



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS

KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

Odilija Murauskaitė

**ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KOMUNIKACIJA SU DARBUOTOJ AIS NUOTOLINIO
DARBO SĄLYGOMIS**

**COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT WITH EMPLOYEES
IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK**

Magistro baigiamasis darbas

Kūrybos visuomenės komunikacijos studijų programa, 6211JX069

Komunikacijos studijų kryptis

Vilnius, 2023

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS
KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

Odilija Murauskaitė

**ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KOMUNIKACIJA SU DARBUOTOJ AIS NUOTOLINIO
DARBO SĄLYGOMIS**

**COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT WITH EMPLOYEES
IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK**

Magistro baigiamasis darbas

Kūrybos visuomenės komunikacijos studijų programa, valstybinis kodas 6211JX069

Komunikacijos studijų kryptis

Vadovas prof. dr. Tomas Kačerauskas
(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

Lietuvių kalbos konsultantas doc. dr. Rasuolė Vladarskienė
(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vilnius, 2023

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ FAKULTETAS

KŪRYBOS KOMUNIKACIJOS KATEDRA

Komunikacijos studijų kryptis
Kūrybos visuomenės komunikacijos studijų programa,
valstybinis kodas 6211JX069

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

2023-01-01

Vilnius

Studentei Odilijai Murauskaitei

Baigiamojo darbo (projekto) tema: „Organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais
nuotolinio darbo sąlygomis“

Baigiamojo darbo (projekto) užbaigimo terminas 2023 m. sausio 2 d.

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) UŽDUOTIS / UŽDAVINIAI:

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti, kaip mokslinėje literatūroje aptariamas nuotolinis darbas ir jo įtaka organizacijų vidinės komunikacijos pokyčiams;
2. Ištirti organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis praktiką;
3. Nustatyti galimybes ir priemones, galinčias pagerinti organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Vadovas prof. Tomas Kačerauskas
(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau
Odilija Murauskaitė
(Studento vardas, pavardė)

2020-09-15
(Data)

ANOTACIJA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Kūrybinių industrijų fakultetas

Kūrybos komunikacijos katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. 1

Data 2023-01-02

Kūrybos visuomenės komunikacijos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas „Organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis“

Autorius Odilija Murauskaitė

Vadovas prof. Tomas Kačerauskas

Kalba

☒ X

lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe analizuojama vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis. Pirmajame darbo skyriuje analizuojami teoriniai darbo aspektai. Analitinėje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo, naudojant anketinės apklausos ir interviu metodus, rezultatai. Projektinėje darbo dalyje pasiūlomi sprendimai, kuriuos pritaikius pagerėtų organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais. Išvados ir pasiūlymuose aptariami gauti darbo rezultatai ir pateikiami pasiūlymai.

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, analitinė dalis, projektinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, priedai.

Darbo apimtis – 70 p. teksto be priedų, 13 iliustr., 6 lent., 56 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: vadovų komunikacija, COVID-19 pandemija, nuotolinis darbas

ANNOTATION

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Creative Industries
Department of Creative Communication

ISBN ISSN

Copy 1

Date 2023-01-02

Master's thesis of the Creative Society Communication study program

Title “Communication of Organizational Management with Employees in the Context of Remote Work”

The Author Odilija Murauskaitė

Professor. Tomas Kačerauskas

Language

☒ X

Lithuanian

Annotation

The final master's thesis analyzes the communication of managers with employees in the conditions of remote work. The first chapter of the work analyzes the theoretical aspects of the work. The analytical part of the work presents the results of the conducted research, using questionnaire survey and interview methods. In the project part of the work, solutions are proposed, which, if applied, would improve the communication of the managers of the organizations with the employees. In the conclusions and proposals, the results of the work are discussed, and suggestions are made.

The work consists of an introduction, a theoretical part, an analytical part, a project part, conclusions and suggestions, a bibliography, appendices.

Scope of Work– 70 p. only text without additives, 13 illustrations, 6 tables, 56 bibliographic sources.

Work attachments separately added.

Keywords: Management Communication, Covid-19 Pandemic, Remote Work

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais rūšių pavyzdinė schema.....	24
2 pav. Tirtų vadovų komunikacijos su darbuotojais pokyčiai iki COVID-19 pandemijos ir po pandemijos.....	33
3 pav. Komunikacijos su darbuotojais pokyčių įvedus nuotolinį/hibridinį darbą įvertinimas.....	34
4 pav. Komunikacijos sklaidos greičio nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis įvertinimas.....	35
5 pav. Naudotos priemonės, siekiant pagerinti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis.....	38
6 pav. Taikyti darbuotojų socialinės izoliacijos sprendimo būdai.....	39
7 pav. Svarbiausios išryškėjusios kompetencijos vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis.....	40
8 pav. Darbinės situacijos, kuriose parankiausia su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu būdu....	43
9 pav. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis gerinimo modelis.....	54
10 pav. Skirtingų komunikacijos tipų pritaikymo piramidė.....	55
11 pav. E. lyderio vadovavimo dviems virtualioms komandoms nuotolinio darbo sąlygomis iliustracinis pavyzdys.....	56
12 pav. Vadovo komunikaciją su nuotoliu dirbančiais organizacijos darbuotojais iliustruojantis pavyzdys, taikant hibridinio darbo modelį.....	59
13 pav. Organizacijų vadovų su darbuotojais komunikacijos nuotolinio darbo sąlygomis įrankis, kuomet reikia peržiūrėti svarbą vizualią informaciją 3D erdvėje	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Nuotolinio darbo rūšys.....	16
2 lentelė. Organizacijų komunikacijos charakteristika.....	20
3 lentelė. Virtualiu būdu dirbančios komandos technologijos.....	21
4 lentelė. Vadovų atsakomybių sričių įgyvendinimo efektyvumas, perėjus į komunikaciją su darbuotojais nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis.....	36
5 lentelė. Komunikacijos su darbuotojais įpročių kaita.....	41
6 lentelė. Organizacijų vadovų komunikacijai su virtualiomis komandomis nuotolinio darbo sąlygomis reikalingi bendrieji pasiūlymai, siekiant efektyvios komunikacijos.....	57

TURINYS

TERMINŲ AIŠKINIMO (SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ) ŽODYNAS	9
IVADAS	10
1. NUOTOLINIO DARBO VEIKIAMOS ORGANIZACIJŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. Nuotolinio darbo samprata ir svarba.....	14
1.2. Nuotolinės organizacijos komunikacijos ypatumai.....	18
1.3. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais pokyčiai ir elementai nuotolinio darbo aplinkoje.....	22
1.4. Užsienio organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis pavyzdžių apžvalga	26
2. ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KOMUNIKACIJOS SU DARBUOTOJAIS NUOTOLINIO DARBO SĄLYGOMIS TYRIMAS.....	30
2.1. Tyrimo metodika.....	30
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	33
2.3. Kokybinio tyrimo rezultatai.....	44
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	50
3. ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KOMUNIKACIJOS GERINIMAS SU DARBUOTOJAIS NUOTOLINIO DARBO SĄLYGOMIS	53
3.1. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais gerinimo nuotolinio darbo sąlygomis bendrasis modelis	53
3.2. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais gerinimo nuotolinio darbo sąlygomis būdai ir priemonės	55
IŠVADOS	62
PASIŪLYMAI	64
LITERATŪROS ŠALTINIAI	66
PRIEDAI	71

TERMINŲ AIŠKINIMO (SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ) ŽODYNAS

Sąvokos

Organizacijos vidinė komunikacija – „apsikeitimas informacija ir idėjomis organizacijos viduje“ (Raubienė, 2013, p. 213)

Vadovų komunikacija su darbuotojais – „valdymo funkcijų įgyvendinimas komunikacijos metu organizacijos viduje“ (Verčič, Krishnamurthy & Sriramesh, 2012, p. 223)

Nuotolinė komunikacija – „gebėjimas tinkamai bendrauti komunikavimo procese naudojant informacines technologijas“ (Roman, ir kiti, 2018)

Nuotolinis darbas – „bet koks apmokamas darbas per atstumą, atliekamas bet kurioje vietoje, kuris skiriasi nuo fizinio darbuotojų buvimo organizacijoje, atliekant profesines funkcijas, kai darbuotojai savo tikslus įgyvendina pasitelkdami IT, patys valdydami savo laiką ir ne taip tiesiogiai prižiūrimi“ (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova & Polakova, 2016, p. 34).

e. lyderystė – „efektyvus elektroninių ir tradicinių komunikacijos metodų naudojimas ir derinimas“ (Wartas, Romanas, Wangas & Liu, 2019)

Santrumpos

deš. – dešimtmetis

COVID-19

E. darbas – elektroninis darbas

IT – informacinės technologijos

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

D. Britanija – Didžioji Britanija

proc. – procentai

mln. - milijonai

m. – metai

a. pr. – amžiaus pradžia

lot. – lotyniškai

NVO – nevyriausybinė organizacija

IVADAS

Temos aktualumas. Nuotolinio darbo paplitimas yra viena iš didžiausių COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių organizacijoms visame pasaulyje šalia prekybos internetu ir robotizacijos, nuotolinio mokymosi, 5G ir informacinių ryšių technologijų (Wrycza ir Maslankowski 2020). Dėl COVID-19 pandemijos daugelis darbuotojų iš mūrinių pastatų persikėlė į virtualią/nuotolinę aplinką (Yarberry ir Simsas, 2021). Anot R. Jamseno, A. Sivuneno ir K. Blomqvisto (2022), ankstesni moksliniai tyrimai buvo pagrįsti prielaida, kad nuotolinis darbas yra darbuotojo pasirinkimas, dėl kurio deramasi su darbdaviu. Paprastai nuotolinis darbas, anot pastarųjų autorių, buvo tiriamas kaip įprasto biuro darbo dalis arba lyginamas su darbu, atliekamu darbdavio patalpose. Gajendrano ir Harrisono (2007) atliktoje literatūros apžvalgoje nuotolinis darbas buvo klasifikuojamas kaip intensyvus, jei darbuotojas dvi su puse dienos per savaitę dirbo nuotoliniu būdu. Taigi situacija, kai visa organizacija didžiąją laiko dalį gali dirbti nuotoliniu būdu, yra išskirtinė, sukurianti naują aplinką nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų ir vadovų patirčiai tirti (Jamsen, ir kiti, 2022).

Priimdamos „nuotolinio darbo realybę“ įmonės ne tik nebuvo pasiruošusios kitokiam vidinės komunikacijos organizavimui, bet ir buvo priverstos spręsti nuotolinio darbo atneštus iššūkius verslo gerovei. Pavyzdžiui, I. Alegre, M. Mas-Machuca ir J. Berbegal-Mirabentas (2016) nustatė, kad galimybių bendrauti tiesiogiai su bendradarbiais esant vienoje erdvėje trūkumas sukelia izoliacijos jausmą, mažina darbuotojų ir pasitenkinimą, kas prastina įmonės veiklos rezultatus. D. Hislopas ir kiti (2015) pabrėžia, kad darbo santykių naudą ypač sunku pasiekti, jei organizacija ar didžioji jos dalis dirba nuotoliniu būdu, A. Nakrošienė ir E. Butkevičienė (2016) teigia, kad darbuotojams dirbant nuotoliu tampa sunkiau planuoti laiką, kas gali sukelti žmogiškųjų išteklių valdymo ir grafikų laikymosi problemų.

Nuotolinis darbas šiandien tapo tikru vadovų komunikacijos su darbuotojais iššūkiu, keliančiu klausimų apie tai, kaip darbuotojams perduoti reikiamą informaciją, kaip organizuoti darbą ir planuoti jo valdymą, vykdyti operatyvius visą komandą liečiančius sprendimus. V. T. Heikkinenas (2022) atkreipia dėmesį, kad nuotolinis darbas sukelia sunkumų vadovams priimant sprendimus. S. K. Parkeris, C. Knightas ir A. Kelleris (2020) atskleidė, kad nemažai vadovų pranešė nepasitikintys savo darbuotojų kompetencija, beveik kas trečias vadovas abejojo, ar dirbdami nuotoliniu būdu jų darbuotojai turi reikiamų žinių, o daugiau nei ketvirtadalis vadovų (27 proc.) sutiko, kad jų darbuotojams trūko esminių įgūdžių dirbant nuotoliu. Tai rodo, kad vadovai mažai pasitiki savo gebėjimu vadovauti nuotoliniu būdu ir labiau neigiamai negu teigiamai vertina galimybes komunikuoti su darbuotojais taikant tokią darbo praktiką. G. Šakytė-Statnickė ir I. G. Kvederytė (2021) išsiaiškino, kad komunikuodami nuotoliniu būdu vadovai

patiria daug streso. Taigi gilinimasis į tai, kaip būtų galima geriau padėti vadovams valdyti komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste išlaikant organizacijos darbo stabilumą ir struktūrą išpopuliarėjus nuotoliniam darbui tampa vis aktualesniu ir apmąstytinu tyrinėjimų objektu.

Problema ir jos sprendimo būtinumas. Gera lyderystė ir tinkama vadovavimo praktika yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų veiklos efektyvumu, o laiku ir vietoje pateikiami vadovo nurodymai darbuotojams suteikia aiškumą. Akivaizdu, kad vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu tampa sunkiau valdyti tiek strateginius, tiek operatyvinius procesus, darbuotojais yra mažiau pasitikima, sudėtinga veikti greitai ir dinamiškai, negalima panaudoti minkštosios galios įmonės vadybos procesuose. Tai gali bloginti visos organizacijos veiklos rezultatus. Klaustina, ar tokie sunkumai išties sukelti pakitusios komunikacijos, ar tai tik tam tikrų komunikacijos gebėjimų neturėjimo išraiška?

Mokslinėse studijose vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis nagrinėjama įvairiais aspektais, tačiau trūksta sisteminio teorinio žvilgsnio į tai, kas apskritai yra tokia komunikacija, kaip būtų galima apibrėžti bendruosius jos ypatumus ir išnaudoti geriausias vadovų galimybes komunikuoti su darbuotojais dirbant per nuotolį, kad būtų pasiekiamas komunikacijos efektyvumas, sklandžiai ir greitai perduodama žinutė, užtikrinama kokybiška organizacijos veikla. Šis baigiamasis magistro darbas reikšmingas tuo, kad siekia susisteminti mokslininkų požiūrius į vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste. Darbe keliamas klausimas: ar keičiasi komunikacijos savybės nuotolinio darbo sąlygomis?

