

Али Грийн и Тамара Сандерсън

# ДИСТАНЦИОННАТА РАБОТА

Счупете оковите на модела „от 9 до 5“ и изградете мотивиран и  
продуктивен екип

Превод от английски  
Кремена Христова

**AMG**  
PUBLISHING

София • 2024

## СЪДЪРЖАНИЕ

Предисловие .....	9
Предговор.....	15
Въведение: ПРОЧЕТИ МЕ! Наръчник за четене на „Дистанционната работа“ .....	19
ПЪРВА ГЛАВА	
Дистанционен начин на мислене .....	29
ВТОРА ГЛАВА	
Мениджърски архетипи .....	53
ТРЕТА ГЛАВА	
Управяване на дистанционен служител.....	89
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	
Създаване на екипен устав.....	121
ПЕТА ГЛАВА	
Вашият дигитален дом.....	157
ШЕСТА ГЛАВА	
Изпълнение на задачите.....	185
СЕДМА ГЛАВА	
Дистанционна схема .....	217
ОСМА ГЛАВА	
Основи на дистанционното общуване .....	237
Заклучение .....	281
Насоки за дискусия.....	285
Експерти .....	293
Терминологичен речник.....	297
Благодарности.....	303
За авторките .....	307

*Благодаря ви, дистанционни служители и нюзлетър създатели.*

*Благодаря ви, офис предатели.*

*Благодаря ви, застъпници на статуквото.*

*Благодаря ви, офис досадници.*

*Благодаря ви, дигитални номади надлъж и нашир.*

*Благодаря на работещите от разстояние безспир.*

*Благодаря на предната седалка на моята кола.*

*Благодаря на домовете в близки и далечни места.*

*Благодаря на библиотеката и на кафенето.*

*Благодаря на верандата, дивана и моя работен плот.*

*Благодаря на чакалнята на летището и нейната удобна седалка.*

*Благодаря на споделените работни пространства.*

*Край. (Шегуваме се – това е само началото.)*

## Предисловие

Когато си представях как ще изглежда революцията на разпределената работа, не мислех, че ще се случи в резултат на глобална пандемия. Макар че обстоятелствата, които ни доведоха дотук, са ужасни, се радвам, че преосмисляме начина, по който работим.

Илюзията, че офиса е мястото, на което се върши работа, е разбита завинаги и компаниите, които възприемат дистанционната работа, ще са в по-добра позиция да издържат теста на времето. Ако пандемията ни научи на нещо, то е, че никога не можем да сме сигурни какво ни очаква.

Работата от разстояние не е нищо ново. Когато става дума за промяна обаче, често нещата започват да се случват бавно и после се преобръщат изведнъж. Силите, които позволяват да се работи хибридно, са в ход от десетилетия и ако говорите с всеки, работил в сферата на технологиите през 60-те и 70-те години, ще разберете, че са очаквали това да се случи много по-рано. Стивън Волфрам е изпълнителен директор от разстояние от 30 години. Компанията *Automattic* приоритетно използва модела на разпределена работа откакто я създадохме през 2005 г.

Това, което спира компаниите, е страхът от непознатото и привързаността към познатото. Не мога да ви опиша колко от изпълнителните директори, които твърдяха, че дистанционната работа никога няма да бъде интегрирана успешно при тях, сега се хвалят, че компанията им се е адаптирала успешно в променящите се времена, тъй като хиляди техни служители са започнали да работят от вкъщи по време на ковид пандемията. Забелязвам, че инвеститорите, които сега са „за“ модела на разпределена работа, са същите, които ми казваха, че *Automattic* никога няма да се разрасне, освен ако не съберем всички служители в един офис.

За да е ефективна разпределената работа, тя трябва да е заложена в същността на компанията. Трябва да направите всичко възможно да запазите творческото ядро и душата на компанията онлайн, а не в офис. В *Automattic* използваме термина „разпределена работа“, защото „дистанционна“ предполага, че някъде съществува офис, от който не сте част – създава усещане за изолираност.

\*\*\*

Когато основах *Automattic*, софтуерна компания, която започна с WordPress.com и разшири дейността си до пълен набор от други дигитални инструменти и марки, исках да предложа на хората преимущество, което никой друг работодател да не може да им предостави. Ние даваме на служителите предимството и лукса да бъдат част от компания, която променя интернет, и да работят от всяка точка на света. Отношението ни към хората зависи от това колко са добри идеите им, независимо дали са в Сан Франциско, или Буенос Айрес.

