

Właśnie zostałeś szefem zdolnego zespołu, pracującego w kompletnym rozproszeniu, może częściowo hybrydowego. Zespołu, którym masz zarządzać rzadko się z nim spotykając albo wcale. Być może to nawet jest zespół wielokulturowy, pracujący na wielu kontynentach. Jak poukładać taką współpracę, jak być liderem zdolnego zespołu? Temu będziemy poświęcać nasze podcasty.

Dziś numer jeden.

To spróbujmy po kolei wymienić, przede wszystkim najważniejsze zadania, które stoją przed liderem zdalnego albo rozproszonego zespołu.

Po pierwsze zadaniowy czas pracy. Jeśli do tej pory pracowałeś z zespołem widząc go po prostu i Twoja kontrola po części polegała na tym, że sprawdzałeś czy wszyscy przeszli o 9:00, czy kiedy pracowali przy biurku to faktycznie coś się działo a nie sprawdzali Facebooka, byli zaangażowani po prostu i wypuszczałeś ich z pracy o 16:00 czy 17:00, no to wiadomo, że to się tutaj nie sprawdzi. Więc nie jesteśmy w stanie kontrolować pracowników taką metodą, że po prostu patrzymy im na ręce i sprawdzamy czy pracują, czy coś się dzieje. Musimy przejść na taką formę monitoringu, która po prostu monitoruje czy cele są osiągnięte. A to oznacza, że kiedy delegujemy pracownikom zadania to nie mówimy im "od 9:00 do 10:00 rób to". Mówimy raczej "na 10:00 to a to musi być zrobione, ja tego potrzebuję, żebyś mi to oddał". I to co wyznaczamy to przede wszystkim cel. Możemy te cele wyznaczyć w takiej filozofii Smart, czyli cel który zawiera mierniki, termin realizacji, jest bardzo specyficzny. Czyli jednoznacznie da się stwierdzić, czy ten cel jest do osiągnięcia, czy nie (musi być bardzo konkretnie zdefiniowany). Możemy używać terminologii OKR (Objectives Key Results), która np. w Google jest bardzo popularna i też jest bardzo efektywną metodą. Nie ma znaczenia której użyjesz. Nawet Swojej własnej możesz użyć, ale ważne jest żeby organizować ludziom nie czas, ale wyznaczać cele, terminy i mierniki ich realizacji. A kiedy to robią? To zupełnie obojętne. Ważne żeby w terminie. Co może być szczególnie istotne kiedy delegujesz cel a nie czynność i potem zostawiasz pracownika samego z tym celem, bo on przecież pracuje w swoim domu, to wyjaśnienie mu dlaczego ten cel tzw. WHY. Czyli wyjaśnienie sensu i intencji, która mówi dlaczego coś musi być zrobione np. dlaczego klient tego oczekuje, dlaczego takie kryteria są istotne, dlaczego dzisiaj pracujemy metodą najtańszą a innym razem metodą najszybszą, a jeszcze innym razem metodą najmniej ryzykowną. Dlaczego. Bo jeśli pracownik rozumie kontekst sytuacyjny, to nawet jeśli gdzieś po drodze czegoś nie zrozumie, albo czegoś nie wie to z kontekstu sensu i z intencji jest w stanie wiele samodzielnie downioskować i w ten sposób nie będzie Cię co chwilę pytał, dzwonił, szukał Cię na Teamsie tylko dlatego, że potrzebuje drobnej informacji co pięć minut. Więc wyjaśnienie celu, mierników, terminu i przyczyny, bądź sensu, dla którego realizujemy ten cel jest kluczowe. Czy narzucasz metodę? To zależy czy pracownik musi mieć narzuconą metodę, bo lepiej żeby sam nie eksperymentował, czy właśnie bardzo dobrze żeby

eksperymentował. Metodę zostawmy jemu, bo kiedy sam eksperymentuje to ma więcej frajdy i może coś nowego wymyśli.

Zadaniowy czas pracy to jest pierwszy element. Jeśli to realizujesz już od dawna, to tutaj nie musisz wiele zmieniać, ale przemyśl czy na pewno 100% Twojego delegowania jest wyznaczone tą zadaniową filozofią. Bo jeśli jednak na co dzień w biurze częściowo kontrolowałeś pracowników po prostu chodząc i sprawdzając czy pracują, to tutaj się to nie sprawdzi.

