

2.

Pred dnevi je eden vodilnih britanskih možganskih trustov Centre for Cities objavil napoved, da bi se petdnevni delovnik v pisarnah lahko vrnil v roku dveh let. Razmah dela na daljavo, ki ga je povzročila pandemija covid-19, zelo verjetno ne bo trajen, ker ljudje potrebujejo in si želijo neposreden stik, poroča Guardian. Paul Swinney, direktor raziskav pri Centre for Cities, je komentiral: »Tudi podjetja spoznavajo prednosti dela iz oči v oči, prednosti interakcije med zaposlenimi, izmenjave idej in učenja od kolegov. V prihodnjih dveh letih bo verjetno urnik dela takšen, da bodo ljudje tri do štiri dni na teden preživeli v pisarni, enega do dva pa bodo delali na daljavo, potem se bomo vrnili k predpandemičnim delovnim navadam. Če vas ni v pisarni, vaš kolega in šef pa sta, niste del pogovora. Se spomnite stavka iz muzikala *Hamilton*: 'Hočem biti v sobi, kjer se dogaja'? Ravno zato mislimo, da se bodo ljudje vračali.«

3.

Ponekod so svoje pisarniške delavce že začeli klicati nazaj na klasična delovna mesta, strokovnjaki za trg dela pa za prihodnje mesece napovedujejo nekakšno mešanico, hibrid med delom v službi in delom na daljavo. Vsi si namreč popolne vrnitve nazaj k prejšnjim klasičnim pisarniškim delovnikom ne želijo. Stewart Butterfield, predsednik uprave in soustanovitelj platforme za poslovno komuniciranje Slack, je oktobra lani za BBC povedal: »Če se lahko premaknemo naprej s točke ortodoksnih pisarniških delovnikov od devetih do petih, lahko ohranimo najboljše dele pisarniške kulture, osvobodimo pa se slabih navad in neučinkovitih delovnih procesov, od nepotrebnih sestankov do nepotrebne birokracije.« Raziskava Future Forum, ki je zajela 4.700 delavcev v intelektualnih poklicih, je pokazala, da si velika večina (72 %) želi, da bi se obdržal hibridni model, torej kombinacija dela na daljavo in dela v službi. Tudi Elisabeth Reynolds, izvršna direktorica posebne skupine na Massachusetts Institute of Technology (MIT), ki se ukvarja s prihodnostjo dela, napoveduje, da se bo verjetno ohranil hibridni model, katerega prednost je v tem, da »poskuša loviti ravnotežje med učinkovitostjo, ki smo jo pridobili med delom na daljavo in koristmi socialnih stikov, kreativnostjo in inovativnostjo, ki se poraja pri skupinskem delu.«

»Pisarna, kavč ali morda tropski otok?«, *Nedelo*, 12. junij 2021.

AKTUALNA TEMA



Piše:
dr. Danijela Brečko

Delo na daljavo

Vodenje v »novi normalnosti« in delavska participacija

»Nova normalnost«, ki jo prinaša razmah dela na daljavo, nagovarja vodje, da razvijejo nove kompetence, zlasti socialno komunikacijske kompetence oziroma kompetence za ravnanje z ljudmi (in ne toliko s posli), prav tako pa zahteva tudi večjo participacijo delavcev pri upravljanju in odločanju. Vse to pa prinaša nove odgovornosti in nove zaveze tako vodstvu kot zaposlenim, ki jih bomo lahko udeleževali le s soupravljanjem.

Uvod

Izbruh epidemije Covid 19 je praktično čez noč povzročil velike spremembe v načinu dela. Najbolj primerna oblika dela v takšnih izrednih razmerah, ki v večini primerov zahteva tudi samoizolacijo, je delo na daljavo oziroma delo na domu. Veliko delodajalcev je tako zaposlenim omogočilo delo

od doma (vsaj občasno), kajpak, če je narava dela le-to dopustila.