Praktinė ir teorinė pasirinktos temos reikšmė. Nuotolinis darbas savo greitu paplitimu ir išpopuliarėjimu visose visuomenės gyvenimo srityse yra naujas reiškinys, kurį patiriant daugeliui vadovų teko pakeisti įprastus komunikavimo būdus ir įpročius. 2019 m. pabaigoje prasidėjus COVID-19 pandemijai, mokslininkai pradėjo plačiau gilintis į nuotolinės komunikacijos sampratą, nagrinėjo jos ypatumus darbo pokyčių kontekste. Pavyzdžiui, E. M. Elshaiekhas (2019) domėjosi, kaip nuotolinis darbas pakeitė darbuotojų darbo įpročius, turinį ir efektyvumą, S. Yarberry ir C. Simsas (2021) atskleidė dabartinės darbo aplinkos pokyčių charakteristikas ir tai, kokią įtaką jos darė darbuotojams, vadybiniams modeliams, bendrovių valdymo ir komunikacijos pokyčiams ir kt. Taigi šiuo metu studijos analizuojamu klausimu dar pakankamai naujos – jose siekiama geriau susipažinti su nuotolinio darbo reiškiniu, ištirti, kokios būdingiausios nuotolinės komunikacijos charakteristikos, kaip dažniausiai vadovai bendrauja su darbuotojais ir kaip geriausia lyderiauti nuotolinio-hibridinio darbo kontekste, kalbama apie virtualaus vadovo vaidmenį. R. Jamsenas, A. Sivunenas ir K. Blomqvistas (2022) aptarė nuotolinės viešojo sektoriaus vadovų komunikacijos su darbuotojais ypatumus, A. G. Castillo (2021) tyrinėjo vadovo komunikacijos galimybes nuotolinio darbo pokyčių kontekste vadindamas

tai virtualios lyderystės fenomenu, panašiu aspektu į šią temą gilinasi F. Contreras, E. Baykalas ir G. Abidas (2020), kurie teoriniu požiūriu siekė susisteminti nuotolinio darbo patirtis ir išvelgti ateities vadovų komunikacijos pokyčius, E. Daricsas (2020) analizavo, kokių įgūdžių ir kompetencijų reikia vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotoliniu būdu, kurį jie pavadino „momentinių pranešimų kontekstu“, F. Floodas (2019) aktualizavo klausimą apie tai, kokių naujausių kompetencijų šiandien reikia nuotoliu dirbantiems ir su nuotolinio bei hibridinio darbo formomis susiduriantiems vadovams, I. Alegre, M. Mas-Machuca ir J. Berbegal-Mirabentas (2016) aptarė grįžtamojo vadovų komunikacinio ryšio įmonėje įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Nagrinėjama ir tai, kaip nuotolinė vadovų komunikacija su darbuotojais veikia darbo turinį ir efektyvumą. Šiuo požiūriu galima paminėti T. V. Heikkineno (2022) studiją, kurioje aptariama, kaip nuotolinė komunikacija veikia gamybos sektoriaus tiekimo grandinės našumą ir srautą, kaip reikalinga organizuoti komunikaciją, siekiant, kad darbas čia būtų efektyvesnis. Bendrai nuotolinio darbo komunikacijos pokyčius įvardijo A. Belzunegui-Eraso ir A. Erro-Garces (2020), A. Nakrošienė ir E. Butkevičienė (2016) pateikė nuotolinio darbo atsiradimo, raidos teorinę apžvalgą, įtraukiant komunikacijos aspektą, ir kt. Mokslinėje literatūroje ieškoma būdų, kaip iš pirmo žvilgsnio ne tokią efektyvią kaip tiesioginę nuotolinę vadovų komunikaciją būtų galima padaryti efektyvesnę, kompensuoti tiesioginio bendravimo su darbuotojais trūkumą. Čia galima paminėti M. Cai ir J. Tanaka (2019) studiją, kurioje jie gilinasi į tai, kaip galima patobulinti nuotolinę komunikaciją biure naudojant „neverbalinio sąmoningumo užuominas“.

Darbe atliktas tyrimas gali būti naudingas organizacijoms, ieškančioms netradicinių komunikacijos su darbuotojais būdų ir naujų komunikacijos priemonių, taip pat organizacijoms, besidominčioms užsienio praktika nuotolinės komunikacijos pritaikymo procesuose.

Tyrimo problema: kaip organizacijų vadovai komunikavo su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis?

Tyrimo objektas - organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti, kaip mokslinėje literatūroje aptariamas nuotolinis darbas ir jo įtaka organizacijų vidinės komunikacijos pokyčiams;
2. Ištirti organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis praktiką;
3. Nustatyti galimybes ir priemones, galinčias pagerinti organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu.

Darbo struktūra. Šis darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje darbo dalyje gvildenami teoriniai organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis aspektai. Antrojoje darbo dalyje atskleidžiami atlikto tyrimo rezultatai. Trečiojoje darbo dalyje gilinamasi į vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis galinčius pagerinti būdus. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Atlikto darbo teorinis indėlis ir praktinė nauda. Šis darbas gali padėti nuotolinio darbo organizavimo pokyčius kaip iššūkį priimantiems verslo, vyriausybės ir NVO sektorių vadovams geriau susipažinti su nuotolinio darbo koncepcija, nuotolinės komunikacijos būdais ir galimybėmis pagerinti komandos bendradarbiavimą. Į atlikto tyrimo rezultatus pravartu įsigilinti akademinėi bendruomenei, siekiančiai tęsti tyrinėjimus organizacijų vadovų komunikacijos nuotolinio darbo kontekste sąlygomis.

1. NUOTOLINIO DARBO VEIKIAMOS ORGANIZACIJŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Nuotolinio darbo samprata ir svarba

Perėjimas nuo pramonės eros prie skaitmenizuotos verslo aplinkos lėmė perėjimą nuo mechaninės prie labiau organiškos perspektyvos, kai organizacijos pradėjo naudotis lanksčiomis darbo struktūromis, o nuo XXI a. pr. darbas tapo vis labiau atskiriamas nuo konkrečios fizinės vietos (Felstead ir Henseke, 2017). Nuotoliniam darbui vis labiau populiarėjant ir tampant nauja šiandieninio gyvenimo aktualija, verta aptarti jo koncepciją ir ypatumus.

Pirmą tyrimą apie nuotolinį darbą publikavo J. Nillesas 1972 m. studijoje, kurioje jis vartojo „teledarbo“ (*angl.* telework) sąvoką ir akcentavo informacinių technologijų galimybes keičiant nusistovėjusį įprastą komunikavimo darbe būdą (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Terminas „nuotolinis darbas“ pirmą kartą pavartotas XX a. 8 deš., siekiant sumažinti eismą ir taršą, taikant lankstesnes darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo sąlygas (Contreras, Baykal ir Abid, 2020). Kaip pažymi A. Nakrošienė ir E. Butkevičienė (2016), kol kas vis dar nėra vieno termino, kuriuo būtų apibūdinamas nuotolinis darbas, – vartojamos teledarbo, darbo namuose, virtualaus biuro, e. darbo, lankstaus darbo ir kt. sąvokos. Po COVID-19 pandemijos daugiausiai pradėta vartoti nuotolinio darbo sąvoka. Mokslininkai E. Wojcakas, J. Bajzikova, L. Sajgalikova & M. Polakova (2016) teigia, kad nuotolinio darbo sąvoka apibūdina darbą, kuris vyksta ne įmonės ar kitos organizacijos patalpose/biuruose ir kurį atliekant bendraujama virtualiai naudojant įvairias ryšio technologijas. Taigi jie nuotolinio darbo sąvoką aiškina per nepriklausymo nuo vienos fizinės darbo vietos elementą. Akivaizdu, kad čia mažesnis tampa tiesioginės vadovo kontrolės aspektas ir atsiranda didesnis darbuotojo autonomiškumas.

R. Barnettas (2012) gilinosi į vieną esminį XXI a. klausimą „Ką reiškia nežinoma ateitis?“ Kalbėdamas apie tai, jis turėjo omenyje nuolatinį susidūrimą su nestabilumu, kuris susijęs su besikeičiančiais ekonominiais socialiniais laikais ir kuris reiškia, kad į įvairias darbuotojų rengimo programas reikia įtraukti darbo įgūdžių mokymąsi (Bowen, 2020). Anot jo, šis klausimas niekada nebuvo švietimo prioritetų srityje, o šiandien reikia kurti tokias programas, kurios padėtų studentams pasiruošti nežinomam darbo pasauliui, suteikiant darbinės patirties „realiame pasaulyje“, kuriam būtų galima pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius. Mokymasis XXI amžiuje reiškia, kad studentai turi būti lankstūs ir prisitaikantys prie nuolatinės technologinių naujovių kaitos ir neapibrėžtumo neišvengiamybės, kas yra svarbu atėjus COVID-19 laikotarpiui, kai žmonės tampa daug savarankiškesni ir labiau nepriklausomi (Bowen, 2020). Interakcinės komunikacijos teorija akcentuoja, kad lankstumas, gebėjimas greitai reaguoti į kitų pasirinkimą,

dažniausiai vertinamas kaip veiksnys, palengvinantis bendradarbiavimą. Antai R. Axelrodas (1984) savo knygoje „Bendradarbiavimo evoliucija“ pažymi, kad vienas iš būdų įveikti ateities nežinomybės baimę yra dažnesnė sąveika, kuri suteikia aiškumo. Eksperimento metu jis nustato tvirtą ryšį tarp komunikavimo dažnumo ir bendradarbiavimo greičio (Bigoni, Potters ir Spagnolo, 2018).

Nuotolinę komunikaciją taip pat galima analizuoti technologijų požiūriu. Klasikinė nuostata komunikacija apima viską – bet kokias priemones, žodžius, gestus, žvilgsnį, kuriuo perteikiamas komunikacijos turinys. Tačiau nuotolinės komunikacijos įsivyravimas, charakteristika ir ribotumai parodo, kad komunikacijos turinį gali veikti ir priemonės ir kad kartais yra svarbu, kokios priemonės pasirenkamos, kaip jos išnaudojamos. Viena vertus, galima kritiškai vertinti nuotolinę komunikaciją atsižvelgiant į tai, kad ji visavertiškai neaprepia kūniško mūsų įsitraukimo į komunikaciją, kas būtų svarbu fenomenologiniam komunikacijos aiškinimui – „ne tik matai, bet ir kažko ieškai, judi, kad geriau matytum kažką, apeini, kad matytum kitą pusę, pakreipi galvą, kad geriau girdėtum, ką kiti sako“ (Kačerauskas ir Mickūnas, 2021, p. 56). Hermeneutinė pozicija, tvirtinanti, kad kiekvienas tekstas turi būti suprastas konteksto, taip pat leistų nuotolinę komunikaciją aiškinti kaip kiek apribojančią komunikacijos turinį, nes komunikacijoje nedalyvauja mūsų kūnas, bendraudami per nuotolį mes nejaučiame komunikacijos dalyvių. Tokie modernios kultūros elementai kaip technologijų įsigalėjimas, socialiniai tinklai keičia komunikacijos procesą ir atveria tokius kultūrinius reiškinius kaip eksponentinis informacijos didėjimas, „informacijos sprogimas“. Nuotolinio darbo kontekstas leidžia iškelti esminį klausimą komunikacijos tyrinėjimuose: „Technologijos padeda ar trukdo komunikuoti?“ (Kačerauskas ir Mickūnas, 2021, p. 105).

Nuotolinė komunikacija parodo, kad technologija ir yra „komunikacija“, medija, ženklas (*angl. the media is message*), kas rodo didžiulį technologijų vaidmenį nuotolinės / hibridinės komunikacijos procese: „Ji pašalina laiko ir erdvės veiksnius, susijusius su žmonių ryšio palaikymu, lygiai taip pat, kaip tai daro radijas, telegrafas, telefonas, televizija ir internetas, sukurdami gilų komunikacijos dalyvių įsitraukimą, kas ir yra technologijos esmė“ (McLuhan, 2008, p. 27). Pasak S. Kannengiessero ir P. McCurdy (2020), kurie nuotolinę komunikaciją aiškina remdamiesi M. McLuhano komunikacijos teorija, mokslininkai retai pripažįsta materialistinį mediatizacijos aspektą, nepaisant to, kad tai yra pagrindinis mediatizacijos procesų aspektas. Technologijų vyravimas nuotolinės komunikacijos kontekste tai išryškina. D. Sullu, C. Sullu ir J. Bersinu (2020) teigia, kad 2020 m. daugelis technologijų bendrovių, tokių kaip „Twitter“, „Facebook“, „Square“, „Box“, „Slack“, „Quora“, paskelbė ilgesnės trukmės, o kai kuriais atvejais ir nuolatinio nuotolinio darbo politiką, kuri leis bent kai kuriems darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu net po COVID-19 pandemijos. Šios technologijų kampanijos siekė, kad būtų pereinama prie

tam tikro mišraus tipo darbo modelio, pagal kurį darbuotojai skirsto savo laiką nuotoliniam darbui ir darbui biure arba mišraus režimo modelio, kai organizacijos, sudarytos iš visą darbo dieną nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų ir visą darbo dieną biuruose dirbančių darbuotojų, galėtų taikyti tiek nuotolinių, tiek tradicinių darbo formų derinius. Tokie pavyzdžiai patvirtina, kad technologijos nuotolinės / hibridinės komunikacijos kontekste gali tapti komunikacijos procesą ir jos efektyvumą / neefektyvumą lemiančiu veiksnium. Nors technologija gali turėti įtakos komunikacijos procesui, pati savaime ji nieko reiškia – ji reikšmę įgyja priklausomai nuo savo panaudojimo, ar žmogus, naudojantis technologiją kaip komunikacijos priemonę, moka ją naudoti, turi nuotolinei komunikacijai reikalingų savybių ir įgūdžių.

Nuotolinio darbo specifiką apibūdindami B. Wangas, Y. Luisas, J. Quianas & S. K. Parkeris (2020), pabrėžia šios darbo formos lankstumą ir savanoriškumą. Pažymėtina, kad nuotolinį darbą galima traktuoti kaip susitarimą tarp darbdavio ir darbuotojo organizacijos ribose pagal išankstines taisykles. Nuotolinis darbas gali būti visą arba ne visą darbo dieną, taip pat gali būti visiškas ar dalinis, o jam galioja visi darbo kodeksai ir kiti įstatymai, kas reiškia, kad darbdavys atsakingas už darbuotojų krūvio, darbo laiko ir režimo priežiūrą (Wang, ir kiti, 2020). Nuotolinio darbo atveju kiekvienas darbo aspektas susietas su kitu labai dinamiškoje sistemoje, o organizacijos turi būti budrios ir apsvarstyti savo požiūrį į darbo projektavimą, įgyvendinimą bei programas (Popovici, 2020). Taigi įvardytinos trys nuotolinio darbo rūšys, kurios išskiriamos pagal nuotolinio darbo naudojimo dažnumą organizacijos veiklos praktikoje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Nuotolinio darbo rūšys

(šaltinis: Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020)

Darbo modalumas	Technologijos	Darbo vieta
Reguliarus darbas namuose, kuris vyksta nuolat	Visada / beveik visada	Namuose darbas vyksta bent kelis kartus per mėnesį, o kitose vietose rečiau negu kelis kartus per mėnesį
Aukšto mobilumo nuotolinis darbas	Visada / beveik visada	Mažiausiai dviejose skirtingose vietose vyksta kelis kartus per savaitę (bet ne darbdavio patalpose) arba kasdien bent vienoje kitoje vietoje
Retkarčiais vykdomas nuotolinis darbas	Visada / beveik visada	Vyksta mažesnėse arba retesnėse skirtingose vietose negu esant aukštam mobilumui

1 lentelė vaizduoja, kad vertinant pagal rūšis nuotolinio darbo specifika iš esmės yra panaši ir glaudžiai susijusi su technologijomis. Ji gali kisti tik priklausomai nuo darbo vietos ir mobilumo lygio.

