

Nie ma jak w domu?

Wszyscy stali się dziś ekspertami od pracy zdalnej. W końcu prawie każdy obecnie tak właśnie działa – na odległość. Niemniej jednak słuchając rad wszelkich „guru” w zakresie poukładania sobie życia w czasach zarazy i zamknięcia, czuję najwzyczajniej niesmak.

Piotr Stohnij

Pracuję w trzech miejscach: w domu, na sali szkoleniowej i u klientów. „Swoje” biurko w organizacji całkowicie oddałem blisko pięć lat temu, ale pierwsze szlify w pracy zdalnej zacząłem zdobywać już 10 lat temu. Moje doświadczenia w tym zakresie przeczą jednak ogólnie rozgłaszanym mądrościom na temat tego, co naprawdę działa w pracy na odległość.

Wolność demoralizuje

Niestety muszę przyznać, że na początku mojego funkcjonowania bez ram, które daje praca w biurze, pozostawanie na odległość wpłynęło na mnie negatywnie. Z jednej strony było to spełnienie marzeń, gdyż bardzo chciałem wyzwolić się ze standardowych ram organizacyjnych. Z drugiej strony jednak ich brak oznaczał, że tylko ode mnie zaczęło zależeć, co, kiedy i gdzie się wydarzy. Swoje robiły też rozpraszać: płyty do przesłuchania, książki do przeczytania, rzeczy do uporządkowania itp.

W takich warunkach traci na znaczeniu to, czy coś zostanie zrobione dzisiaj, jutro czy za tydzień. Przestaje istnieć coś takiego jak pilność – dopóki zadanie nie stanie się preterminowane, dopóty nie nabierze wagi ani nie zmusi do mobilizacji. Dlatego ilekroć słyszę o tym, że w pracy zdalnej kluczowa jest samodyscyplina albo że planowanie powinno w niej przebiegać tak, jakby było się w biurze,

tylko się uśmiecham i mam to za pobożne życzenia. Środowisko firmy diametralnie różni się od warunków domowych, w których jest wszystko, co się lubi, i na to po prostu nie ma mocnych.

Ale jest nadzieja! Dziś potrafię naprawdę wyjątkowo efektywnie pracować bez przypisanego biurka w firmie. Jak to osiągnąłem? Po prostu musiało upłynąć trochę czasu i na atrakcyjności straciły wszystkie możliwości, które otworzyły się przede mną, gdy wyszedłem z biura. Pomógł też nawał pracy i zajęcie się interesującymi dla mnie sprawami. To chyba moja recepta na sukces w pracy zdalnej, która może być użyteczna również dla innych. Trzeba dać sobie czas na ułożenie się w nowych warunkach. Gdy zmieniasz pracę, a więc i biuro, nikt się nie spodziewa, że od razu będziesz działać tak sprawnie jak wcześniej. I sam od siebie tego nie oczekuj.

Czyhające demony

Czy jednak moje doświadczenie jest adekwatne do dzisiejszej rzeczywistości? Już nie i jeszcze nie. Ale takie się stanie, gdy szok związany z koronawirusowym kryzysem osłabnie i przejdziemy nad nim do porządku dziennego, skoro niewiele można z nim zrobić. Dla czego tak będzie?

Wybuch epidemii trochę przypominał znany wszystkim użytkownikom systemu

Windows niebieski ekran śmierci, po którym weszliśmy w tryb pracy awaryjnej. W wielu przypadkach walczyliśmy dziś o przetrwanie naszych firm albo o zachowanie stanowiska i nie w głowie nam troska o komfort pracy. Ale i w tym przypadku czas zrobi swoje, gdyż przyzwyczajymy się do obecności koronawirusa w naszym życiu i zrozumiemy, że i tak nie mamy większego wpływu na to, co dzieje się w związku z tym nieproszonym gościem.