V iskanju hitrih rešitev je veliko delodajalcev tudi spoznalo, da je ob podpori tehnologije možno zelo veliko stvari delati doma oziroma na daljavo, zato lahko pričakujemo, da se bo po preklicu epidemije delo na daljavo ohranilo v marsikaterem podjet-

ju, oziroma da bo se bo njegov obseg (tudi zaradi zmanjševanja tveganja, da se epidemija ponovi) bistveno povečal. Digitalna preobrazba podjetij se je torej zgodila bistveno hitreje in tudi tam, kjer je še niso načrtovali. Če smo se v prvih dneh pohitrene digitalizacije poslovanja posvečali predvsem učenju novih platform za delo na dal-

javo in vprašanjem, katere sisteme uporabiti za sodelovanje v timih, vzdrževanje stikov s strankami ter partnerji, je sedaj toliko bolj pomembno **gojenje sodelovalne organizacijske kulture**, ki bo ustrezala tem novim normam, med katero štejejo tudi delo na daljavo. Delo na daljavo sicer ni nova oblika dela, kar nekaj organizacij jo že leta uporablja, za to obliko pa se odloča tudi vse več delavcev, saj jim ta omogoča prožnejše usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti kot tudi prihranek časa.

Virtualno delo »nova normalnost« in nove kompetence vodij

Covid 19 je kljub trenutno ugodni predopustniški sliki v Sloveniji, še vedno prisoten, zato je virtualno delo postalo tako imenovana **»nova normalnost«**. Po nedavno izvedeni raziskavi (Brečko, 2021) namreč kar 70 % podjetij zatrjuje, da bodo delo od doma oziroma na daljavo v večji ali manjši meri obdržala tudi po koncu epidemije. To pa zahteva **prenovo klasičnih vodstvenih modelov in kompetenc vodij**, saj po raziskavi Gallup iz leta 2020 je uspešno delo na daljavo v veliki meri, kar v 70 odstotkih, odvisno od zavzetosti vodij in njihove podpore zaposlenim, ki delajo na daljavo.

Pri delu na daljavo morajo zaposleni delati v spremenljivem okolju, pogosto od doma in tudi geografsko razpršeni ter z zmanjšano količino osebnih stikov. To **lahko povzroči znatno zmanjšanje produktivnosti in uspešnosti dela** zaradi zmanjšane stopnje zaupanja, pomanjkanja medosebne komunikacije in identifikacije, kar posledično praviloma povzroči tudi padec motivacije.

Vodenje ljudi na daljavo je tako **še mnogo bolj kompleksno kot klasično vodenje**, saj je bistvenega pomena, kako vodje zaznavajo in obravnavajo potrebe delavcev, ki delajo na daljavo. Ti morajo delati veliko bolj samostojno in imeti dobro razvite sposobnosti za sodelovanje z drugimi člani organizacije, torej sodelavci na vseh ravneh kot tudi s poslovnimi partnerji oziroma dobavitelji ter kupci. To je temeljno pravilo učinkovitega dela na daljavo in šele z učinkovitim vodenjem in upravljanjem človeških potencialov se lahko organizacija spopade z vprašanji, povezanimi s postopkom oblikovanja dela na daljavo.

Klasični pristop k vodenju in vodenje na daljavo

Klasičen pristop k vodenju se nanaša na sloge, v katerih lahko vodja na najučin-

kovitejši način motivira in vpliva na vedenje zaposlenih, da bi ti dosegli organizacijske cilje. Uspešno vodenje je bolj ali manj odvisno od treh glavnih pogojev: situacije, delavcev in vodje. Pri vodenju na daljavo je izbira pravičnega vodstvenega sloga zelo relativistična, kar pomeni, da je **vsakič lahko primeren drug slog**. Šele to namreč omogoča optimalno naslavljanje danih okoliščin. Razvoj individualnih sposobnosti in osredotočenost na nenehno učenje ter prenos znanja znatno povečata potencial delavcev, ki delajo na daljavo. Funkcija nadzora, povezana z ocenjevanjem pri vodenju na daljavo tako izgublja pomen kot vpliv. Temeljna vodstvena naloga pri vodenju na daljavo postane omogočanje učinkovitega sodelovanja in krepitev komunikacije. Specifičnost t. i. virtualne organizacije narekuje optimalni slog vodenja in to je **integrativni slog** v nasprotju z **direktivnim slogom**. Integrativni slog je najboljša rešitev v spremenljivem okolju in v tveganih razmerah. Podpira odnose in timsko delo, poleg tega pa daje prednost timskemu reševanju problemov.

