

# Προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας στην Υβριδική και Εξ' αποστάσεως Εργασία

## Εισαγωγή

Οι υβριδικοί και εξ αποστάσεως χώροι εργασίας προσφέρουν μοναδική ευελιξία, αλλά παρουσιάζουν και ιδιαίτερες προκλήσεις, ειδικά όταν πρόκειται για την προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συμπερίληψη. Σε ένα εικονικό περιβάλλον, η έλλειψη προσωπικών αλληλεπιδράσεων μπορεί να εντείνει τα συναισθήματα απομόνωσης, να εμποδίσει την επικοινωνία και να αποτρέψει την πλήρη συμμετοχή όλων στις συζητήσεις της ομάδας. Αυτός ο οδηγός παρέχει πρακτικές στρατηγικές για να μετριαστούν αυτοί οι κίνδυνοι, διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι τους ακούνε, τους εκτιμούν, και τους συμπεριλαμβάνουν, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας τους.


# Κατανόηση του ζητήματος


Καθώς οι οργανισμοί υιοθετούν ολοένα και περισσότερο τα υβριδικά και εξ' αποστάσεως μοντέλα εργασίας, η κατανόηση και η αντιμετώπιση της ψυχολογικής ασφάλειας γίνεται όλο και πιο κρίσιμη. Σε παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου, η ψυχολογική ασφάλεια αναπτύσσεται φυσικά με την πάροδο του χρόνου, με αυθόρμητες συζητήσεις, άτυπες αλληλεπιδράσεις και κοινόχρηστους φυσικούς χώρους που συμβάλλουν στην ενίσχυση των διαπροσωπικών δεσμών. Ωστόσο, σε περιβάλλοντα εξ' αποστάσεως εργασίας, αυτές οι οργανικές αλληλεπιδράσεις περιορίζονται και οι ομάδες συχνά δυσκολεύονται να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη τους αισθάνονται άνετα να αναλάβουν διαπροσωπικούς κινδύνους – όπως το να μιλήσουν, να μοιραστούν ιδέες ή να παραδεχτούν λάθη – χωρίς τον φόβο της κριτικής.


Η μετάβαση στην εξ' αποστάσεως εργασία έχει αναδείξει πόσο σημαντική είναι η ψυχολογική ασφάλεια για τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων στις ομάδες. Η έρευνα των Lechner και Tobias (2021) δείχνει ότι οι απομακρυσμένες ομάδες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις που επηρεάζουν την ψυχολογική τους ασφάλεια. Για παράδειγμα, τα μέλη των εικονικών ομάδων συχνά αισθάνονται απομονωμένα, αποσυνδεδεμένα και αποκλεισμένα από τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας (όπως οι συζητήσεις στους διαδρόμους), κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας. Επιπλέον, η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται με καλύτερη απόδοση της ομάδας, αυξημένη καινοτομία και λιγότερες παραιτήσεις. Χωρίς ψυχολογική ασφάλεια, τα μέλη της ομάδας μπορεί να αποκρύψουν πολύτιμες απόψεις, να αποφύγουν την παροχή ανατροφοδότησης ή να αποστασιοποιηθούν από τις συνεργατικές προσπάθειες, υπονομεύοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας.


## Τι μπορεί να γίνει για να προαχθεί η ψυχολογική ασφάλεια σε υβριδικά και εξ' αποστάσεως περιβάλλοντα εργασίας;

Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η ψυχολογική ασφάλεια σε απομακρυσμένες ομάδες, είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν στρατηγικές που να είναι προδραστικές και να έχουν συγκεκριμένο σκοπό. Εδώ είναι μερικές ενέργειες που μπορούν να εφαρμόσουν τα διοικητικά στελέχη και οι επαγγελματίες Ανθρωπίνων Πόρων:

 **Πρώθηση Ανοιχτής και Διαφανούς Επικοινωνίας**  
Η εξ' αποστάσεως εργασία μπορεί συχνά να οδηγήσει σε διακοπές στην επικοινωνία, με λιγότερες ευκαιρίες για άτυπες ανταλλαγές. Για να το μετριάσουν αυτό, οι απομακρυσμένες ομάδες πρέπει να καθιερώσουν σαφή και τακτικά κανάλια επικοινωνίας, να δώσουν προτεραιότητα στις ανοικτές συζητήσεις, και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους υπαλλήλους να μοιράζονται σκέψεις και ανατροφοδότηση χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι πρότυπα διαφανούς επικοινωνίας, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις και τα λάθη τους. Με αυτόν τον τρόπο, δείχνουν ότι το να είναι κανείς ευάλωτος είναι αποδεκτό και ότι κανείς δεν αναμένεται να είναι τέλειος, μειώνοντας έτσι τον φόβο της κριτικής.