Druga bardzo ważna noga Twojej pracy to spotkania koordynacyjne, burzo-mózgowe czyli kreatywne, także planistyczno-decyzyjne. Spotkania, których teraz nie możesz odbyć przy wspólnym stole, a zdalnie prowadzi się je zupełnie inaczej np. trzeba się nauczyć jak działają tzw. Breakout Roomy (czyli podpokoje), jak działa współdzielony Flipchart w chmurze, jak działają jakieś arkusze współdzielone np. na SharePoint. To wszystko będziesz musiał używać podczas spotkań. Spotkania są na tyle ważnym elementem, że poświęcimy im w najbliższym czasie zupełnie osobny podcast. Powiemy jakie narzędzia, jakie metody pracy sprawdzają się najlepiej kiedy prowadzisz dla kilkunastu osób spotkanie czysto zdalne. Jak sprawić żeby wszyscy byli zaangażowani a spotkanie nie trwało zbyt długo.

Po trzecie to dalej spotkania, ale tym razem jeden na jeden. Będziesz ich miał sporo, bo to coś co dzieje się w naturalny sposób w biurze, że po prostu podchodzisz do biurka i chwilę zamienicie kilka słów, coś podpowiesz, coś zasugerujesz, czegoś się dopytasz... cóż tutaj się musisz specjalnie umawiać na ten jeden na jeden. Jak często? Zależy od pracownika. Sugerowałbym nie częściej niż co tydzień na takie dłuższe spotkania, reszta to takie krótkie dzwonki. Bo jeśli byś miał codziennie mieć jeden na jeden z każdym pracownikiem to to jest już cały etat prawdopodobnie. Ale co jest istotne to podczas tych spotkań obserwuj rzeczy, które w normalnej, codziennej pracy w biurze wychodzą naturalnie. Czyli emocje, reakcje i zachowania, które mówią Ci jak ten pracownik się czuje, do czego jest zmotywowany, jakie ma opinie, jak jest zaangażowany. Coś co Ci będzie znacznie trudniej obserwować, bo nie widzisz pracownika cały dzień, 8 godzin po prostu gdzieś tam 2 metry dalej za biurkiem. Tutaj spotkania jeden na jeden to są momenty, w których możesz wyobserwować jaka jest motywacja pracownika, czy czuje się przekonany do zadania, czy wierzy w daną wizję. Te wszystkie emocje, które powodują jego energię i motywację. Bez tego trudno Ci będzie rozpoznać, jak pracownik jest zaangażowany, jaki to jest typ osobowości. Może już to wiesz jeśli, to jest stary pracownik, ale co z nowym, który dopiero dołączył do zespołu? Musisz go rozpoznać zdalnie. I tu znowu poświęcimy temu zupełnie osobny podcast, jak podczas rozmowy jeden na jeden rozpoznawać co pracownika motywuje, jakie emocje nim rządzą, jaką ma postawę, nastawienie i osobowość. Motywacja wewnętrzna pracownika, jego osobista postawa i lojalność to jest coś, co na tzw. rynku pracy pracownika (bo dzisiaj to pracownik jest dominującym graczem i ma silniejszą pozycję na rynku

pracy) warto umieć rozpoznawać. Bo jeśli to rozpoznasz, to potrafisz go trafniej motywować, a to sprawia że będzie bardziej lojalnym pracownikiem i tak szybko nie odejdzie do konkurencji kiedy dostanie lepszą ofertę pracy. Więc rozpoznawanie staje się szczególnie ważną umiejętnością na rynku pracy pracownika. Nie jest jak kilkanaście lat temu kiedy po prostu było łatwo go wymienić a pracownikowi szczególnie zależało na pracy. Dziś jest troszkę odwrotnie.

