειδικά σε απομακρυσμένο περιβάλλον.



## Πολιτισμός & Κανόνες:

Από πολιτιστική άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας εργασιακής κουλτούρας που αναγνωρίζει και υποστηρίζει την ψυχική και συναισθηματική υγεία. Σε απομακρυσμένες ομάδες εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας όπου είναι ασφαλές να εκφράζονται τα τρωτά σημεία και να ζητείται βοήθεια μπορεί να είναι δύσκολη. Οι διευθυντές πρέπει να ακολουθούν ποικίλους πολιτισμικούς κανόνες σχετικά με την ψυχική υγεία και τη συναισθηματική έκφραση. Για παράδειγμα, σε ορισμένους πολιτισμούς, μπορεί να υπάρχει ένα στίγμα που συνδέεται με τη συζήτηση ζητημάτων ψυχικής υγείας, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολο για τους εργαζόμενους από αυτά τα υπόβαθρα να ανοιχτούν για τις ανησυχίες τους.

Κάθε οπτική φέρνει στο φως διαφορετικές πτυχές της πρόκλησης για την παρατήρηση της ψυχικής και συναισθηματικής πίεσης σε απομακρυσμένους υπαλλήλους, υπογραμμίζοντας την σύνθετη προσέγγιση που απαιτείται για την αποτελεσματική υποστήριξη της ευημερίας των μελών της ομάδας σε ένα απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον.

## ΧΑΜΗΛΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στην εξελισσόμενη πραγματικότητα της τηλεργασίας, μια επαναλαμβανόμενη και σημαντική πρόκληση που εντοπίζεται από τους διευθυντές είναι η αντίληψη του χαμηλού κινήτρου των εργαζομένων. Αυτό το ζήτημα, που τίθεται συχνά τόσο σε συζητήσεις ομάδων εργασίας όσο και σε ατομικές συνεντεύξεις με διευθυντές, επισημαίνει την πολυπλοκότητα της διατήρησης τόσο του ομαδικού όσο και του ατομικού κινήτρου σε ένα περιβάλλον εξ αποστάσεως εργασίας. Η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να διαταράξει τις καθιερωμένες προσωπικές και επαγγελματικές ρουτίνες, θολώνοντας τα όρια μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής και, κατά συνέπεια, επηρεάζοντας τα επίπεδα κινήτρων.

Οι διευθυντές διαπιστώνουν ότι οι παραδοσιακές στρατηγικές παρακίνησης δεν είναι πάντα αποτελεσματικές σε εξ αποστάσεως περιβάλλοντα εργασίας. Η απουσία φυσικής παρουσίας και η αλλαγή στη δυναμική της εργασίας σημαίνουν ότι χρειάζονται νέες προσεγγίσεις και δεξιότητες για την έμπνευση και τη διατήρηση των κινήτρων. Οι συζητήσεις έχουν περιστραφεί γύρω από τη λεπτή ισορροπία της έμπνευσης εμπιστοσύνης, χωρίς να καταφεύγουμε σε μικροδιοίκηση, και να κρατάμε τα μέλη της ομάδας επικεντρωμένα στους στόχους, χωρίς να χάνουμε από τα μάτια μας την ευημερία τους.

Όπως έγραψε ένας διευθυντής από την Αυστρία:



*Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι υπέροχοι, αλλά και οι υγιείς. Επομένως, μια καλή ισορροπία είναι σημαντική.*

- Διευθυντής Αυστρίας.



## Αντίληψη & Συναισθημα

Στο απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις ως προς την ακριβή αντίληψη των επιπέδων κινήτρων των μελών της ομάδας τους, κυρίως λόγω της απουσίας ευκαιριών άμεσης παρατήρησης, που είναι τυπικές στα παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες. Για παράδειγμα, η ησυχία ενός υπαλλήλου στις ψηφιακές συναντήσεις μπορεί να θεωρηθεί λανθασμένα ως έλλειψη κινήτρων, ενώ στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να αποδοθεί σε ένα λιγότερο άνετο στυλ επικοινωνίας σε εξ αποστάσεως περιβάλλον ή σε άλλους υποκείμενους παράγοντες.

Η αντίληψη και τα συναισθήματα επηρεάζουν σημαντικά τα κίνητρα και είναι σημαντικό για τους διευθυντές να τα λάβουν υπόψη. Η έλλειψη σαφών στόχων, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και απογοήτευση μεταξύ των μελών της ομάδας. Ομοίως, τα συναισθήματα πλήξης, άγχους και εξάντλησης είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να μειώσουν τα κίνητρα. Επιπλέον, τα υποκείμενα ψυχολογικά βάρη όπως η κατάθλιψη, το άγχος, η συναισθηματική εξάντληση και η επαγγελματική εξουθένωση μπορούν να επηρεάσουν βαθιά τα επίπεδα κινήτρων ενός εργαζομένου. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να αναγνωρίζουν αυτές τις λεπτές ενδείξεις και τις υποκείμενες συναισθηματικές καταστάσεις. Η αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων μπορεί να απαιτεί αναζήτηση καθοδήγησης και νέας γνώσης και μπορεί ακόμη και να απαιτεί εξωτερική τεχνογνωσία.

## Δομή & Διαδικασίες

Αυτή η προοπτική εστιάζει στα οργανωτικά πλαίσια και τις διαδικασίες που υποστηρίζουν ή εμποδίζουν τα κίνητρα στην απομακρυσμένη εργασία. Η πρόκληση έγκειται στην προσαρμογή ή τη δημιουργία δομών που ενισχύουν τα κίνητρα χωρίς τη φυσική επίβλεψη που είναι δυνατή σε ένα γραφείο. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να θεωρήσουν δύσκολο να εφαρμόσουν αποτελεσματικά συστήματα παρακολούθησης απόδοσης από απόσταση που παρακινούν τους εργαζόμενους, αποφεύγοντας παράλληλα τις παγίδες της μικροδιαχείρισης.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Από την άποψη της ηγεσίας, η πρόκληση περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και στρατηγικών για την εξ αποστάσεως παρακίνηση των μελών της ομάδας. Οι διευθυντές πρέπει να ηγούνται με ενσυναίσθηση και κατανόηση, αναγνωρίζοντας τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα σε ένα απομακρυσμένο πλαίσιο. Μια σημαντική πρόκληση θα μπορούσε να είναι η ικανότητα ενός διευθυντή να εμπνέει και να ενώνει την ομάδα του μέσω των ψηφιακών μέσων, κάτι που απαιτεί διαφορετική προσέγγιση σε σύγκριση με τις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Εδώ, η εστίαση είναι στις πολιτιστικές πτυχές των κινήτρων σε απομακρυσμένες ομάδες. Η πρόκληση για τους διευθυντές είναι να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια ομαδική κουλτούρα που προωθεί τα κίνητρα σε διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Οι διαφορετικοί πολιτισμικοί κανόνες γύρω από την εργασία και τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές προσδοκίες και αντιλήψεις. Ένα παράδειγμα είναι η διαχείριση μιας ομάδας με μέλη από πολιτισμούς όπου η αυτοπαρακίνηση εκτιμάται ιδιαίτερα, σε σύγκριση με πολιτισμούς όπου η παρακίνηση είναι περισσότερο εξωτερικά καθοδηγούμενη, γεγονός που απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης.



## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.

*“ Στην περίπτωση των γυναικών που εργάζονται εξ αποστάσεως και έχουν τις δικές τους οικογένειες, χρειάζεται περισσότερη ευελιξία και κατανόηση. Όταν αυτό συμβαίνει, δημιουργεί πολύ καλές εργασιακές σχέσεις, καθώς υπάρχει κατανόηση και σεβασμός, και δημιουργεί ένα πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον. Η κατανόηση είναι το κλειδί.*

- Διευθυντής, Ιρλανδία.

Στον ολοένα πιο παγκοσμιοποιημένο και ποικιλόμορφο κόσμο της απομακρυσμένης εργασίας, μία από τις διαφοροποιημένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η διαχείριση των διαφορών στις πολιτισμικές και ατομικές καταβολές των μελών της ομάδας τους. Καθώς η εξ αποστάσεως εργασία καταρρίπτει τα γεωγραφικά εμπόδια, συγκεντρώνει ένα μωσαϊκό ατόμων από διάφορα πολιτιστικά, κοινωνικά και επαγγελματικά υπόβαθρα. Αυτή η ποικιλομορφία, ενώ είναι πολύτιμο πλεονέκτημα, εισάγει σύνθετες δυναμικές που πρέπει να διανύσουν με επιδεξιότητα για να εξασφαλίσουν αποτελεσματική ομαδική συνεργασία και αμοιβαία κατανόηση.