Ponadto ta ciągła walka jest najzwyczajniej w świecie wycieńczająca i w końcu dojdzie do

Wybuch **epidemii** trochę przypominał znany wszystkim użytkownikom systemu Windows niebieski ekran śmierci, po którym weszliśmy w tryb pracy awaryjnej.

głosu potrzeba, by zadbać o siebie. Bezsilność obudzi demony pracy zdalnej. Ciebie też one dopadną, bo ten kryzys uwidoczni, co Ci służy, a co przeszkadza w biznesowym środowisku. Zyskanie tej właśnie (samo)świadomości jest według mnie kolejnym kluczem do satysfakcjonującego i efektywnego funkcjonowania w pracy na odległość.

Postaw na dres kod

Z opisanych powyżej powodów na ogół z podniesioną lewą brwią wysłuchuję rad, jak efektywnie działać zdalnie: że powinno się wygospodarować specjalną przestrzeń biurową albo wyznaczyć sztywne ramy czasu pracy. A w ogóle to warto również przebrać się w biznesowe ubrania, by dosłownie odczuć to na własnej skórze. Co jeszcze? Może trzeba też przystanąć na pół godziny ze słuchawkami w uszach i złapać się drążka do podciągania, aby zasymulować podróż metrem?

Oczywiście jeżeli komuś powyższe praktyki służą, nic mi do tego. Niemniej jednak nie po to pracuję zdalnie, żeby przebierać się w mundurek i siadać przy biurku zamiast na kanapie. Dlatego w pracy zdalnej stawiam na dresowy kod ubioru (choć nie zawsze musi oznaczać to

noszenie dresu). Chodzi o komfort, który możemy zyskać dzięki pracy w wygodnych ciuchach, z miejsca, gdzie jest nam dobrze, ale nie zawsze da się wygospodarować przestrzeń na biuro. Poza tym nie po to rezygnuje się z biura, by przenieść je do domu, prawda?

Pałapki

Również z powyższych powodów jestem sceptyczny wobec prób planowania czasu. Pomijając fakt, że nawet gdy próbujemy poddawać go naszym metodom zarządzania, nie płynie on ani szybciej, ani wolniej, to jedną z najważniejszych korzyści z pracy zdalnej jest właśnie możliwość wykonywania jej asynchronicznie, czyli – za

wyjątkiem umówionych spotkań – w dowolnym, wygodnym dla nas czasie. W tej wolności wyboru kryje się jednak kilka pałapek. Na czym one polegają?

Po pierwsze, rozmywają się granice między pracą a innymi aktywnościami, co może być powodem konfliktów z domownikami, ale też utrudnia odpoczynek i wydłuża trwanie poszczególnych czynności, ponieważ nagle mamy na nie czas. Po drugie, praca zdalna to ciągła dostępność dla innych. Po trzecie, jest ona bardziej intensywna niż w biurze. Nawet gdy cały dzień upływa na spotkaniach, zmieniasz ich miejsce, z kimś pójdziesz na kawę, z kimś innym załatwisz część spraw podczas lunchu. W biurze nie dasz rady pracować cały czas. Pracując z domu, nie masz takiego urozmaicenia. Ponadto widząc lub tylko słysząc kogoś „zakłętą” w aplikacji do wideokonferencji, musisz bardziej się postarać, by skutecznie się skomunikować, ponieważ taka forma wymiany informacji lub podtrzymywania relacji jest zawsze uboższa niż spotkanie twarzą w twarz, podczas którego można najbardziej wszechstronnie wyrazić siebie i zbudować porozumienie. To dlatego na pracę zdalną zużywamy więcej osobistych zasobów. Pamiętam, jak uderzyło mnie to, gdy ►

po raz pierwszy przeprowadzałem całodzienne szkolenie w pełni na odległość. Mając już za sobą kilka tysięcy godzin zrealizowanych warsztatów, głównie dla menedżerów najwyższego szczebla, a co za tym idzie – niezłą kondycję trenerską, byłem w szoku, gdy po takim jednym dniu czułem się tak, jakbym spędził na sali szkoleniowej co najmniej trzy dni. Zastanawiałem się, co właściwie się ze mną dzieje. Kiedy jednak wniknąłem w to głębiej, uświadomiłem sobie, że w formule zdalnej mniej używa się gestów, a więcej mowy, oraz że znacznie trudniej jest moderować interakcje grupowe, a prowadzący musi wkładać więcej sił w zarządzanie kwestiami technicznymi.