Nuotolinis darbas yra per pastarąjį dešimtmetį pasaulyje populiarėjanti praktika. Dar 2017 m. atliktas tyrimas JAV parodė, kad JAV darbuotojų, kurie bent pusę savo darbo laiko dirbo namuose, skaičius 2005-2017 m. išaugo nuo 1,8 mln. iki 3,9 mln. (Wang, ir kiti, 2020). Vis dėlto nuotolinis darbas daugiausiai buvo populiarus tarp aukštas pajamas uždirbančių asmenų, kurių apie 40 proc. buvo vadovai arba savo eksperto kvalifikaciją turintys asmenys (Wang, ir kiti, 2020). 2019 m. pabaigoje prasidėjusi COVID-19 pandemija paskatino spartų nuotolinio darbo išplitimą. Pavyzdžiui, kaip nurodo S. He, ir kiti (2020), 2020 m. paslaugų pramonė apėmė didžiausią bendrą procentą nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų (17 proc. pilnai dirbo nuotoliniu būdu), po to sekė sveikatos priežiūros pramonė (12 proc. pilnai dirbo nuotoliniu būdu), finansų ir draudimo pramonė (10 proc. pilnai dirbo nuotoliniu būdu), gamybos sektorius (8,5 proc. pilnai dirbo nuotoliniu būdu) ir švietimo pramonė (7,5 proc. dirbo pilnai nuotoliniu būdu). Tradicinėmis sąlygomis, tai yra iki COVID-19 pandemijos, nuotolinis darbas buvo reikalingas laikinai, tačiau pandemijos laikotarpis nuotolinį darbą padarė nauja realybe (Contreras, ir kiti, 2020). V. Popovici (2020) pateikia oficialios Europos statistikos duomenis, rodančius, kad 2019 m. pabaigoje Europoje nuotoliu dirbančių asmenų padaugėjo 9 proc., palyginus su 2009 m. Pastarajame tyrime taip pat minima, kad didžiausi nuotolinio darbo tarifai fiksuoti Nyderlanduose ir Suomijoje (14,1 proc. organizacijų), o žemiausi – Bulgarijoje (0,5 proc. organizacijų) ir Rumunijoje (0,8 proc. organizacijų). Tai skatina atkreipti dėmesį į tendenciją, kad labiau paplitęs nuotolinis darbas gali būti susijęs su aukštesniu valstybės ir darbo rinkos išsivystymo lygiu.

Nuotolinis darbas savo pasekmių atžvilgiu yra įvairiapusis reiškinys, mokslininkų vertinamas gana skirtingai. Nustatyta, kad neigiamas nuotolinio darbo poveikis apima nerimą dėl finansų, netikrumą, jautimąsi atstumtu, įprastos rutinos stoką, kitų empatijos poreikį (Elshaiekh, ir kiti, 2019), socialinę ir profesinę izoliaciją (Contreras, ir kiti, 2020), infrastruktūros stoką (He, ir kiti, 2020), darbuotojų išnaudojimą darbe ir informacijos perteklių (Galvez, Tirado ir Alkaraz, 2020), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros stoką bei suprastėjusią darbuotojų sveikatą (Popovici, 2020). Daugiausiai neigiami nuotolinio darbo aspektai juntami pasikeitusioje darbuotojų gyvenimo kasdienybėje, tačiau jos valdymas ir suvokimas priklauso ir nuo individualių charakteristikų, tad negalima vienareikšmiškai teigti, kad nuotolinis darbas kenkia darbuotojams.

Akivaizdu ir tai, kad vertinant nuotolinį darbą daugiau pastebima privalumų nei trūkumų. Nuotolinio darbo privalumai atsispindi šios darbo formos poveikyje organizacijų veiklai, darbuotojų gyvenimo kokybei ir miestų aplinkai. Kaip pagrindiniai jų skiriami darbo pralaidumas (Raja & Soundarapandian, 2022), „lankstumas, mobilumas ir technologinis tarpininkavimas“,

didesnis informacijos prieinamumas bei greitis, kurie padidina darbo standartizacijos efektyvumą, kūrybiškesni globalioje aplinkoje veikiančių organizacijų sprendimai ir pasaulinės darbo aplinkos sprendimų pritaikymas, prieiga prie specializuotų žinių nepaisant konkrečios darbuotojų buvimo vietos, išaugusi darbuotojų moralė (Phillips, 2020), mažesni laiko ir finansiniai kaštai, mažesnė tarša gamtai ir geresnė miesto gyvenimo kokybė, (Contreras, ir kiti, 2020). Yra manoma, kad tiesioginio vadovo nebuvimas ir ne tokia formali darbo atmosfera sumažina darbuotojų įtampą darbe, kas pagerina jų veiklos rezultatus (Contreras, ir kiti, 2020). E. H. Krehlas ir M. Buttgenas (2020) kaip sinonimus naudoja nuotolinio ir skaitmeninio darbo sąvokas. Jie tikina, kad didesnis ryšys ir dalijimasis informacija prisideda prie hierarchijų, funkcijų ir organizacinių ribų laužymo, o tai lemia užduotimis ir projektais pagrįstą veiklą, kai darbuotojai turi tiesiogiai dalyvauti kuriant naują pridėtinę vertę. Skaitmeniniame nuotolinio darbu kontekste žinios ir informacija tampa labiau matomi ir lengviau jais dalijamasi. Kadangi informacija vis labiau paskirstoma organizacijoje, valdymas paprastai decentralizuojamas (Krehl, ir kiti, 2020). Vadovaujantis tokiais įvardytais nuotolinio darbo privalumais, įžvelgiama, kad nuotolinis darbas pirmiausiai svarbus pačiai organizacijai, nes padeda perstruktūruoti savo veiklą ir efektyvinti darbo procesus. Taupant laiko ir finansinius išteklius, jis atneša inovatyvias darbo praktikas ir padeda prisitaikyti prie technologijų. Nuotolinis darbas kuria taupesnę, saugesnę ir ekologiškesnę miestų aplinką, o prie jo struktūrų ir reikalavimų gebantiems prisitaikyti darbuotojams taip pat teikia asmeninių naudų.

Apibendrintai galima teigti, kad nuotolinis darbas yra nauja XXI a. pr. darbo praktika, visame pasaulyje išpopuliarėjusi po pandemijos ir grįsta susitarimų tarp darbdavio ir darbuotojo normomis bei plačiu ir lanksčiu technologijų pritaikymu. Nuotolinio darbo svarba atsiskleidžia atnaujintoje išorinės ir vidinės organizacijų veiklos politikoje, kuri padeda joms tapti inovatyvesnėmis, modernesnėmis ir labiau atliepiančiomis socialinius poreikius. Esminį klausimą, ar nuotolinė komunikacija yra „kitokia“ nei tradicinis gyvas bendravimas, ar tai tik turinio nekeičianti, tik iš dalyvių naujų kompetencijų ir įgūdžių pareikalaujanti komunikacijos forma, mokslininkai vertina įvairiai.

1.2. Nuotolinės organizacijos komunikacijos ypatumai

Sėkminga organizacijų komunikacija yra vienas pagrindinių jos veiklos rodiklių. Įsivyravus nuotoliniam darbui iškilo poreikis apmąstyti ir nuotolinę komunikaciją kaip atskirą tokiu būdu dirbančių organizacijų veiklos aspektą.

Organizacijų vidinė komunikacija (*lot. communicatio*) apibrėžiama kaip apsikeitimas informacija ir idėjomis organizacijos viduje, o jos efektyvumas reiškia glaudumą tarp informacijos siuntėjo, kuris buvo inicijavęs ir numatęs konkrečią informaciją, ir gavėjo, kuris tą informaciją

suvokia (Raubienė, 2013). Istoriskai komunikacijos samprata susiformavo reikšmių diskurso, susijusio su žmonių santykiais, terapija, sąveika, socialine įtaka, masine komunikacija ir informacinėmis technologijomis, kontekste (Craig, 2012). Jau vien tai leidžia pastebėti, kad „komunikacijos“ terminas akcentuoja žmonių santykius, apsikeitimą informacija, kuri yra svarbi tiems santykiams plėtoti. Komunikacijos objektas apima sąveiką, tai tam tikra erdvė, kurioje vyksta pasidalijimas ir apsikeitimas informacija, reikšminga komunikacijos dalyviams: „Komunikacija, įskaitant jausmais, kažką nurodo, semiotiniu žargonu žymi kažką tokiu būdu, kad nurodomasis arba pažymimasis turi turėti bendrą sandarą, prieinamą visiems“ (Kačerauskas ir Mickūnas, 2021, p. 24). Minimios trys pagrindinės komunikacijos mokyklos – procesinė ir semantinė, tačiau, anot T. Kačerausko ir A. Mickūno (2021), galima kalbėti apie hermeneutinius, egzistencinius, fenomenologinius komunikacijos aspektus, nes tai daug aprėpianti sąvoka.

Traktuojant organizacijų komunikaciją plačiau ją gali apibūdinti penki dėmenys: turinys (kokie dalykai perduodami), šaltinis (siuntėjas, koduotojas), forma, kanalas/laikmena, paskirties vieta, rezultatas (Way & Lagos, 2015). Taigi organizacijų komunikacijos formavimas susijęs su tam tikromis komunikacijos proceso ribomis, kurių galutinis tikslas yra gautas rezultatas, išreiškiamas pragmatiškai, tai yra akivaizdžia praktine nauda organizacijai (finansinių rodiklių pagerėjimas, operatyvus darbas, tvarkaraščių laikymasis, verslo išplėtimas ir kt.). Veiksminga organizacijos komunikacija lemia darbuotojų našumą, mažesnes klaidas ir sutrikimus organizacijos veikloje, geresnį darbuotojų talentų išnaudojimą, pasitenkinimą darbu, lyderių pastabumą, norą tobulėti, apyvartos didėjimą ir pravaikštų sumažėjimą, darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir darbo nuoseklumą (Jha, 2016).

Galima pateikti svarbiausius organizacijų vidinės komunikacijos dėmenis:

2 lentelė. Organizacijų komunikacijos charakteristika (vertikali/horizontali, verbalinė/neverbalinė) (sudaryta autorės remiantis Virbaliene, 2011; Raubiene, 2013)

Tipas	Pavidalas	Kontekstas/ situacija	Kanalai	Efektyvumas	Funkcijos
Tiesioginė (netarpininkaujanti komunikacija)	Formalioji/ neformalioji	Interpersonalinė, grupinė, organizacinė (tikslai, procedūros, taisyklės, struktūros)	-	Emocijos ir jausmai, gestai, balso tonas, laikas, siuntėjas ir gavėjas = perduotos informacijos tapatumas suvoktai, apibrėžtas adresatas, suvoktas ryšys	Informavimas, emocijų perdavimas, motyvavimas, kontrolė
Netiesioginė (per komunikacijos priemones ir kanalus)	Formalioji/ neformalioji	Interpersonalinė, grupinė, organizacinė (tikslai, procedūros, taisyklės, struktūros)	Elektroniniai, spauda, biuleteniai	Kanalas, siuntėjas ir gavėjas = perduotos informacijos tapatumas suvoktai, apibrėžtas adresatas, suvoktas ryšys	Informavimas, emocijų perdavimas, motyvavimas, kontrolė

Gilinantys į 2 lentelę, matyti, kad organizacijoje gali būti naudojama tiesioginė ir netiesioginė komunikacija. Pagrindiniai skirtumai tarp šių komunikacijos tipų glūdi kanaluose ir komunikacijos efektyvumą formuojančiuose elementuose. Pastaruoju atveju pastebima, kad organizacijos komunikacijos efektyvumą, kai komunikacija netiesioginė, gali veikti kanalas bei tokių komunikacijos elementų kaip emocijos ir jausmai, gestai, veido išraiškos ir kt. nebuvimas, būdingas tiesioginės komunikacijos tipui, ne visais atvejais būna ir balso tonas. Pažymėtina, kad abu komunikacijos tipai nesiskiria savo funkcijomis. Organizacijų komunikacija turi keturias pagrindines funkcijas, susijusias su organizacijos valdymu ir stabilumo palaikymu:

- *Informavimo*: surenkama ir dalijamasi informacija, kuri yra organizacijos funkcionavimo pamatas;
- *Emocijų perdavimo*: nurodomi socialiniai poreikiai, įvertinama ir sužinomos reakcijos;
- *Motyvavimo*: perteikiama vadovo komunikacinė galia, įsiklausoma;

- *Kontroliavimo*: išreiškiami vadovo poreikiai, teigiamas/neigiamas pripažinimas, teikiami metiniai pranešimai, vykdymo ataskaitos, planai ir kt.

Mokslininkai A. V. Roman ir kiti (2018) nuotolinę komunikaciją nusako per informacinių technologijų naudojimo (*toliau tekste* – IT) prizmę – anot jų, tai gebėjimas tinkamai bendrauti taikant IT, išvengiant klaidų ar informacinio pertekliaus, turinčiam įtakos nuotoliniam darbui.

Galima teigti, kad nuotolinio darbo kontekste organizacijos komanda tampa pilnai ar iš dalies virtualia. Virtualus pasaulis siūlo daugybę skirtingų komunikacijos priemonių kaip kad telefono skambučiai, elektroniniai laiškai, tekstiniai pranešimai, momentiniai pranešimai ir vaizdo konferencijos. Aktualizuojama daugelis technologijų: internetas, skaitmeninės platformos, socialinė žiniasklaida, dirbtinis intelektas, mašininis mokymasis (Krehl & Buttgen, 2022).

V. Terzievas, S. Bankovas & M. Georgievas (2020) teigia, kad virtualių operacijų esmė – „asortimentas“, kai bet kokio tipo organizacijos komanda naudoja bet kokio tipo technologijas. Galima išskirti keturias jų grupes:

3 lentelė. Virtualiu būdu dirbančios komandos technologijos

(šaltinis: Bankov & Georgiev, 2020, p. 195)

	Laikas		Vieta	
	Toks pat	Skirtingas	Toks pat	Skirtingas
Bendraujama elektroniniu paštu, o ne „akis į akį“ (tai gali būti net esant biure)	+		+	
Momentiniai pranešimai	+			+
Specialus pokalbių kambarys tinkle		+	+	
Keitimasis per kelis biurus informacija naudojant technologijas		+		+

Įrankio turtingumas, sinchroniškumas, grįžtamojo ryšio greitis, lengvas informacijos turinio supratimas bei pakartotinio apdorojimo galimybės (galima tą pačią informaciją naudoti kelis kartus ir skirtingose vietose) yra pagrindiniai technologinės nuotolinės komunikacijos bruožai (Krehl, ir kiti, 2020).