Η πρόκληση δεν έγκειται μόνο στις προφανείς διαφορές, όπως η γλώσσα και οι ζώνες ώρας, αλλά και στις πιο λεπτές πτυχές των πολιτισμικών αποχρώσεων, του στυλ επικοινωνίας, της εργασιακής ηθικής και των ατομικών προσδοκιών. Αυτές οι αποκλίσεις μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις, κακές επικοινωνίες, ακόμη και συγκρούσεις, επηρεάζοντας τη συνοχή και την παραγωγικότητα της ομάδας. Οι διευθυντές σε αυτό το περιβάλλον πρέπει να είναι ικανοί να αναγνωρίζουν και να σέβονται αυτές τις διαφορές, και το πιο σημαντικό, να τις αξιοποιούν για να εμπλουτίσουν τη συνολική απόδοση και την εμπειρία της ομάδας.

Επιπλέον, το ατομικό υπόβαθρο υπερβαίνει τις πολιτιστικές πτυχές και περιλαμβάνει προσωπικές εμπειρίες, εκπαιδευτικό υπόβαθρο και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Η μοναδική προοπτική κάθε μέλους της ομάδας συμβάλλει στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει την εργασία, αλληλεπιδρά με τους άλλους και αντιλαμβάνεται το ρόλο του μέσα στην ομάδα. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν το καθήκον να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, όπου αυτές οι διαφορετικές προοπτικές αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, διασφαλίζοντας ότι κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται και ότι έχει τη δυνατότητα να συνεισφέρει πλήρως.

## Αντίληψη & Συναισθημα

Από αυτή την άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει την κατανόηση και την ενσυναίσθηση με το διαφορετικό συναισθηματικό και ψυχολογικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας. Οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να εκτιμήσουν πώς οι πολιτισμικές και ατομικές διαφορές επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των μελών της ομάδας σε διάφορες καταστάσεις. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να μην κατανοεί πλήρως τη σημασία των πολιτισμικών αποχρώσεων στην επικοινωνία, οδηγώντας σε παρεξηγήσεις ή αισθήματα αποκλεισμού μεταξύ των μελών της ομάδας από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα.

## Δομή & Διαδικασίες

Εδώ, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία δομών και διαδικασιών που να προσαρμόζονται και να σέβονται διαφορετικά στυλ εργασίας και πολιτισμικούς κανόνες. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον, οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν συστήματα που να επιτρέπουν ευέλικτες ώρες εργασίας για να καλύπτουν διαφορετικές ζώνες ώρας, καθώς και μεθόδους επικοινωνίας και συνεργασίας που ταιριάζουν σε ποικίλες πολιτιστικές προτιμήσεις. Ένα παράδειγμα είναι η δυσκολία στον προγραμματισμό συναντήσεων ομάδας που είναι βολικές για όλους ή στην επιλογή εργαλείων συνεργασίας που είναι καθολικά προσβάσιμα και φιλικά προς τον χρήστη.



## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Αυτός ο άξονας υπογραμμίζει την πρόκληση για τους διευθυντές να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους για να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια πολιτιστικά διαφορετική ομάδα. Τα στελέχη πρέπει να αναπτύξουν πολιτιστικές ικανότητες, την ικανότητα κατανόησης, επικοινωνίας και αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς. Χρειάζεται επίσης να εξασκούν την αυτο-ηγεσία, γνωρίζοντας τις δικές τους πολιτισμικές προκαταλήψεις και μαθαίνοντας πώς να τις διαχειρίζονται. Μια κοινή πρόκληση μπορεί να είναι η ικανότητα ενός στελέχους να διαμεσολαβεί σε συγκρούσεις που προκύπτουν από πολιτισμικές παρεξηγήσεις ή να παρακινεί τα μέλη της ομάδας που έχουν διαφορετικές πολιτισμικές απόψεις για την εργασία και την εξουσία.

## Πολιτισμός & Νόρμες

Από πολιτιστική άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ομαδικής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς που αγκαλιάζει και αξιοποιεί την πολιτισμική και ατομική ποικιλομορφία. Οι διευθυντές πρέπει να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι διαφορές δεν γίνονται απλώς ανεκτές, αλλά θεωρούνται ως πλεονεκτήματα. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον εορτασμό των πολιτιστικών εορτών, την προσοχή στα γλωσσικά εμπόδια και την ενθάρρυνση ανοιχτών συζητήσεων σχετικά με τους πολιτιστικούς κανόνες. Ένα παράδειγμα αυτής της πρόκλησης είναι η ενσωμάτωση μελών της ομάδας που έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ή διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά την ανατροφοδότηση και το στυλ επικοινωνίας.

## ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

*Δεδομένων των προκλήσεων της έλλειψης ορίων, το να επιτρέπεται στους εργαζόμενους να έχουν ευέλικτα χρονοδιαγράμματα μπορεί να τους βοηθήσει να βρουν μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικών υποχρεώσεων.*

- Διευθυντής, Σουηδία

*Εάν οι άνθρωποι μάθουν να διαχειρίζονται και να εξισορροπούν την επαγγελματική τους ζωή, αυτό τους παρέχει μια υπέροχη ευκαιρία να αισθάνονται καλά και να αισθάνονται μια αίσθηση ευεξίας.*

- Διευθυντής, Ιρλανδία

*Η γονεϊκότητα μπορεί να είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Οι γονείς (ανεξαρτήτως φύλου) δυσκολεύονται να εργάζονται από το σπίτι χωρίς να αισθάνονται υποχρεωμένοι να φροντίζουν τα παιδιά τους κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας τους*

- Διευθυντής, Αυστρία



Στο τοπίο της εξ αποστάσεως εργασίας, μια σημαντική πρόκληση που έχει αναδειχθεί σε περίοπτη θέση είναι να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διατηρήσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτή η πρόκληση, που υπογραμμίζεται από διάφορους διευθυντές σε διαφορετικές περιοχές, περιλαμβάνει την πολυπλοκότητα της ασάφειας των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η μετάβαση στην εργασία από το σπίτι έχει διαλύσει τον παραδοσιακό φυσικό διαχωρισμό μεταξύ αυτών των τομέων, οδηγώντας συχνά σε δυσκολίες στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των υποχρεώσεων.

Ένας διευθυντής από τη Σουηδία υπογραμμίζει τη σημασία των ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων ως μέσου για τον μετριασμό των προκλήσεων αυτής της έλλειψης ορίων. Η ευελιξία επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσαρμόζουν τις ώρες εργασίας τους ώστε να εναρμονίζονται με τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, διευκολύνοντας έτσι μια καλύτερη ισορροπία. Απηχώντας αυτό το συναίσθημα, ένας διευθυντής από την Ιρλανδία επισημαίνει τον βαθύ αντίκτυπο μιας καλά διαχειριζόμενης ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στη συνολική αίσθηση ευημερίας και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η πρόκληση περιπλέκεται περαιτέρω από πρόσθετες ευθύνες, όπως η γονεϊκότητα, όπως σημειώνει ένας διευθυντής από την Αυστρία. Οι γονείς βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με την ταυτόχρονη διεκπεραίωση εργασιακών καθηκόντων και τη φροντίδα των παιδιών, μια κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος και μειωμένη παραγωγικότητα. Αυτός ο διπλός ρόλος, ειδικά σε ένα οικιακό περιβάλλον, υπογραμμίζει την ανάγκη για κατανόηση και υποστηρικτικές εργασιακές πολιτικές.

Μια άλλη πτυχή, όπως προτείνει ένας μάνατζερ από την Ιρλανδία, είναι η διαχείριση των υπερωριών. Η προσέγγιση δώσε-και-πάρε, όπου οι πρόωρες αφίξεις θα μπορούσαν να αντιστοιχούν σε πρόωρες αναχωρήσεις, προτείνεται ως λύση για την πρόληψη της εξουθένωσης και τη διατήρηση της ισορροπίας. Αυτή η προσέγγιση αντανακλά την ανάγκη για αμοιβαία κατανόηση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στη διαχείριση των ωρών εργασίας.

Καθώς εμβαθύνουμε σε αυτό το θέμα, θα εξερευνήσουμε την πολύπλευρη φύση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας. Θα εξετάσουμε τις στρατηγικές και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να υποστηρίξουν τις ομάδες τους στην επίτευξη μιας αρμονικής ισορροπίας, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν παραγωγικοί, παρακινημένοι και υγιείς.



## Αντίληψη & Συναισθημα

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η πρόκληση εστιάζει στον συναισθηματικό και ψυχολογικό αντίκτυπο των θολών ορίων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στους εργαζόμενους. Οι διευθυντές μπορεί να δυσκολεύονται να καταλάβουν πώς η απομακρυσμένη εργασία επηρεάζει την προσωπική ζωή και την ευημερία των μελών της ομάδας τους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που εργάζονται από το σπίτι μπορεί να βιώσουν αυξημένο άγχος λόγω της αδυναμίας αποσύνδεσης από την εργασία, οδηγώντας σε εξάντληση. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους γονείς, όπως σημείωσε ο Αυστριακός διευθυντής, οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται διχασμένοι μεταξύ εργασιακών καθηκόντων και φροντίδας παιδιών.