Często ulegamy wrażeniu, że praca zdalna zmniejsza potrzebę odpoczynku – w końcu wykonujemy ją na ogół z domu, czyli w miejscu odpoczynku. Ale praca zdalna jest wyjątkowo intensywna i dlatego dodatkowo zwiększa rolę odpoczynku oraz wymaga robienia częstszych przerw. Tego niestety nie mówi się początkującym w działaniu na odległość. Nic dziwnego, że szybko tęsknią do biura.

Czas na transformację

Nie ma powrotu do rzeczywistości sprzed epidemii koronawirusa. Pokazała ona, że firmy stały się gotowe do pracy zdalnej na pełny etat, nawet jeśli nie były do takiej zmiany przygotowane. Niemniej jednak byłbym daleki od uśmiercania modelu biurowego.

Utwierdza mnie w tym przekonaniu przykład firmy Aviva, którą miałem przyjemność poznać m.in. w związku z badaniami, które prowadziłem, pisząc swoją książkę o zmianie pokoleniowej w biznesie. W tej firmie praca zdalna w wymiarze do czterech dni w tygodniu była możliwa już kilka lat temu. Wydawać by się mogło, że osoby tworzące tę organizację będą maksymalnie wykorzystywać tę możliwość, wystawiając na wielką próbę zaniepokojonych menedżerów. Ale okazało się, że średnia liczba dni pracy w formule zdalnej

wynosiła między jeden a dwa. Dlaczego tak było? Członkowie zespołu twierdzili, że wolą spędzać czas w biurze, które jest ładne, wygodne, panuje w nim bardzo dobra atmosfera, tworzona przez ludzi wzajemnie się ceniących i lubianych. Po co zatem mieliby siedzieć w domu, gdzie np. odkurzanie może okazać się ciekawszym zajęciem od pisania raportu? Wszystko za sprawą dobrze przeprowadzonej zmiany, którą

Obecny kryzys premiujący skrajną elastyczność pokazał, jak nieadekwatne do rzeczywistości są modele organizacyjne.

podyktowały ambitne cele biznesowe – transformacji na poziomie miejsca, infrastruktury technicznej i kultury, czyli modelu organizacyjnego firmy. Czym on jest? Model organizacyjny to nic innego jak odpowiedź na pytanie, jak dana firma ma funkcjonować – na poziomie kultury, procesów i infrastruktury. Czy jednak w warunkach epidemii koronawirusa powinniśmy takim filozoficznym rozważaniem poświęcać swój cenny czas? Przecież to moment walki o przetrwanie.

Nie tylko powinniśmy, ale musimy znaleźć na to chwilę. Dlaczego? Dlatego, że obecny kryzys premiujący skrajną elastyczność pokazał, jak nieadekwatne do rzeczywistości są modele organizacyjne. Na szczęście obecnie firmy podejmują to wyzwanie, zamiast zawieszać działalność – i chwala im za to. Stąd też bierze się zwiększenie roli pracy zdalnej. Trzeba jednak pamiętać, że jest ono tylko skutkiem opisanego zjawiska i jednym z elementów nowego pomysłu na to, jak firmy mają funkcjonować w nowej rzeczywistości. Żeby przetrwać ten kryzys i trwać również po nim, potrzeba im będzie czegoś więcej. Potrzebna im będzie transformacja modelu organizacyjnego. ■



Piotr Stohnij

jest ekspertem w zakresie nowego marketingu i zmian pokoleniowych w biznesie. Prowadzi badania, doradza, szkoli oraz zarządza działaniami firm swoich klientów.

Pełni funkcję wiceprezesa Fundacji Masculinum.