To co w tych wszystkich spotkaniach i zdalnych wieloosobowych i zdalnych jednoosobowych będzie istotne, to wąsko tematyczna komunikacja. W zdalnej pracy wiele osób bardzo narzeka na to, że musi ciągle i bez przerwy i mnóstwo godzin poświęcać na spotkania. Bez przerwy są na spotkaniach. Więc jeśli dasz radę skrócić czas spotkań to wiele podniesiesz efektywność swojego zespołu. To skrócenie oznacza, że spotkania dotyczą tylko wąskich, ścisłych tematów, są świetnie przygotowane, bardzo krótkie i szybkie, a jednocześnie nie zapraszamy wszystkich na spotkania o wszystkim. Jeśli nawet masz 15 osób w zespole to nie prowadź sobie zebrań w ten sposób, że wszystkie 15 przychodzi, omawiamy pięć tematów, bo akurat tyle jest na agendzie, ale pierwsze dotyczy tylko innych 3 osób, drugie innych 3 osób, trzecie innych 4 osób... albo zrób serię krótkich spotkań, albo użyj Breakout Roomów, o których powiemy później i prowadź spotkania tak, żeby ludzie byli zawsze tylko na tych rozmowach, które naprawdę są dla nich ważne. Z pozostałych dostaną po prostu podsumowania.

W biurze ludzie uczą się od siebie. A to oznacza, że kiedy dwie osoby pracują biurko w biurko i nawet jedna z nich jest bardziej początkująca to podpatrując tą drugą i czasami trochę dopytując nabywa doświadczenia, nabywa eksperckości. Ale kiedy pracują zdalnie nie ma jak popatrzeć tej drugiej osoby. Więc bardzo ważna funkcja wyrównywania wiedzy, standaryzacji podejść, która jest naturalna i wręcz niezauważalna w codziennej pracy, po prostu dzieje się naturalnie nawet bez twojej kontroli, tutaj nie występuje. Więc musisz ją zainicjować. Musisz zainicjować swoisty program wzajemnego uczenia się od siebie. Po części przez takie sesje wzajemnej nauki. Im poświęcimy także osobny podcast jak przeprowadzać szkolenia wewnętrzne, które nie angażują zewnętrznego trenera, nie angażują w ogóle prowadzącego trenera a są sesjami, w których ludzie wymieniają się w mądry sposób podejściami, pomysłami, doświadczeniami. I ci mniej doświadczeni w tej dziedzinie uczą się od tych bardziej doświadczonych, a potem odwrotnie. Bo ktoś jest bardziej doświadczony w jednej dziedzinie, ktoś w drugiej. Więc taka wzajemna nauka następuje. Ona jest na tych sesjach oraz jest na tzw. systemie buddy czyli takich wzajemnie wspierających się par. Trochę jak mistrz i czeladnik. Te dwa elementy w świecie wirtualnym muszą być zupełnie inaczej zorganizowane. Jak to zrobić powiemy na jednym z kolejnych podcastów.

Z tego samego powodu, troszkę inaczej trzeba będzie myśleć o rotacji podgrup. Jeśli masz np. kilkanaście osób w zespole i oni w naturalny sposób pracują w jednym pomieszczeniu

i chodzą sobie od biurka do biurka, no to skoro teraz nie mogą, a chcesz żeby pracowali wymieniając się doświadczeniami, wspólniając podejście, wspólniając pewien standard to musisz wymyślić sprytny sposób takiego organizowania pracy, żeby w małych 2,3,4 osobowych grupkach oni relatywnie często się spotykali i wymieniali podejściami. Ale co kilka tygodni te grupki trzeba przemieszać, żeby rzeczywiście wymiana następowała nie tylko w podgrupkach, ale też między podgrupkami, i wiedzy, i nastawienia, i pomysłów.

