

Rukovođenje na daljinu

Piše: Marija Pavić

Kvalitet i efekat rukovođenja ljudima koji rade od kuće ili su udaljeni od rukovodioca zavisi i od načina razmišljanja na osnovu kojih upravljamo ljudima i od veština. U pogledu veština akcenat se stavlja s jedne strane na domen održavanja ili podizanja produktivnosti, a s druge strane na zadovoljstvo, motivaciju i dobru atmosferu. Ova dve celine mogu da se definišu kao veštine za fokusiranje na rezultat i veštine za fokusiranje na ljude.

„Mindset" (način razmišljanja) rukovodioca na daljinu

S obzirom na to da je način na koji razmišljamo u osnovi našeg ponašanja, dobro je istaći pet načela koja kod rukovodilaca mogu da budu manje ili više utemeljena.

1) Kada kažemo da je neko lider, najčešća asocijacija je **vizionarstvo**, odnosno pogled ka budućnosti. Kada nastupe krize kao što je svetska zdravstvena kriza usled virusa korona ili neke druge okolnosti koje utiču na tržišnu neizvesnost, ovo načelo postaje posebno značajno i upitno u isto vreme. Mi kao rukovodioci imamo zadatak da budemo vizionari i da vidimo gde treba da povedemo naše ljude. Međutim, u kriznim periodima, moramo paralelno sa tim da vodimo računa da to naše vizionarstvo ne izazove anksioznost i doživljaj nesnađenosti kod naših ljudi, već da ih bezbedno izlažemo i suočavamo sa stvarnošću. Na taj način će naš *mindset* koji balansira ove dve strane proizvesti ponašanja koja u svakodnevnom radu vode ka ciljevima.

2) Svaki lider treba da se pita koliko **agilno rukovodi** ljudima, reaguje i razmišlja, u smislu da stalno proverava sa svojim ljudima šta im je potrebno da bi bili uspešni i dobro se osećali. U vreme ovakve neizvesnosti i rada od kuće zadatak lidera je da zajedno sa svojim timom shvati šta je dovoljno dobro, i da na taj način dozvoli agilnost kako bi efikasno i brzo išli dalje/napredovali.

3) Kada rukovodimo ljudima koji rade od kuće, treba da podignemo svesnost na najviši nivo, da preispitujemo sebe, svoje postupke i ono što želimo da postignemo, da radimo stvari **sa jasnom namerom**. Tako, potreban je **visok nivo svesnosti** o tome šta se dešava sa našim ljudima, kako se osećaju, kako rade, šta nam suptilno ili pak vrlo eksplicitno poručuju, a sve to u cilju izazivanja eksplicitne razmene informacija, odnosno postojanja jasne namere šta svakom interakcijom želimo da postignemo.

4) Svi mi mislimo da smo otvoreni da čujemo i otvoreni da kažemo, ali je pravo pitanje šta mi tačno radimo što demonstrira tu našu **otvorenost**, odnosno da li stvarno imamo vreme i mesto predviđeno da čujemo, ili da iskreno kažemo sve informacije koje su ljudima potrebne.

5) Ono što je posebno važno u vreme kada svi radimo od kuće jeste **poverenje**. Jedno od češćih pitanja sa kojima se rukovodioci suočavaju u poslednje vreme jeste na koji način napraviti balans između neophodnih razgovora i sastanaka sa zaposlenima (uz rizik da se zaposleni osećaju kao da postoji velika kontrola njihovog rada) i davanja autonomije u radu (uz rizik da zaposleni pomisle da rukovodilac o njima ne brine dovoljno).

Kada rukovodimo ljudima koji rade od kuće, treba da podignemo svesnost na najviši nivo, da preispitujemo sebe, svoje postupke i ono što želimo da postignemo, da radimo stvari sa jasnom namerom.

Za sva ova načela koja su pomenuta možemo da kažemo da koreliraju sa veštinama koje su bitne kada smo fokusirani na rezultat i na ljude. Treba razmisliti o tome kako neki način razmišljanja možemo u praksi da pojačamo kroz svoje ponašanje. Odnosno, treba da uvidimo o čemu treba više da razmišljamo, pa da nam to bude bliskije i u praksi. Takođe, treba razmisliti o tome šta treba da uradimo kako bi i drugi prepoznali naš napredak u nekom od ovih načela.