Vendar tudi prilagoditev tradicionalnih orodij upravljanja in vodenja po novem ni dovolj za krmarjenje organizacij v novi normalnosti. V sodobnem vodenju lahko namreč opazimo **dve nasprotni težnji**: na eni strani turbulentno okolje sproža potrebo po kratkoročno usmerjenih praksah, na drugi strani pa klasični tip vodenja otežuje spreminjanje organizacijske strukture, kar je ključnega pomena pri naraščajoči negotovosti. Zato je pri vodenju na daljavo pomembno razviti povsem nov pristop, ki temelji na novih kompetencah vodij.

Potrebujemo več vodij in manj menedžerjev

Vodenje na daljavo se torej precej razlikuje od tradicionalnega pristopa, ali kot je preroško napovedal guru menedžmenta P. Drucker (2021, str. 28): *»Potrebujemo več vodij in manj menedžerjev«*. Vodja prvenstveno deluje v smeri uresničevanja poslanstva organizacije in ga naredi bolj vidnega. Vodja je odgovoren za določanje ciljev, določanje standardov in prednostnih nalog ... Njegova **glavna naloga** je *»vodenje organizacije, kjer svoje cilje dosega z vplivanjem na vedenje in s pridobivanjem zaupanja zaposlenih«*.

Pri vodenju na daljavo zares potrebujemo več vodij in manj menedžerjev, saj vodenje na daljavo pomeni **zagotavljanje avtonomije zaposlenim in hkratno krepitev obstoječih komunikacijskih struktur**.

Vodenje na daljavo od vodij zahteva podobne spretnosti kot tradicionalno upravljanje, vendar je veliko bolj zapleteno. Po udarek je na motivaciji in odprtem odnosu med sodelavci. Komunikacija in ravnanje s konflikti je ključnega pomena. Voditelji so odgovorni za učinkovito sodelovanje med neodvisnimi in avtonomnimi delavci. Zato mora biti vodja inovativen, odprtega duha, ciljno usmerjen, prilagodljiv in pripravljen deliti moč s podrejenimi.

Vodenje na daljavo zahteva sposobnost hitrega diagnosticiranja konfliktov in njihovega učinkovitega reševanja. Vodja vse bolj postaja **moderator in trener, odgovoren za razvoj zaposlenih** in za nadgradnjo veščin za delo na daljavo. Odnose gradi na zaupanju, ne na organizacijskih strukturah. **Zaupanje** je ključnega pomena za omogočanje optimalnih odnosov. Splošno pravilo, potrjeno v raziskavah kot tudi z lastnim opazovanjem kaže, da zaposleni sledijo vodji, ki mu lahko zaupajo. Pri delu na daljavo je ustvarjanje ozračja zaupanja precej težje kot pri klasičnem delu, predvsem zaradi specifičnosti dela na daljavo. Vendar je zato veliko bolj pomembno kot v tradicionalnih organizacijah. Vodje morajo biti sposobni ustvarjati **pozitivne odnose med delavci**, ki ne delajo (več) skupaj na delovnem mestu, toda delajo v smeri istega cilja, pogosto medsebojno komunicirajo le prek elektronskih medijev. Ključnega pomena pri vodenju na daljavo so postale socialne – medosebne kompetence.

Bolečine pri delu na daljavo

Zaposleni, ki delajo na daljavo, se pogosto pritožujejo (tukaj povzemam ugotovitve lastne raziskave), da **sploh ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, da niso vključeni v odločanje in da sploh ne vedo, če še delajo prave stvari ...**, kar zagotovo negativno vpliva na njihovo motivacijo in učinkovitost. Po drugi strani pa se vodje sprašujejo, kako naj vedo, da zaposleni doma res delajo osem ur? Iskreno rečeno, tega ne morejo zagotovo vedeti tudi, ko spremljajo zaposlene pri delu v podjetju. Pri vodenju na daljavo je torej potreben **fokus na rezultate** in ne na količino preživetega časa na delovnem mestu. To pa je možno le ob predhodno jasno postavljenih **ciljih**, kar zaposleni, ki delajo na daljavo, tudi pričakujejo.