## Δομή & Διαδικασίες

Από διαρθρωτική άποψη, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών εργασίας που υποστηρίζουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ανάγκη για ευέλικτα χρονοδιαγράμματα, όπως τόνισε ο Σουηδός διευθυντής, καταδεικνύει τη σημασία των προσαρμόσιμων εργασιακών συνθηκών. Οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν τέτοιες δομές που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την εργασία και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, χωρίς να οδηγούν σε υπερκόπωση ή εξάντληση.



## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Εδώ, η εστίαση είναι στον ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση και τη διαμόρφωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν το παράδειγμα, επιδεικνύοντας οι ίδιοι υγιή όρια επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση της σημασίας των διαλειμμάτων, τη διαχείριση του φόρτου εργασίας και τον σεβασμό του προσωπικού χρόνου των εργαζομένων. Η προσέγγιση του Ιρλανδού διευθυντή για τη διαχείριση των υπερωριών αντανακλά την ανάγκη για μια ισορροπημένη ηγετική προσέγγιση που εκτιμά τόσο τις συνεισφορές των εργαζομένων όσο και τον προσωπικό τους χρόνο.



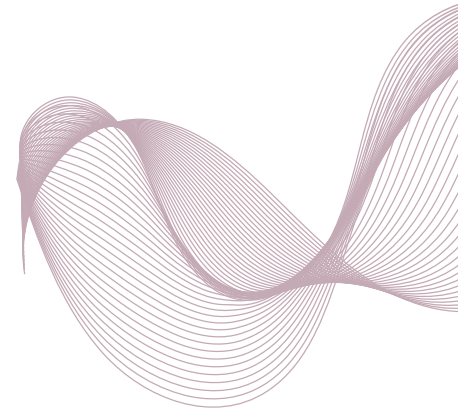
*Με τις υπερωρίες, χρειάζεται να υπάρχει δούναι και λαβείν. Κατά καιρούς είναι απαραίτητο. Αλλά αν κάποιος έρθει νωρίς, θα πρέπει να του επιτραπεί να φύγει νωρίς, αν είναι δυνατόν.*

*- Διευθυντής, Σουηδία*

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Από πολιτιστική άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ομαδικής κουλτούρας που εκτιμά και υποστηρίζει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι διευθυντές πρέπει να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον όπου είναι αποδεκτό και ενθαρρύνονται να δίνουν προτεραιότητα στην προσωπική ευημερία παράλληλα με τις εργασιακές ευθύνες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα χρησιμοποιώντας ευέλικτες μορφές εργασίας χωρίς φόβο ότι θα θεωρηθούν λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

# Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



## ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στον εξελισσόμενο κόσμο της απομακρυσμένης εργασίας, μία από τις πιο σύνθετες και σύνθετες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η δημιουργία και η αφομοίωση μιας εταιρικής κουλτούρας που έχει απήχηση σε διάσπαρτες ομάδες. Η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία έχει αλλάξει θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται και διατηρείται η οργανωτική κουλτούρα, θέτοντας μοναδικές προκλήσεις για την καλλιέργεια μιας κοινής αίσθησης ταυτότητας, αξιών και κανόνων μεταξύ των εργαζομένων που μπορεί να είναι κατανεμημένες σε διαφορετικές περιοχές και ζώνες ώρας.

Η ουσία της εταιρικής κουλτούρας παραδοσιακά ευδοκίμει στις φυσικές αλληλεπιδράσεις και τις κοινές εμπειρίες σε έναν κοινό χώρο εργασίας. Ελλείψει αυτού, τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της μετάφρασης και της διατήρησης αυτών των πολιτισμικών στοιχείων σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Αυτό περιλαμβάνει τη διατήρηση μιας αίσθησης σύνδεσης, τη διασφάλιση ότι οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού μεταδίδονται με σαφήνεια και ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες και την ενίσχυση της αίσθησης του ανήκειν μεταξύ των απομακρυσμένων εργαζομένων.

Η πρόκληση είναι η αφομοίωση νέων υπαλλήλων στην κουλτούρα της εταιρείας χωρίς προσωπική ενσωμάτωση απαιτώντας από τους διευθυντές να βρουν καινοτόμους τρόπους για την ενσωμάτωση και να μεταφέρουν αποτελεσματικά τις αξίες του οργανισμού.

## Αντίληψη & Συναισθημα

Από αυτή την άποψη, η πρόκληση επικεντρώνεται στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και συνδέονται συναισθηματικά με την κουλτούρα του οργανισμού σε ένα εξ αποστάσεως περιβάλλον. Χωρίς τις φυσικές ενδείξεις και τις άτυπες αλληλεπιδράσεις ενός γραφείου, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποκομμένοι από τις βασικές αξίες και το ήθος του οργανισμού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα αίσθημα απομόνωσης ή έλλειψη του ανήκειν. Για παράδειγμα, οι απομακρυσμένοι υπάλληλοι μπορεί να δυσκολεύονται να αισθανθούν μέρος της κουλτούρας της εταιρείας ή να χάσουν τους συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσονται μέσω των προσωπικών αλληλεπιδράσεων.

## Δομή & Διαδικασίες

Δομικά, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία διαδικασιών και συστημάτων που μεταφέρουν και ενισχύουν αποτελεσματικά την οργανωτική κουλτούρα σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας, ψηφιακές δραστηριότητες ανάπτυξης της ομάδας και ψηφιακές τελετουργίες που αντικατοπτρίζουν και ενισχύουν την κουλτούρα. Μια συγκεκριμένη πρόκληση εδώ θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ψηφιακών διαδικασιών ενσωμάτωσης που αφομοιώνουν αποτελεσματικά τους νέους υπαλλήλους στην εταιρική κουλτούρα, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν και ενστερνίζονται τις αξίες και τους κανόνες της εταιρείας.



## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Μέσα από το πρίσμα της ηγεσίας, η πρόκληση περιλαμβάνει την παροχή παραδείγματος και την ενεργή προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας σε ένα εξ αποστάσεως πλαίσιο. Τα στέλεχη πρέπει να είναι η ενσάρκωση των αξιών της εταιρείας και να βρίσκουν καινοτόμους τρόπους για να εκφράσουν και να ενισχύσουν αυτές τις αξίες εξ αποστάσεως. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την προσαρμογή των συνηθειών ηγεσίας για πιο αποτελεσματική επικοινωνία και δέσμευση με τα μέλη της ομάδας, διασφαλίζοντας ότι η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύεται και γίνεται αισθητή με συνέπεια, παρά την έλλειψη φυσικής αλληλεπίδρασης.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Από πολιτισμική άποψη, η πρόκληση έγκειται στη διατήρηση ενός ενιαίου συνόλου κανόνων και πρακτικών που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, παρά τις γεωγραφικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των απομακρυσμένων εργαζομένων. Οι διευθυντές πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτές τις διαφορές και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς που αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα, διατηρώντας παράλληλα μια συνεκτική εταιρική ταυτότητα.

Ένα παράδειγμα αυτής της πρόκλησης είναι η διασφάλιση ότι οι πολιτιστικές πρακτικές και οι εορτασμοί είναι χωρίς αποκλεισμούς και έχουν απήχηση σε ένα ετερόκλητο εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας την αίσθηση της ενότητας και της κοινής πολιτιστικής κατανόησης.

## ΘΕΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ,

### ΕΙΤΕ ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΕΙΤΕ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗ

*Είναι δύσκολο να αναπτύξεις εμπιστοσύνη, συνεργασία και ισχυρή ομαδική κουλτούρα όταν δεν υπάρχουν συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο .*

*- Διευθυντής, Αυστρία*

*Πρώτα πρέπει να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη. Ανάλογα με το πλαίσιο και τις προηγούμενες εμπειρίες, αυτό μπορεί να διαρκέσει περίπου ένα χρόνο.*

*- Διευθυντής, Αυστρία*

*Αναπτύξτε δραστηριότητες που προάγουν την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.*

*- Διευθυντής, Ελλάδα*

*Ενώ βρίσκονται σε μια συνάντηση, οι άνθρωποι συχνά προσπαθούν να καλύψουν τη διαφορά με άλλες υποχρεώσεις και να κάνουν κάτι άλλο αντί να συγκεντρωθούν στη συνάντηση.*

*- Διευθυντής, Πολωνία*

Στο τοπίο της απομακρυσμένης εργασίας, μια κρίσιμη αλλά συχνά λεπτή πρόκληση που καλούνται να λύσουν οι διευθυντές είναι η αντιμετώπιση ζητημάτων εμπιστοσύνης, είτε πρόκειται για την οικοδόμηση επαρκούς εμπιστοσύνης είτε για την αντιμετώπιση της κατάχρησής της. Η απουσία των πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεων, ο ακρογωνιαίος λίθος των παραδοσιακών περιβαλλόντων γραφείου, περιπλέκει σημαντικά τη δυναμική της εμπιστοσύνης εντός των ομάδων. Όπως επισημαίνει ένας μάνατζερ από την Αυστρία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, συνεργασίας και ισχυρής ομαδικής κουλτούρας είναι ιδιαίτερα προκλητική χωρίς το όφελος των προσωπικών συναντήσεων.