Unazad daleko seže okolnost mnogih rukovodilaca da su njihovi zaposleni udaljeni od njih, a nekada čak i na drugom kontinentu. Rukovođenje na daljinu je i ranije podrazumevalo da zaposleni rade u udaljenim kancelarijama ili pak od kuće. 2020. godina je značajno pojačala upravo taj režim rada od kuće. Da bi se u ovakvoj relaciji održala **produktivnost** na visokom nivou to podrazumeva mnoge promene i prilagođavanja rukovodilaca i zaposlenih:

• Pri prebacivanju na rad od kuće neminovne su **tehnološke promene** i usvajanje novog načina rada, u novom okruženju, programima, i sl. U takvoj situaciji, ljudi često imaju otpor prema novim stvarima ili se javlja neusaglašenost između članova tima. Rukovodilac tada ima odgovornost da brine o tome da li svi zaposleni imaju svoj radni kutak, da li imaju mogućnosti i svu potrebnu opremu i tehnologiju za rad.

• Druga promena do koje dolazi u ovim novim uslovima rada jeste **revidiranje očekivanja i ciljeva**. Potrebno je da se zapitamo da li su prethodno postavljeni ciljevi relevantni i realni u trenutnim uslovima poslovanja. Organizacija treba da postigne balans – odustati od ciljeva i čekati da se dobije jasnoća kako bi se postavio konkretan cilj, ili dopustiti da se uđe u nepoznato postavljajući cilj koji je maglovit, i čekati dodatne informacije, ali nastaviti dalje poslovanje. Ovde do izražaja dolaze vizionarstvo i agilnost, koja se odnosi na retrospektivu o tome koliko često mi revidiramo ciljeve, i zahvaljujući kojoj onda možemo da postavimo maglovite ciljeve, a onda ih vremenom (iz nedelje u nedelju) činimo sve konkretnijim i usmeravamo u pravcu u kom želimo.

•Ni **rukovođenje i praćenje** nisu isti. Treba utvrditi da li postoji jasan balans između „mikro-menadžmenta" i „forvard-menadžmenta", odnosno preteranog i nedovoljnog rukovođenja, pogotovo sada kada rukovodioci nisu u mogućnosti da na dnevnoj bazi prate ono što zaposleni rade. S jedne strane, rukovodioci se oslanjaju na samorukovođenje i na to da će ljudi sami da jave ako imaju problem, dok sa druge strane imamo rukovodioce koji dosta zalaze u mikro menadžment i prečesto proveravaju da li zaposleni zaista rade. Rukovodioci treba da nađu neki balans između ova dva ekstrema, i da na taj način zaposleni znaju da imaju podršku i tačno ono što im je potrebno da bi uspešno obavljali svoj posao uprkos fizičkoj udaljenosti.

• U poslednje vreme je primetno da su ljudi **razvoj** stavili „na čekanje". Međutim, sa revidiranjem ciljeva, trebalo bi uzeti u obzir i razvojne, a ne samo operativne ciljeve, i utvrditi ono što je ljudima potrebno da razviju kako bi mogli da ostvare ove nove ciljeve. Takođe, za ljude koji sada imaju manji obim posla nego ranije, ovo može biti vreme koje će se iskoristiti za nadograđivanje znanja i veština. Zadatak rukovodilaca je da, posebno u uslovima rada od kuće, razviju kod ljudi „**selflideršip**" sa izraženom navikom da signaliziraju kada se ne osećaju kompetentno za neki zadatak i da traže razvojnu podršku.

• Veština koja se naslanja na navedeno i na odnos mikro i forvard menadžmenta je veština davanja jasnih povratnih informacija. Pružanje povratnih informacija u situaciji visokog praćenja je mnogo lakše nego u uslovima rada od kuće. Jedan od izazova rada u virtuelnom okruženju je to što rukovodilac može da pruži povratnu informaciju samo na osnovu rezultata rada, a ne na osnovu procesa celokupnog rada i ponašanja tokom rada. Zbog toga razgovori o procesu rada treba da budu barem u izvesnoj meri intenzivniji i češći nego kada rukovodilac i zaposleni dele prostor.

Još jedan od ključnih elemenata u rukovođenju u radu od kuće odnosi se na veštine kojima se demonstrira fokus na ljude, na njihovo zadovoljstvo i posvećenost, odnosno na **motivisanje** ljudi koji rade od kuće.