Ena večjih bolečin zaposlenih, ki delajo na daljavo, je tudi ta, da se **ne počutijo enakovredni člani tima** v primerjavi z zaposlenimi, ki delajo v pisarni. Pogrešajo ponudbo načinov, da bi se počutili bolj vključene in

povezane s člani tima. Pogrešajo komunikacijo z ostalimi člani kot tudi z vodjo. Želijo si več osebnih stikov s kolegi, tudi tistimi, ki delajo na sedežu podjetja.

Covid 19 je sicer povzročil **pravo poplavo spletnih orodij za komuniciranje na daljavo**, prav tako pa nas je tudi potisnil v iskanje **novih protokolov komuniciranja**. Priljubljenost spletnih komunikacijskih orodij kot tudi pogostost komuniciranja pa se razlikuje od zaposlenega do zaposlenega. Raziskave kažejo, da imajo zrelejše generacije (Baby Boom in X) raje e-sporočila, mlajše generacije (Y in Z) pa prisegajo na kratka "instant" sporočila oziroma videoklepete. Prav tako izkušeni potrebujejo manjšo frekvenco komunikacij, manj izkušeni, pa si želijo več in pogostejše komunikacije. To pa narekuje vodji, da kljub primarni izbiri komunikacijskega orodja, za katerega so se v organizaciji odločili, ostaja **odprt in fleksibilen tudi do drugih oblik**.

Največja bolečina zaposlenih, ki delajo na daljavo, pa je manjko socializacije. Socializacija in povezovanje sodelavcev je pomemben vir motivacije, zato zelo cenijo **priložnosti za virtualno socializacijo**. Mnoga podjetja že prakticirajo t. i. virtualni odmor za kavo, ki je najbolj znan in tudi najbolj enostaven način virtualne socializacije. Ob dogovorjeni uri, vsi vklopijo kamere in spijejo kavo skupaj, si povedo kakšno šalo... Nekateri že prakticirajo tudi virtualna kosila, kjer si postavijo neformalna pravila kot je, da v tem času nihče ne sme delati, mora pa slišati smeh.

Poseben izziv so tudi **sestanki**. Ti so sicer vselej izziv, toda pri delu na daljavo je potrebnega še več navora za njihovo načrtovanje, da bodo kratki, učinkoviti in produktivni. Vodenje virtualnih sestankov zahteva sposobnost facilitacije oziroma moderiranja skupinskih procesov komunikacije. Sodelavci se ne čutijo dovolj spodbujene, da bi na virtualnih sestankih spregovorili o svojih idejah, in tako le poslušajo ter se ne čutijo vpete v sodelovanje. Pogrešajo tudi jasne agende, s katerimi želijo biti seznanjeni vnaprej, da se lahko primerno pripravijo na sestanke.

Veliko delavcev na daljavo poroča tudi o tem, da ni lahko narediti jasne meje med delom in domom, **med delovnim in prostim časom**. Delovnik se pogosto razpotegne čez cel dan, s tem pa narašča tudi tveganje za upad motivacije ter pojav izgorelosti. Pričakujejo od vodje, da jim da zgled, kako uravnotežiti poklicno in zasebno življenje.

Pričakovanja do vodij kot tudi stvari, ki jih delavci na daljavo pogrešajo od svojih vodij oziroma organizacije, smo tako združili v **10 najpomembnejših "bolečin"**:

1. Ohlapno postavljeni cilji (delavci pogosto ne vedo, ali delajo prave stvari);
2. Odsotnost ali redkost povratne informacije o rezultatih dela;
3. Pretiran nadzor menedžmenta nad delovnim časom in premajhen nad rezultati;
4. Premajhna vključenost v odločanje (vodja se odloči kar sam);
5. Nezaдостna informiranost o dogajanju v organizaciji (delavci na daljavo pogosto ne vedo, kaj se v organizaciji dogaja, kakšne so skupne usmeritve, strategije...);
6. Pomanjkanje socializacije, povezovanja in stikov s kolegi;
7. Počasno odločanje, in posledično slabo oblikovane informacije za konkretno delo;
8. Nezaupanje vodij, da bodo delo na daljavo (od doma) opravili po svojih najboljših močeh;
9. Premalo neposredne komunikacije z vodjo;
10. Preohlapne spodbude k proaktivnemu odzivanju na spremembe in kreativnemu delovanju.

