



PACA ZDALNA TO NIE PUŁAPKA

MACIEJ ROBERT GUDAN

Spytałem go: sam jesteś? Tak - odpowiedział po chwili wahania. A jednak zanim to zrobił słyszałem w tle szept, wiedziałem, że jest tam jeszcze ktoś, kto mówi mu co ma robić.

Zobaczyłem zrzut z jego ekranu - tak jak się spodziewałem, dopiero się uczył.

Ci, którzy mieli okazję pracować zdalnie, z pewnością zetknęli się z takimi i podobnymi sytuacjami. Jest wiele artykułów i badań na temat pracy zespołowej, komunikacji międzyludzkiej i tego, jak ważny jest w tym wszystkim kontakt fizyczny. Jednocześnie świat zmierza w kierunku pracy zdalnej, i to między kontynentami, już nie tylko na poziomie dużych korporacji, ale również freelan-



cerów. Dodatkowo, brak wykwalifikowanej kadry IT zmusza do tego, by szukać talentu w innych lokalizacjach. Co o tym wszystkim myśleć? Czy praca zdalna zawsze będzie mniej wydajna i często będzie kończyć się porażką?

Otóż niekoniecznie. Świetnym przykładem jest historia początków naszej firmy, Iterative. Z Kasią poznaliśmy się jeszcze przed otwarciem Iterative. Rozmawialiśmy ze sobą telefonicznie 2 razy i wymieniliśmy kilka maili w ramach współpracy, również zdalnej. Dużo później ponownie się skontaktowaliśmy telefonicznie i po kilku rozmowach, zdecydowaliśmy, że Kasia dołączy do Iterative jako Dyrektor Zarządzający i Dyrektor Sprzedaży. Zdalnie podpisaliśmy umowy, a pierwszy raz spo-

tkaliśmy się kilka miesięcy po rozpoczęciu przez Kasię pracy i jej kilku sporych sukcesach.

Inny przykład to nasz Tech Lead, który w ciągu 2 dni od zapytania klienta dołączył zdalnie do angielskiego startupu i krótko po tym wydajność ich zespołu wzrosła o 40 proc. Znalezienie kogoś lokalnie, zwłaszcza z dużym doświadczeniem, zajęłoby klientowi dużo więcej czasu.

W swojej karierze w większości pracowałem z zespołami rozproszonymi, czy to już istniejącymi czy to budując je od podstaw. Da się to zorganizować wydajnie, nawet wydajniej niż pracę lokalną. Są przedsięwzięcia, które od wielu lat działają w ten sposób. Chociażby cały open source, rozwijanie jednego z najpopularniejszych systemów - Linux. Canonical, firma, która tworzy Ubuntu jest przykładem organizacji, która już od samego początku, wiele lat temu zdawała sobie sprawę z zalet pracy zdalnej. Nawet najbardziej znane w środowisku organizacje, mające na koncie wielkie sukcesy, jak GitLab, GitHub, Trello czy Stack Overflow, od początku stawiały na pracę zdalną. Jak w takim razie wprowadzić pracę zdalną do naszej organizacji, na co zwrócić uwagę?

Czynnikiem, który najbardziej ułatwia współpracę zdalną jest praca z doświadczonymi profesjonalistami, którzy bardzo dobrze znają swój zawód, odnalazły się w przeszłości w różnych warunkach i sprawdziły w boju. Dzięki temu, same wiedzą co trzeba zrobić, mogą podejmować trafne decyzje, a tym samym minimalizują konieczność komunikacji. Kolejną cechą jest proaktywność i dobre umiejętności komunikacyjne. Ważne jest również, by pracować z osobami zmotywowanymi, o wysokiej samodyscyplinie. Nie muszą być zafascynowani konkretnym projektem, ale koniecznym jest, aby zależało im na wykonaniu swojej pracy w jak najlepszy sposób oraz aby czuli się odpowiedzialni za swoje zadania. Oczywiście nie znaczy to, że nie warto zatrudniać osób początkujących. Jeśli cechują się postawą opisaną wyżej to nie ma przeszkód ku temu, by rozpocząć z nimi współpracę.