Η διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον μπορεί να είναι αργή και απαιτεί συνεχή προσπάθεια και πρόθεση. Μια άλλη διαπίστωση από την Αυστρία υπογραμμίζει ότι ανάλογα με διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του πλαισίου και των προηγούμενων εμπειριών, η δημιουργία μιας στέρεης βάσης εμπιστοσύνης μπορεί να πάρει σημαντικό χρόνο, μερικές φορές έως και ένα χρόνο. Αυτό το παρατεταμένο χρονοδιάγραμμα υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα που συνεπάγεται η ενίσχυση της εμπιστοσύνης από απόσταση, όπου οι αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνται μέσω οθονών και συχνά στερούνται τις αποχρώσεις της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Επιπλέον, η πρόκληση της εμπιστοσύνης δεν αφορά μόνο την ανάπτυξή της αλλά και την πιθανή κατάχρησή της. Ένας μάνατζερ από την Πολωνία σημειώνει ένα κοινό ζήτημα στις εξ αποστάσεως συναντήσεις: οι άνθρωποι κάνουν πολλές εργασίες και δεν ασχολούνται πλήρως, κάτι που μπορεί να διαβρώσει την εμπιστοσύνη. Τέτοιες συμπεριφορές, ενώ ίσως αποτελούν απάντηση στις αυξημένες πιέσεις της τηλεργασίας, μπορεί να οδηγήσουν σε αμφιβολίες σχετικά με τη δέσμευση και την υπευθυνότητα, περιπλέκοντας περαιτέρω τη δυναμική εμπιστοσύνης.



## Αντίληψη & Συναισθημα

Τα θέματα εμπιστοσύνης στην εξ αποστάσεως εργασία συχνά περιστρέφονται γύρω από τη συναισθηματική σύνδεση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας και των διευθυντών. Η έλλειψη αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα αβεβαιότητας και σκεπτικισμού. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να αισθάνεται αβέβαιος για τη δέσμευση και την παραγωγικότητα ενός υπαλλήλου χωρίς ορατές ενδείξεις, ενώ οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι οι διευθυντές τους δεν τους εμπιστεύονται να εργαστούν ανεξάρτητα, με αποτέλεσμα να αισθάνονται ότι υποτιμούνται ή ότι τους ασκούν μικροδιοίκησης.

## Δομή & Διαδικασίες

Δομικά, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία διαδικασιών που ενισχύουν την εμπιστοσύνη χωρίς άμεση εποπτεία. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον, οι παραδοσιακές μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης ενδέχεται να μην είναι αποτελεσματικές ή κατάλληλες. Η δυσκολία έγκειται στη δημιουργία συστημάτων που διασφαλίζουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια, όπως οι τακτικές επισκέψεις ή τα εργαλεία διαχείρισης έργων, αποφεύγοντας παράλληλα μια ατμόσφαιρα επιτήρησης. Αυτό περιλαμβάνει την εξισορρόπηση της ανάγκης για επίβλεψη με τον σεβασμό της αυτονομίας και της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Η πρόκληση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός στυλ ηγεσίας που οικοδομεί και διατηρεί την εμπιστοσύνη σε ένα εξ αποστάσεως πλαίσιο. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να ξεπεράσουν τη λεπτή γραμμή μεταξύ της παροχής υποστήριξης και της επίβλεψης χωρίς να υπερβαίνουν τη μικροδιοίκηση. Αυτό απαιτεί υψηλό βαθμό αυτογνωσίας και προσαρμοστικότητας, καθώς και δεξιότητες επικοινωνίας και ενσυναίσθησης. Τα στελέχη πρέπει επίσης να οικοδομήσουν τη δική τους αξιοπιστία με το να είναι έμπιστοι, συνεπείς και διαφανείς στις αλληλεπιδράσεις τους.

## Πολιτισμός & Νόρμες

Πολιτιστικά, η πρόκληση είναι η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που εγγενώς εκτιμά και ενισχύει την εμπιστοσύνη. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση και τη διατήρηση κανόνων που προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία, τον αμοιβαίο σεβασμό και την κοινή ευθύνη. Για παράδειγμα, μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συζητούν ανοιχτά τον φόρτο εργασίας και τις προκλήσεις τους μπορεί να βοηθήσει να μετριαστούν τα συναισθήματα δυσπιστίας ή παρεξήγησης. Περιλαμβάνει επίσης την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος όπου η ταυτόχρονη εργασία κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, όπως ανέφερε ο διευθυντής από την Πολωνία, αποθαρρύνεται υπέρ της πλήρους δέσμευσης και παρουσίας.



# Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

*Η απομακρυσμένη εργασία προσφέρει ευελιξία, αλλά μπορεί επίσης να θολώσει τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ανακάλυψα ότι το να προσφέρουμε τακτικές ατομικές επισκέψεις, μόνο καλώντας ένα άτομο στο τηλέφωνο, παλαιού στυλ, μπορεί να βοηθήσει.*

- Διευθυντής, Τσεχία

*Ας είμαστε ειλικρινής, η απομακρυσμένη εργασία μερικές φορές μπορεί να σας κάνει να νιώθετε ότι είστε πάντα «σε ετοιμότητα». Στόχος μας είναι να αποτρέψουμε την εξάντληση και να βοηθήσουμε το απομακρυσμένο πλήρωμά μας να βρει αυτή τη γλυκιά ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αλλά μερικές φορές είναι πολύ δύσκολο αφού ο καθένας βρίσκεται σε διαφορετική κατάσταση και χρειάζεται κάτι διαφορετικό. -*

- Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, Τσεχία

## ΠΕΡΙΣΠΑΣΜΟΙ

Οι αποσπάσεις στην ξ αποστάσεως εργασία μπορεί να είναι μεγαλύτερες, ειδικά για τις μητέρες.



*Οι μητέρες είναι συχνά ορατές από τα παιδιά τους όταν είναι στο σπίτι και ως εκ τούτου διακόπτονται πιο εύκολα ή αποσπώνται από την εργασία τους*

- Manager, Αυστρία



*Η καλή οργάνωση του χρόνου βελτιώνει τη συγκέντρωση του ατόμου και αποφεύγει τους περισπασμούς, κάτι που στη συνέχεια οδηγεί σε καλύτερο έλεγχο της εργασίας του.*

- Manager, Ισπανία



*Η πρακτική της αυτοφροντίδας και η σωστή διαχείριση του χρόνου μπορεί να κάνει θαύματα στην αποφυγή ή την αντιμετώπιση της εξουθένωσης*

- Manager, Ελλάδα

Στο μεταβαλλόμενο τοπίο της απομακρυσμένης εργασίας, μια κυρίαρχη πρόκληση που έχει έρθει στο προσκήνιο είναι η διαχείριση των αποσπάσεων. Ενώ η εργασία από το σπίτι προσφέρει πολλά οφέλη, εισάγει επίσης μια σειρά από περισπασμούς που μπορούν να εμποδίσουν την παραγωγικότητα και την συγκέντρωση. Αυτή η πρόκληση είναι πολύπλευρη, επηρεάζοντας διαφορετικά άτομα με διάφορους τρόπους ανάλογα με τις περιστάσεις και τις προσωπικές τους ιδιότητες.



Ένας μάντζερ από την Αυστρία επισημαίνει μια συγκεκριμένη πρόκληση για τις μητέρες, οι οποίες, όταν εργάζονται από το σπίτι, είναι πιο ορατές στα παιδιά τους και επομένως πιο επιρρεπείς σε διακοπές. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει πώς η συγχώνευση επαγγελματικών και προσωπικών χώρων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένους περισπασμούς, ιδιαίτερα για όσους έχουν ευθύνες φροντίδας.

Αντίθετα, ένας διευθυντής από την Ισπανία επισημαίνει την καλή οργάνωση του χρόνου ως βασικό παράγοντα για τον μετριασμό των περισπασμών, προτείνοντας ότι ο δομημένος σχεδιασμός και η πειθαρχία είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της συγκέντρωσης. Αυτή η άποψη επαναλαμβάνεται στην ευρύτερη συζήτηση για τη φύση της εξ αποστάσεως εργασίας, η οποία απαιτεί υψηλό επίπεδο αυτοπειθαρχίας και αυτογνωσίας, ειδικά για άτομα που είναι φυσικά πιο επιρρεπή σε περισπασμούς.