I ostatni element, o którym szczególnie musimy pomyśleć w pracy wirtualnej to jest zdalny team building. Ludziom brakuje spotkań integracyjnych, no bo się nie wiedzieli od być może nawet kilku lat, a może nigdy? Tak face to face. Znaczą widzieli się przez kamerę, ale nie widzieli się tak żeby sobie ucisnąć dłoń. A to oznacza, że musisz bardzo zadbać o to żeby oni się czuli częścią zespołu. We wszystkich badaniach, które ostatnio prowadzono widać, że ludzie którzy nawet kiedyś mieli przesyt zespołowości, przesyt spotkań wyjazdowych, dziś mówią "to czego nam najbardziej brakuje, co nas bardziej by zmotywowało do pracy, to po pierwsze wyjazd integracyjny, a po drugie poczucie się częścią zespołu, a nie tylko jakimś takim oddalonym satelitarnym elektrycznym, który gdzieś tam współpracuje zdalnie, ale siedzi 100 kilometrów dalej". Poczucie zespołowości będzie sprzyjało innowacyjności, wymianie wiedzy. A poczucie bycia częścią zespołu, takiej bliskiej relacji z zespołem będzie sprzyjało lojalności, że ktoś nie poszuka innej pracy. Musisz o to zadbać. Jak to zrobić? O zdalnym team buildingu też porozmawiamy na zupełnie osobnej sesji.

Dzisiaj sobie tylko wymieniliśmy te najważniejsze elementy, które trzeba uwzględnić pracując zdalnie z zespołem.

No i w tym wszystkim pojawia się ważne pytanie. Skoro dopiero zostałeś szefem zdalnego zespołu to pytasz się "czy ja się w ogóle nadaję, czy to jest coś co będę potrafił robić? Bo tak podchodzę do tego, spróbowałem ale nie za bardzo mi wychodzi i troszkę się boję". To pytanie musisz sobie zadać troszkę w inny sposób. Czy Twoja obawa wynika z tego, że niezbyt dobrze sobie radzisz i popełniasz błędy i nie wychodzi? Czy raczej z tego, że po prostu tego nie lubisz, nie kręci Cię to. Wolałbyś być ekspertem w tym zespole. Jeśli niezbyt dobrze sobie po prostu radzisz, no cóż to jest nowe zadanie uczysz się nowej umiejętności. To wcale nie znaczy, że sobie w dłuższym okresie nie poradzisz. A poza tym w Twojej firmie pewnie wszyscy inni również niezbyt dobrze sobie jeszcze radzą, bo wszyscy się dopiero uczymy zdalnego zarządzania. Więc jeśli Twoja obawa wynika z tego, że popełniłeś wiele błędów, widzisz że nie wszystko wychodzi idealnie, widzisz że jest okresowy spadek efektywności to jest naturalne. To jak uczenie się nowego języka albo przesiadanie się na nowy rodzaj samochodu. Po prostu trzeba się tego od nowa nauczyć. Więc jeśli boisz się, że sobie nie poradzisz, bo do tej pory nie wychodzi ale jesteś otwarty na naukę i wiesz co Ci nie wychodzi to super. A poza tym czy ktoś

lepszy się zgłosił na Twoje miejsce? Czy jest lepszy kandydat? Natomiast zupełnie inaczej jest jeśli boisz się, bo nie czujesz się z tym dobrze, bo Cię to nie kręci, nie chcesz zarządzać zespołem zdalnym. No jeśli czegoś nie lubisz to nie będziesz tego się chętnie uczył i w związku z tym nie będzie Cię to motywowało i w związku z tym nie będziesz w tym bardzo dobry. Tutaj rzeczywiście być może powinieneś rozważyć, żeby jednak wrócić do roli np. eksperta, project managera a liderowanie zespołem być może ktoś inny zrobi lepiej. Ale zakładam, że jeśli byłeś wcześniej menadżerem czy liderem i teraz nagle stałeś się liderem w zespole zdalnym to Twoja obawa raczej wynika z tego, że po prostu popełniłeś błędy i nie wszystko wygląda dobrze. Każdy je popełnił. Twój koleżyna też. I nigdy to nie będzie od razu wyglądało dobrze. Więc zakładam, że raczej sobie poradzisz tylko przechodzisz naturalny okres trochę trudniejszej fazy kiedy się przyuczamy, wszyscy nie tylko Ty ale także Twój zespół, do nowego stylu pracy. Jak sobie z tym lepiej poradzić, jak szybciej przez to przejść? O tym będziemy mówili w naszych kolejnych podcastach dotyczących zarządzania zdalnego i współpracy w zdalnych rozproszonych zespołach.

Zapraszam do kolejnych podcastów.