A. V. Romanas ir kiti (2018) nurodo dviejų tipų komunikaciją nuotolinio darbo kontekste:

- Sinchroninė komunikacija: Tarp dviejų ar daugiau žmonių vykstantis realus pokalbis (pvz., pokalbis telefonu);

- Asinchroninė komunikacija. Ji leidžia nuolat keliauti informacijos srautams. Taikant tokį nuotolinio bendravimo būdą, vadovui reikia išlaikyti aiškias bendravimo normas, reguliariai bendrauti su komandomis, teikti teigiamą grįžtamąjį ryšį, vengti dviprasmiškų pranešimų ir gerai prižiūrėti kiekvieno nario indėlį, kad būtų išvengta „informacijos vakuomo“ (pvz., laiškai). S. H.

Krehlas & M. Buttgenas (2020) palygina abu minimus komunikacijos tipus: sinchroninė medija kaip kad vaizdo konferencijos, pasak jo, leidžia virtualioms komandoms dirbti kartu tuo pačiu metu, o asinchroninė medija kaip kad elektroninis paštas padeda bendrauti visiems skirtingu laiku. Kitų mokslininkų atliktas eksperimentas parodė, kad nuotolinio darbo sąlygomis sumažėjo organizacijų sinchroninė komunikacija ir padidėjo asinchroninė (Raja & Soundarapandian, 2022), taigi nuotolinė komunikacija aktualizuoja asinchroninio bendravimo iššūkius. Pirminė komunikacijos terpė nuotolinio darbo procesuose yra kompiuteris, o siuntėjų ir gavėjų sąveiką įtakoja technologija (Phillips, 2020).

Nuotolinę vidinę organizacijų komunikaciją galima apibūdinti kaip technologiniu pagrindu sumodernintas bendravimo su darbuotojais ir darbuotojų tarpusavio formas, kurių turinys dėl technologijų įtakos gali kisti. Nuotolinė vidinė organizacijos komunikacija yra bendrosios organizacijos komunikacijos dalis, tik turinti siauresnį objektą (nuotolinio darbo kontekstas) ir platesnes sklaidos galimybes.

1.3. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais pokyčiai ir elementai nuotolinio darbo aplinkoje

Vadovavimas, kuris dažnai tapatinamas su lyderyste, šiandien keičiasi, o tai veikia ir vadovų komunikacijos procesus. Lyderystę suprantant kaip įtakos procesą siekiant organizacijos tikslų, vadovavimas keičiasi nuo nurodymų davimo ir valdymo iki įgalinimo ir paramos. Nenuostabu, kad vadovavimo praktikos kaita ir lankstumas daro įtaką ir vadovų komunikacijai su darbuotojais, kuri dar labiau keičiasi nuotolinio darbo kontekste.

L. Pellikka (2021) teigia, kad seniau tradicinio vadovavimo būdu darbuotojai gaudavo užduotis ir nurodymus iš savo vadovo ir juos atlikdavo, o darbuotojai turėjo prašyti leidimo dėl sprendimų kasdieniame darbe. L. Pellikka (2021) nurodo, kad nauja aplinka iš visų darbuotojų ir vadovų pareikalavo aktyvesnių ir savarankiškų sprendimų priėmimo įgūdžių, kuriuos taikant buvo pereinama nuo koncentruotos galios, atsakomybės ir vienašališko sprendimų priėmimo link pasidalijusios galios ir atsakomybės.

Nuotolinė darbo aplinka pakeitė organizacijų vadovų įpročius. Ne visi vadovai jos iššūkius priėmė lengvai. S. K. Parkeris, C. Knightas & A. Kellersas (2020) atskleidė, kad 40 proc. iš 215 apklaustų vadovų išreiškė menką pasitikėjimą savo gebėjimu valdyti darbuotojus nuotoliniu būdu. 23 proc. tyrimo dalyvių nesutiko su teiginiu, jog yra įsitikinę dėl savo komandos valdymo gebėjimų, taip pat panašus respondentų skaičius teigė nepasitikintis savimi, siekiant paveikti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus ir koordinuoti nuotoliniu būdu vykstantį darbą. Tokia situacija skatina geriau įsigilinti į nuotolinio darbo komandas

kuruojančių/prižiūrinčių/administruojančių vadovų darbo aplinkos pokyčius, charakteristikas, kurios apima ir organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis ypatumus.

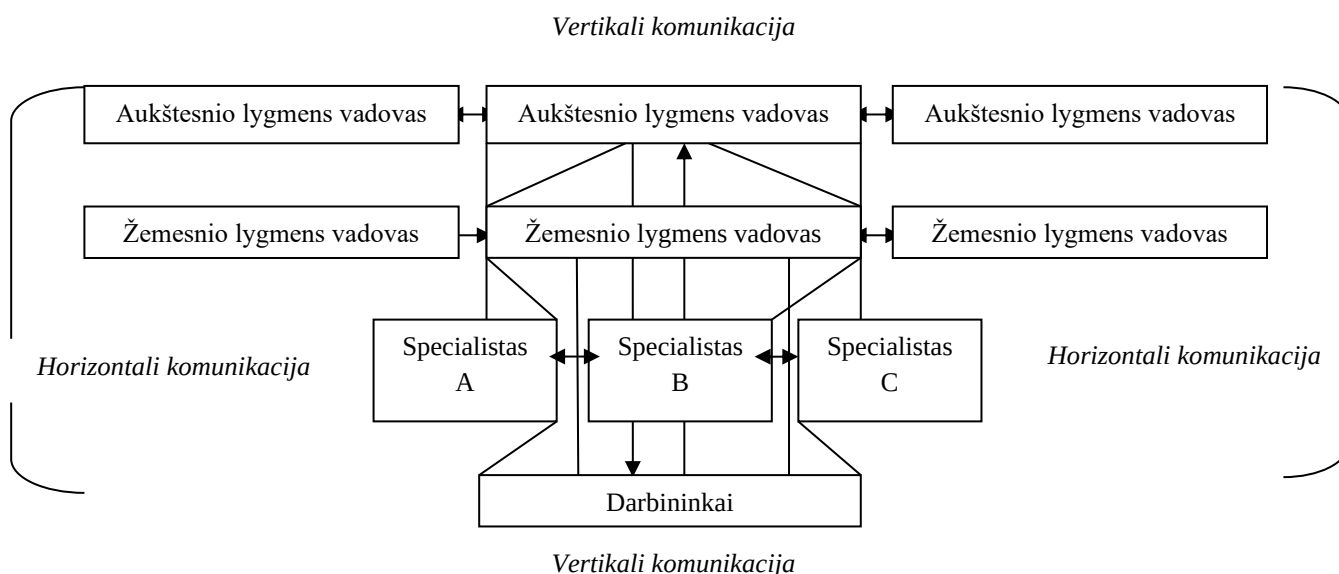
Po COVID-19 pandemijos tradicinę vadovavimo praktiką pritaikyti technologiškai tarpininkaujančiai aplinkai tapo sudėtingiau, taikytos decentralizuotos valdymo struktūros, o paskirstytai darbo jėgai vadovauti naudoti nauji ir sudėtingesni komunikacijos, veiklos valdymo, mokymo ir santykių kūrimo metodai (Flood, 2019). Informacijos prieinamumas, gerėjantis virtualus susisiekimas ir didesnis orientavimasis į projektinį darbą lėmė, kad įmonėse ėmė mažėti hierarchinės ir organizacinės ribos, o darbuotojai aktyviau įsitraukė kuriant pridėtinę vertę (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). Šis dalyvaujantis sprendimų priėmimas padėjo vadovams analizuoti ir nustatyti svarbią informaciją iš didelio turimų duomenų kiekio, greičiau ir novatoriškai reaguoti, priimti geresnius sprendimus (Cortellazzo, ir kiti, 2019). E. Daricsas (2020) rašo, kad nuotolinėje darbo aplinkoje valdymo ir vadovavimo funkcijos yra derinamos, o vadovai turi valdyti veiklą ir prireikus įgyvendinti sprendimus bei sukurti ir palaikyti komandos identitetą, plėtodami viziją, įmonės vertybes ir organizacinius tikslus bei jais dalindamiesi su pasitikinčia darbo aplinka. Dirbant nuotoliniu būdu, atsižvelgiant į socialinio ir tarpasmeninio atstumo mažinimą, vadovams kilo poreikis būti demokratiškesniems, turintiems greitą prieigą prie informacijos ir nuolat pasirengusiems palaikyti atvirą bendravimą (Montgomery, Roman & Pierce, 2016).

F. Contrero, E. Baykalo & G. Abido (2020); E. H. Krehlas ir kiti (2022), teigia, kad dirbančiam COVID-19 pandemijos paveiktoje aplinkoje vadovui kilo poreikis sukurti „virtualų komandos buvimą“, neleidžiantį atstumui tapti kliūtimi. E. H. Krehlas ir kiti (2022) nurodo, kad virtualios komandos apibrėžiamos kaip tarpusavio priklausomos asmenų grupės, veikiančios plėtojama komunikaciniais ryšiais laike, erdvėje ir organizacijos ribose, kurios priklausomos nuo IT. F. Contreras ir kiti (2020) naudoja „e. lyderio“ sąvoką, kuri apibūdina vadovą, ugdančią efektyvaus nuotolinio bendravimo įgūdžius, taikant technologijas. Tokią sąvoką aptardami M. Van Wartas, A. Romanas, X. Wangas & C. Liu (2019), nurodo, kad į „e. lyderystės“ sąvoką įeina:

- Komunikavimo įgūdžiai;
- Socialiniai įgūdžiai;
- Pokyčių valdymo įgūdžiai;
- Komandos formavimo įgūdžiai.

Akivaizdu, kad atnaujinti vadovų komunikaciniai įgūdžiai suvokiami kaip neatskiriama dabartinės vadovavimo praktikos dalis, kuri persipina kartu su kitomis vadovams reikalingų įgūdžių grupėmis, formuodami vadovavimo nuotolinio darbo sąlygomis kontekstą.

Kalbant apie organizacijų vadovų su darbuotojais komunikacijos kryptis, jas galima pavaizduoti taip:



1 pav. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais rūšių pavyzdinė schema
(sudaryta autorės remiantis Virbaliene, 2011, p. 11-20; Simanauskaite ir Valiuliu, 2015, p. 3)

Sprendžiant iš 1 pav., efektyvią vadovo komunikaciją su darbuotojais lemia tikslingas komunikacijos krypčių koordinavimas, parinkti komunikacijos kanalai ir priemonės, tinkamas komunikacijos procesų valdymas. Kaip pažymi G. Simanauskaitė ir P. Valiulis (2015), komunikacija „iš viršaus į apačią“ kuria darbuotojų pasitikėjimą vadovų priimamais sprendimais, „iš apačios į viršų“ – formuoja darbuotojų pasitenkinimą dirbant organizacijoje, jų įsipareigojimo procesus, tuo tarpu horizontali komunikacija to paties lygmens vadovus skatina dalintis kompetencijomis. Vadovaujantis E. Rybačonka ir J. Kasnauske (2013), tinklinę komunikaciją galima sieti su pertvarkyta organizacijos valdymo struktūra ir IT technologijomis, kurias naudojant formuojamas bendras organizacijos tikslas ir derinami konkretūs tinklo narių tikslai.

Nuotolinio darbo kontekste dažniau yra naudojama tinklinė organizacijų vadovų su darbuotojais komunikacija. Vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste pasižymi tuo, kad jie turi gebėti kurti ir valdyti komunikacinius tinklus, per kuriuos vystomos socialinės sąveikos (Krehl, ir kiti, 2020). „Hipersujungta aplinka“, kurioje lyderiai veikia, ypač visur naudojant socialinę žiniasklaidą ir kitas skaitmenines platformas, suteikia naujų tinklų kūrimo galimybių tiek dėl lengvesnės prieigos prie didesnių asmenų grupių, tiek dėl galimybės užmegzti ryšius per greitesnį bendravimą (Krehl, ir kiti, 2020).

Veikiant tinkle, nuotolinė vadovų komunikacija su darbuotojais keičia organizacijų darbo praktikoje įprastą verbalinio bendravimo kultūrą. Tradicinėje darbo aplinkoje, S. Phillipso (2020)

pastebėjimu, bendravimas būna daugiausia žodinis, lydimas daugybės neverbalinių elementų, įskaitant veido išraiškas, gestus, intonaciją ir santykius. Šios „užuominos“ yra mažiau prieinamos nuotoliniu būdu veikiančiai darbo jėgai, todėl svarbu puoselėti kito konteksto bendravimo kultūrą. S. Phillipsas (2020) siūlo, bendravimą labiau versti tiesioginiu, aiškiu ir tikslu, kas priklauso nuo individo gebėjimo užfiksuoti savo pranešimo esmę ir atitinkamai ją perteikti. Tai gali būti sudėtinga įvaldyti, todėl gali prireikti mokymų ir paramos. Taigi vadovai dažnai pagrindinę informaciją perteikia viename darbuotojams siųstame rašytiniame pranešime/dokumentuose. Dokumentacija arba tekstu pagrįsta komunikacija, S. Phillipso (2020) žodžiais tariant, yra įtrauki ir leidžia nuotolinėms komandoms geriau komunikuoti asinchroniškai. Viename komandos „bendravimo taške“, kuris yra visiems komandos nariams vienu metu pateiktas dokumentas ar pranešimas, tampa viena vieta, kurioje pateikiamos rekomendacijos dėl įmonės politikos, procesų ir procedūrų. Tai užtikrina nuoseklumą ir efektyvią darbo aplinką, nes sumažina esamų procesų dubliavimą arba pakartotinių paieškų procesus (Phillips, 2020). Dokumentacija padeda komandai suprasti, kas atsakingas už konkrečias užduotis ir konkrečių sprendimų motyvus. S. Phillipsas (2020) nurodo, kad visi oficialūs susitikimai turi turėti tikslą ir darbotvarkę. Susitikimų įrašymas, dokumentavimas ar perrašymas naudojant IT leidžia asinchroniškai komunikuoti su asmenimis, kurie negali dalyvauti. Socialiniai ryšiai tarp bendradarbių yra labai svarbūs kuriant pasitikėjimą komandoje.

Vienas didžiausių nuotolinio darbo iššūkių yra darbo vietos kultūros palaikymas. Vertybės skatina stiprią kultūrą, dauguma organizacijų aiškiai išsako savo vertybes, tačiau norint, kad jos būtų veiksmingos, gali prireikti „išversti“ šias vertybes darbuotojams, kad jie suprastų, kaip bus taikomos nuotoliniu būdu. Nuotoliniai darbuotojai gali jaustis izoliuoti ir neįvertinti, gali likti nepastebėti. Vadovai turėtų pagirti už išskirtinius rezultatus ir išreikšti dėkingumą pripažindami indėlį skambinant arba raštu informuojant apie konkretaus darbuotojo pasiekimus likusiai komandos daliai (Phillips, 2020). Tai padeda sukurti nuotaiką ir informuoti platesnę grupę apie savo bendradarbių veiklą ir asmenines pastangas.