Zakonska ureditev dela na daljavo

Delo na daljavo ureja **Zakon o delovnih razmerjih** (v nadaljevanju ZDR 1) v členih od 68 do 72. V 68. členu **definira delo na domu** kot delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Prav tako pa je v drugem odstavku istega člena zapisano, da se za delo na domu šteje tudi **delo na daljavo**, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije. Delo da domu torej ne pomeni nujno tega, da delavec opravlja obveznosti doma, zato je bolj primeren izraz delo na daljavo, ki zajema tudi delo na domu. Delavec lahko, če mu delodajalec omogoča delo na daljavo, tega opravlja tudi drugje, kot na primer, v hotelu, počitniški hiši, avtodomu oziroma v prostorih po lastni izbiri.

Kljub temu, da je delo na domu urejeno v Zakonu, pa mora delodajalec v primeru, da do tega pride, predhodno obvestiti tudi **inšpektorat za delo** ter preveriti, ali je delovanje zaposlenega varno in primerno za opravljanje dogovorjenega dela. Poleg tega mora biti možnost dela na domu zapisana

tudi v pogodbi o zaposlitvi. Delavec, ki opravlja delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem, ima enake pravice kot delavec, ki dela v delovnih prostorih delodajalca, **vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja**, kar je zapisano v 69. členu zakona.

Naj omenimo še to, da ima delavec **pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev** pri delu na daljavo, višino nadomestila pa določita delavec in delodajalec v pogodbi o zaposlitvi. Prav tako pa je delodajalec dolžan zagotavljati varne pogoje dela na domu (ZDR 1, 2. odstavek 70. člena), s čimer je delavec, ki delajo na daljavo, priznana tudi varstvo pred mobingom, kot je to določeno v 7. členu ZDR 1 (prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu).

Nad bolečine dela na daljavo s participativnim vodenjem in večjo delavsko participacijo

Kot smo že predhodno zapisali, nova normalnost zahteva drugačen torej **integrativni in participativni slog vodenja**, kjer pomembno mesto pripada prav delavski participaciji. Delo na daljavo tako krepi klic k večji vključenosti delavcev v organiziranje in načrtovanje poslovanja organizacije v skladu z zakonsko ureditvijo dela na daljavo. V nadaljevanju bomo tako prisluhnili bolečinam dela na daljavo, ki jih izpostavljajo zaposleni in poskušali nakazati **možnosti in priložnosti za integrativno sodelovanje zaposlenih z vodji**.

1. Ciljno vodenje v sodelovanju z zaposlenimi

Preohlapno postavljeni cilji, o katerih poročajo zaposleni, kliče po **ciljnem vodenju**, ki nam v slovenskem prostoru ni neznan. Vendarle pa ciljno vodenje ne pomeni avtoritarnega sloga vodenja, kjer le vodja določi cilje. Cilji se določajo **v sodelovanju z zaposlenimi**. V zrelih organizacijah, kjer gradijo kulturo avtonomije, si cilje praviloma določijo delavci sami in nato le uskladijo z vodjo. Participativno ciljno vodenje pomeni tudi to, da morajo biti jasno določeni kriteriji in merila za ocenjevanje doseganja ciljev ter seveda sprejeti v dogovoru med delavci ter vodji. Pri delu na daljavo si drugače zastavljenih ciljev pravzaprav ne moremo niti predstavljati, saj povečana avtonomija delavcev, ki delajo na daljavo, ne ponuja prostora za avtoritarno dodeljevanje ciljev iz vrha organizacije. Na

drugi strani pa delavska participacija narekuje odgovornost tudi delavcem, da aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev in oblikovanju meril njihovega doseganja.