Οι συναισθηματικές και ψυχολογικές πτυχές των περισπασμών είναι επίσης σημαντικές. Όπως σημειώθηκε, τα συναισθήματα και τα αισθήματά μας μπορούν να αποτελέσουν ουσιαστικούς περισπασμούς, αποσπώντας την προσοχή από τις εργασίες εργασίας. Η πρακτική της αυτοφροντίδας και της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου, όπως ανέφερε ένας διευθυντής από την Ελλάδα, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση αυτών των ειδών περισπασμών και την πρόληψη της εξουθένωσης.

## Αντίληψη & Συναισθημα

Η πρόκληση περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς γίνονται αντιληπτοί οι περισπασμοί και πώς επηρεάζουν τη συναισθηματική κατάσταση των απομακρυσμένων εργαζομένων. Για ορισμένους, όπως οι μητέρες που σημείωσε ο Αυστριακός διευθυντής, οι περισπασμοί στο σπίτι μπορεί να οδηγήσουν σε αισθήματα διχασμού μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ευθυνών. Αυτό μπορεί να προκαλέσει άγχος και ενοχές. Για άλλους, εσωτερικούς περισπασμούς όπως συναισθήματα ή έλλειψη συγκέντρωσης μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία. Η κατανόηση αυτών των προσωπικών και συναισθηματικών πτυχών είναι το κλειδί για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της πρόκλησης.

## Δομή & Διαδικασίες

Δομικά, η πρόκληση αφορά τη δημιουργία και τη διατήρηση εργασιακών διαδικασιών που συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των περισπασμών. Όπως προτείνει ο Ισπανός μάνατζερ, η καλή οργάνωση του χρόνου είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία σαφών χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, τη δημιουργία ειδικών χώρων εργασίας ή την εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών για καλύτερη διαχείριση εργασιών. Η πρόκληση έγκειται στην ανάπτυξη διαδικασιών που είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται σε διαφορετικά οικιακά περιβάλλοντα και προσωπικά στυλ εργασίας, ενώ παράλληλα παρέχουν δομή και ελαχιστοποιούν τους περισπασμούς.



## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Από την προοπτική της ηγεσίας, η πρόκληση περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση και την ενθάρρυνση πρακτικών που μειώνουν τους περισπασμούς. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επιδεικνύουν συγκέντρωση και πειθαρχία, όπως σημειώνεται, αλλά και να υποστηρίζουν την ομάδα τους στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των μοναδικών προκλήσεων κάθε μέλους της ομάδας και την προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης. Η αυτο-ηγεσία είναι εξίσου σημαντική, καθώς τα άτομα πρέπει να γνωρίζουν τα δικά τους κίνητρα απόσπασης της προσοχής και να εργάζονται ενεργά για την διαχείρισή τους, ένα σημείο που τόνισε ο διευθυντής από την Ελλάδα σχετικά με την αυτοφροντίδα και τη διαχείριση του χρόνου.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Από πολιτισμικής άποψης, η πρόκληση έγκειται στην κατανόηση και τον σεβασμό των διαφορετικών στάσεων απέναντι στους περισπασμούς, καθώς μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από πολιτισμό σε πολιτισμό. Για παράδειγμα, ορισμένοι πολιτισμοί μπορεί να έχουν πιο χαλαρή στάση απέναντι στο multitasking ή στις διακοπές από την οικογένεια κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας. Οι διευθυντές πρέπει να προωθήσουν μια κουλτούρα που να σέβεται αυτές τις διαφορές, προωθώντας παράλληλα πρακτικές που συμβάλλουν στη διατήρηση της συγκέντρωσης και της παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό ομαδικών κανόνων σχετικά με την εθιμοτυπία των ψηφιακών συναντήσεων ή τις προσδοκίες επικοινωνίας.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ



*Οι προθεσμίες δεν τηρήθηκαν. Οι εργαζόμενοι τείνουν να χρονοτριβούν με τα καθήκοντα και ως εκ τούτου, όταν γίνονται την τελευταία στιγμή, οι εργασίες συχνά στερούνται την αναμενόμενη ποιότητα- όταν εργάζονται από το σπίτι, ορισμένοι επιλέγουν τις βραδινές ώρες, κάτι που για μένα ως επικεφαλής ήταν προβληματικό, διότι στην περίπτωση αυτή δεν είχα ελεύθερο χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας.*

- Manager, Αυστρία

Ο έλεγχος σε μια απομακρυσμένη εργασία είναι μια διαφοροποιημένη έννοια, που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη. Για τους διευθυντές, η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία απαιτεί επανεκτίμηση των παραδοσιακών μηχανισμών ελέγχου, στρέφοντας προς τη βάση της εμπιστοσύνης. Αυτή η προσαρμογή είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η ορατή επίβλεψη αντικαθίσταται από μια σιωπηρή εμπιστοσύνη ότι οι εργαζόμενοι θα εκπληρώσουν τις ευθύνες τους. Αναλογιζόμενος αυτό από μια διευθυντική προοπτική, βλέπω την πρόκληση ως πολύπλευρη, που περιλαμβάνει την αντίληψη, τη δομή, την ηγεσία και τους πολιτισμικούς κανόνες.



## Αντίληψη & συναίσθημα

Η αντίληψη του ελέγχου σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον είναι περισσότερο ψυχολογική παρά φυσική. Οι διευθυντές που είναι συνηθισμένοι στην άμεση επίβλεψη μπορεί να αισθάνονται απώλεια ελέγχου, η οποία μπορεί να γεννήσει άγχος και αβεβαιότητα. Αυτό επιδεινώνεται από το γεγονός ότι ο έλεγχος, στην ουσία, αφορά την εμπιστοσύνη - την εμπιστοσύνη ότι τα μέλη της ομάδας είναι παραγωγικά και υπεύθυνα ακόμη και όταν δεν παρατηρούνται δια ζώσης. Οι διευθυντές πρέπει να αλλάξουν τη νοοτροπία τους από την εξίσωση της ορατότητας με την παραγωγικότητα στην προώθηση μιας κουλτούρας όπου η εμπιστοσύνη και η υπευθυνότητα είναι πρωταρχικής σημασίας.

## Δομή & Διαδικασίες

Στην εξ αποστάσεως εργασία, οι δομές και οι διαδικασίες πρέπει να επαναπροσανατολιστούν για να υποστηρίξουν αυτήν την προσέγγιση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών προσδοκιών, παραδοτέων και προθεσμιών αντί να επικεντρώνεται στην παρακολούθηση των ωρών εργασίας ή των μεθόδων. Για παράδειγμα, αντί να παρακολουθείτε τον αριθμό των ωρών εργασίας, μια εναλλακτική λύση είναι να δίνετε έμφαση στις αξιολογήσεις με βάση το αποτέλεσμα. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο σέβεται την αυτονομία των εργαζομένων αλλά και ενισχύει την εμπιστοσύνη ότι θα ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, ανεξάρτητα από τον χρόνο ή τον τόπο εργασίας..

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

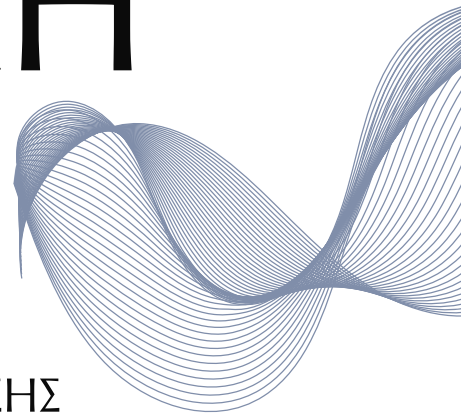
Η αποτελεσματική ηγεσία σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη και να αναθέτει με βεβαιότητα. Ως διευθυντής, είναι απαραίτητο να επικοινωνείτε ανοιχτά, να παρέχετε σαφή καθοδήγηση και να δείχνετε εμπιστοσύνη στις ικανότητες της ομάδας. Αυτό το στυλ ηγεσίας όχι μόνο ενδυναμώνει τους υπαλλήλους αλλά βοηθά επίσης στην οικοδόμηση μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η αυτο-ηγεσία, σε αυτό το πλαίσιο, περιλαμβάνει τα στελέχη να έχουν αυτογνωσία και να αναγνωρίζουν τις τάσεις τους για υπερέλεγχο, να εργάζονται ενεργά για να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες της ομάδας τους.

## Πολιτισμός & Νόρμες

Πολιτιστικά, η απομακρυσμένη εργασία προκαλεί τους διευθυντές να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης κανόνας. Αυτό απαιτεί μια σκόπιμη προσπάθεια για την προώθηση μιας κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, υποστηρίζονται και εμπιστεύονται. Μια τέτοια κουλτούρα ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, τη διαφάνεια και την κοινή αντίληψη ότι όλοι εργάζονται για κοινούς στόχους. Πρόκειται για τη δημιουργία μιας αίσθησης κοινότητας και ανήκειν, ακόμη και σε ένα διάσπαρτο εργασιακό περιβάλλον.



# Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



*Ανα διαστήματα καθίσταται απαραίτητο να προσφέρουμε και να ενθαρρύνουμε την εκπαίδευση στον χώρο εργασίας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των ευκαιριών ανάπτυξης. Η οικοδόμηση αυτοπεποίθησης μπορεί συχνά να είναι μια πιο σημαντική πρόκληση για τις γυναίκες παρά για τους άνδρες σε επαγγελματικά περιβάλλοντα.*

- Διευθυντής, Ιρλανδία



*Από την σκοπιά του μάνατζερ είναι δύσκολο, η αδυναμία να επικεντρωθεί στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά και η αδυναμία να εκπαιδεύσει τους νέους εργαζόμενους από τον πιο έμπειρο.*

- Διευθυντής, Ελλάδα



*Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για έναν ηγέτη που να μπορεί να διδάξει τους νεοπροσληφθέντες απομακρυσμένους υπαλλήλους*

- Διευθυντής, Ισπανία



Στον τομέα της εξ αποστάσεως εργασίας, οι διευθυντές έρχονται όλο και περισσότερο αντιμέτωποι με την πρόκληση της παροχής επαρκούς εκπαίδευσης στις ομάδες τους. Αυτό το ζήτημα έχει πολλαπλές πτυχές, που κυμαίνονται από την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και τις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης έως την αντιμετώπιση των μοναδικών αναγκών των μεμονωμένων εργαζομένων. Η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία ενίσχυσε αυτές τις προκλήσεις, καθώς οι παραδοσιακές μέθοδοι προσωπικής εκπαίδευσης δεν είναι πλέον εφικτές ή τόσο αποτελεσματικές. Οι πληροφορίες από διευθυντές σε διάφορες περιοχές φωτίζουν την πολυπλοκότητα αυτής της πρόκλησης.

Ένας διευθυντής από την Ιρλανδία υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, σημειώνοντας ιδιαίτερα ότι οι γυναίκες σε επαγγελματικά περιβάλλοντα ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερα εμπόδια σε αυτόν τον τομέα. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει την ανάγκη για προσαρμοσμένες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν διαφορετικές ανάγκες και προάγουν τη συμπερίληψη.

Από την Ελλάδα, ένας διευθυντής επισημαίνει τις δυσκολίες εστίασης στα μεμονωμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενος και τις προκλήσεις στη μεταφορά γνώσης από πιο έμπειρο προσωπικό σε νεοπροσληφθέντες σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Αυτό αντικατοπτρίζει ένα ευρύτερο ζήτημα, όπου η απομακρυσμένη εργασία περιορίζει τις ευκαιρίες για οργανική, επιτόπια μάθηση και καθοδήγηση.



Επιπλέον, ένας Ισπανός διευθυντής τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων απομακρυσμένων υπαλλήλων. Η έλλειψη φυσικής παρουσίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα καθιστά δύσκολη την παροχή ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και υποστήριξης, ιδιαίτερα για εκείνους που πρόσφατα εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό ή στον οργανισμό.

## Αντίληψη & Συναίσθημα

Η πρόκληση επικεντρώνεται στο πώς αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι σε ένα περιβάλλον εξ αποστάσεως εργασίας. Υπάρχει μια σημαντική αλλαγή στη δυναμική της εκπαίδευσης όταν πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου, η οποία μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο εμπιστοσύνης και άνεσης των συμμετεχόντων. Όπως σημειώνει ο διευθυντής από την Ιρλανδία, ορισμένες ομάδες, όπως οι γυναίκες, μπορεί να αντιμετωπίσουν μοναδικές προκλήσεις στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για προσεγγίσεις εκπαίδευσης που δεν είναι μόνο ενημερωτικές αλλά και ενδυναμωτικές και ευαίσθητες στις διαφορετικές ανάγκες όλων των εργαζομένων.

## Δομή & Διαδικασίες

Δομικά, η πρόκληση περιλαμβάνει την προσαρμογή των εκπαιδευτικών διαδικασιών στο απομακρυσμένο πλαίσιο. Η παρατήρηση του Έλληνα διευθυντή σχετικά με τη δυσκολία αντιμετώπισης των μεμονωμένων αναγκών των εργαζομένων και διευκόλυνσης της μεταφοράς γνώσης, το υπογραμμίζει.

Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον, οι παραδοσιακές μέθοδοι μάθησης πρακτικής και παρατήρησης είναι λιγότερο βιώσιμες. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη δομημένων, αλλά ευέλικτων, εκπαιδευτικών ενοτήτων που μπορούν να ανταποκριθούν σε ποικίλα στυλ μάθησης και ανάγκες, διασφαλίζοντας ότι οι νέοι υπάλληλοι λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης όπως θα λάμβαναν δια ζώσης.



## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Από την προοπτική της ηγεσίας, η πρόκληση είναι διπλή: να διασφαλιστεί ότι οι ίδιοι οι ηγέτες είναι εξοπλισμένοι για να εκπαιδεύονται εξ αποστάσεως και ότι μπορούν να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τις ομάδες τους μέσω αυτής της νέας μορφής εκπαίδευσης. Όπως τόνισε ο Ισπανός μάνατζερ, υπάρχει έντονη ανάγκη για ηγέτες που να μπορούν να εκπαιδεύσουν επιδέξια τους απομακρυσμένους υπαλλήλους. Αυτό απαιτεί από τα διευθυντικά στελέχη όχι μόνο να είναι γνώστες του αντικειμένου τους, αλλά και να έχουν εξειδίκευση σε τεχνικές εξ αποστάσεως επικοινωνίας και δέσμευσης για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική παροχή εκπαίδευσης.

## Πολιτισμός & Πρότυπα

Από πολιτισμική άποψη, η πρόκληση αφορά τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει και εκτιμά τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, ακόμη και όταν βρίσκονται σε φυσική απόσταση. Αυτό περιλαμβάνει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας όπου ενθαρρύνεται η υποβολή ερωτήσεων και η αναζήτηση βοήθειας και όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται στο μαθησιακό τους ταξίδι. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον, η καθιέρωση μιας τέτοιας κουλτούρας απαιτεί σκόπιμη προσπάθεια για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από την τοποθεσία ή το υπόβαθρο, έχουν ίση πρόσβαση στις ευκαιρίες κατάρτισης και αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία μάθησης.

## ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Ένας Σουηδός συμμετέχων τόνισε την πρόκληση της εκπλήρωσης των απαιτήσεων της νομοθεσίας για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως. Αυτό το σημείο ξεχωρίζει, γιατί μπορεί να αποτελέσει πρόκληση η σύνδεση των νομικών υποχρεώσεων με τη δυναμική της εξ αποστάσεως εργασίας.

Στο σύγχρονο τοπίο της απομακρυσμένης εργασίας, μια κρίσιμη και συχνά περίπλοκη πρόκληση για τους διευθυντές είναι η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τους νόμους του χώρου εργασίας. Αυτό το ζήτημα γίνεται ιδιαίτερα περίπλοκο όταν οι παραδοσιακοί νόμοι για την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και οι εταιρικές πολιτικές εφαρμόζονται σε ρυθμίσεις απομακρυσμένης εργασίας. Όπως τόνισε ένας συμμετέχων από τη Σουηδία, το έργο της συμμόρφωσης των νομικών υποχρεώσεων με τη δυναμική της εξ αποστάσεως εργασίας θέτει μοναδικές προκλήσεις για τους οργανισμούς

Η ουσία αυτής της πρόκλησης έγκειται στην προσαρμογή και ερμηνεία των υφιστάμενων κανονισμών, οι οποίοι συχνά έχουν σχεδιαστεί για συμβατικά περιβάλλοντα γραφείου, στις ποικίλες και εξατομικευμένες ρυθμίσεις της απομακρυσμένης εργασίας. Οι διευθυντές πρέπει να περιηγηθούν στις νομικές περιπλοκές της διασφάλισης της ασφάλειας και της συμμόρφωσης στο χώρο εργασίας όταν ο «χώρος εργασίας» εκτείνεται στο σπίτι ενός υπαλλήλου ή σε άλλες απομακρυσμένες τοποθεσίες. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την κατανόηση των νομικών απαιτήσεων αλλά και τη δημιουργική εφαρμογή τους με τρόπο που σέβεται την ευελιξία και την αυτονομία της εξ αποστάσεως εργασίας, διατηρώντας παράλληλα τη νομική ακεραιότητα.



Επιπλέον, η πρόκληση εκτείνεται πέρα από την απλή συμμόρφωση. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι κανονισμοί επηρεάζουν την ευημερία και την ασφάλεια των εξ αποστάσεως υπαλλήλων. Οι διευθυντές έχουν την ευθύνη της εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών που όχι μόνο πληρούν τα νομικά πρότυπα, αλλά επίσης υποστηρίζουν πραγματικά την υγεία και την ασφάλεια των μελών της ομάδας τους σε απομακρυσμένο περιβάλλον.

