

## Vodenje tima na daljavo v negotovi situaciji

Mag. Suzana Ester Car

Novonastale razmere so pred marsikaterega vodjo postavile nov izziv: kako praktično preko noči voditi svoj tim na daljavo in pri tem upoštevati še izredne razmere, v katerih smo se znašli.

Prigoda s sinom, ki hodi v 2. razred, me je spomnila na osnove in na pomen, ki ga kot vodja imate na svoje sodelavce. V tretjem tednu izolacije je sinova učiteljica prosila, če se lahko z njim sliši po telefonu. Po kratkem pogovoru je bil molčeč in zamišljen in čez čas je rekel: *"Učiteljica je rekla, da nas vse pogreša. In da pogreša moje kodre in moj nasmeh. Ko sem to slišal, sem skoraj zajokal."*

Ne glede na to, ali vodite tim na daljavo ali "v živo", zlasti pa glede na trenutno situacijo je najbolj pomembno, da vam je za vaše sodelavce in za njihovo prihodnost mar. In da jim to tudi pokažete. Morda jih bo vaša majhna pozornost ganila do solz, vsekakor pa jim lahko pomaga, da bodo ne glede na situacijo lahko osredotočeni tudi na delo. Nenavadne razmere za delo namreč pred nas postavljajo veliko oviro za učinkovito in uspešno delo. Veliko neznank, s katerimi se soočamo, v naših možganih povzroča kratek stik. V negotovosti, ko smo zaskrbljeni za lastno varnost, se naši možgani namreč težko posvečajo čemurkoli drugemu, ampak ostajajo osredotočeni na vse neznanke: Kdaj bo varno? Kdaj bom lahko šla v trgovino? Imam še službo? Kdaj bomo spet lahko začeli delati? Bom preživel?

Povedano drugače: naše možgane je zelo verjetno ugrabila naša amigdala in nimamo polne kapacitete razmišljanja, saj se v taki situaciji prekine kar do 75 odstotkov povezav z našimi razmišljujočimi možgani!



In to je sedaj vaš tim... poleg zmanjšane kapacitete razmišljanja še od nekaj pa do več 100 kilometrov oddaljen od vas. Kako ga voditi, da bomo vsaj nekaj lahko tudi naredili in si tako kot organizacija ali podjetje zagotovili prihodnost?

**Osredotočite se na rešitve in na pozitivno.** Naši možgani sedaj mrzlično iščejo nevarnosti, da bi nas pred njimi obvarovali. Kolateralna škoda tega početja je, da so naš razum, naše logično in analitično razmišljanje precej okrnjeni, poleg tega pa smo polni stresnega hormona kortizola in adrenalina.

Sebi in svojim sodelavcem boste najbolj pomagali tako, da v črni situaciji poiščete vse, kar je pozitivno. Lahko organizirate "tekmovanje": **kdo najde več pozitivnih stvari?** Ni nujno, da gre za velike ideje, lahko so čisto majhne in vsakdanje, na primer:

*"Ker delam od doma, si lahko sam izberem, kje bo moja 'pisarna'. Danes je na vrtu."*

*"Sama si lahko organiziran svoj čas in zjutraj dlje spim in delam več pozno popoldan."*

*"Končno imam čas in se bom udeležila tega-in-tega izobraževanja."*

*"Včeraj sem bil na virtualnem koncertu Berlinske filharmonije."*

*"Končno bom izdelala standardne dopise za svoje stranke, za kar mi je vedno primanjkovalo časa."*

**Namesto na težave se osredotočite na rešitve:** vemo, da se marsičesa ne da. Kaj pa se da? Zelo verjetno boste ugotovili, da se marsikaj da, če sodelavcem dopustite prostor za kreativnost (in s tem seveda tudi za rojstvo veliko nemogočih idej, ki jih ne sankcionirate ali zasmehujete). Neumorno se vračate na rdečo nit in sprašujete: *"Kaj pa je možno? Kaj pa lahko naredimo? Kaj pa se da? Kaj pa vsak od nas lahko stori?"*

Če se pogovor odpelje v smer, kaj vse bi drugi - država, naše vodstvo, moj sosed, drugi oddelki/timi - lahko storili, ga zapeljite nazaj na to, kaj lahko naredim *jaz in mi*.