2. Nujna povratna informacija o rezultatih dela

Odsotnost ali redkost povratne informacije o rezultatih dela je po vsakoletni raziskavi Organizacijske energije, **še vedno najtrši oreh vodenja**. Tako pomembna, pa tako redka. Pri delu na daljavo jo še toliko bolj potrebujemo, da vemo, ali gremo sploh v pravo smer. Prav tako je ne moremo podati kar tako "za vogalom" oziroma ob bežnem srečanju na hodniku, temveč jo je treba podati na **veliko bolj strukturiran in organiziran način**. In to ne enkrat na leto, temveč veliko pogosteje. Redni letni razgovori, ki naj bi temu služili, so že davna preteklost, saj ne odgovarjajo več na zahteve vse bolj turbulentnega okolja. Uvaja se tako imenovan **pogovor o delovni uspešnosti (PDU)**, ki je izveden najmanj enkrat mesečno in je v večji meri osredotočen na razvoj talentov ter iskanje priložnosti v prihodnosti kot na ocenjevanje preteklosti. Participativno vodenje tako zahteva uvedbo pogovorov o delovni uspešnosti, odgovornost delavcev pa je, da se vanj aktivno vključujejo. V primeru odsotnosti povratne informacije pa imajo le-to pravico proaktivno zahtevati.

3. Osredotočenost na nadzor nad rezultati

Pretiran nadzor menedžmenta nad delovnim časom in **premajhen nad rezultati**. Pretiran nadzor se lahko dojema kot nezaupanje v posameznikovo delo. Po drugi strani pa lahko premajhen nadzor nekdo smatra tudi kot popolno nezanimanje vodstva za njegovo delo. Po mnenju večine delodajalcev je glavni pomislek pri omogočanju dela na domu, izvajanje nadzora nad opravljenim delom. **Prava mera nadzora** je prej umetnost kot znanost, vsekakor pa naj bo ta prilagojena kulturi organizacije. Praviloma pa sodobne tehnologije omogočajo veliko mero transparentnosti in s tem tudi veliko samonadzora. Zdi se, da delo na daljavo ponovno obuja **ciljno vodenje ter izvajanje samonadzora nad izpolnjenimi cilji tako posameznikov kot timov**, kar je zdaleč najbolj objektivno spremljanje uspešnosti kot tudi izvajanje kakovostnega nadzora nad delom. V novi normalnosti velja pravilo, da tisto, kar nadziramo (merimo), tisto tudi dobimo. Torej, če bomo merili delovni čas,

bomo verjetno slej kot prej ugotovili, da smo "pridelali" ravno pravšnje število delovnih ur, morda celo več, kot bi si želeli. Pri klasičnem delu nam delovni čas narekujeta že sam proces dela in prisotnost drugih sodelavcev. Pri delu na daljavo pa smo sami svoj upravljavec časa kot tudi organizator dela. Pri delu na daljavo je tako **veliko bolj pomemben fokus kot tudi nadzor nad rezultati kot nad časom**. Vsekakor je ta bolečina močno povezana z odsotnostjo oziroma redkostjo povratne informacije, zato bi na tem mestu priporočala vsaj tedenska srečanja vodij z zaposlenimi, kjer zaposleni poročajo o rezultatih svojega dela in se tako aktivno vključijo v proces snovanja kot tudi uresničevanja ciljev organizacije.

4. Še dodatna krepitev vključevanja delavcev v odločanje

Premajhna vključenost delavcev v odločanje pri delu na daljavo je dodatni udarec za delavsko participacijo. Res je, da smo imeli na začetku epidemije opraviti s krizno situacijo, kjer se je potrebno hitro in včasih tudi brezkompromisno odločiti, vendar to ne opravičuje dejstva, da so bili delavci (vsaj na začetku epidemije) premalo vključeni v odločanje. Pravica do sodelovanja in upravljanja je ne nazadnje zapisana tudi v 69. členu ZDR-ja. Vodje v novi normalnosti se še kako dobro zavedajo, da **vključenost v odločanje pomeni tudi večjo motiviranost in večjo zavzetost**. Vključevanje v odločanje namreč pomeni, da skupne odločitve delavci tudi "olastnijo," torej vzamejo za svoje. Pri delu na daljavo je tako potrebno še dodatno okrepiti vključevanje delavcev v odločanje, saj le-to predstavlja pomemben element motivacije avtonomnih delavcev, ki jih pogosto pestita tudi **socialni manjko in manjko komunikacije**.