Работата ни в *Automattic* изобщо не е приключила и се надявам през следващите 20 години да преминем през стотици провали, от които да си вземем поука. През половината от времето имам чувството, че се справяме с нещата в движение – никога не съм управлявал компания с 2000 служители, които работят по метода на разпределянето. Важните неща обаче

си остават същите – желанието ми да въздействам и любовта ми към работата в екип, в който рамо до рамо да постигаме повече, отколкото всеки от нас би постигнал сам. За мен това е дело за цял живот.

Понякога този модел може да се провали, ако хората не са изградили стабилна среда извън работната. В този случай могат да се изолират и да придобият лоши навици. За да сработи, трябва да преустроите живота си. В продължение на десетилетия сме изграждали живота си около работата и сега имаме възможност да направим обратното. Това обаче изисква време и целенасоченост. Приканвам ви да се присъедините към групи, да спортувате и да сте активни в своята общност. Ако обаче вече правите всичко това и все още не сте открили своята ниша, създайте я.

Ето един интересен пример. Преди няколко години имахме 14 служители в Сиатъл, които се събираха да работят заедно веднъж седмично в опит да се преборят с изолацията. Откриха местен бар, който работи след 17:00 ч., събраха 250-доларовите стипендии за съвместна работа, които *Automattic* осигурява, и убедиха собственика на бара да им позволи да наемат помещението през деня.

Това е само един пример, но в него се крие важен урок за всеки мениджър. Трябва да се доверявате на хората, които наемате. Тогава се случва магията на дистанционната работа. Започвате да вярвате в способността на другия да си свърши работата, след което виждате резултатите от решението да дадете на служителите си свободата да използват своите истински способности, творчески капацитет и идеи. По принцип дистанционната работа е ефективна само когато пуснете контрола.

За мен работата от разстояние е морално задължение. Много по-хуманно е за служителите. Микровзаимодействията на стотиците променливи във вашата работна среда могат да ви заредят и да ви вдъхнат творческа енергия или да ви направят уязвими, инфантилни или герои в чужда история. В кой от двата сценария предпочитате да прекарвате половината от деня си?

Това обаче не е историята на една единствена компания. Моделът на разпределена работа създава равнопоставеност в световен мащаб.

Хората вече не са зависими от лотарията на това къде са се родили. В *Automattic* имаме служители в 96 държави, които говорят на 120 езика. Заради достъпа до глобални таланти придобивате изключително разнообразие, което създава не само по-добри продукти, а и икономически възможности на повече места, отколкото в миналото. Освен това ви помага да се освободите от офисните норми, при които мнението на служителя с най-висока заплата има най-голяма тежест. Когато работата от разстояние се прилага ефективно, хората имат време да осмислят дадена идея и да дадат своя принос, независимо къде се намират или каква е позицията, която заемат.

Сега, когато, надявам се, се чувствате вдъхновени, искам да спомена причината, заради която сме тук – да направите така, че дистанционната работа да е полезна за вас и вашия екип под вещото ръководство на Али и Тамара.

Именно по време на работа от разстояние се запознах с Там чрез платформата *Slack*, по време на последния ѝ кръг интервюта за *Automattic*. Попитах я какви книги би подарила на служителите на компанията и какви послания би написала вътре. В известен смисъл тази книга поставя същия въпрос и разменя ролите ни. Сега аз съм този, който пише посвещението.

Понякога се предполага, че дистанционната работа не е „истинска“ работа като тази в офис. Мога да ви уверя обаче, че Там свърши важна работа в *Automattic*. Тя ръководеше интегрирането на най-голямата ни придобивка до момента (*Tumblr*), управляваше едни от най-сложните ни партньорства и ми помогна с финансирането от серия D. Това, с което съм запомнил Там обаче, е нейният ентузиазъм за работа от разстояние.

По време на срещи с изпълнителни директори тя безкомпромисно завладяваше аудиторията с истории за възможностите на дистанционната работа, като често пристигаше от някое екзотично място като Тбилиси или Ню Мексико. Казваше, че работата от разстояние ѝ е дала суперсила. Набързо написаните бележки и забравянето да се предаде информация преди срещи с партньори останаха в миналото. Тя беше вездесъща и всемогъща, защото имахме запис на всяка среща със сътрудници от основаването на *Automattic*, който се съхранява в P2, нашата вътрешна блог платформа. Разбира се, за мен това е нормално, но може би само моята гледна точка е такава.