Su valdymo praktikos naujovėmis nuotolinio darbo kontekste turėjo keistis ir organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais. Pirmas nuotolinės vadovo komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste pokyčių aspektas, apie kurį rašo G. A. Castillo (2021), yra santykių su komandos nariais kūrimas gana asmenišku lygiu, kas taip pat reiškia, kad nuotoliniu būdu bendraudamas vadovas turi tapti prieinamas visiems komandos nariams ir bet kuriuo metu. Antras aspektas yra tiksliai suformuluotas pranešimas, nes komandos nariai turi aiškiai suprasti, ko iš jų tikimasi. Suprantant, kad virtualioje erdvėje aplinka komandos narių gali būti suvokiama kaip izoliuojanti, naikinanti jų išpūdžius ir energiją dirbti, trečias aspektas yra domėjimasis darbuotojais emociškai. Ketvirtas aspektas, pavadintas įgalinimu, reiškia, kad komandos nariai turi jaustis

galintys naudotis valdžia, kad užtikrintų, jog gali atlikti jiems paskirtas pareigas, o vadovai turi leisti komandos nariams priimti sprendimus ir juos palaikyti (Castillo, 2021). Šeštas aspektas yra įtraukiančios lyderystės stiliaus taikymas. Toks lyderystės stilius turi atsispindėti ir vadovų bendravime: jie turėtų plėtoti komunikaciją, kurioje darbuotojai jaustųsi laisvi pristatydami savo idėjas, dalyvaudami sprendimų priėmimo procese, kurioje būtų skatinamas darbuotojų savarankiškumas, bendradarbiavimas, atsakomybė, teigiamo klimato organizacinės aplinkos kūrimas (Cortellazo, Bruni & Zampieri, 2019). Nuotolinio darbo aplinkoje informacija yra geriau matoma ir ja lengviau dalijamasi, todėl darbuotojai gali būti savarankiškesni savo darbe, mažiau stebimi. Septintas tokiam vadovui reikalingas aspektas yra socialinės aplinkos kaip svarbios lyderystės savybės suvokimas. Tai nagrinėjantys A. V. Romanas ir kiti (2018) tikina, kad kuriant teigiamą darbo atmosferą reikia plėtoti darbuotojų ryšio su grupe jausmą, padidinti jų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą per skaitmeninės komunikacijos priemones. Septintas aspektas, minimas pastarojo autoriaus, yra vadovų technologinė kompetencija.

Mokslininkai akcentuoja kuo didesnę technologijų naudojimą vystant organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste. S. Phillipsas (2020) pažymi, kad tai drąsina darbuotojus pateikti asmeniškų įžvalgų ir didina jų įsitraukimą į darbo procesą. S. Phillipso (2020) apžvelgti moksliniai tyrimai parodė, kad plačiai pritaikytos bendradarbiavimo technikos pagerino komandos tarpusavio kontaktavimo dinamiką. Tai, pavyzdžiui, leidžia spręsti tokią problemą kaip kad pakeistą susirinkimų komunikacijos struktūrą, kuomet kalba tik drąsesni ir imtis lyderystės linkę darbuotojai, o kiti neprisideda – naudojant telefoninius arba vaizdo „susitikimus“, dalyviai labiau gerbia vieni kitus, o tai suteikia erdvės tylesniems komandos nariams prisidėti.

Apibendrintai galima teigti, kad nuotolinio darbo kontekste daugelis vadovų iš esmės pradėjo dirbti „virtualių komandų“ sąlygomis ir imtis elektroninės lyderystės, naudoti įtraukiantį sprendimo priėmimo stilių ir dažniau komunikuoti tinklo principu per įvairias IT platformas ir ryšio technologijas. Tai, viena vertus, į vadovavimą įnešė daugiau lankstumo, jį padarė dinamiškesnį, antra vertus, organizacija iš daugiau ar mažiau monolitinio darinio tapo panašesnė į tinklą su daugybe išsišakojusių funkcijų, struktūrinių padalinių, veikiančių globalioje aplinkoje. Šiame tinkle vadovai turi išmokti naujai bendrauti su savo darbuotojais ir veikti juos naudodami kitokius komunikacinius įrankius.

1.4. Užsienio organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis pavyzdžių apžvalga

Užsienio praktikos apžvalga išryškina „gerąją“ užsienio organizacijų patirtį, atnaujinant vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis. Įsigilinti į šią patirtį reikšminga svarstant apie tai, kaip organizacijų vadovai galėtų geriau komunikuoti su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste, pagerinti jų darbo našumą, sumažinti nuotolinės komunikacijos trūkumus.

I. H. Krehlas ir kiti (2022) apžvelgia įmonių naudojamus virtualios vadovų lyderystės stiliaus būdus, kurie darbuotojams suteikia daugiau aiškumo dėl darbo struktūros ir užduoties. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai tokiose organizacijose daugiausiai komunikuoja virtualių susitikimų ir konferencijų metu pagal iš anksto apibrėžtas virtualių susitikimų taisykles. I. H. Krehlo ir kitų (2022) manymu, tokie vadovai stengiasi plėtoti daugiau į santykius, o nei į užduotį orientuotas komunikacijos formas, kurios padeda sukurti abipusio pasitikėjimo kultūrą. Pavyzdys, pasak I. H. Krehlo ir kitų (2022) pateikiamą informaciją, padedantis darbuotojams aiškiai ir nedviprasmiškai suprasti nuotoliniu būdu teikiamus vadovų nurodymus, yra kasdienių skaitmeninių kalendorių naudojimas. Į šiuos kalendorius įtraukiama daug pertraukų, sėdimi darbai kaitaliojami su virtualiais susitikimais, struktūrizuojama visa darbo diena (pvz., darbas pradedamas rytine virtualia registracija, užrašomi kiekvieno darbuotojo tos dienos darbo tikslai).

Analizavę bendrovės „Microsoft“ praktiką, L. Yangas ir kiti (2012) teigia, kad komandos grupės, pritaikius nuotolinio darbo praktiką, tapo viena su kita mažiau susijusios, kas sumažino ryšius, jungiančius neformalų bendradarbiavimo tinklą, ir paskatino formalaus internetinio bendravimo susikūrimą. Bendraudami su darbuotojais šios kompanijos vadovai kiekvieną mėnesį įtraukė ir panaikino mažiau neformalių ryšių tarp darbuotojų tinklą (kaip socialiniai tinklai), daugiau naudojo asinchroninių komunikacijos kanalų, ypač elektroninį paštą, o per sinchroninius kanalus (pvz., vaizdo skambučius) daugiau buvo konverguojama informacijos prasmė. Ši bendrovės „Microsoft“ pritaikyta praktika parodė, kad taip struktūruota vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste tapo statiškesnė ir produktyvesnė darbinių užduočių įgyvendinimo atžvilgiu. Ji taip pat atskleidė, kad, palyginus sinchroninius ir nesinchroninius nuotolinės vadovų komunikacijos su darbuotojais kanalus, sinchroninė komunikacija (telefoniniai pokalbiai ir vaizdo skambučiai) buvo labiau susijusi su produktyviu darbuotojų darbu negu kad nesinchroninė (elektroninis paštas ir momentinės žinutės), bet nesinchroninė buvo naudingesnė perduoti svarbiausioms užduotims.

Vakarų organizacijų vadovai, bendraudami su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste, ima naudotis dirbtiniu intelektu ir debesų technologijomis komunikuodami su komandomis ir iš tam tikrų duomenų kiekių prognozuodami jų elgesį ir įmonių veiklos rezultatus. Šiandien daugelis užsienio įmonių pradeda naudoti skaitmeninius algoritmus ir dirbtinį intelektą ir jungia šiuos modelius su naujais duomenų rinkiniais (pvz., darbuotojų kaitos ar veiklos duomenimis), kad

patikrintų prielaidas apie tam tikrus organizacijų narių santykius, savarankišką mokymąsi ir prognozuotą būsimą darbuotojų elgesį (Leonard, 2022).

Naudojant įvairias technologijas ir įrangas, maršrutizatorius bei specialias virtualios komunikacijos programas („Slack“, „Zoom“, „Microsoft Teams“ ir kt.) siūloma užtikrinti ne tik formalų, bet ir neformalų vadovų bendravimą su darbuotojais. Anot B. Z. Larsono, S. R. Vromano & E. M. Makaro (2020), taip galima geriau socializuotis, tai yra neformaliai kalbėtis ne darbo temomis. Šie autoriai pateikia pavydžius įmonių, kurios virtualiu būdu rengia picų vakarėlius, kuomet pica visiems komandoms nariams, dirbantiems skirtingose vietose, pristatoma vienu metu, ar virtualius „biuro vakarėlius“, per kuriuos vadovai teikia darbuotojams emocinę paramą ir skatina jų priklausymo organizacijai jausmą.

Dar vienas naujos praktikos pavyzdys – virtuali mentorystė, apie kurią rašo S. Yarberry & C. Simsas (2021). Tai mentorystė, per kurią vadovai nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams teikia emocinę paramą, padeda atrasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, didinti darbuotojų gerovės ir priklausymo organizacijai jausmą. Galima teigti, kad tokia mentorystė nuotolinę komunikaciją praturtina trūkstamais empatijos ir emocinės saviraiškos elementais, kas padidina komunikacijos įvairiapusiškumą ir pilnavertiškumą.

Kalbant apie emocinę nuotolinės komunikacijos elementą, jį realizuoti padeda inovacijos. Bendrovė „Apple“ mobiliuosiuose darbuotojų įrenginiuose įdiegė haptinių jutiklių technologiją (3D), kuri sukuria lietimo patirtį. Šios technologijos tikslas – didinti emocinę skaitmeninio bendravimo ryšį (Cheok & Zhang, 2020). G. S. Dhaneshas & G. Picherit-Dutchleras (2021) nurodo, kad, remiantis jų atliktu tyrimu, emocinius elementus realizuojantis organizacijų vadovų bendravimas su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste bendravimą padaro empatiškesnį, kas didina vadovų ir darbuotojų pasitikėjimą vieni kitais, abipusę motyvaciją, kuri įprastai būna žemesnė nuotolinio darbo aplinkybėmis.

Dar vienas organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste palengvinantis aspektas yra informacijos vizualizavimas. Technologija, įgalinanti informacijos vizualizavimą, siekiant padidinti nuotolinio vadovų bendradarbiavimo su darbuotojais efektyvumą, yra AR (papildyta realybė). Ji 3D erdvėje perteikia vaizdinę informaciją, kas sumažina vadovų darbų priežiūros kaštus, galimų nelaimių riziką, komunikaciją padaro operatyvesnę, pagerina technikų ir ekspertų bendravimą. Ypač pravarti vadovams, kai vykdomos prižiūrimos užduotys. Dar viena galima yra sekimo technologija, leidžianti vadovui su ekspertais nuotoliniu būdu dalytis tekstinėmis pastabomis ir kitomis hologramomis (pvz., rodyklėmis, apskritimais ir kt.) (Almo, ir kiti, 2020).

Pabrėžtina, kad organizacijos turėtų išsirinkti joms parankiausias technologijas ir naudoti tinkamiausius vadovų komunikacijos su darbuotojais būdus nuotolinio darbo kontekste,

nesistengiant pritaikyti per daug skirtingų komunikacijos formų ir technologijų, nes galimas priešingas efektas – darbuotojai patirs informacijos pertekliaus, „informacinio triukšmo“ ir informacijos nuovargio reiškinius. Jones, B., Tangas, A. & Neustaedter, C. (2020) aptaria atvejį apie avarinėmis ir krizinėmis situacijomis dirbančių organizacijų darbuotojus, kuris parodo, kad vadovams nuotoliniu būdu komunikuojant tik per radijo ryšio technologiją darbuotojai į pranešimus sureaguoja greičiau ir efektyviai susitelkia užduoties įgyvendinimui, taigi technologijų įvairovė tinkama ne visais atvejais, ją reikia derinti pagal organizacijos veiklos specifiką, vadovo pasirinktą bendravimo stilių ir daugelį kitų aspektų.

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurios bendrovės, siekdamos pagerinti vadovų komunikaciją, taikė pažangias IT technologijas ir inovacijas, kitos ėmė kitaip reguliuoti kasdienės vadovų komunikacijos su darbuotojais būdus ir keisti jos stilių. Taip pat galima pateikti pasiūlymus dėl technologinių inovacijų, kurios padėtų praturtinti vadovų komunikaciją nuotolinio darbo sąlygomis.

2. ORGANIZACIJOS VADOVŲ KOMUNIKACIJOS SU DARBUOTOJAIS NUOTOLINIO DARBO SĄLYGOMIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika

Darbo metodai: kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Anketinė apklausa naudota siekiant identifikuoti pagrindines problemas, kurias patyrė vadovai komunikuodami su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste, taip pat įsigilinti į tai, kaip jiems sekėsi surasti šių problemų sprendimus ir juos valdyti. Anketinė apklausa mokslininkų nusakoma kaip metodas, kurio metu naudojamas klausimynas kaip tyrimo priemonė, kurią sudaro tam tikra tvarka iš anksto suformuluoti ir pateikti klausimai laikantis nuoseklios loginės struktūros (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), metodas, kurio metu vykdomas komunikacijos procesas tarp tyrėjo ir tiriamųjų standartizuotomis metodikomis ir įvairiomis sąlygomis (Kardelis, 2021). Anketinės apklausos privalumu galima įvardyti galimybę gana greitai surinkti didelius duomenų kiekius, išlaikant tiriamųjų anonimiškumą ir tyrimo organizavimo lankstumą.

Taip pat naudotas interviu metodas. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), tai metodas, kuriuo siekiama atskleisti tiriamojo reiškinių visybę laikantis konstrukcionistinio požiūrio. V. Žydzūnaitė (2013) interviu vadina sistemingu duomenų rinkimo metodu, kurį taikant gali būti naudojamos įvairios strategijos ir tam tikra formuluojamų klausimų struktūra. Pasirinktas interviu tipas – pusiau struktūruotas interviu, kas reiškia, kad laikomasi tam tikros klausimų sekos, tačiau tiriamųjų atsakymai tyrimo metu gali būti tikslinami, pildomi kt. Interviu tyrimo metodas pasirinktas siekiant išsiaiškinti įmonių komunikacijos konsultantų-ekspertų rekomendacijas nuotolinio darbo kontekste dirbantiems vadovams apie tai, kaip būtų galima pagerinti vadovų komunikaciją su darbuotojais dirbant nuotoliu.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimas organizuotas ir atliktas šiais etapais:

- 1) 2022 10 09 01 – 2022 09 15 sudarinėti anketinės apklausos ir interviu klausimynai;
- 2) 2022 09 16 – 2022 10 02 kreiptasi į interviu galinčius dalyvauti ekspertus, siunčiant elektroninius laiškus arba skambinant jiems telefonu. Ekspertus nurodė kelios žinomos įmonės, kurios juos samdo konsultuoti lyderystės, verslo ir komunikacijos klausimais.
- 3) 2022 10 03 – 2022 2022 10 19 atliktas interviu. Interviu trukmė: nuo 30 min. iki 1 val. 30 min.;
- 4) 2022 10 20 – 2022 10 31 apskaičiuota galima anketinės apklausos tiriamųjų imtis, anketinės apklausos klausimynas įdėtas į internetinę apklausų sistemą Manoapklausa.lt;
- 5) 2022 11 01 – 2022 11 22 buvo atliekama anketinė apklausa. Pastebėjus tinkamų tiriamųjų trūkumą buvo nuspręsta keisti tyrimo organizavimą.