5. Zagotavljanje ustrezne ravni informiranosti

Nezadostna informiranost o dogajanju v organizaciji pomeni, da delavci, ki delajo na daljavo, pogosto ne vedo, kaj se dogaja v organizaciji, kakšne so skupne usmeritve, strategije, kar je seveda zelo frustrirajoče. Naloga participativnega vodje je, da **poskrbi za pravo raven informiranosti**. Ob nezadostni informiranosti se namreč delavci ukvarjajo s tem, da po svoje preučijo dogajanje v organizaciji, kar je često povezano s **pojmom govoric**. Govorice najpogosteje nastanejo ravno zaradi nezadostnih informacij in potešijo potrebo po tem, da si ob-

razložimo določeno stvar. Po drugi strani pa je govoričenje dejavnost, ki nam vzame mnogo energije in predvsem osredotočenost na cilje organizacije. Vloga vodij pri delu na daljavo je torej transparentno komuniciranje o dogodkih v organizaciji, ki pomembno vplivajo na delo in motivacijo. Vloga vseh zaposlenih pa je, da **jasno povedo, kakšne informacije želijo in na kakšen način naj bodo sporočene**. Dejstvo je, da intranetni portali niso prav pogosto obiskani.

6. Skrb za socializacijo

Pomanjkanje socializacije, povezovanja in stikov s sodelavci je vsekakor **izziv št. 1** pri vodenju na daljavo. Kot smo že omenili, delavci pri delu na daljavo pogrešajo medosebne stike s kolegi, tudi s strankami. Pravilo **daleč od oči, daleč od srca** namreč najde svoje mesto tudi pri delu na daljavo. Prav zato se vodje v novi normalnosti osredotočajo na razvoj socialno komunikacijskih kompetenc ne le pri sebi, temveč tudi zagotovijo razvoj teh kompetenc pri sodelavcih. Pri delu na daljavo, je še posebej pomembno **najti načine za povezovanje med sodelavci**, tako virtualno kot tudi zagotoviti vsaj občasna srečanja v živo. Iskanje načinov za socializacijo je po mojem mnenju odgovornost tako vodstva kot tudi sodelavcev in tako predstavlja odlično priložnost za dvig delavske participacije.

7. Večja avtonomija delavcev pri odločanju

Počasno odločanje in posledično slabo oblikovane informacije za konkretno delo. Virtualne poti odločanja so po raziskavah sodeč nekoliko daljše in s tem tudi počasnejše kot odločanje v klasičnem okolju. To je ne nazadnje apel, da v vlogi vodje **podelimo večjo avtonomnost** delavcem na daljavo ter seveda s tem tudi **delegiramo odločanje**. Pravzaprav gre za klic nove normalnosti po večji participaciji tudi pri odločanju. Naj opozorim tudi na drugo plat; v primeru slabo oblikovanih informacij za konkretno delo pa je odgovornost delavcev, da prosijo za dodatne pojasnitve.

8. Večje zaupanje delavcem

Nezaupanje vodij, da bodo delo na daljavo (od doma) opravili po svojih najboljših močeh, je še ena bolečina delavcev. Zaupanje se kaže kot **daleč najpomembnejša kompetenca vodij nove normalnosti**. Nadzor izgublja pomen, medtem ko pomen zaupanja narašča. Delavci, ki čutijo zaupanje s strani vodje, so po vseh znanih raziskavah

bolj učinkoviti pri delu in naredijo vse, da bi to zaupanje tudi upravičili. Večja osredotočenost na rezultate dela ob vključevanju delavcev v odločanje in pogostejša povratna informacija, usmerjena v prihodnost, bo že sama po sebi povzročila porast zaupanja.