## Αντίληψη & συναίσθημα

Από την άποψη της αντίληψης και του συναίσθηματος, η πρόκληση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι βλέπουν τη συμμόρφωση και τις κανονιστικές απαιτήσεις σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον. Μπορεί να υπάρχει μια αίσθηση ασάφειας ή σύγχυσης σχετικά με το πώς εφαρμόζονται οι νόμοι για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας όταν εργάζεστε από το σπίτι. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αβέβαιοι για τα δικαιώματα και τις ευθύνες τους, ενώ οι διευθυντές μπορεί να ανησυχούν για την έκταση των υποχρεώσεών τους να διασφαλίσουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας εξ αποστάσεως. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άγχος σχετικά με πιθανούς νομικούς κινδύνους ή σε αίσθημα υπερφόρτωσης από την πολυπλοκότητα της προσαρμογής των κανονισμών σε ένα περιβάλλον στο σπίτι.

## Δομή & Διαδικασίες

Διαρθρωτικά, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία σαφών και αποτελεσματικών διαδικασιών για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς του χώρου εργασίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Οι παραδοσιακοί νόμοι για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας συχνά δεν σχεδιάζονται με γνώμονα την εξ αποστάσεως εργασία, οδηγώντας σε ένα κενό στον τρόπο εφαρμογής και επιβολής αυτών των νόμων. Αυτό απαιτεί από τους οργανισμούς να αναπτύξουν νέες κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες που να εφαρμόζονται σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας. Για παράδειγμα, η δημιουργία πολιτικών για εργονομικές ρυθμίσεις οικιακού γραφείου ή η διασφάλιση της τήρησης των πρωτοκόλλων ασφαλείας δεδομένων εκτός του παραδοσιακού γραφείου.

## Ηγεσία & Αυτο-ηγεσία

Από την άποψη της ηγεσίας, η πρόκληση έγκειται στην καθοδήγηση των ομάδων μέσα από αυτά τα κανονιστικά πλαίσια και στη διασφάλιση της συμμόρφωσης χωρίς άμεση επίβλεψη. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς και να τους κοινοποιούν αποτελεσματικά στην ομάδα τους. Αυτό περιλαμβάνει επίσης την αυτο-ηγεσία, όπου οι διευθυντές πρέπει να αναλάβουν την πρωτοβουλία να ενημερώνονται για τις νομικές αλλαγές και να εφαρμόζουν προληπτικά στρατηγικές συμμόρφωσης στις απομακρυσμένες ομάδες τους.



## Πολιτισμός & Πρότυπα

Πολιτιστικά, η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας που εκτιμά και δίνει προτεραιότητα στη συμμόρφωση και την ασφάλεια, ακόμη και σε περιβάλλον τηλεργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση μιας κουλτούρας όπου οι νομικές κατευθυντήριες γραμμές και οι οδηγίες ασφάλειας τηρούνται και ενσωματώνονται στην καθημερινή ρουτίνα εργασίας. Οι διευθυντές διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην προώθηση αυτής της κουλτούρας θέτοντας προσδοκίες, παρέχοντας την απαραίτητη εκπαίδευση και δίνοντας το παράδειγμα όσον αφορά τη συμμόρφωση και την ηθική συμπεριφορά.



## ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ



Μια ιδιαίτερη πρόκληση με την εξ αποστάσεως εργασία είναι η πιθανή ανισότητα στις συνθήκες εργασίας στο σπίτι. Δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι πρόσβαση σε έναν ιδανικό χώρο εργασίας στο σπίτι, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα και την ευημερία τους.

-Μάνατζερ, Σουηδία

Στον τομέα της απομακρυσμένης εργασίας, μια καίρια αλλά συχνά παραβλεπόμενη πρόκληση είναι η έλλειψη ενιαίας τεχνικής υποδομής μεταξύ των εργαζομένων. Το ζήτημα αυτό, το οποίο αναδεικνύεται έντονα από τη στροφή προς την κατ' οίκον εργασία, υπογραμμίζει την ανισότητα στις συνθήκες εργασίας που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Όπως σημείωσε ένας διευθυντής από τη Σουηδία, δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την πολυτέλεια ενός ιδανικού χώρου εργασίας στο σπίτι, γεγονός που οδηγεί σε μια πιθανή ανισότητα που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή τους εμπειρία και την παραγωγικότητά τους.

Στον τομέα της εξ αποστάσεως εργασίας, μια βασική αλλά συχνά παραβλεπόμενη πρόκληση είναι η έλλειψη ενιαίας τεχνικής υποδομής μεταξύ των εργαζομένων. Το ζήτημα αυτό, το οποίο αναδεικνύεται έντονα από τη στροφή προς την κατ' οίκον εργασία, υπογραμμίζει την ανισότητα στις συνθήκες εργασίας που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων.. Όπως σημειώνει ένας διευθυντής από τη Σουηδία, δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την πολυτέλεια ενός ιδανικού χώρου εργασίας στο σπίτι, γεγονός που οδηγεί σε μια πιθανή ανισότητα που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή εμπειρία και την απόδοση τους.

Η πρόκληση εκτείνεται πέρα από τον φυσικό χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει πρόσβαση σε αξιόπιστο Διαδίκτυο, επαρκές υλικό και λογισμικό και άλλους τεχνολογικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για αποτελεσματική εξ αποστάσεως εργασία. Αυτή η ανισότητα στην τεχνική υποδομή μπορεί να δημιουργήσει ένα χάσμα στο εργατικό δυναμικό, όπου ορισμένοι εργαζόμενοι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για εργασία εξ αποστάσεως από άλλους. Τέτοιες ανισότητες μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση, μειωμένο ηθικό και ακόμη και να εμποδίσουν τη συνεργασία εντός των ομάδων.

Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν έτσι το έργο του εντοπισμού και της αντιμετώπισης αυτών των διαφορών στην τεχνική ετοιμότητα μεταξύ των μελών της ομάδας τους. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την αναγνώριση των φυσικών περιορισμών των οικιακών χώρων εργασίας, αλλά και την κατανόηση των τεχνολογικών αναγκών και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι εργαζόμενοι. Η εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στα απαραίτητα εργαλεία και τους πόρους είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της παραγωγικότητας, την προώθηση της δικαιοσύνης και την υποστήριξη της συνολικής ευημερίας των απομακρυσμένων εργαζομένων.



## Αντίληψη & Συναισθημα

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η πρόκληση περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορές στην τεχνική υποδομή επηρεάζουν τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν επαρκείς χώρους εργασίας ή τεχνολογία μπορεί να αισθάνονται μειονεκτικά και αγχωμένοι, επηρεάζοντας το ηθικό και τη δέσμευσή τους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος με κακή συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο μπορεί να αισθάνεται απογοητευμένος και απομονωμένος, ανίκανος να συμμετέχει αποτελεσματικά σε ψηφιακές συναντήσεις, οδηγώντας σε αισθήματα αποκλεισμού και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

## Δομή & Διαδικασίες

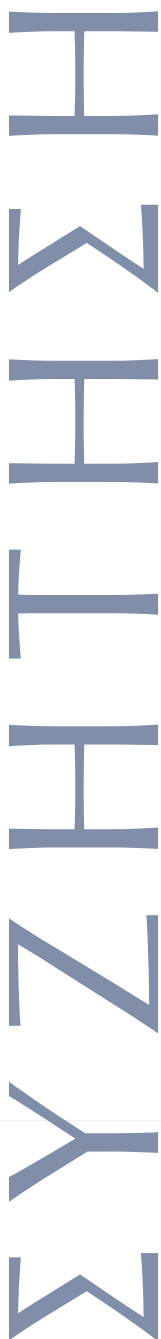
Από αυτή την άποψη, η έμφαση δίνεται στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες που μπορούν είτε να μετριάσουν είτε να επιδεινώσουν τις ανισότητες στην τεχνική υποδομή. Η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία συστημάτων που εξασφαλίζουν ισότιμη πρόσβαση στους απαραίτητους τεχνολογικούς πόρους. Για παράδειγμα, η έλλειψη τυποποιημένης παροχής εξοπλισμού ή υποστήριξης για ρυθμίσεις στο γραφείο του σπιτιού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές διαφορές παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων, αναδεικνύοντας την ανάγκη για αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση αυτών των κενών υποδομής

## Ηγεσία & Αυτοοηγεσία

Εδώ, η πρόκληση για τους διευθυντές είναι να ηγηθούν με κατανόηση των διαφορετικών τεχνικών αναγκών των απομακρυσμένων ομάδων τους. Η αποτελεσματική ηγεσία σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει τον προληπτικό εντοπισμό και την αντιμετώπιση των τεχνολογικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας. Απαιτεί επίσης αυτογνωσία από τους μάνατζερ για την αναγνώριση των δικών τους πιθανών προκαταλήψεων απέναντι σε εργαζόμενους με διαφορετικά επίπεδα τεχνικής προσβασιμότητας. Τα στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν την παροχή των απαραίτητων πόρων για να διασφαλίσουν ότι όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά.

## Πολιτισμός & Νόρμες

Από πολιτιστική άποψη, η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας εργασίας χωρίς αποκλεισμούς που αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει τις ανισότητες στην τεχνική υποδομή. Οι διευθυντές πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις τεχνολογικές τους προκλήσεις χωρίς φόβο κρίσης ή επαγγελματικών επιπτώσεων. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαφορετικών συνθηκών εργασίας στο σπίτι και την προώθηση κανόνων που υποστηρίζουν την ευελιξία και την κατανόηση απέναντι σε άτομα που ενδέχεται να βρίσκονται σε μειονεκτική τεχνολογική άποψη.



Ας δούμε για άλλη μια φορά τις βασικές 15 προκλήσεις που αντιμετωπίζουν συχνά οι διευθυντές και οι ηγέτες κατά τη διαχείριση μιας απομακρυσμένης ομάδας. Στόχος μας είναι αυτή η μελέτη και η έκθεση να έχουν δημιουργήσει μια βαθύτερη κατανόηση του καθενός.

- Δυσκολία στη δημιουργία προσωπικών δεσμών.
- Διαμόρφωση και υιοθέτηση εταιρικής κουλτούρας.
- Δυσκολίες στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας.
- Ελλιπής επικοινωνία και ανεπαρκή ανατροφοδότηση.
- Ψυχική και συναισθηματική καταπόνηση.
- Χαμηλό κίνητρο εργαζομένων.
- Διαφορές σε πολιτιστικά και ατομικά υπόβαθρα.
- Ζητήματα εμπιστοσύνης, είτε ανεπαρκή είτε καταχρηστικής χρήσης.
- Περισπασμοί.
- Περιορισμένος διευθυντικός έλεγχος.
- Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- Έλλειψη δεξιοτήτων.
- Αδυναμία παροχής επαρκούς εκπαίδευσης.
- Συμμόρφωση και κανονισμοί.
- Έλλειψη τεχνικής υποδομής.



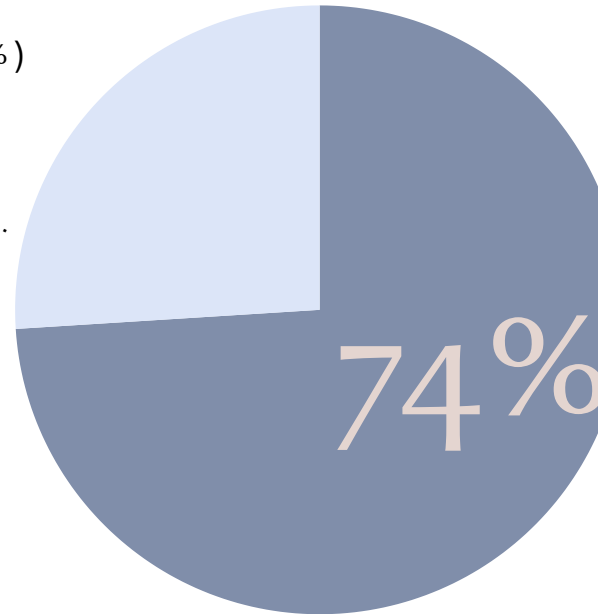
Όπως θα έπρεπε να έχετε δει από αυτήν την έκθεση, πίσω από καθεμία από αυτές τις προκλήσεις, υπάρχουν διευθυντές και ηγέτες, που προσπαθούν να βρουν έναν αρμονικό τρόπο να υπάρχουν, να ευδοκιμούν και να ηγούνται σε αυτό το νέο εργασιακό περιβάλλον και να αποφύγουν την εξουθένωση. Μέσω αυτής της μελέτης, στοχεύσαμε να διερευνήσουμε καθεμία από αυτές τις προκλήσεις μέσα από διαφορετικούς άξονες, για να δημιουργήσουμε μια ολοκληρωμένη, ενδιαφέρουσα, ενημερωτική και βελτιωμένη κατανόηση των πολύπλευρων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές στο εξ αποστάσεως περιβάλλον εργασίας.

Συνιστούμε να αφιερώσετε λίγο χρόνο και να επιλέξετε τις παραπάνω προκλήσεις που θεωρείτε τις πιο δύσκολες και να τις αντιμετωπίσετε και να χρησιμοποιήσετε την παρούσα έκθεση ως εργαλείο για την ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης και κατανόησης.

Η έκθεση αποκαλύπτει αξιοσημείωτες διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές από διάφορες χώρες αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις. Η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία παρουσιάζει ένα φάσμα προκλήσεων που απαιτούν πολύπλευρες λύσεις. Με την κατανόηση αυτών των πέντε διαστάσεων και την εφαρμογή στοχευμένων στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν ένα πιο παραγωγικό, περιεκτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας από απόσταση.

Στην ολοκληρωμένη μελέτη μας για την επαγγελματική εξουθένωση από διευθυντικό πρίσμα, γίνεται φανερό ότι αποτελεί ένα σημαντικό και διαδεδομένο ζήτημα στο σύγχρονο εργασιακό χώρο.

Η πλειονότητα των διευθυντών που ερωτήθηκαν (74%) ανέφεραν ότι βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση εντός των ομάδων τους, αποδίδοντάς την κυρίως στον απαιτητικό χαρακτήρα των επαγγελμάτων τους. Αυτή η έκθεση συνοψίζει τα βασικά ευρήματα από αυτές τις συνεντεύξεις και τις συζητήσεις με ομάδες εργασίας, προσφέροντας πληροφορίες για το πώς οι διευθυντές αντιλαμβάνονται, βιώνουν και αντιμετωπίζουν την επαγγελματική εξουθένωση στις ομάδες τους.



Οι διευθυντές σημείωσαν ότι ορισμένα επαγγέλματα είναι εγγενώς πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση, οδηγώντας σε συνέπειες όπως η υψηλή εναλλαγή προσωπικού. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει τους κινδύνους που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση και τις προκλήσεις που θέτει στην οργανωτική σταθερότητα.





## ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η μελέτη αποκάλυψε επίσης αρκετές στρατηγικές για την αντιμετώπιση και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης που θα αποτελέσουν το θεμέλιο του επόμενου βήματος του έργου μας. Οι διευθυντές έδωσαν έμφαση στην αναγνώριση της επαγγελματικής εξουθένωσης, στην εμπιστοσύνη σε έμπιστους συναδέλφους, στην εξάσκηση της αυτοφροντίδας, στην προσαρμογή του τρόπου ζωής και στην αναζήτηση επαγγελματικής βοήθειας όταν είναι απαραίτητο. Τα αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα περιελάμβαναν τον καθορισμό ρεαλιστικών προσδοκιών για την εργασία, την κατάλληλη ανάθεση καθηκόντων, τη λήψη τακτικών διαλειμμάτων και την εκμάθηση να λέμε όχι.

Στην Ιρλανδία, υιοθετήθηκε μια προληπτική προσέγγιση όπου το προσωπικό υποχρεώθηκε να χρησιμοποιήσει σημαντικό μέρος της ετήσιας άδειας μέχρι τον Αύγουστο, προωθώντας την ανάπαυση και μειώνοντας το άγχος. Αυτή η πολιτική υπογραμμίζει τη σημασία των διαλειμμάτων αποκατάστασης για την πρόληψη της εξουθένωσης.



## COVID 19

Η πανδημία COVID-19 αναφέρθηκε ως σημαντικός παράγοντας που επιδείνωσε τις προκλήσεις ψυχικής υγείας, επηρεάζοντας ιδιαίτερα ομάδες όπως οι εργαζόμενες γυναίκες. Αυτό οδήγησε σε αυξημένη εστίαση στην ψυχική και ψυχολογική ευεξία στο χώρο εργασίας και έχει χρησιμεύσει ως καταλύτης για εταιρικές αλλαγές που στοχεύουν στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι διευθυντικές οπτικές για την επαγγελματική εξουθένωση αποκαλύπτουν ότι πρόκειται για ένα πολύπλευρο ζήτημα που απαιτεί μια διαφοροποιημένη προσέγγιση. Η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη για προληπτικές στρατηγικές, υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα και μια κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην ψυχική υγεία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι εμπειρίες που μοιράζονται οι διευθυντές σε διάφορες χώρες παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για αποτελεσματικούς τρόπους αναγνώρισης, πρόληψης και διαχείρισης της εξουθένωσης, τονίζοντας τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση ενός υγιούς και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επεξεργάστηκε από συνεργάτες:



Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφθείτε [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.