**Podajajte pozitivno povratno informacijo.** Člane svojega tima pohvalite, kadar je le možno. Ne pričakujte in pohvalite samo večjih prebojev in velikih zmag, ampak tudi majhne uspehe, pripravljenost na pomoč, pozitiven odnos.

**Povečajte jasnost in sigurnost.** Kadar je situacija negotova, naši možgani zoper postanejo talci amigdale in ne moremo več jasno razmišljati. Ker nimamo končnega datuma, ko se bodo stvari vsaj nekoliko normalizirale, to za vse nas predstavlja hud stres. Kot vodja lahko svojim sodelavcem podate vsaj nekaj jasnosti in varnosti tako, da jih ves čas obveščate o tem, kar se dogaja, kaj se bo zgodilo in kaj trenutno lahko pričakujejo - tudi, če gre za majhne korake, kot na primer:

*"Trenutno nam gre dobro in do konca meseca še imamo službe."*

*"Slišali se bomo vsako sredo ob 10. uri in se pogovorili o novostih glede naše situacije."*

*"Ne vemo še, kdaj bomo lahko začeli delati, se bomo pa vsak ponedeljek ob 9h slišali na to temo."*

*"Zaenkrat delamo od doma. Vsak dan ob 9. uri se bomo virtualno sestali in takrat bom lahko poročala o novostih."*

Seveda marsikdaj tudi vi kot vodja vsega ne veste, nimate informacij. Takrat povejte to, na primer: *"Trenutno ni nič novega in ne vem, kdaj bom vedela več. Takoj ko bom vedela več, vas bom o tem obvestila."*

**Povečajte samostojnost.** Vsepovsod nas obkrožajo prepovedi in omejitve. Izgubljam občutek samonadzora, kar je zopet razlog za "kratek stik" v naših možganih. Izkoristite situacijo in članom vašega (trenutno virtualnega) tima povečajte občutek samostojnosti in nadzora:

- Ali lahko, na primer, sami odločijo, kdaj bo njihov delovnik ali v kakšnem vrstnem redu se b o do lotili svojih nalog?
- Se lahko skupaj dogovorite za čas "obvezne prisotnosti", ko se lahko pokličete in pričakujete odzivnost na e-sporočila ali telefon?
- V kolikšnem času se pričakuje, da se odzovete na e-sporočilo?
- Spodbujajte jih k temu, da so-kreirajo nova pravila dela: kolikokrat se želite kot tim slišati? Kdaj vam najbolj ustreza? Kaj potrebujejo, da bodo lahko čim bolje delali od doma?

**Krepite odnose in vezi med člani tima.** Razdalja v daljšem časovnem obdobju lahko počasi a vztrajno naje tudi vaše odnose. Prav odnosi pa so ključ do naše uspešnosti in učinkovitosti kot tim. Ne glede na to, da se ne morete srečevati osebno, lahko vsaj nekaj naredimo tudi s pomočjo tehnologije. Nekaj idej:



- **Hitra "kava"**. Morda se vsako jutro za 15 minut dobite na hitro kavo in se pogovorite o tem, kako ste, kaj se dogaja pri vas, kako ste preživeli popoldan, morda želi kdo pokazati, kje dela ali celo narediti "virtulni izlet" po svojem domu - resnično sproščen klepet s sodelavci. In ne pozabite, naj vaš tim določi, katera ura je najprimernejša. Bo to vsak dan ali vsak drugi dan? Morda dvakrat tedensko?

- **Delitev uspehov**. Morda se vsak dan (ali enkrat ali dvakrat tedensko) ob koncu delovnika dobite na kratek pregled vašega delovnika: kaj ste uspeli narediti, podelite kako zgodbo o uspehu, s kakšnimi težavami ste se soočili in kako ste jih premagali, kako si lahko pomagate pri težavah. Naj to ne bo v smislu nadzora, ampak krepitev občutka, da smo vsi na istem čolnu in da si lahko pri tem tudi pomagamo.

- **Virtualne vesele urice ob koncu tedna**. Morda se želite konec tedna dobiti na "veselih uricah", podeliti kako zabavno zgodbo iz še enega tedna dela od doma ali poklepetati kar tako. Morda ni obvezno, kdor pač želi.