9. Več neposredne komunikacije vodij s sodelavci

Premalo neposredne komunikacije z vodjo. Pri delu na daljavo si je treba načrtovati čas za komunikacijo, ta pa je tudi bolj organizirana kot v klasičnem delovnem okolju. Participativni vodje se tega zavedajo, zato si načrtujejo **čas za neposredno ter individualno komunikacijo s sodelavci** s pomočjo različnih komunikacijskih medijev. Pri delu na daljavo se vsekakor priporo-

ča, da ta komunikacija omogoča tudi sliko (torej protokol vključenih kamer). Prav tako pa si naj vodje prizadevajo **deformalizirati komunikacijo**, torej komunicirati avtentično in vnašati v komunikacijo spontanost. Vsekakor pa naj bo čas komunikacije načrtovan, kjer se v čim večji meri upoštevajo možnosti in situacije delavcev na daljavo.

10. Spodbujanje spontanosti v komuniciranju

Preohlapne spodbude k proaktivnemu odzivanju na spremembe in kreativnemu delovanju je še zadnja v nizu bolečin dela na daljavo, ki jih opisujemo v pričujočem članku. Pri komuniciranju na daljavo spontanost kar nekam izgine oziroma ljudje bolj "premišljeno" odgovarjajo. **Spontanost pa je mati kreativnosti.** Dokler tega ne naslovimo s primernim protokolom, projekti ne

stečejo. In to je odlično izhodišče za večjo vključenost delavcev v sodelovanje in odločanje. Zaposleni morajo postati lastniki sprememb in lastniki kreacij in inovacij, pri čemer mora biti zagotovljeno enakovredno sodelovanje vseh, tistih, ki delajo v klasičnem okolju, kot tudi delavcev na daljavo.

Uporabljena literatura in viri

Brečko, D. (2021). Vodenje na daljavo in nove kompetence vodij. HR & M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu. [Tiskana izd.]. apr./maj 2021, letn. 7, št. 33, str. 30–32, avtorj. sl. ISSN 2463 9443.

Drucker, P. F., (2021). Učinkoviti vodja: o pravočasnem opravljanju pravih stvari. Didakta.

Projekt Organizacijska energija, pridobljeno na: <https://organizacijska-energija.si>.

Tannenbaum R., Schmidt W. (1973). How to Choose Leadership Pattern, w: "Harvard Business Review".

IZZIVI ZAKONSKE UREDITVE SOUPRAVLJANJA V DIGITALNI DOBI



Piše:
Aljoša Polajžar

Čas za posodobitev zakonskega okvirja za močnejšo vlogo svetov delavcev v dobi digitalizacije in umetne inteligence?

Predstavitev predloga Zakona o modernizaciji svetov delavcev v Nemčiji

V zadnjem obdobju se tako v stroki kot v praksi govori o nujnosti prilagoditve delovanja svetov delavcev na dobo digitalizacije in umetne inteligence. Razvoj tehnologije vpliva tudi na položaj delavcev, saj se, med drugim, spreminja narava delovnega procesa in omogoča močnejši nadzor nad delavci. Prav tako je vedno več dela opravljenega od doma, kar odpira vprašanja delovanja svetov delavcev na daljavo.

V luči navedenih izzivov je Nemčija – uveljavljena kot država z zelo dobro razvitim sistemom delavske participacije tako v teoriji kot v praksi – **prepoznala potrebo po posodobitvi zakonskega okvirja delovanja in vloge svetov delavcev** v obdobju digitalizacije.

V okviru tega prispevka bomo predstavili izbrane zakonske rešitve iz vladno potrjenega osnutka predloga zakona (z dne 31. marca 2021) za spodbujanje izvajanja

volitev in delovanja svetov delavcev v digitaliziranem svetu dela – »**Zakon o modernizaciji svetov delavcev**« (Betriebsräte-modernisierungsgesetz)¹ – ki, med drugim, spreminja oziroma dopolnjuje temeljni zakon s področja delovanja svetov delavcev (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)².

Nadzor svetov delavcev nad uporabo umetne inteligence

Nemška vlada je zaznala problematiko vedno večjega pomena umetne inteligence v kontekstu dela. Skladno z vladno strategijo o umetni inteligenci je pomembno, da se zagotovi sodelovanje delavcev oziroma delavskih predstavnikov že v zgodnji fazi vpeljave novih tehnologij. Tovrstno sodelovanje je predpogoj, da se bo med delavci povečalo **zaupanje in sprejemanje vpeljave in uporabe umetne inteligence** v delovnem okolju. Prav tako je treba v zvezi z