- 6) 2022 11 23 – 2022 12 14 surinkti kiekybinio tyrimo duomenys ir pradėta analizuoti rezultatus;
- 7) 2022 11 23 – 2022 12 14 transkribuoti ir išanalizuoti interviu rezultatai (naudojant turinio analizę, atitinkamiems teiginiams priskiriant kategorijas ir subkategorijas identifikuojančius teksto vienetus, nustatytas pasikartojimo dažnis).

Tyrimo instrumentas. Anketinės apklausos klausimynas (1 priedas) orientuotas į vadovų patirtų problemų komunikuojant su darbuotojais atskleidimą nuotolinio darbo kontekste: čia pateikti kontroliniai klausimai (1–2), vadovų komunikacijos pokyčius su darbuotojais perėjimo į nuotolinį darbą kontekste atskleidžiantys klausimai (3–6), klausimas, kurį užduodant siekta išsiaiškinti, kaip vadovai sprendė darbuotojų patiriamas socialinės izoliacijos problemas komunikuojant nuotoliu (7), klausimai, kuriais siekiama įvertinti vadovų naujų kompetencijų įgijimą ir pasikeitusius komunikavimo su darbuotojais įpročius, dirbant nuotolinio darbo sąlygomis (8–9), klausimas, kuriuo siekiama palyginti komunikaciją nuotolinio darbo sąlygomis su komunikacija, kai vadovai bendrauja tiesiogiai su darbuotojais jiems dirbant biuruose (10), klausimas, kuriuo įvertinami komunikacijos privalumai dirbant nuotolinio darbo sąlygomis skirtingose darbinėse situacijose (11), demografinio pobūdžio klausimai (12–17).

Interviu klausimynas (5 priedas) sudarytas siekiant išnagrinėti, kaip būtų galima patobulinti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste. Panaudoti klausimai, atitinkantys tokias temines grupes: nuotolinės komunikacijos efektyvumo ištyrimas palyginus su tradicine komunikacija (1–2 kl), nuotolinės komunikacijos efektyvumas įvairiose vadovų atsakomybių srityse ir sunkumai, iškilę vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotolinio darbo procese (3–4 kl.), rekomendacijos vadovams, siekiant pagerinti komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste (5 kl.), vadovų vidiniai resursai bei nuostatos įveikiant komunikacijos iššūkius (6 kl).

Tiriamųjų atrankos kriterijai. Atsirenkant anketinės apklausos dalyvius, laikytasi šių atrankos kriterijų: vadovaujamas darbas įmonėje, organizacijoje, kurioje dirba respondentas, vykdomas nuotolinis arba hibridinis darbas, pokyčių laikotarpio patirtis, kai iki COVID-19 pandemijos buvo dirbamas „tradicinis“, ne nuotolinis darbas, vadovai su darbuotojais bendravo tiesioginiu būdu, o per COVID-19 pandemiją pereita į įvairias nuotolinio darbo formas.

Atsirenkant interviu dalyvius, taikyti šie atrankos kriterijai: dirbamas konsultanto-eksperto darbas vadovų komunikacijos su darbuotojais srityje, ne mažiau kaip 3 m. darbo patirtis konsultuojant vadovus, komunikacijos, psichologijos, vadybos srities profesija ar profesinė specializacija.

Imtis. Anketinės apklausos imtis pirmame tyrimo etape buvo siekta sudaryti pasirenkant Panniotto formulę. Imtis apskaičiuota taikant Panniotto formulę su paklaida 5 proc.:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

n – imties dydis; Δ - imties paklaidos dydis ($=0,05$); N – populiacijos dydis

$$n=1/(0,05^2+1/125800)=398$$

Generalinė aibė nustatyta remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis (2022) apie 2021 m. vadovų skaičių Lietuvoje. Nustatyta reikiama imtis 398 respondentai. Tačiau renkant duomenis buvo ypatingai sunku rasti tinkamus respondentus pagal du kontrolinius klausimus, todėl tyrimo eigoje buvo nuspręsta pasitelkti netikimybinį tiriamųjų grupių parinkimo būdą – tikslinį formavimą. Viso apklausoje dalyvavo 451 respondentas, tačiau tiriamieji - reikalingą patirtį turintys - 247 respondentai. Tyrimo dalyviai pirmame etape buvo renkami atsitiktinai, o antrame etape buvo kreipiamasi į įmonių administraciją, personalo vadovus ar vadovus.

Interviu dalyvių imtis pasirinkta taikant „duomenų prisotinimo“ principą, kuris reiškia, kad interviu imamas tol, kol interviu dalyvių atsakymai pradeda kartotis (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2016). Interviu dalyvavo 7 asmenys.

Tiriamųjų charakteristika. Tyrime dalyvavo daugiausiai respondentų iš įmonių, kurių pagrindinė veiklos vieta yra Vilnius (51,6 %). Organizacijų, kuriose tyrimo dalyviai eina vadovaujamas pareigas, pasiskirstymas pagal dydį buvo įvairus. Daugiausiai buvo vidutinį darbo stažą, tai yra 6-10 m. vadovaujamose pareigose (41,7 %), ir kiek mažesnę, 1-5 m. (38,1 %), turinčių respondentų, kurie buvo skirtingų lygmenų vadovai (2 priedas). Absoliuti dauguma (87,4%) tyrimo dalyvių buvo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys. Apklausoje dalyvavo kiek daugiau moterų (57,1 %) nei vyrų (41,3 %) (2 priedas).

Interviu dalyviai daugiausiai buvo asmenys, užimantys vyresniojo verslo konsultanto pareigas, skirtingo amžiaus, kurie buvo tiek vyrai, tiek moterys, turintys magistro arba daktaro laipsnį ir daugiausiai pasižymintys ilgamete darbo patirtimi konsultuojant vadovus komunikacijos klausimais (4 priedas).

Tyrimo apribojimai. Pagrindinį tyrimo apribojimą sudarė tai, kad buvo sunku pasiekti reikiamą anketinės apklausos respondentų skaičių, kurie dirbo organizacijoje, COVID-19 laikotarpiu perėjusioje į nuotolinio darbo formas – dalis į kontrolinį klausimą atsakiusių respondentų teigė arba visą laiką dirbę nuotolinio darbo organizacijoje, taip pat ir iki COVID-19, arba organizacijoje, kurioje nebuvo naudojami jokie nuotolinio darbo būdai.

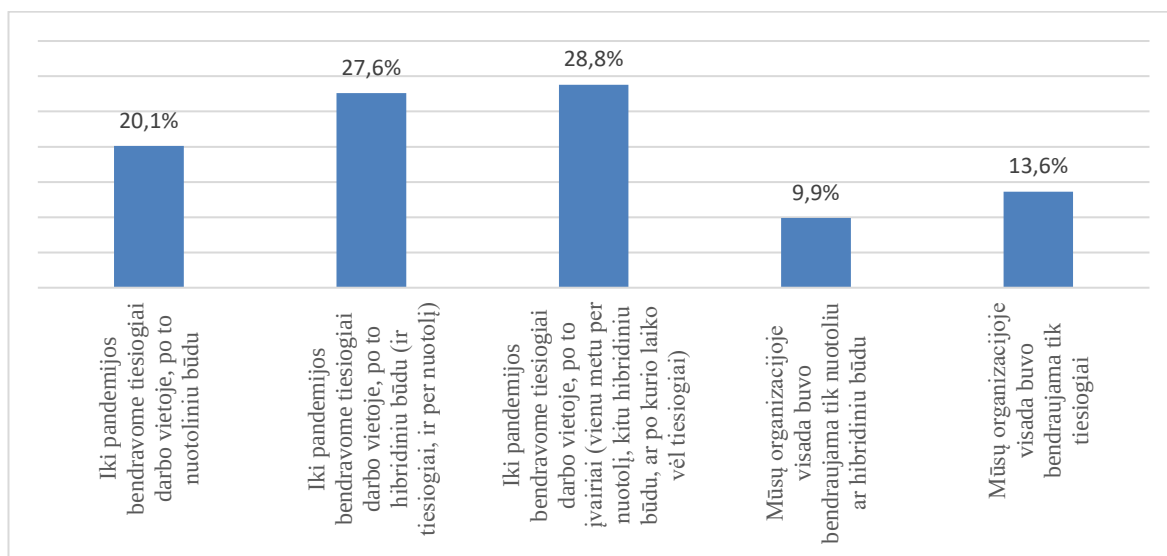
Antras sudėtingumas kilo norint gauti kokybiškus interviu duomenis iš visų ekspertų, nes buvo dalis ekspertų, kurie pateikė nepakankamai išsamius atsakymus arba kalbėjo bendro pobūdžio teiginiais, kuriuos autorė laikė neinformatyviais tyrimo požiūriu.

Ateityje būtų pravartu ištirti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis, kai nuotoliniu būdu organizacijoje buvo dirbama visą laiką (ir iki COVID-19). Tyrėjams siūloma išsiaiškinti, kaip tokie vadovai valdo komunikaciją su darbuotojais, kaip atsiskleidžia jų kompetencijos ir ar jie tai daro efektyviau palyginti su vadovais, kurie turėjo prisitaikyti prie komunikacijos pokyčių COVID-19 sąlygomis.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą, laikytasi visų tyrimo etikos ir konfidencialumo reikalavimų. Tyrimo dalyvių duomenys, pagal kuriuos būtų galima juos kaip nors identifikuoti, neatskleidžiami, o informantai įvardijami kaip A1, A2 ir kt. Visiems tyrimo dalyviams užtikrintas jų atsakymų anonimiškumas, jie patikinti, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik šio darbo tikslais. Prieš atliekant tyrimą, visi jo dalyviai supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, problematikos lauku ir eiga. Visi tiriamieji dalyvauti tyrime sutiko savo valia, jiems nedarytas spaudimas dėl vienokio ar kitokio atsakymų pobūdžio.

2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

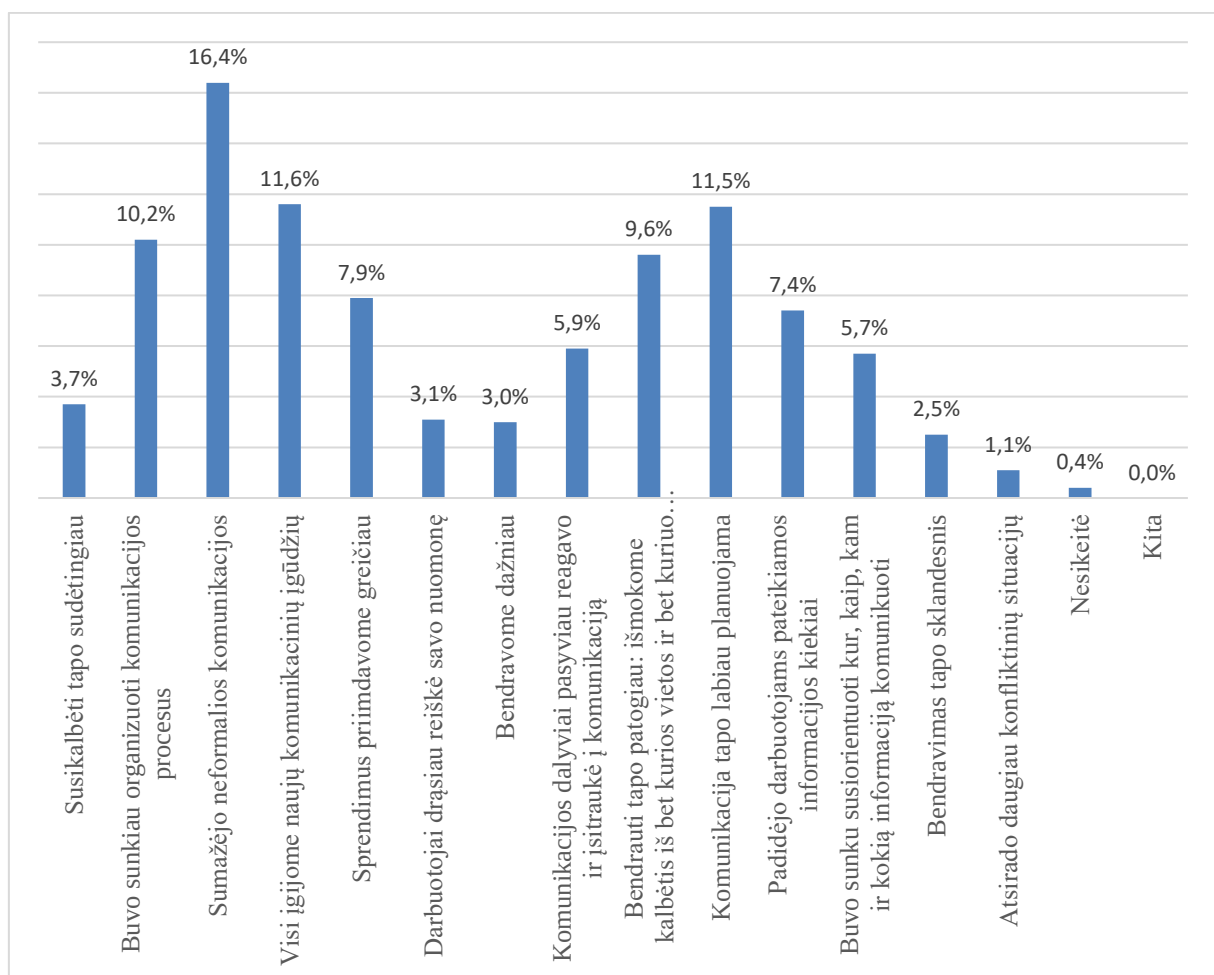
Iš pradžių, atliekant tyrimą, buvo užduoti vadinamieji kontroliniai klausimai tyrimo dalyviams, vienu iš jų buvo siekta išsiaiškinti ar respondentas dirba vadovu ir kokio lygio (2 priedas 6 pav.), kitu (2 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kiek tyrimo dalyvių dirbo organizacijose, kuriose prieš tai visai komunikacijai vykstant tiesioginiu būdu, buvo pereita į komunikaciją nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis. Šie klausimai pateikti siekiant atsirinkti tik tuos dalyvius, kurie yra vadovai ir išgyveno komunikacijos pokyčius, tai yra prieš tai nuolat dirbę ir su darbuotojais komunikavę tiesiogiai, jie perėjo į komunikaciją nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis:



2 pav. Tirtų vadovų komunikacijos su darbuotojais pokyčiai iki COVID-19 pandemijos ir po pandemijos

Gilinant į anketą pradėjusių pildyti vadovų atsakymus, paaiškėjo, kad didžioji respondentų dalis išgyveno komunikacinius pokyčius organizacijų, kurioje jie dirba, aplinkoje. Beveik po trečdalį respondentų tvirtino prieš COVID-19 pandemiją darbo vietoje su darbuotojais bendravę tiesiogiai, o prasidėjus COVID-19 pandemijai perėjo į hibridinę komunikaciją, tebesitęsiančią iki šiol, kai tiesioginiai bendravimo būdai buvo ir tebėra derinami su nuotolinio bendravimo būdais (27,6%), ar į komunikaciją, kurią vykdant COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo bendraujama per nuotolį ar hibridiniu būdu, o po to vėl tiesiogiai (28,8 proc.). Kiek mažiau respondentų (20,1 proc.) teigė iki COVID-19 pandemijos bendravę tiesiogiai, o prasidėjus pandemijai perėję į visišką nuotolinį bendravimo būdą. Likę tyrimo dalyvių atsakymai pasiskirstę įvairiai.