- **Osebni pogovori na začetku sestankov**. Dovolite 10 do 15 minut pred vsakim sestankom za osebne pogovore (če niste ta dan že imeli "hitre jutranje kave"). Tako krepite medosebne vezi in vzpostavljate dober stik.

- **Spoznajte njihov urnik**. Kot vodja spoznajte urnik vaših sodelavcev: kdaj in kako najraje delajo, kdaj jim najbolj ustrezajo sestanki. Poskušajte jim ugoditi. Seveda ne bo vedno šlo tako, da bo ustrezalo vsem. Če imate v timu sodelavce, ki raje delajo popoldan in tiste, ki raje delajo zjutraj, naj bo kak sestanek dopoldan (in se na sestanku zahvalite tistim, ki raje delajo popoldan, da so z vami) in kak sestanek popoldan (in se na sestanku zahvalite tistim, ki raje delajo dopoldan, da so z vami).

- **Vzpostavite tudi osebne (virtualne!) stike**. Na primer:

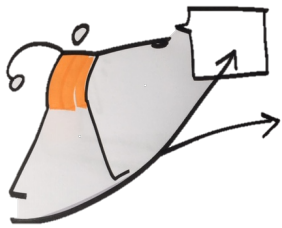
- Pokličite vsakega sodelavca posebej in povejte, da cenite njihov prispevek in da se zavedate, da nam v teh časih ni enostavno. Izpostavite (vsaj) eno pozitivno lastnost, ki so jo pokazali v preteklem tednu / obdobju in je pomagala timu ali prispevala k rezultatu; lahko gre za spodbudno besedo, ki so jo namenili sodelavcu na sestanku, pozitiven pogled, ponujeno pomoč ali optimistično opazko. Karkoli, lahko tudi najmanjša gesta.
- Pošljite zasebno tekstovno sporočilo in jih vprašajte, kakšen je bil njihov dan / teden.
- Na štiri oči se pogovorite o tem, kako jih lahko še bolj podprete, s kakšnimi težavami se soočajo, kakšna je njihova izkušnja dela na daljavo.

**Vzpostavite rutino.** Veliko ljudi ima pri delu na daljavo in od doma težave z vzpostavitvijo rutine. In tako dan mine, ne da bi uspeli kaj dosti narediti. Kot tim se dogovorite, katere rutine se želite držati, na primer:

- "Pričakuje se, da smo ob delovnikih delovno prisotni med 9. in 13. uro, ostali del dneva si lahko razporedite po svoje." Nekdo bo morda želel pričel delati že ob 6. uri, nekdo drug bo delal od 9. do 17. ure.

- Pričakovani odzivni čas na e-sporočila je ... (2 uri, en delovni dan ali podobno).

**Postavite jasna pravila.** Pogosta napak pri delu na daljavo -



sploh glede na to, da smo se v tej situaciji znašli nenadoma in brez priprav - je, da predvidevamo, kaj so pravila obnašanja. Pravila naj bodo jasna in jih kot vodja jasno sporočite. Če je možno, se o nekaj teh pravil dogovorite skupaj - tako boste povečali samostojnost in občutek nad

situacijo, ki nam v teh časih tako zelo manjkata. Sem spadajo pravila glede pričakovane prisotnosti in odzivnosti, v kolikem času moram odgovoriti na e-pošto, na katerih sestankih moram biti prisotna, katere informacije si moramo deliti, kakšen je naš urnik, kaj so moje delovne zadolžitve. Tudi če se vam zdi, da je to vendarle samoumevno - posebej takrat! - jasno sporočite vaša pričakovanja. Lahko jih po pogovoru zapišete v e-sporočilo in ga razpošljete vsem članom vašega tima.

Upam, da boste zase in za vaš tim našli vsaj kako idejo, ki vam bo pomagala, da ostanete povezani kljub razdalji in da ste si v teh nepredvidljivih časih v oporo. Le tako boste kot tim še vedno močnejši in uspešni. In pripravljeni na čas, ko se bo situacija umirila in bomo lažje zadihali. Predvsem pa ostanimo eden drugemu ljudje...