

## **CEC PRIROČNIK: Smernice za vodenje v novem svetu dela na daljavo in hibridnega dela**

*Nov svet je tu, da ostane. In z njim tudi delo na daljavo ter hibridno delo. Na nas pa je, da se prilagodimo. S tem namenom je združenje CEC pripravilo priročnik, ki na podlagi dveh letnih izkušenj (obdobje covid in post-covid obdobje) združuje praktične izkušnje managerjev in relevantne informacije na področju vodenja na daljavo z nasveti in smernicami. V prispevku osvetljujejo ključna sporočila posameznih poglavij.*

Delo na daljavo obstaja že dlje, vendar pa je ravno covid povzročil, da ni bilo možnosti daljših pogajanj in prilagajanj za delo na daljavo ter hibridno delo. Danes tako na območju EU že 30 % dela v povprečju poteka na daljavo ali hibridno. To se ne bo spremenilo in kot v uvodni besedi zapiše predsednik CEC Maxime Legrand: »Nove oblike dela («telework») bi morali videti kot priložnost za organizacijo dela.« Delo na daljavo s seboj prinaša priložnosti, pozitivne posledice za vse vključene, pa tudi izzive, ki jih je potrebno nagovoriti. Predvsem pa je potrebno delo na daljavo vključiti v širšo strategijo dela in podjetja.

Avtorji priročnika poudarjajo je, da se moramo področju novih oblik dela posvetiti, o njih razmisliti in ne več delati iz dneva v dan, kot smo bili prisiljeni tekom korone, temveč zastaviti dolgoročne cilje ter strategije. Nove oblike dela namreč ponujajo nove priložnosti na veliko širšem spektru kot le v organizaciji dela. Gre za nove priložnosti za evropska podjetja, dvig evropske konkurenčnosti in navsezadnje tudi za korake na poti k Zeleni Evropi.

### **Delo in vodenje na daljavo danes**

»Delo na daljavo je kakršnakoli oblika organizacije in izvedbe dela, ki uporablja informacijsko tehnologijo, v odnosu zaposlitve, pri kateri je delo, ki bi sicer bilo lahko izvajano v prostorih podjetja, opravljano na drugi lokaciji in to redno,« delo na daljavo opredeljuje Eurofound (2022).

Zaradi koronskih ukrepov je delo na daljavo narastlo in izkazale so se mnoge prednosti takšnega dela za vse vključene (delavce in delodajalce):

- Velikokrat naraščata morala in motivacija zaposlenih.
- Zaposleni si lahko bolje organizirajo svoj dan (delo – odmori – opravki) in prihranijo čas za prevoz na delo,
- Delodajalci imajo širšo možnost zaposlovanja, saj lahko zaposlijo ljudi iz kjerkoli,
- Podjetje prihrani (manj poslovnih prostorov in manjši stroški; stroški za prevoz),
- Lahko se ustvari boljše delovno okolje, bolj veselo in sproščeno.

Pojavili pa so se izzivi za vodenje ekip, ki delajo na daljavo in hibridno:

- Izzivi glede jezika, kulturnih razlik in dela v različnih časovnih pasovih,
- Komunikacija, koordinacija in dostopnost virov,
- Ker vodja ne spozna zaposlenega (v živo), težje pozna, kaj zaposleni zares potrebuje, kakšno je njegovo zdravje,
- Težje je meriti uspešnost dela, ker je težje postaviti zasledljive cilje,
- Vse večji izziv je kibernetika varnost.

Ti uvidi sprožajo potrebo razmisleku o vodenju na daljavo. Pri tem se je potrebno zavedati, da je vodenje (management) več kot koordinacija in spremljanje posameznih delovnih nalog, temveč je

vodenje tudi gradnja kulture in sožitje (kohezija) znotraj ekipe. Vodenje je stvar odnosov, zaupanja, sodelovanja in inspiracije. Vodenje olajša prenos znanja, sposobnosti in vrednot znotraj podjetja, vodoravno in navpično.

Dejstva:

- Poleti 2020 je 34 % zaposlenih v EU delalo v celoti na daljavo, leta 2022 pa 12 % : izziv je torej vrnitev na delovno mesto;
- V povprečju 30 % zaposlenih v EU dela hibridno ali na daljavo – to variira glede na sektor, regijo in delo;
- Obstajajo velike razlike med ljudmi in njihovimi željami, ali bi delali na daljavo oziroma hibridno – večja želja za takšno obliko dela je med ženskami in mladimi;
- Vse več zaposlenih si želi možnost dela na daljavo;
- Več kot 50 % populacije EU je bila leta 2022 izpostavljena tveganju depresije in več kot četrtnina se je počutila depresivno. Velik izziv sodobnega vodenja so torej tudi mentalne bolezni.
- Izzivi vodenja na daljavo: preobremenitev z informacijami, pomanjkanje meje med zasebnim in službenim, stres in izgorelost, ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi in dobre predstavitve zaposlenega med sodelavci.