Toliau tyrimo dalyvių pasiteirauta, kaip pasikeitė jų, kaip vadovų, asmeninė komunikacija su darbuotojais „komunikacijos pokyčių aplinkoje“, tai yra perėjus prie nuotolinio/hibridinio darbo sąlygų:

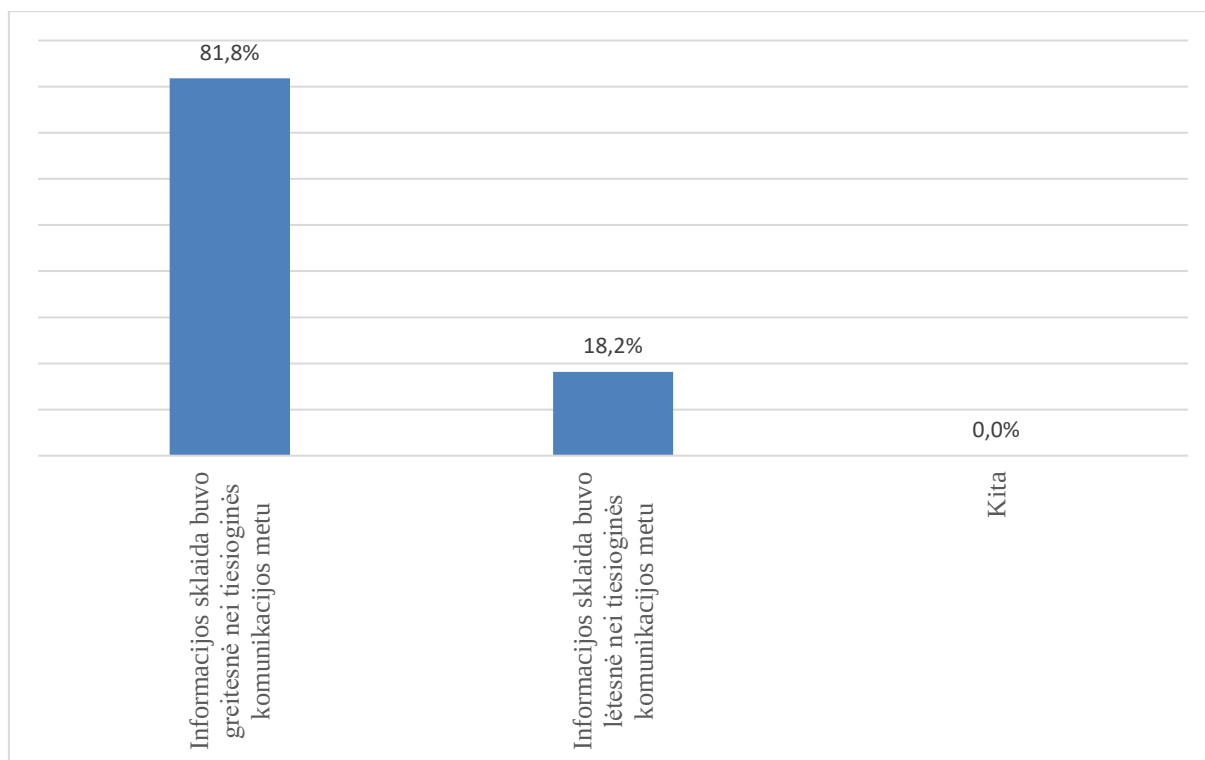


3 pav. Komunikacijos su darbuotojais pokyčių įvedus nuotolinį/hibridinį darbą įvertinimas

Atsakydami į šį klausimą, respondentai rinkosi daugiausiai 3 jų manymu svarbiausius aspektus, todėl klausimo procentinės dalys nurodomos iš visų surinktų atsakymų (707). Daugiausiai

respondentai nurodė atsiradusį ženklesnį formalumo aspektą bendraujant su darbuotojais, didesnę komunikacijos lankstumą, jie taip pat pripažino, kad dažniau teko planuoti komunikacijos procesus. Pavyzdžiui, buvo daugiausiai atsakymų, kurie išryškėja, kad vadovų komunikacija su darbuotojais tapo labiau formalizuota – 16,4% pasirinkimų akcentuojama, kad „sumažėjo neformalios komunikacijos“. Taip pat atliktas tyrimas parodė, kad vadovams teko panaudoti įvairius valdymo ir komunikacijos planavimo būdus, kad būtų galima geriau „suvaldyti“ komunikaciją su darbuotojais. Apklausti vadovai pažymėjo, kad komunikaciją teko labiau planuoti, ką nurodo apie dešimtadalį pasirinkimų (11,5 %). Tokia pati atsakymų dalis (11,6 %) nurodo, kad vadovai įgijo naujų komunikacinių įgūdžių, kas rodo, jog pakitusios vadovų komunikacijos su darbuotojais dėl COVID-19 pandemijos sąlygos sukūrė „iššūkių aplinką“. Joje priversti veikti vadovai turėjo iš naujo mokytis ir tobulėti. Anketinės apklausos dalyviai pažymėjo, kad bendrauti tapo patogiau ir tai buvo galima daryti iš bet kurios vietos ir bet kuriuo metu, tad komunikacijos spontaniškumas dalies respondentų manymu (9,6 % pasirinkimai) veikia teigiamai. Kai kuriuose atsakymuose (10,2 %) pripažįstama, kad komunikaciją nuotolinio darbo sąlygomis buvo sudėtingiau organizuoti. Gilinantis į tyrimo metu gautus duomenis, mažiausiai randama nuomonių, kad komunikacija nesikeitė (3 pav.).

Toliau, atliekant tyrimą, buvo nagrinėjamas informacijos sklaidos greitis (4 pav.), kuris yra svarbus visuose komunikacijos procesuose ir daug kuo susijęs su komunikacijos efektyvumu:



4 pav. Komunikacijos sklaidos greičio nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis įvertinimas

Tyrime dalyvavę vadovai informacijos sklaidos greitį nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis įvertino teigiamai. Dauguma respondentų (81,8 proc.) nurodė, kad informacijos sklaida komunikuojant nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis buvo greitesnė. Nebuvo tyrimo dalyvių, kurie nurodytų atsakymą „kita“, kas liudija, kad jie jautėsi galintys įvertinti informacijos sklaidos greitį. Kaip galima spręsti ši tyrimo metu gautų duomenų, informacijos sklaidos greitis daugeliui tyrimo dalyvių nuotolinio darbo sąlygomis bendraujant su pavaldiniais yra tinkamas, vertinamas kaip operatyvus.

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti vadovų atsakomybių įgyvendinimo sričių galimybes komunikuojant su darbuotojais nuotoliu, kaip jiems sekėsi jas įvykdyti. Respondentams pateiktos įvairios vadovų atsakomybių organizacijoje sritys:

4 lentelė. Vadovų atsakomybių sričių įgyvendinimo efektyvumas, perėjus į komunikaciją su darbuotojais nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis:

Vadovo atsakomybės sritis	Įvertinimas
Darbuotojų motyvavimas - Turėjau daug iššūkių	34,8%
Darbuotojų motyvavimas - Tapo sudėtingiau	41,7%
Darbuotojų motyvavimas - Negaliu įvertinti	6,1%
Darbuotojų motyvavimas - Niekas nepasikeitė	14,2%
Darbuotojų motyvavimas - Tapo lengviau	3,2%
Strateginis planavimas - Turėjau daug iššūkių	6,9%
Strateginis planavimas - Tapo sudėtingiau	24,7%
Strateginis planavimas - Negaliu įvertinti	14,6%
Strateginis planavimas - Niekas nepasikeitė	47,4%
Strateginis planavimas - Tapo lengviau	6,5%
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas - Turėjau daug iššūkių	8,1%
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas - Tapo sudėtingiau	22,3%
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas - Negaliu įvertinti	13,4%
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas - Niekas nepasikeitė	51,0%
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas - Tapo lengviau	5,3%
Atsakomybių paskirstymas - Turėjau daug iššūkių	8,1%
Atsakomybių paskirstymas - Tapo sudėtingiau	22,3%
Atsakomybių paskirstymas - Negaliu įvertinti	11,3%
Atsakomybių paskirstymas - Niekas nepasikeitė	49,4%
Atsakomybių paskirstymas - Tapo lengviau	8,9%

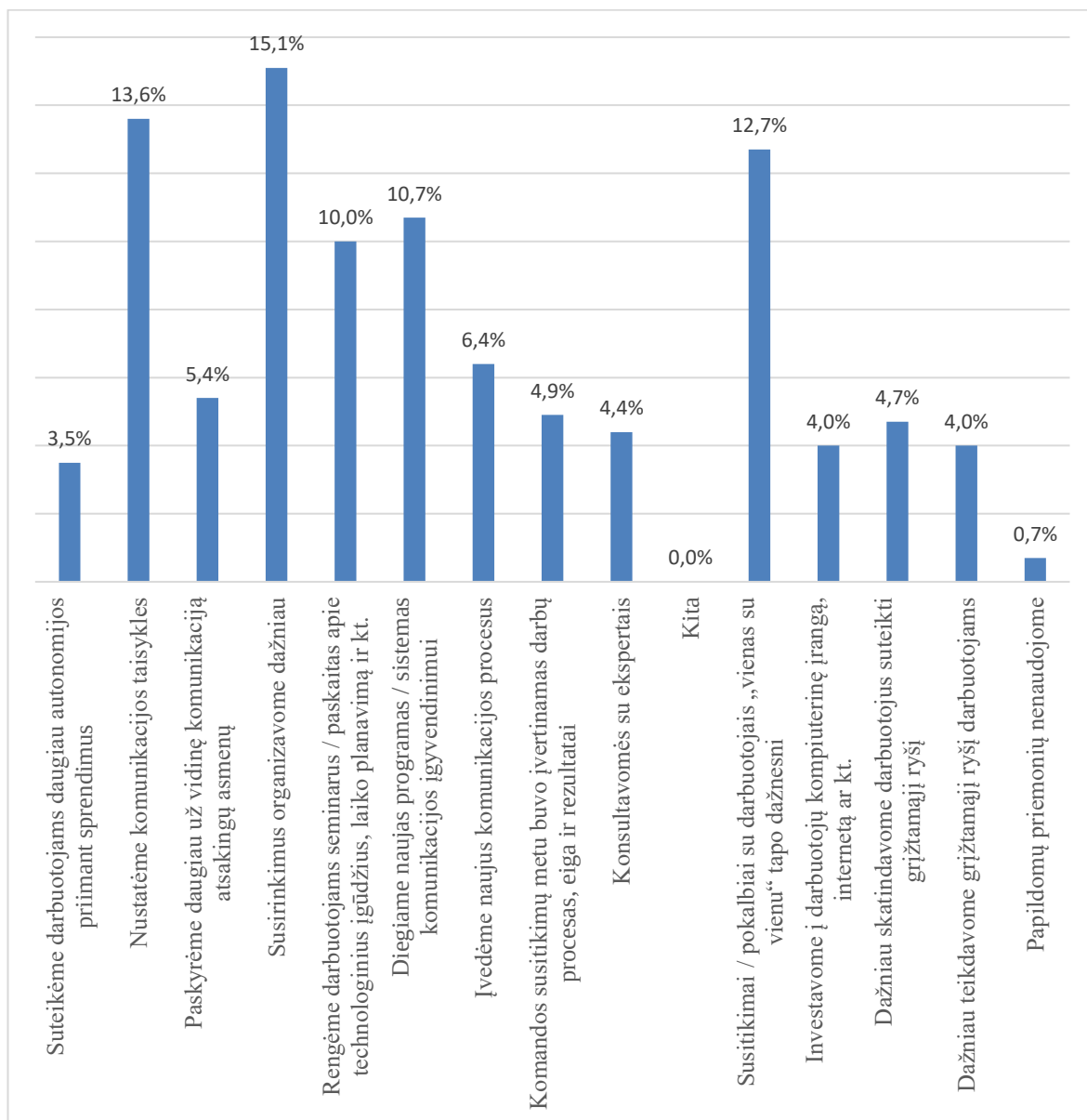
Darbo organizavimas - Turėjau daug iššūkių	12,1%
Darbo organizavimas - Tapo sudėtingiau	40,5%
Darbo organizavimas - Negaliu įvertinti	12,6%
Darbo organizavimas - Niekas nepasikeitė	27,9%
Darbo organizavimas - Tapo lengviau	6,9%
Kontrolė - Turėjau daug iššūkių	36,0%
Kontrolė - Tapo sudėtingiau	42,5%
Kontrolė - Negaliu įvertinti	5,3%
Kontrolė - Niekas nepasikeitė	12,6%
Kontrolė - Tapo lengviau	3,6%

Analizuojant respondentų atsakymus vaizduojančią 4 lentelę, aptinkama, kad sunkiausiai komunikuojant nuotoliu vadovams sekėsi tos jų atsakomybių įgyvendinimo sritys, kurios susijusios su darbuotojų darbų atlikimo ir rezultatų priežiūra bei kuravimu ir darbuotojų motyvavimu. Daugiausiai respondentų, kalbant apie sudėtingiausiai įgyvendinamas atsakomybių sritis, nurodė, kad sunkiausia jiems buvo įgyvendinti darbuotojų kontrolę: beveik pusė apklaustų vadovų (42,5 %) teigė, kad įgyvendinti darbuotojų kontrolę jiems tapo sudėtingiau, o kiek mažiau, bet irgi ženkli respondentų dalis (36,0 %), pripažino, kad įgyvendinant tai jie patyrė daug iššūkių. Panašus tyrimo duomenų pasiskirstymas matomas ir kalbant apie darbuotojų motyvavimą: 41,7 % apklaustos dalyvių nurodė, kad tai tapo sudėtingiau, o 34,8 proc. tvirtino turėję iššūkių. Kaip gana svarbi ir vadovams komplikuota sritis dirbant per nuotolį išryškėjo ir darbo organizavimas, mat panašus respondentų skaičius (40,5 %), kaip ir nurodant prieš tai minėtas sritis, teigė, kad tapo sudėtingiau organizuoti darbus. Likusios vadovų atsakomybių sritys įvertintos ne taip komplikuotai. Pavyzdžiui, tvirtinta, kad „niekas nepasikeitė“ numatant darbo tikslus ir priemones (51,0 %), paskirstant atsakomybes (49,4 %) įgyvendinant strateginį planavimą (47,4 %) ir kt.

Vis dėlto tokie vertinimai, kad kurią nors vadovo atsakomybės sritį tapo lengviau įgyvendinti perėjus iš tiesioginio darbo į nuotolinį tyrime nėra ryškūs – to nenurodė nė dešimtadalis tyrimo dalyvių (4 lentelė). Taigi, gilinantis į tyrimo metu gautus duomenis, aiškėja tendencija, kad vadovams įgyvendinti savo atsakomybių sritis nuotolinio / hibridinio darbo sąlygomis tapo sudėtingiau arba niekas nepasikeitė, palyginus su komunikacija dirbant įprastai (tiesiogiai).