Kolejny ważny krok to budowanie relacji, która jest "ponad" dystans, która powoduje, że ma się poczucie stałego kontaktu. Fundamentem jest tutaj przywództwo, takie samo jak z pracownikami lokalnymi, czyli dzielenie się informacjami, przekazywanie kontekstu, jasne określenie zadań, celów

i oczekiwań, czy informacje zwrotne. Spontaniczny kontakt, czy to przez email, czaty czy audio-video jest świetną taktiką, by te relacje stały się jeszcze bliższe.

Pomocne jest, jeśli jest możliwość, by osoby pracujące zdalnie spotkały się na początku, nawet na kilka dni, wspólnie wykonały ćwiczenia związane z budową zespołu, a potem spotykały się co jakiś czas.



Jak widać, wszystkie te punkty można równie dobrze zastosować w pracy lokalnej. Warto zwrócić uwagę na to, że im ktoś jest dalej, tym jego praca wydaje nam się łatwiejsza, a przez to czas jej realizacji znacznie dłuższy niż oczekujemy. Bardzo należy na to uważać, nie wyciągać pochopnie wniosków, żeby niesłusznie nie popsuć relacji. Będąc po stronie realizującego zadania należy pamiętać, by bardzo często się komunikować, proaktywnie informować o postępach pracy, problemach, odpowiadać w miarę szybko na pytania.

Postęp technologiczny i nowoczesne narzędzia pozwalają bardzo mocno zniwelować dystans fizyczny, a nawet pracować skuteczniej niż lokalnie. Z pomocą przychodzą takie narzędzia jak Slack, appear.in, Clubhouse, Skype, GSuite i wiele innych. Wielu osobom dużo łatwiej jest się skoncentrować pracując zdalnie - tryb ten jest dla niektórych dużo mniej rozpraszający. Zadania również muszą być lepiej zdefiniowane i z czasem idzie za tym większa niezależność przy ich realizacji, a tym samym wzrasta wydajność.

Przejęcie na pracę zdalną wymaga modyfikacji istniejących procesów i praktyk. Aby to ułatwić, można zacząć stopniowo przyzwalać pracownikom lokalnym na pracę zdalną np. przez kilka

dni w tygodniu. Można również rozpocząć współpracę z firmami takimi jak Interactive, które mają doświadczenie w organizowaniu zdalnych zespołów, rekrutacjach pracowników zdalnych i transformacjach organizacji.

Na koniec dodam, żeby się nie bać popełnienia błędów. Podobnie, jak przy pracy lokalnej czy zatrudnianiu pracowników do biura, również tutaj będą pojawiać się wyzwania, najważniejsze to się nie zniechęcać. Świat zmierza w tym kierunku, w zasadzie to już tu jest. Dlatego im wcześniej się przełączymy, tym lepiej dla nas. Ci, którzy robią ten krok już teraz wiele zyskują. Mają dostęp do dużo większej puli talentu i to tych najbardziej doświadczonych profesjonalistów, budując z nimi relacje, pozycję na rynku, wizerunek. Mogą się również szybciej rozwijać. Ponadto, gdy rynek zostanie zmuszony do takiego rozwiązania, te firmy będą już miały okres przystosowania za sobą, będą znacznie wydajniejsze niż ich konkurencja. Niestety, wiele firm się jeszcze waha, a czas na takie zmiany już nadszedł.



Maciej Gudan

Interim Manager i współzałożyciel Iterative firmy rekrutacyjno-outsourcingowej w branży IT. Doświadczony VP Engineering oraz CTO w zakresie zarządzania organizacjami, ludźmi i projektami w metodyce Agile we współpracy ze startup-ami oraz korporacjami.