В *Automattic* се стремим да прилагаме това, което препоръчваме. Използваме собствения си софтуер и се доверяваме на способностите на технологиите с отворен код. По тази причина много се вълнувам, че ще откриете същите принципи в „Дистанционната работа“. Там и Али написаха тази книга в съавторство, докато живяха на различни континенти. Али беше директор на отдел „Човешки ресурси“ в *DuckDuckGo* – организация за дистанционна работа, на която се възхищавам. От личен опит знам колко е трудно една компания да се разрасне. Докато работеше за *DuckDuckGo*, Али помогна колективът на компанията да се увеличи от 30 до почти 100 служители.

Али и Там обаче не споделят само личния си опит, а събират мъдростта на тълпите, като интервюират десетки експерти от изключителни компании, в които се работи от разстояние. „Дистанционната работа“ използва методиката учене чрез практика и ви подтиква да мислите, преосмисляте и да действате, докато авторките ви показват стъпките, чрез които да приложите успешно работата от разстояние както във вашия екип, така и в живота ви.

Истината е, че има хиляди начини за работа от разстояние, но началото се поставя чрез ангажираност на всички нива в компанията. Ако имате позитивни намерения и се доверите на колегите и служителите си – убедени сте, че ако вършат добра работа в офис, могат да го правят навсякъде – тогава ще успеете.

Не се вслушвайте само в думите ми – прочетете книгата и опитайте сами!

– Мат Мюленвег

## Предговор

Здравейте,

Много сме развълнувани, че сте избрали точно тази книга! Не само защото вярваме, че сте на път да създадете мечтания дистанционен начин на работа, а и защото тя съдържа всички уроци за работата от разстояние, които сме научили от личен опит през кариерното си развитие (и още десетки други уроци от колеги, които са лидери в областта на дистанционната работа). Това са всички съвети, с които ни се иска да сме разполагали, когато тепърва започвахме, и нямаме търпение да ги споделим с вас!

Първо обаче трябва да направите нещо – освободете се от предразсъдъците към дистанционната работа.

Разбираме ви. И ние като вас ту обичаме, ту мразим *Zoom* и сме участвали в безброй разговори, в които отсрещната страна започва да ни гледа с празен поглед в секундата, в която споменем, че сме привърженици на дистанционната работа. Работата е там, че когато започнахме да пишем тази книга, светът беше в разгара на глобална пандемия, която нямаше нищо общо с работата от разстояние, която познаваме и обичаме. Беше изтощавашо дори за нас. С всичко това искаме да кажем, че трябва да има и по-добър начин.

Не се притеснявайте – гарантираме ви, че има. Познаваме го. Преживели сме го (повече за това по-късно).

Работата от разстояние вече не е футуристична празна надежда, предназначена за малцина щастливци. Това е настоящето – независимо дали компаниите са готови да се адаптират към него. Ако изпращате имейли, запазвате данни в онлайн облак или използвате многобройните други технологии, разполагате с необходимите инструменти, за да определите как, къде и кога да работите най-ефективно. Истинското предизвикателство е в това да промените както своето, така и поведението на екипа си, за да работите от разстояние с лекота – да притежавате правилните умения, поведение и нагласа за лесно управление на работата от всяко място и по всяко време, сякаш ви идва отвътре.

Всъщност дистанционната работа гледа под лупа всички аспекти на една организация: добрите, лошите и неприятните. Вярваме, че добрите и лошите неща са просто области, които да се подобрят, и проблеми, които да се решат.

Макар да не твърдим, че разполагаме с всички отговори, вярваме във вас – в един компетентен, квалифициран и креативен човек.

Ето защо „Дистанционната работа“ се основава на въпроси за размисъл, интервюта с експерти, групови дейности и истории, чрез които съвместно да създадете най-добрия дистанционен професионален живот за себе си и за своя екип – заедно с нас, глава по глава. Не е необходим специален софтуер. Няма нужда от сложен план за промяна в организацията на работа.

Не на последно място, силно вярваме в това, което предаваме, дори отвъд общо двете ни десетилетия работа в гъвкава работна среда, в компании като *Automattic* и *DuckDuckGo*. Последния път, когато се видяхме „на живо“, преди да започнем това писателско

приключение, беше през февруари 2019 г. в Мексико. В продължение на два месеца бяхме съквартирантки, докато уреждахме пространства за дистанционна работа.

Идеята за тази книга ни хрумна по време на локдауна заради пандемията от COVID-19, докато наваксвахме с новините една за друга. Наблюдавахме как мениджърите на средно ниво се мъчат и изпълнителните екипи не знаят как да помогнат, защото и те не са наясно с работата от разстояние. Забелязахме, че до голяма степен копират и прилагат традиционни начини на работа във виртуална среда. Тогава се захванахме за работа.

Най-големият ни страх беше, че на бъдещите поколения служители, чийто основен капитал е знанието, ще бъде отнета перспективата за дистанционна работа заради провалени опити още преди повечето хора да са усетили реалните предимства – на пръв поглед обикновени неща, като да организираме работните дни според естествените ни приливи и отливи на енергия и да се наслаждаваме на свободата да избираме графика си и местата, от които работим. Има и по-големи ползи. Благодарение на работата от разстояние открихме половинките си, изградихме ценни взаимоотношения, учихме се от други култури, подобрихме здравословното си състояние и имавме възможност да работим с едни от най-добрите и най-умните хора по целия свят.

Отделихме време да научим хората на важните въпроси, които трябва да задавате, ако сте решили да проучите дистанционните опции за вашия екип. Много от тези въпроси са поместени в страниците на тази книга. Открихме, че веднъж започнете ли да задавате въпроси, няма спиране. Чрез работата от разстояние проправяте път към изграждането на нова представа за баланс между работния и личния живот, успеха и много други неща!

Създадохме тази книга за вас и вашия екип, като всяка от нас писа от своето кътче на света. С няколко версии на истории в *Google Docs*, съобщения в *WhatsApp* и задачи в *Asana* успяхме да стегнем и своите дистанционно работещи мускули. (Вярвайте ни винаги може и по-добре.) Станахме още по-уверени, че способността за работа от разстояние ще се превърне в необходимост.

Добрите умения за дистанционна работа ще подобрят представянето ви, дори и да решите да работите от офиса през част от времето.

Развълнувани сме да споделим всичко, което научихме.

Затегнете коланите. Да започваме.

*Али и Там*



## Въведение

### ПРОЧЕТИ МЕ!

## Наръчник за четене на „Дистанционната работа“

На някои хора може да им отнеме цял живот, но на Майкъл Джъдж са му необходими по-малко от три месеца да прозре през миража за корпоративния живот и да открие основния виновник за него: лошото управление.

След като през 1985 г. завършва физика в Калифорнийския университет, Сан Диего, Майкъл отива в Силициевата долина, за да работи като инженер в стартираща компания за видеокарти. Не остава дълго, но си тръгва с прозрение, което един ден ще доведе до необещаващата комедия „Офис треска“<sup>1</sup>, впоследствие превърнала се в култова класика и предизвикала културен фурор.

Филмът се хареса на американската аудитория, което е изненадващо, като се има предвид широкоразпространената хипотеза, че хората гледат филми, за да избягат от ежедневието си, а не да го преживяват отново. Смятаме, че „Офис треска“ послужи на хора като огледало, в което да видят и разберат професионалния си живот, както и това, което ги изнервя – като прословутия мениджър, който (за пореден път) се появява неочаквано на работното им място, за да поиска непотребен доклад.

Какво общо има това с „Дистанционната работа“? Не е ли книга за мениджърите и техните екипи?

Моля, не затваряйте книгата все още! Да, тя е за работа. И да, вярваме, че управлението е изключително важно.

Видяхме примера с Майкъл Джъдж. Лошият мениджмънт е реален проблем. Убедени сме, че има по-добър начин и че лошото управление, породено от преминаването към работа от разстояние, може да бъде предотвратено. Искаме да ви помогнем да не се превърнете в поредния Боб!

### КАК ДА ЧЕТЕТЕ ТАЗИ КНИГА

Може да използвате „Дистанционната работа“ по много начини. Представяме концепции чрез разнообразни средства, защото знаем, че всеки читател учи различно.

Смятайте ни за своите треньори по дистанционна работа, които ви напътстват по различно време. Тук сме да ви насочваме и да ви помогнем да усъвършенствате способностите си за работа от разстояние. Няма да ви казваме какво да правите като в наръчник, стъпка по стъпка, и не очакваме да изпълнявате всичко, което казваме (в правилния ред).

---

<sup>1</sup> „Офис треска“ е америка комедия за типичната офисна среда в средата и края на 90-те години, с участието на Рон Ливингстън и Дженифър Анистън. – Бел. прев.

Вярваме, че добрите дистанционни екипи са разнообразни. Независимо дали работите в компания, основана наскоро, или в най-голямата мултинационална организация в света, принципите са едни и същи, защото са насочени към екипа. В крайна сметка те изискват да адаптирате принципите на дистанционната работа към уникалната индивидуалност на вашия екип. Вие го познавате най-добре.

Вие избирате своето приключение, така че ако стигнете до осма глава и си помислите „О, не... Още една таблица“, сте свободни да я пропуснете и вместо това да прочетете някоя от реалните истории, случили се на нашите експерти. (Или попълнете таблицата. Това, което ще научите от нея, може да ви изненада.) Имаме какво да ви предложим, независимо дали предпочитате да учите чрез практика, чрез други хора, или чрез себеизследване.

\*\*\*

Готови ли сте да започваме? Ето какво да очаквате, докато четете „Дистанционната работа“:

1. **ТДНД.** Всяка глава започва с рубрика, наречена ТДНД, съкратено от „Твърде дълго, не дочетох“, в която са открити между три и пет умения, които ще придобиете, когато прочетете главата. Възприемайте тази рубрика като отправна точка – може да ви помогне да се ориентирате в книгата, ако предпочитате да прескачате между страниците. Освен това ТДНД е най-добрата дистанционна практика, що се отнася до документация. Независимо дали си водите бележки, или създавате план за проект, ТДНД е начин предварително да обобщите съдържанието за аудиторията, която да прецени дали да навлезе в детайлите. (Какво да кажем? Обичаме да прилагаме това, което проповядваме.)
2. **Упражнения и насоки.** Ще откриете няколко интерактивни упражнения, които може да направите самостоятелно или заедно с вашия екип. Може да ги правите директно в книгата (вземете си химикалка!) или да откриете още материали онлайн на [www.remoteworksbook.com](http://www.remoteworksbook.com).
3. **Акценти и експерти.** Интервюирахме повече от 30 лидери в областта на работата от разстояние и ги помолихме да споделят своя опит. Открихме техните истории като „акценти“ в книгата. Може да се учите от другите, като разберете как те са се справили с подобни ситуации. Тъй като често цитираме нашите експерти и техния опит, споделяме имената им и понякога компаниите, в които работят. Може да откриете пълен списък с имената на всички лидери в областта на дистанционната работа в края на книгата, в раздел „Експерти“.
4. **Въпроси за размисъл.** След всяка концепция ще откриете въпроси за размисъл, чрез които да приложите наученото в професионалния си живот. Препоръчваме ви да размишлявате върху тях по време на дълга разходка или под душа например. (Все пак там ни хрумват най-гениалните мисли. Предупреждаваме ви обаче, че книгата не е водоустойчива!)
5. **Съветите на Али и препоръките на Там.** Завършваме всяка глава с коментари, в които споделяме директни и искрени съвети за това как да бъдете ненадминат

дистанционен мениджър и да станете част от екипа. Това са нещата, които ни се иска да сме знаели, преди да започнем да управляваме дистанционни екипи и проекти.

6. **Терминологичен речник.** В книгата правим препратки към инструменти и компании, за които сме наясно, че могат да се променят във времето. Вместо да ги обясняваме подробно в главите, ги обособихме в речник в края на изданието.
7. **Дистанционни пътешествия.** Понякога е по-забавно да учим заедно. По тази причина създадохме „Дистанционни пътешествия“, за да могат малки групи да четат, да размишляват и да учат по-лесно заедно. Препоръчваме го на екипите, занимаващи се с обучение, развитие и човешки ресурси, като алтернативен метод за подготовка на мениджъри.
8. **Казус за студенти.** „Дистанционната работа“ може да послужи като нова гледна точка в класната стая. Преподавателите могат да включат книгата ни в учебната си програма и да възлагат казуса като практическа задача.

\*\*\*

Добре де, списъкът е наистина дълъг! Знаем, че ви натоварихме, но трябва да запомните едно: това е книга, към която се надяваме да се връщате отново и отново.

## **ДА ВЪЗПРИЕТЕ СЕБЕ СИ КАТО ДИСТАНЦИОНЕН МЕНИДЖЪР**

Както споменахме в началото на тази глава, основният фокус на „Дистанционната работа“ сте вие – мениджърът.

На първо място, нека дефинираме какво е мениджър, защото вие вероятно вече имате определение.

Обикновено мениджър е този, който следи дали другите спазват условията за това кога, къде и как се работи. Традиционните мениджъри са притежавали функционален професионален опит, като например в областта на финансите или продажбите, и са им били делегирани различни отговорности, като възлагане на задачи, менторство или осигуряване на обратна връзка за изпълнението на дадена задача.

Работата от разстояние обаче промени всичко това. Сега, когато служителите са разпръснати и имат повече контрол върху работния процес, вече няма смисъл да има един тип ръководител. Много от задълженията, които преди са били част от работата на мениджъра, като делегиране и отчитане към други заинтересовани страни, могат да бъдат заменени от най-добрите дистанционни практики, например документиране, асинхронни обновления и култура на прозрачност.

При работата от разстояние всички се превръщаме в мениджъри, поне на собствените си работен процес и среда. Дистанционната работа изисква ново ниво на автономност и умения, които ще споменем по-късно.

Докато обсъждахме своя опит с работа от разстояние и този на други компании, установихме, че управленските роли в дистанционните организации са съставени от четири персонажа: мениджър по персонала, проектен мениджър, лидер на фирмената култура и стратегически лидер.

Мениджърът по персонала вероятно най-много се доближава до традиционния ръководител, но има ролята на свързващо звено при работата от разстояние. Уверява се, че всеки член на екипа реализира своя потенциал на работното място и може успешно да се ориентира в организацията.

Проектният мениджър планира взаимовръзките и основните етапи на проектите и процесите. Знае какво трябва да се случи, за да могат нещата да се движат напред, и може да помогне за отстраняването на пречки, когато проектът се забави. Вярваме, че всеки дистанционен служител трябва да бъде умел проектен мениджър.

Лидерът на фирмената култура оставя следа в организацията. Той отстоява екипните норми, насърчава културните събития и практики и помага на останалите да свържат работата си с целите и мисията на компанията.

И накрая, стратегическият мениджър провокира мисловните процеси вътре в организацията, поставя на преден план екипните стремежи и следи за ефективното използване на инструментите с цел постигане на зададените цели.

Ролите и отговорностите на един традиционен мениджър са разпределени между няколко служители в дистанционен режим, което създава мрежов ефект. Вместо да се обръщате само към един мениджър за работните си нужди, изграждате взаимоотношения с няколко души и създавате силно чувство на свързаност във виртуална среда. Например може да се допитате до един мениджър относно професионално развитие и към друг – за обратна връзка по някой проект.

В крайна сметка всеки има няколко мениджъра и заема някои мениджърски роли.

В професионален план Тамара, позната като Там, най-често е заемала ролята на проектен мениджър или стратегически лидер, като е ръководила сложни партньорства, процеси по сделки и интегриране на придобити активи. По-рано в кариерата си Там с удоволствие е заемала длъжността лидер на фирмената култура, като е организирала обществени събития и е канила лектори да участват в екипни срещи. (Едно време я сравнявах с *Google*.)

Али направлява компании в ролята на лидер на фирмената култура и проектен мениджър, като развива управленски умения у другите и създава общност. С разрастването и промените в компаниите, за които работи, се изменя и нейната роля. В *DuckDuckGo* това означава да поеме задълженията на стратегически лидер, за да повиши ефективността на техния отдел „Човешки ресурси“, докато ръководи екип от петима души, разпръснати по света, и е в ролята на техен мениджър по персонала.

Достатъчно за нас. Важното е да започнете да възприемате себе си като мениджър в компанията, в която работите. Надяваме се веднага да приложите уроците от „Дистанционната работа“, независимо дали ръководите един-единствен проект, екип от двама или от 225 служители, или цяла организация!

### ❓ ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

- Какви ползи извлякохте от дистанционната работа? А екипът ви?
- Кои са трите начина, по които може да отпразнувате ползите от работата от разстояние?
- Какво може да липсва в подхода ви към работата от разстояние? Какви са пропуските на екипа ви?
- Кои са трите начина, по които може да отстраните тези недостатъци дистанционно?

## ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОТНОСНО „ДИСТАНЦИОННОТО“ УПРАВЛЕНИЕ

Още едно основно нещо, преди да преминем към интересната част. Предполагаме, че сте избрали тази книга с очакването да научите повече за дистанционната работа (обещаваме ви, че ще го направите). Но ви предупреждаваме, че тя обхваща не само най-добрите практики за дистанционна и хибридна работа, а много повече. Вярваме, че способността за работа от разстояние ще се превърне в изискване за всяка работна позиция в бъдеще. Необходими са едни и същи основни умения, независимо дали управлявате напълно дистанционен екип, или просто искате да дадете на служителите си повече свобода и да запазите офиса. (Ще излъжем обаче, ако не изразим собственото си мнение, че офисите не трябва да са задължителни.)

Някои от утвърдените ръководни практики, за които говорим, може да ви звучат познати – това е, защото са непреходни. Ние усвоихме най-полезното от най-добрите управленски практики преди пандемията от *COVID-19* и ги преосмислихме, така че да се впишат в дистанционна среда. Ще се научите как да прилагате мотивационните теории и да преведете служителите си през етапите на изграждане на екипа.

В края на краищата работата от разстояние изважда на показ вашите управленски способности. Трябва да бъдете по-целенасочени. Не може да очаквате екипът ви да ви чака на полусъединител в продължение на 8 – 9 часа на ден, в случай че се нуждаете от нещо в последната минута. Не може да забравяте да уговорите резултатите и сроковете, защото разчитате, че ще ви дадат бърза справка до кафемашината. Трябва не само да планирате, а и да включвате останалите в своите планове. Думите и действията ви имат последствия.

В противен случай не можете да се възползвате от ползите, които дистанционната работа ви носи – например истинска гъвкавост, свобода и фокус.

Затова, преди да продължите да четете, искаме да открийм няколко основни убеждения, които смятаме за задължителни, за да може дистанционната работа наистина да върши работа. Мениджърите трябва:

1. Да ръководят екипа си съзнателно.

2. Да изграждат доверие.
3. Да уважават автономността на своите служители.

Ако вярвате в тези принципи, но организацията, в която работите не е на същото мнение, ще водите трудна битка. Ако пък не споделяте тези убеждения, може просто да хвърлите книгата през прозореца или да я подарите на някого.

Достатъчно предупреждения. Нека изградим своите умения за дистанционно управление.

## СЪВЕТИТЕ НА АЛИ

Бизнесът използва понятията „мениджър“ и „лидер“ неправилно. Време е да се отучите от определенията, с които сте израснали, и да се противопоставите на езика, който се използва във вашата компания. Един човек не може да се погрижи за всичко и има повече от един начин да бъдете мениджър. Признайте пред себе си своите отговорности, влияние и как може да вдъхновявате екипа си.

Оспорването на предположения е ключът към дистанционния начин на мислене, който ще представим в следващата глава. Щом веднъж се усъмните в нещо, може да поставяте под въпрос почти всичко. Промяната прави нещата забавни!

Може да използвате тази книга, за да промените начина си на работа и живота си. Докато четете, обмисляйте уменията, познанието и стъпките, необходими за създаването на успешен дистанционен екип.

## ПРЕПОРЪКИТЕ НА ТАМ

Веднъж поетът Е. Е. Къмингс публикува окуражителна статия с напътствия в малък мичигански вестник и мисля, че неговата мъдрост е приложима при работата от разстояние: „В свят, който ден и нощ усилено се опитва да те превърне в някой друг, да бъдеш себе си, означава да се бориш в най-трудната човешка битка и никога да не спираш да го правиш“<sup>2</sup>.

Дистанционната работа ви дава свободата и възможността да изградите живот, който ви удовлетворява. Вече не сте подвластни на променящите се течения и влиянието на традиционната работна култура от девет до пет.

Приемете това като възможност да зададете трудните въпроси и да преосмислите какво означава да управлявате и да бъдете професионалисти. Никой няма да го направи вместо вас. (Обаче ние ще ви помогнем.)

---

<sup>2</sup> E. E. Cummings. *E. E. Cummings: A Miscellany Revised*. New York: October House, 1965.