• Jedna od veština koja se ističe kao značajna u rukovođenju ljudima koji rade od kuće, jeste **deljenje informacija**. Pokazuje se da je za motivaciju ljudi, bez obzira na okruženje u kom rade, jako važno da vide svrhu svog zadatka i njegovu povezanost sa svrhom tima ili cele organizacije, sa aktuelnim informacijama sa tržišta ili iz organizacije. Na taj način zadatak dobija veću vrednost za zaposlenog, i onda i sam zaposleni ima drugačiji doživljaj u odnosu na taj zadatak. Pokazalo se da je povezanost sa organizacijom, sa idejom i misijom, sa ljudima jedan od nekoliko najbitnijih motivatora kod većine ljudi. Rukovodilac je onaj koji može to da obezbedi time što će na sastancima deliti informacije sa ljudima, ili tako što će prilikom davanja zadataka povezati određeni zadatak sa nekom bitnom informacijom. Kod ljudi koji rukovode izvršiocima ovaj aspekt je posebno važan, jer je izuzetno bitno da se informacija strukturisano spušta niz organizaciju kako ne bi izgubila svoj početni sadržaj i značaj.

Još jedan od ključnih elemenata u rukovođenju u radu od kuće odnosi se na veštine kojima se demonstrira fokus na ljude, na njihovo zadovoljstvo i posvećenost, odnosno na motivisanje ljudi koji rade od kuće.

• Pružanje **podrške** zaposlenima kako bi njihova energija bila na dobrom nivou odnosi se na više različitih stvari. Ovo se prvenstveno odnosi na emocionalnu podršku i sagledavanje gde se zaposleni nalazi sa svojim samopouzdanjem i doživljajem sebe, posla, okolnosti. Rukovodioci treba da preispitaju potrebe zaposlenih kako bi im pružili tačno ono što im treba u datom trenutku. Nekada rukovodioci shvate da zaposlenom nedostaje znanje, i onda mu pruže određeni razvoj koji zaposleni doživljava kao orijentaciju na njega kao na osobu i percipira ga kao podršku, a ne kao nešto što je usmereno na rezultat.

• Kada pričamo o **građenju tima**, postavlja se pitanje da li se bavimo pojedincem ili timom. Pokazuje se da građenjem tima dobija svaki pojedinac ponaosob, iako se mi tom prilikom bavimo timom kao organizmom, odnosno celinom. Uzimajući u obzir koliko vremena posvećujemo aspektu građenju tima, i u okviru toga pitanjima - gde smo, dokle smo stigli u odnosu na viziju ili strateške ciljeve, šta nam je potrebno, kakve su nam relacije, kako se nosimo sa konfliktima ili nekim drugim izazovima sa kojima se srećemo, kreiranje timskog duha ima izuzetnu važnost.

• Osnovna svrha postojanja svakog rukovodioca je da dovede svoje zaposlene do tačke u kojoj oni mogu samostalno i kvalitetno da obavljaju kompletan svoj posao. Ovo znači da zaposleni tada dolaze do tačke u kojoj imaju autonomiju koja predstavlja jedan od najvažnijih motivacionih faktora. U okolnostima rada od kuće to ne može da se desi ukoliko se paralelno sa tim izrazito ne razvija **selflideršip** (*i skillset i mindset)*. Odgovornost rukovodioca je da postepeno razvija, daje povratne informacije, postavlja zadatke, motiviše tako da zaposleni dođu do te autonomije, ali i da istovremeno podržava zaposlene da sami usmeravaju sebe u tom pravcu.

• Peti element, za koji se ispostavlja da je jako bitan za motivisanje ljudi koji rade od kuće ili udaljeno, odnosi se na **vođenje primerom**, odnosno na to da rukovodilac treba da demonstrira ono što očekuje od tima. Nekim ljudima ovo može da bude presudni faktor u nivou motivacije, odnosno može da utiče na to kako oni doživljavaju ne samo svog rukovodioca, nego generalno celokupnu organizaciju i posao.

Liderstvo i upravljanje ljudima samo po sebi predstavlja kompleksan zadatak rukovodioca i specifičan odnos sa zaposlenim. Kad na to dodamo i fizičku udaljenost ova kompleksnost se dodatno povećava, pogotovo ako sami rukovodioci i njihovi zaposleni tek treba da se adaptiraju na ovu udaljenost.

Marija Pavić
Menadžer i konsultant
H.ART development center
BLANCHARD International Serbia
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs