



Fot. stock.adobe.com

# Praca zdalna, czyli jak zarządzać zmianą

Cezary Krzemiński, Jolanta Łabędzka-Benisz

**Wyrażenie „praca zdalna” jest w ostatnich tygodniach odmieniane przez wszystkie przypadki. Niektórzy z nas zostali zmuszeni do zmiany sposobu swojej pracy, inni pracę zdalną znają doskonale. Podejście to ma wielu zwolenników wskazujących na niższe koszty i większą dostępność pracowników. Argumenty oponentów takiego rozwiązania dotyczą mniejszej efektywności pracy niż podczas pobytu w biurze oraz pogorszonej komunikacji. Spróbujemy pokazać, że gdy podejmiemy do zorganizowania pracy zdalnej we właściwy sposób, może być ona skuteczna i efektywna, a zadowoleni będą zarówno pracownicy jak i pracodawcy.**

Do pracy zdalnej niezbędne są trzy składniki: **zespół, narzędzia i procesy**. Często skupiamy się tylko na narzędziach, zapominając o pozostałych elementach, które są konieczne, aby praca zdalna funkcjonowała właściwie.

Żeby lepiej zrozumieć złożoność zagadnienia, użyjemy modelu przechodzenia przez zmianę, opisanego przez Kurta Lewina. Ten prosty model pokazuje **3 fazy**, przez które musi przejść organizacja w celu osiągnięcia zamierzonego efektu – w tym przypadku wprowadzenia pracy zdalnej. W każdej z tych faz do wykonania są inne zadania, a pracownicy potrzebują różnego rodzaju wsparcia od swoich przełożonych. Wie-

dza o tym, w której fazie jesteśmy, umożliwi dobór najbardziej optymalnych sposobów działania oraz pomoże wszystkim przejść przez ten trudny czas.

## Faza rozmrożenia – ustalenie „jak jest”

Według tego modelu pierwszą fazą jest „**Rozmrożenie**”, które powinno zacząć się od wyrażenia określenia „**jak jest**” oraz zaakceptowania nieuchronności zmiany. Należy wspólnie z zespołem określić, co oznaczają wprowadzone zakazy i nakazy, w naszym przypadku związane z pandemią Covid-19.

W tej fazie należy spojrzeć na swoją organizację z kilku perspektyw. Zacznijmy od siebie, zadając pytania typu: co to znaczy dla mnie (dzieci, szkoła, zdalne nauczanie, zagrożenie dla zdrowia mojej rodziny, zmiana planów urlopowych)? Jak to wpłynie na moje codzienne życie? Jak to wpłynie na moją pracę? Które obowiązki mogę wykonywać zdalnie, a które nie? Czego potrzebuję, aby pracować?

Managerowie powinni natomiast spojrzeć szerszej, zadając pytania w stylu: które z celów organizacji są zagrożone? Jak to wpłynie na kondycję firmy w krótszej i dłuższej perspektywie? Które procesy mogą funkcjonować bez zmian, a które wymagają modyfikacji? Co sta-

nie się z wiążącymi nas kontraktami i umowami? Jak będzie wyglądała dalsza współpraca z klientem? Jest to też dobry moment na przeanalizowanie możliwych scenariuszy i podjęcie decyzji, który z nich realizujemy.

**Ważne jest, aby w ten proces zaangażować wszystkich pracowników. Dzięki temu obraz sytuacji jest pełniejszy, a pracownicy czują, że ich potrzeby oraz ich punkt widzenia jest uwzględniony. To zaangażowanie przyda się, gdy okaże się, że wyjście z tej sytuacji wymaga wzmoczonego wysiłku i poświęceń.**

## Faza rozmrożenia – wizja stanu końcowego

Jest to czas, w którym powstaje wizja nowej wersji organizacji, bardziej odpornej na zagrożenia, albo zostanie stworzony tymczasowy model pracy, zabezpieczający strategiczne cele firmy.

Efektywna i skuteczna praca zdalna wymaga najczęściej **zmiany dotychczasowej filozofii pracy**. Wymaga też zaangażowania pracowników, którzy najlepiej wiedzą, jakie działania należy wykonać, aby tę wizję urzeczywistnić. Tylko oni znają niuanse swojej pracy, wiedzą z kim należy się komunikować i co jest potrzebne do właściwego działania. Przykładem może być wypracowanie zestawu reguł, które są wspólnie

uzgodnione tzn.: ustalenie kto w jakich godzinach pracuje, kiedy ma przerwy, czego można oczekiwać od pozostałych członków zespołu, kiedy najlepiej jest robić spotkania, czy odbieramy telefony poza godzinami pracy, ile czasu dajemy sobie na odpowiedź na maila itp. Taką regułą może być również uzgodnienie, że podczas spotkań korzystamy z kamer, a nie tylko z połączeń audio.

**Komunikacja niewerbalna, mimika twarzy, postawa ciała czy gesty ułatwiają porozumienie, eliminują domysły, niedopowiedzenia i konflikty. Bycie widocznym mobilizuje do uczestnictwa w rozmowie. Jednym z czynników sukcesu pracy zdalnej jest właściwe delegowanie zadań i transparentność pracy.**

Potrzebne jest również zaangażowanie decydentów, aby wskazywać kierunek i ustalać priorytety w taki sposób, by jasne było co jest kluczowe dla organizacji.

## Faza rozmrożenia – identyfikacja sił wspierających i hamujących

Do sił wspierających dążenie do zmiany należą między innymi wiedza oraz umiejętności pracowników i ich indywidualne talenty. Na poziomie organizacji są to zebrane doświadczenia, posiadana infrastruktura, wypracowane sposoby działania, ale także to, że wiele firm jest w podobnej sytuacji i można z ich doświadczeń korzystać.

Siłami hamującymi będą np. braki w umiejętnościach i sprzeczne, niepewność sytuacji ekonomiczno-prawnej, indywidualne obawy i problemy, a także brak doświadczenia w przeprowadzaniu zmian.

**Dobry plan przejścia przez zmianę wykorzystuje siły wspierające oraz niweluje działanie sił hamujących.**

## Faza zmiany

Dopiero teraz jesteśmy gotowi, aby wejść we właściwą **fazę zmiany**. W tej fazie stąpamy po niepewnym gruncie. Organizacja przeprowadzająca zmianę powinna umożliwić eksperymentowanie i próbowanie, ale bez gwarancji sukcesu. Kluczowym dla tej fazy jest stworzenie bezpiecznego środowiska uczenia się – zachęcanie do prób, zezwalanie na błędy oraz oferowanie wsparcia merytorycznego i organizacyjnego.

Należy pamiętać, że gdy przechodzimy na pracę zdalną, znikają niektóre kanały komunikacji, których znaczenia być może nie doce-

nialiśmy. Nie ma możliwości przypadkowego spotkania kogoś na korytarzu, gdzie wymiana kilku zdań pozwalała na to, aby zorientować się w bieżącej sytuacji. Zniknęły miejsca wymiany pomysłów i zbierania inspiracji, takie jak kuchnia, miejsce przy automacie z kawą czy wspólny lunch. Ci, którzy potrzebują do pracy ciszy i spokoju, mogą go nie uzyskać. W domu mamy przecież do czynienia z prozą codziennego życia – dzieci skaczące po kanapie podczas naszych spotkań on-line, a także wołanie domowników, gdy akurat rozgryzamy problem wymagający skupienia.

W tej fazie managerowie powinni szczególnie dbać o członków swojego zespołu, tak aby było to widoczne, co przy zespołach rozproszonych wcale nie jest takie oczywiste. Należy wyraźnie przekazywać oczekiwania, ustalać priorytety oraz regularnie udzielać informacji zwrotnych.

W tej fazie przyda nam się umiejętność współpracy, przyrostowego budowania rozwiązań, skupienie się na wartości biznesowej. Kluczową siłą wspierającą mogą być iteracje, inspekcje i adaptacja do zmieniających się wymagań.

