

## **Fleksibilne oblike dela zahtevajo nove pristope k vodenju podjetij**

*Vodenje z zaupanjem, zdravo delovno okolje, jasna komunikacija, sestanki z namenom ... to je le nekaj priporočil, ki jih je evropsko združenje managerjev CEC pripravilo v zvezi s hibridni delom, ki je v praksi prineslo številne izzive na področju vodenja na daljavo. Smernice so zbrali v Priročniku za vodenje pri delu na daljavo, ki predstavlja dragoceno strokovno gradivo tako za managerje kot tudi oblikovalce politik in partnerjev v socialnem dialogu.*

Hibridno delo in digitalno podprta delovna okolja so še posebej po pandemiji Covid-19 postala povsem običajna oblika dela. Po raziskavah naj bi bila kar tretjina zaposlenih pripravljena zamenjati delo, če ne bi imela možnosti dela na daljavo. Hkrati je pandemija tako med zaposlene kot management prinesla večji poudarek na uravnoteženemu življenju, dobremu počutju in duševnemu zdravju, ki v ospredje postavlja tudi izzive smiselnega dela in pametnejših oblik dela.

»Vodenje se je v covidnih in po-covidnih časih pomembno spremenilo, ne smemo pa pozabiti, da bi se to zgodilo tudi zgolj s prihodom novih, mlajših generacij na trg dela, pandemija je proces le pospešila. Nove generacije pričakujejo in tudi zahtevajo drugačne pristope k organizaciji dela, oblikovanju poslanstva in vodenju ljudi, hibridno delo pa je marsikje postalo tako rekoč standard. Priročnik je nastal na podlagi izkušenj številnih evropskih podjetij in vsebuje smernice, ki lahko vodjem olajšajo uvajanje učinkovitih, trajnostnih pristopov vodenja in s tem prispevajo tudi h konkurenčnosti podjetij v novi realnosti,« je ob izidu povedala **Petra Juvančič**, izvršna direktorica Združenja Manager.

Ob porastu dela na daljavo so se pokazale številne prednosti takšnih oblik dela tako za zaposlene kot za managerje. Raziskave kažejo, da je večja motivacija zaposlenih, prav tako si lahko bolje organizirajo svoj dan in prihranijo čas za prevoz na delo. Delodajalci imajo širše možnosti zaposlovanja, saj lahko zaposlijo ljudi iz kjerkoli, z manj poslovnimi prostori in s tem povezanimi stroški pa lahko tudi prihranijo. Rezultat za vse je boljše in bolj sproščeno delovno okolje.

Seveda so se ob tem pojavili tudi izzivi, predvsem na področju komunikacije, koordinacije, lahko pa tudi zaradi dela v različnih časovnih pasovih, kulturnih razlik in jezika. V praksi prihaja do situacij, ko vodja zaposlenega ne spozna v živo in težje razume njegova pričakovanja. Z vidika vodenja to prihaja tudi do izzivov težjega spremljanja uspešnosti dela, ker je na nekaterih področjih težje postaviti jasne cilje. Vse večji izziv pa je tudi kibernetična varnost.

### **Poudarek na trajnostnem voditeljstvu ter osredotočenosti na ljudi in odnose**

Med priporočili delovne skupine, ki je oblikovala evropski priročnik za vodenje na daljavo, je poudarjeno vodenje po načelih trajnostnega voditeljstva in osredotočenost na človeški, ne le tehnološki vidik, dostojanstvo ljudi in medsebojne interakcije.

Kot ugotavljajo, je pred managersko stroko učenje: razvoj znanj in veščin za vodenje na daljavo. Za uspešnost dela na daljavo je pomembno, da se vodje izučijo na področju organizacije dela,

komunikacije, uporabe digitalnih orodij in digitalnih veščin, pa tudi na področju ustvarjanja zdravega in prijetnega delovnega okolja.

Sodobni trajnostni voditelj morda znati jasno opredeliti namen vodenja na daljavo. Sistemsko mora razumeti kompleksno delovno okolje, ki ga prinaša hibridno delo. Identificirati in pridobiti mora potrebne vire za realizacijo dela (smernice za zdravo delovno okolje doma, IKT infrastruktura ipd.). Razviti mora sposobnosti vodenja na daljavo (komuniciranje, predvsem pa vse pomembnejša postaja psihologija in čustvena inteligenca). V praksi mora znati ustvariti okolje zaupanja, prilagoditi komunikacijo, organizacijo sestankov in dela in pridobiti širše znanje uporabe IKT orodij.

### **Pomoč pri sistemskem urejanju hibridnega dela**

CEC priročnik daje prednost digitalnim rešitvam, ki spoštujejo evropske vrednote – evropski socialni model, človeške in delavske pravice – in hkrati ekonomsko ter okoljsko trajnost. Pri pripravi priročnika je sodelovala tudi članica slovenskega Združenja Manager **Petra Wagner**, pooblaščenka uprave za digitalno preobrazbo, prodajo in informatiko v družbi Mladinska knjiga Založba. Poudarja vrednost priročnika v obdobju, ki prinaša tudi potrebo po sistemskem urejanju hibridnega dela: *»Priročnik ni namenjen le vodstvenemu kadru v organizacijah, temveč je dragoceno gradivo tudi za odločevalce – oblikovalce politik in partnerje v socialnem dialogu. Hibridno delo namreč vse bolj naravno vstopa v organizacije in kot tako zahteva na eni strani urejene politike, zakone in tehnološko podporo kot na drugi strani tudi spremenjene načine vodenja in sodelovanja.«*

Nekaj podatkov:

- V povprečju 30 % zaposlenih v EU dela hibridno ali na daljavo – odvisno od sektorja, regije in vrste dela.
- 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.
- Več kot 50 % populacije EU je bilo v letu 2022 izpostavljeno tveganju depresije in več kot četrtnina se je počutila depresivno. Velik izziv sodobnega vodenja je torej tudi duševno zdravje.
- Izzivi vodenja na daljavo: preobremenitev z informacijami, pomanjkanje meje med zasebnim in službenim, stres in izgorelost, ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi in dobre predstavite zaposlenega med sodelavci.

Celoten priročnik je objavljen na: <https://www.cec-managers.org/telemanagement/>  
Povzetek priročnika v slovenskem jeziku je na voljo na <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/CEC-PrirocnikVodenjeNaDaljavo.pdf>

Dodatne informacije: [komunikacije@zdruzenje-manager.si](mailto:komunikacije@zdruzenje-manager.si); 031 865 848 (Ajda Vodlan).