 **Καθιέρωση Σαφών Προσδοκιών Συμπεριφοράς και Ρόλων**  
Η ψυχολογική ασφάλεια αναπτύσσεται όταν οι υπάλληλοι κατανοούν σαφώς τους ρόλους και τις προσδοκίες. Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να μεταδίδουν τις προσδοκίες τους για τις εργασιακές διαδικασίες, τις πρακτικές επικοινωνίας, και τη συμπεριφορά της ομάδας από την αρχή και να διασφαλίζουν ότι όλοι και όλες στην ομάδα κατανοούν πώς να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ποιες συμπεριφορές αναμένονται, και πώς να αναδεικνύουν ζητήματα με εποικοδομητικό τρόπο.

 **Ενθάρρυνση της Πρακτικής της Ενεργητικής Ακρόασης**  
Σε απομακρυσμένες ομάδες, όπου η γλώσσα του σώματος και άλλα μη λεκτικά σήματα συχνά παραβλέπονται, η ενεργητική ακρόαση γίνεται ακόμα πιο σημαντική. Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας σας να ακούν προσεκτικά, να απαντούν με σύνεση, και να διασφαλίζουν ότι όλοι και όλες έχουν ίσες ευκαιρίες παρουσίασης των ιδεών τους κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι ιδιαίτερα προδραστικά στο να εμπλέκουν και τα πιο ήσυχα μέλη της ομάδας στις συζητήσεις. Κάντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και δημιουργήστε χώρο για τα λιγότερο εκφραστικά μέλη της ομάδας να μοιραστούν τις απόψεις τους, διασφαλίζοντας ότι ακούγονται όλες οι φωνές.

 **Ενδυνάμωση των Εργαζομένων στην Ανατροφοδότηση**  
Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ψυχολογικής ασφάλειας. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενθαρρύνουν τακτικούς κύκλους ανατροφοδότησης, τόσο θετικούς όσο και εποικοδομητικούς. Η ανατροφοδότηση πρέπει να διατυπώνεται με τρόπο που να είναι υποστηρικτικός και να επικεντρώνεται στη λύση. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται άνετα να λαμβάνουν ανατροφοδότηση χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών, είναι κρίσιμο. Επίσης, τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνονται να προσφέρουν ανατροφοδότηση μεταξύ τους προκειμένου να βελτιώνονται οι διαδικασίες και οι σχέσεις και να ενισχύεται η διαρκής βελτίωση.

# Ποιος είναι ο ρόλος των Διοικητικών Στελεχών και των Επαγγελματιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;

## Διοικητικά Στελέχη



- Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας σας να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, να μοιράζονται τις ιδέες τους και να ζητούν βοήθεια χωρίς το φόβο αρνητικών συνεπειών.
- Αναγνωρίζοντας ανοιχτά τις προκλήσεις, ζητώντας ανατροφοδότηση και μοιράζοντας προσωπικές εμπειρίες, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα όπου το να είναι κανείς ευάλωτος θεωρείται δύναμη, και όχι αδυναμία.
- Ενισχύστε την ενεργή συμμετοχή όλων μελών της ομάδας σας, ιδιαίτερα εκείνων που είναι πιο ήσυχοι ή λιγότερο ορατοί στις εικονικές συναντήσεις, για να διασφαλίσετε ότι όλοι και όλες αισθάνονται ότι τους ακούν και τους ενσωματώνουν.
- Προσφέρετε τακτική, εποικοδομητική ανατροφοδότηση και παρακολουθήστε την ευημερία των μελών της ομάδας σας για να αποτρέψετε την απομόνωση και να προάγετε την εμπιστοσύνη.
- 

## Επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:



- Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη της ψυχολογικής ασφάλειας, την αντιμετώπιση των προκλήσεων της εξ' αποστάσεως εργασίας και την προώθηση της συμπερίληψης στις εικονικές ομάδες.
- Βοηθήστε στη διαμεσολάβηση των συγκρούσεων και παρέχετε εργαλεία για την αντιμετώπιση διαπροσωπικών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν σε εξ' αποστάσεως περιβάλλοντα εργασίας, διασφαλίζοντας ένα δίκαιο και υποστηρικτικό περιβάλλον.
- Μπορείτε επίσης να λειτουργήσετε ως γέφυρα μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων, συλλέγοντας τις απόψεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων και αναγνωρίζοντας τάσεις που σχετίζονται με την κοινωνική απομόνωση.
-

# Συμπέρασμα

Η ανάπτυξη της ψυχολογικής ασφάλειας σε απομακρυσμένες ομάδες είναι κρίσιμη για την προώθηση της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης, και μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης. Λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για την ενίσχυση της επικοινωνίας, της ένταξης και της σύνδεσης, τα ηγετικά στελέχη μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου όλοι και όλες αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, τους σέβονται, και ότι μπορούν να εκφραστούν. Η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι επίτευγμα μιας φοράς, αλλά μια συνεχιζόμενη δέσμευση για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι ακούγονται και υποστηρίζονται, ανεξάρτητα από τον τόπο εργασίας τους.



## Further Reading

- [Edmondson, A. C. \(1999\). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44\(2\), 350–383.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). Loneliness Epidemic. CQ Researcher. CQ Press.   
https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505](#)
- [Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. \(2021\). How to create psychological safety in virtual teams. Organizational Dynamics, 51\(2\), 100849.   
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849](#)
- [Perry, R. \(2018\). Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization. PYP Academy Press.](#)