**Znajdźmy firmy, instytucje i ludzi, którzy mogą stać się naszą inspiracją. Jasno zdefiniowane wzorce, zgodne z wartościami naszej organizacji pomogą przetrwać ten trudny czas.**

## Faza zamrażania

Kiedy pojawiają się elementy, które sprawnie działają, oznacza to, że weszliśmy **w fazę zamrażania**. W tej fazie należy pilnować, aby wypracowane rozwiązania zostały utrwalone i wprowadzone jako obowiązujący standard. Może to dotyczyć zarówno procedur pracy jak i standardów technologicznych. Teraz nowe zasady pracy stają się nowymi zwyczajami, a nowe sposoby myślenia stają się mądrością zbiorową. Jest to dobry moment, aby pomyśleć o wspieraniu właściwych zachowań.

W tej fazie następuje tworzenie nowych nawyków i rytuałów – np. codzienne krótkie spotkania podsumowujące co każdy wczoraj zrobił, czym będzie zajmował się dziś czy pojawiły się jakieś problemy, mające wpływ na nasze zadania. Stosujemy się do wcześniej ustalonych reguł (np. czas wypowiedzi do 2 minut, używanie wideo, nieodbieranie w tym czasie telefonów itp.).

Nie należy zbyt szybko przechodzić do fazy zamrażania. Wcześniej należy upewnić się, że wszyscy są gotowi przyjąć nowe sposoby działania. Pamiętajmy, że pewnych procesów nie da się przyspieszyć, że uczenie się nowych rzeczy jest krokiem, po którym musi nastąpić utrwalenie

nie nowej umiejętności. Pamiętajmy też, że każdy ma inne potrzeby i inne tempo uczenia się.

Na pracę zdalną należy patrzeć zarówno z perspektywy pracownika, jak i menedżera. Z punktu widzenia pracownika ważne jest przyjazne i wygodne miejsce pracy, ustalenie zasad działania oraz wyraźnych granic pomiędzy pracą a domem, a także skupienie się na celach, nie zaś na udowadnianiu, że jest się w pracy. Równie istotna jest samodyscyplina i planowanie zadań. W obecnej sytuacji dla wielu pracowników jest to rewolucja – zostali oni wyposażeni w narzędzia (tylko!) i powiedziano im, że od jutra mają pracować zdalnie. Bez właściwego przygotowania organizacji i ludzi, a także bez wprowadzenia **zmiany organizacyjnej**, to się samo przecież nie stanie.

Warunkiem sukcesu jest kompleksowe podejście. Oznacza to także zwrócenie uwagi na umiejętności i kompetencje członków zespołu oraz na procesy, zasady i reguły działania. Zmieniając nasze nawyki i kulturę organizacji będziemy w stanie osiągnąć oczekiwane rezultaty pracy zdalnej.



**Cezary Krzemiński**

Doradca i konsultant w obszarze zarządzania projektami i usługami IT. Wspiera przedsiębiorstwa, które chcą zmienić sposób pracy na bardziej zwinny. Doradza przy tworzeniu i doskonaleniu biur wspierających zarządzanie projektami, programami i portfelami. Uczestniczył w realizacji szeregu projektów w obszarze telekomunikacji, IT oraz edukacji. Konsultant oraz akredytowany trener wielu metodyk i dobrych praktyk w firmie OMEC (www.omec.pl). Posiada tytuł Executive MBA przyznany przez Polish Open University we współpracy z Oxford Brookes University.



**Jolanta Łabędzka-Benisz**

Specjalistka w dziedzinie zarządzania zmianą, współpracująca z firmą OMEC (www.omec.pl). Swobodnie porusza się w różnych podejściach metodycznych, doradzając wybór najlepszych rozwiązań dopasowanych do branży, organizacji i projektu. Promotorka zwinnego stylu zarządzania. Akredytowany trener, doświadczony fasilitator i autor warsztatów szkoleniowych, uwzględniający podczas pracy nie tylko cele biznesowe, ale także ludzi, interakcje między nimi oraz ich potrzeby.