### Glavne smernice za dobro vodenje na daljavo

Priročnik izpostavlja sedem smernic dobrega vodenja na daljavo:

1. Kultura zaupanja – prehod iz miselnosti »ukaži in kontroliraj« v miselnost »poslušaj in opolnomoči«;
2. Uspešnost vodenja – potrebno je postaviti jasne cilje in vzpostaviti pogoje za uresničitev;
3. Praktična pravila – cilj je optimizacija dela, zmanjšati stroške in narediti delo privlačno za vsa vključene;
4. Promocija socialnega dialoga – cilj je vključenost vseh deležnikov;
5. Zdravo delovno okolje – promocija zdravja in dobrega počutja;
6. Delo na daljavo kot prednost EU: lahko je priložnost za EU, pomembno pa je med državami uskladiti socialne in zdravstvene sisteme;
7. Zakonodaja – primerno jo je potrebno urediti in prilagoditi tudi glede na velikost podjetij.

### Trajnostni pristop za hibridna delovna okolja

Da bi bilo vodenje na daljavo uspešno, mora biti organizacija dela trajnostna. V nadaljevanju je predstavljen t.i. *model trajnostnih voditeljev*: pet korakov prehoda znanja – od namena do dejanja.

1. **Namen vodenja na daljavo**: opredelitev jasnega namena znotraj široke digitalne strategije in implementacija dela in vodenj na daljavo znotraj omenjenega;
2. **Sistemske razumevanje delovnega okolja**: hibridno delo ustvarja kompleksno delovno okolje, ki ga je potrebno razumeti in zagotoviti ustrezne pogoje (IT oprema, delovni prostori, kultura podjetja);
3. **Aktivacija virov**: ko vodja razume hibridno delovno okolje, mora identificirati in nasloviti potrebne elemente za realizacijo dela (ureditev zakonodaje, tudi smernice za zdravo delovno okolje doma, IKT infrastruktura, ipd.);

4. Razvoj sposobnosti vodenja na daljavo: tudi manager mora pridobiti nove sposobnosti, da bo lahko vodil v novem okolju (od IT znanj do načina komuniciranja, predvsem pa vse pomembnejša postaja psihologija in čustvena inteligenca);
5. Vodenje na daljavo v praksi: ustvariti okolje zaupanja, prilagoditi komunikacijo, organizacija sestankov in dela, socialni dialog in pridobiti znanje uporabe IKT orodij. Vodja mora poslušati, se prilagoditi in nasloviti potrebe članov ekipe.

### **Načela in orodja vodenja na daljavo**

Ključ za uspeh vodenja na daljavo je človeški faktor. Pri organizaciji dobrega sistema vodenja na daljavo so ključni principi (smernice):

- **Sestanki z namenom:** sestanki morajo biti jedrnati; potrebno je aktivno verbalno in neverbalno poslušanje; ključno je najti čas tudi za pogovore po sestanku; pomembno je vzpostaviti neka skupna pravila in »rituale«; hkrati pa je pomembno vključevanje v druženja (team building, praznovanje skupnih uspehov,...).
- **Zdravo delovno okolje:** vodja mora razumeti sodelavce, ki delajo na daljavo (avtonomija, nadzor, spodbujanje, ipd.); potrebno je spoštovanje razlik (kulturnih in drugih); pomembna je organizacija samega dela; potrebno je biti zaveden glede stereotipov in škodljivega obnašanja ter vzpostaviti kulturo konstruktivnih povratnih informacij.
- **Vodenje z zaupanjem:** vodja mora biti dostopen in mora aktivno poslušati; ustvariti je treba prostor, kjer se deli izkušnje napak in se napak ne skriva; poiskati pravo mejo med avtonomijo in skupnim delom ekipe; premagati iluzijo kontrole; zastaviti jasne cilje ekipe in se fokusirati na rezultate dela; redno preverjanje stanja dela in gradnja kompetenc zaposlenih.
- **Promocija psihosocialnega zdravja:** nagovarjati mentalne, socialne in biofizične potrebe zaposlenih (potreba po tišini, po gibanju zunaj, po zdravi hrani, ipd.); naučiti se izgradnje prostorov za zavedno komunikacijo o čustvih, potrebah in pričakovanjih; ocenjevanje in preprečevanje psihosocialnih tveganj z psihosocialnim zdravstvenim načrtom.
- **Jasna in zavedna komunikacija:** naj bodo sporočila jasna in jedrnata; poiskati je treba ravnovesje med pomočjo zaposlenim in prevelikim vpletanjem v mikromanagement; potrebno je ustvariti prostor za introvertirane in ekstrovertirane; nujna so občasna video ali v živo srečanja (prisotnost »obrazov«); potrebno se je izogniti prevelikemu komuniciranju s celotno ekipo; razumeti je treba razliko med sinhrono in asinhrono komunikacijo in ju ustrezno uporabljati.
- **Zagotavljanje IKT opreme:** potrebno je vzpostaviti strategijo in časovnico za infrastrukturo digitalnega ekosistema; oprema mora biti dostopna vsem – tistim na delovnem mestu kot oddaljenim; oprema mora biti varna in zaščitena; zaposleni morajo imeti znanja za uporabo te opreme; potreben je premislek o zasebnih izzivih pri organizaciji dela na daljavo; vzpostaviti je potrebno jasno politiko glede uporabe ICT opreme in stroškov, ki nastanejo tako z opremo kot pri uporabi energije ter to kompenzirati.

### **Microsoft Viva (2021): korak naprej k uporabi umetnih sistemov za managerje**

V priložniku so naštetih nekatera orodja za organizacijo telemanagementa, ki so jih razvila evropska podjetja (in ne ameriški velikani).

## Ustvarjanje evropskega prostora za delo na daljavo

Delo na daljavo je velika priložnost: omogoča, da ima delodajalec veliko širši dostop do delavcev po svetu. Priročnik s tem nagovarja, da se na ravni EU uredijo zakonodaje (socialni sistemi, davki, ipd.) in ustvarijo pogoji, ki bi EU omogočili, da izkoristi to priložnost.

### Zaključek

Delo na daljavo je priložnost, vendar pa za managerje predstavlja veliko izzivov: po eni strani morajo vzpostaviti primerno delovno okolje, postaviti cilje in motivirati ekipo, hkrati pa skrbeti tudi za lastno zdravje, svojo zasebnost in tudi svoje delavske pravice.

Delovna skupina CEC na področju digitalizacije in umetne inteligence (UI) je tako za namen uspešnega vodenja na daljavo postavila pet zaključkov:

1. **Ne potrebujemo več orodij, temveč smernice** na področju orodij: potrebujemo izbor orodij, ki nam pomagajo in nam ne otežujejo dela ter življenja; potrebujemo jasno vodenje in vključujoče procese, da bodo orodja uporabljena najbolj optimalno.
2. **Potrebujemo človeško vodenje namesto tehnološke zaslepljenosti**: Ljudje so več kot le delavci in potrebno se je boriti za dimenzije človečnosti. V svetu potrebujemo več prostora za interakcije med ljudmi in za človeško dostojanstvo. Delo na daljavo je priložnost za svobodo zaposlenih in za zaupanje.
3. **Evropska pot mora postati bolj trajnostno naravnana**: veliko orodij, ki jih uporabljamo pri delu na daljavo, so razvila neevropska podjetja (ameriška, kitajska), ki ne postavljajo na tako visoko raven določenih vrednot kot jih Evropejci: delavske pravice, zasebnost in trajnost. Zato je potreben razmislek o uporabi teh orodij in preučitev trga, ali obstajajo evropske alternative. CEC favorizira digitalne rešitve, ki spoštujejo evropske vrednote (evropski socialni model, človeške in delavske pravice) in hkrati ekonomsko ter okoljsko trajnost. Trajnostni digitalni svet lahko tako postane evropska konkurenčna prednost.
4. **Človeško dostojanstvo, zaupanje in usmerjenost na izid** premagajo digitalno nadzorovanje: delovna skupina CEC bo nadaljevala raziskave na področju UI z namenom ozaveščanja managerjev glede nevarnosti UI (predvsem v okviru zasebnosti delavce) in z namenom delitve dobrih praks.
5. **Delo na daljavo zahteva novo vodenje**: managerji morajo postati managerji na daljavo, zato pa so potrebna znanja in veščine, ki jih morajo managerji pridobiti. Delo na daljavo je realnost: po eni od raziskav naj bi bila kar tretjina zaposlenih pripravljena zamenjati delo, če ne bi bilo opcije dela na daljavo. Vloga managerja je danes še bolj pomembna, ker morajo vzpostaviti delovno okolje ekipe, ki dela na daljavo, v pisarni in hibridno. Manager ima tako dvojno vlogo: fokusirati se mora na zaposlene, ki niso fizično prisotni, in hkrati na tiste, ki so – izzivi, ki jih imajo pa so si močno različni. Za uspešnost dela na daljavo je torej pomembno, da se tudi manager izuči na področju organizacije dela, komunikacije, uporabe digitalnih orodij in digitalnih veščin, pa tudi na področju ustvarjanja delovnega okolja, ki je prijetno, zdravo in uspešno.

Povzela: Ajda Vodlan