Aptarus, kaip apklaustiems vadovams sekėsi įgyvendinti įvairias savo atsakomybių sritis nuotolinio darbo kontekste, pereita prie vadovų taikytų priemonių, palengvinančių nuotolinės ar hibridinės komunikacijos teikiamas pasekmes, aptarimo. Respondentų pasiteirauta, kokios

priemonės (vienas respondentas galėjo pasirinkti iki 3 priemonių, viso pasirinkimų 708) naudotos siekiant pagerinti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis:

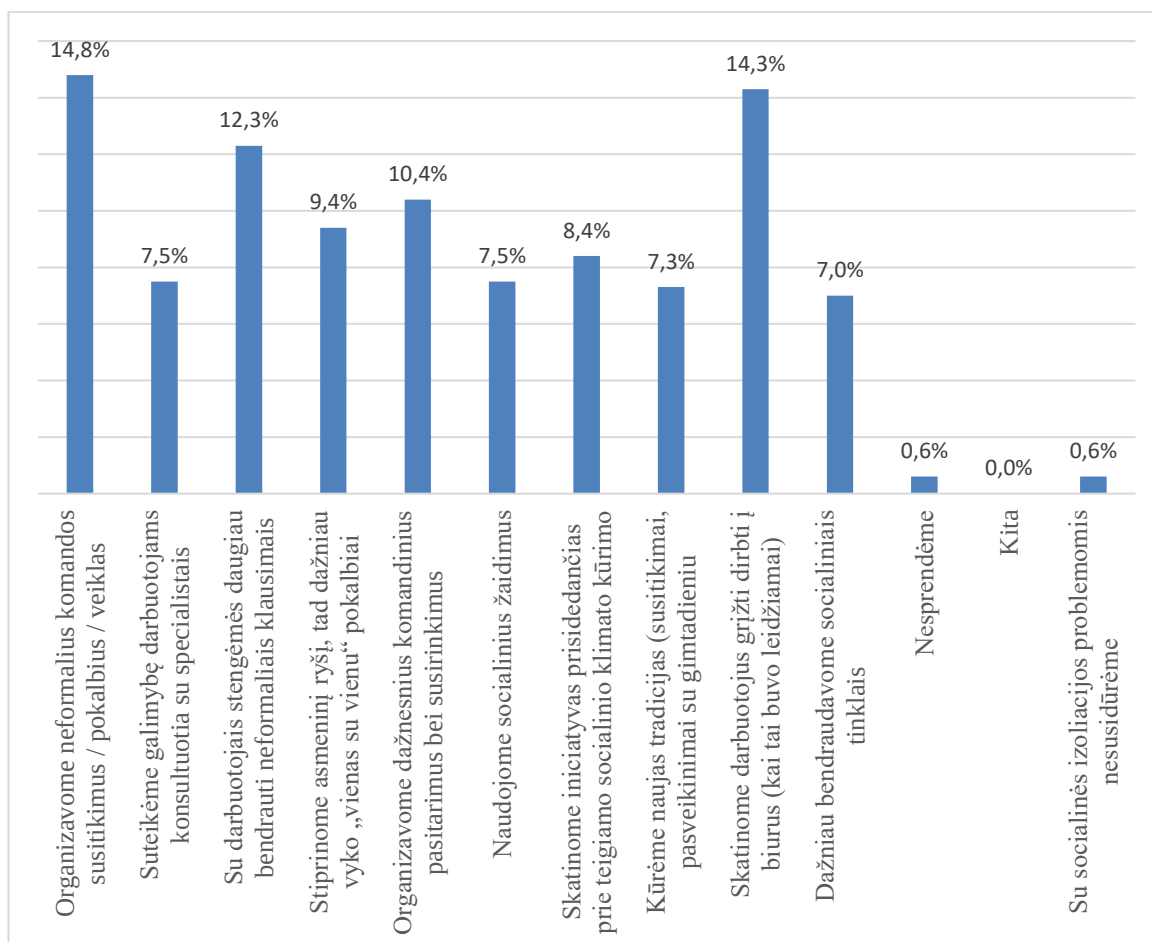


5 pav. Naudotos priemonės, siekiant pagerinti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis

Analizuojant priemones (5 pav.), kurios vadovų buvo taikytos siekiant pagerinti komunikaciją su darbuotojais, išaiškėja, kad buvo stengiamasi labiau struktūruoti komunikacijos procesus ir valdyti komunikaciją, apibrėžti ir įvardyti vadovų bendravimo su darbuotojais taisykles, taip pat komunikaciją „individualizuoti“, taikant asmeninius „akis į akį“ bendravimo būdus. Aptariant įvairias taikytas ir tyrimo dalyvių nurodytas priemones, pirmoje vietoje, vertinant pagal respondentų atsakymų pasiskirstymą, atsiduria dažnesnis susirinkimų organizavimas (15,1 %). Antroje vietoje galima paminėti tokią išryškėjusią priemonę kaip komunikacijos taisyklių

apibrėžimą ir nustatymą, kas rodo, jog buvo pagalgvota apie komunikacijos procesų struktūrizavimą, organizacijoje susiklosčiusių komunikavimo „standartų“ ir „nerašytų taisyklių“ suvienodinimą. Pastarojo atsakymo procentinis pasiskirstymas yra 13,6 %. Trečioje vietoje atsiduria tokia priemonė kaip susitikimai/pokalbiai su darbuotojais „vienas su vienu“ (procentinis šio atsakymo pasiskirstymas yra 12,7 proc.). Kiek mažiau įvardytos tokios naudotos komunikacijos gerinimo priemonės kaip naujų programų ir sistemų diegimas (10,7 proc), seminarų ir paskaitų apie technologinius įgūdžius darbuotojams vedimas (10 proc.). Likę tyrimo dalyvių atsakymai pasiskirstę įvairiai.

Aptarus priemones, kurias apklausti vadovai daugiausiai naudojo siekdami pagerinti komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis, pereita prie socialinės izoliacijos problemos, kuri būdinga organizacijai komunikuojant nuotoliu, sprendimų analizės. Siekta išsiaiškinti, kiek vadovai skyrė dėmesio šios problemos sprendimui (vienas respondentas galėjo pasirinkti iki 3 priemonių, viso pasirinkimų 657):

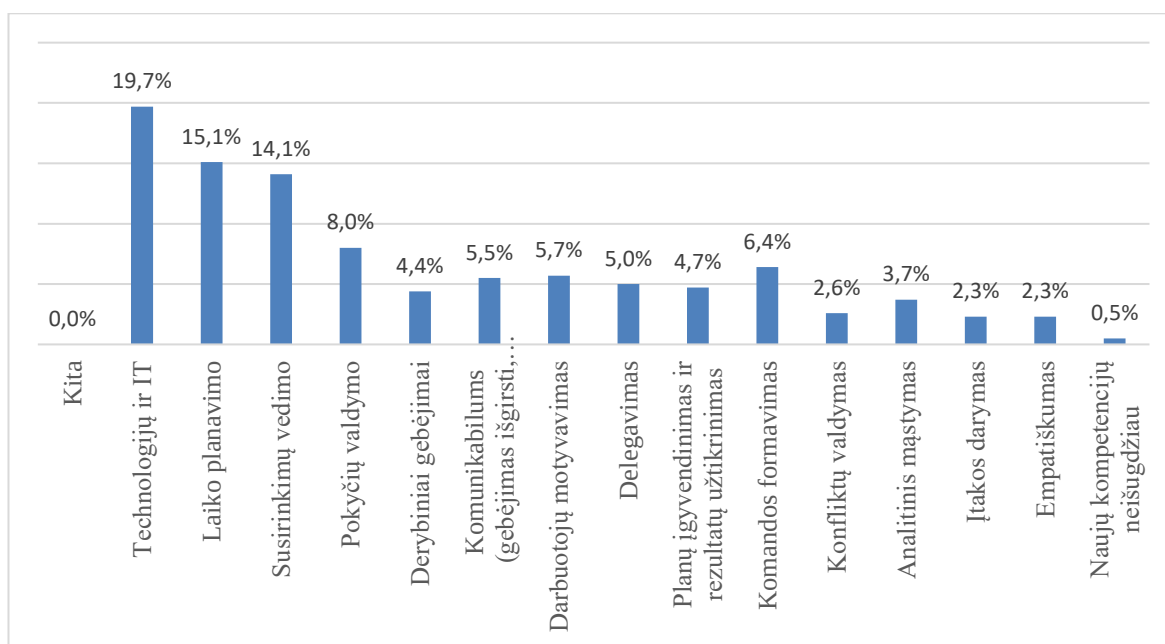


6 pav. Taikyti darbuotojų socialinės izoliacijos sprendimo būdai

Sprendžiant iš tyrimo metu gautų duomenų pasiskirstymo (6 pav.), apklausti vadovai taikė labai įvairius ir gana skirtingus darbuotojų socialinės izoliacijos problemos sprendimo būdus, kas rodo,

kad jie susidūrė su darbuotojų socialinės izoliacijos problema ir rūpinosi, kaip ją išspręsti. Atliktas tyrimas atskleidė, kad buvo taikyti tie būdai ir priemonės, kuriuos galima pavadinti „kompensuojančiais“ gyvą bendravimą, arba darbuotojai apskritai buvo skatinami grįžti į biurus. Pavyzdžiui, kaip labiausiai dominuojantis būdas išryškėjo neformalus komandos narių nuotoliniai susitikimai (atsakymų pasiskirstymas – 14,8 proc.). Panašus atsakymų pasiskirstymas (14,3 %) matomas akcentuojant, kad vadovai skatino darbuotojų grįžimą į biurus. Daugiau nei dešimtadalis atsakymų (12,3 %) nurodo, kad respondentai su darbuotojais siekė daugiau bendrauti neformaliais klausimais, kas liudija apie jų norą užmegzti glaudesnę socialinę artumą su darbuotojais. Kone dešimtadalis respondentų pasirinkimų (9,4 %) akcentuoja pastangas stiprinti asmeninį vadovų ryšį su darbuotojais.

Toliau respondentų buvo paprašyta pažymėti svarbiausias jų įgytas kompetencijas įgyvendinant savo atsakomybes nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis (vienas respondentas galėjo pasirinkti iki 3 kompetencijų, viso pasirinkimų 654):



7 pav. Svarbiausios išryškėjusios kompetencijos vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis

Kaip parodyta 7 pav., beveik nebuvo respondentų atsakymų (0,5 %), kuriais jie tvirtintų, kad jokių naujų kompetencijų neišsiugdė. Paaikškėjo, kad komunikuojant su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis tyrimo dalyviams svarbiausia pasirodė technologijų ir IT kompetencija, nes ji nurodoma net penktadalyje pasirinkimų (19,7 %). Po šios kompetencijos kaip reikšmingos išryškėja laiko planavimo (15,1 %), susirinkimų vedimo (14,1 %).

Atliekant tyrimą, buvo analizuojama, kaip, apklausoje dalyvavusių vadovų vertinimu, keitėsi jų komunikacijos su darbuotojais įpročiai perėjus iš tiesioginio darbo į nuotolinį:

5 lentelė. Komunikacijos su darbuotojais įpročių kaita

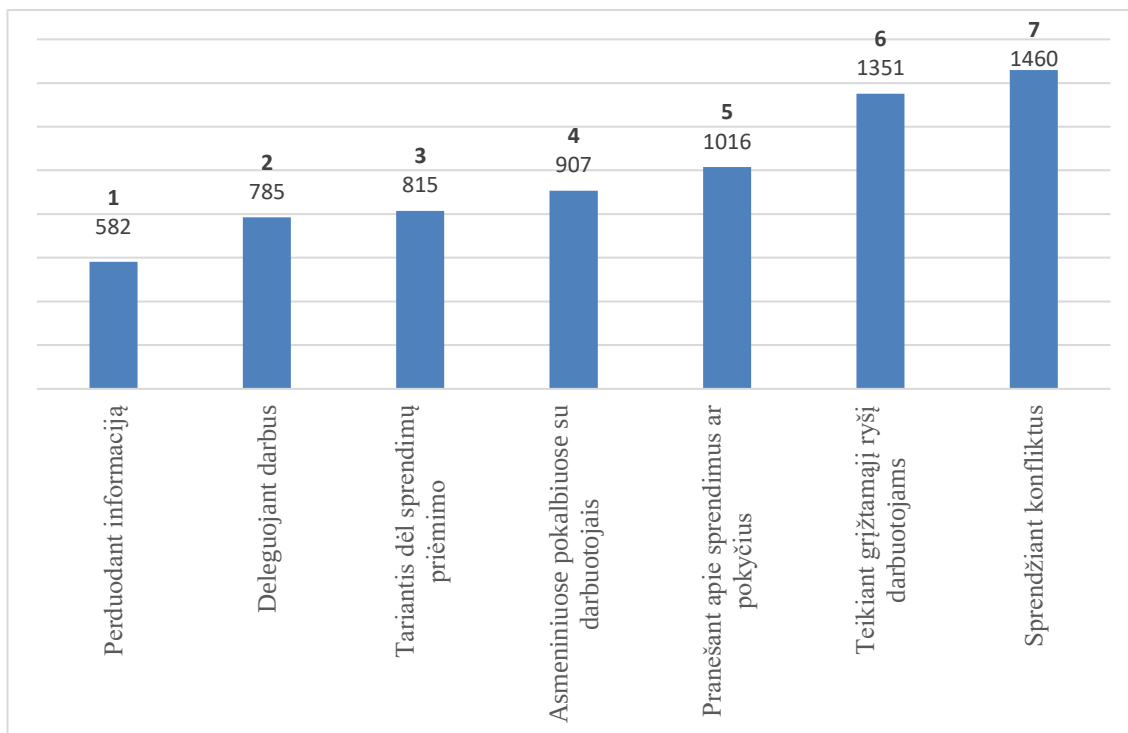
Teiginys	Pasiskirstymas
Teko keisti valdymo stilių - Visiškai nesutinku	29,6%
Teko keisti valdymo stilių – Nesutinku	32,8%
Teko keisti valdymo stilių - Nei sutinku, nei nesutinku	14,2%
Teko keisti valdymo stilių – Sutinku	16,2%
Teko keisti valdymo stilių - Visiškai sutinku	7,3%
Koregavau įprastą darbo metodiką - Visiškai nesutinku	12,1%
Koregavau įprastą darbo metodiką – Nesutinku	25,5%
Koregavau įprastą darbo metodiką - Nei sutinku, nei nesutinku	20,2%
Koregavau įprastą darbo metodiką – Sutinku	31,2%
Koregavau įprastą darbo metodiką - Visiškai sutinku	10,9%
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą - Visiškai nesutinku	3,2%
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą – Nesutinku	12,1%
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą - Nei sutinku, nei nesutinku	10,1%
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą – Sutinku	51,8%
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą - Visiškai sutinku	22,7%
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus - Visiškai nesutinku	2,8%
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus – Nesutinku	10,9%
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus - Nei sutinku, nei nesutinku	9,7%
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus – Sutinku	51,0%
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus - Visiškai sutinku	25,5%
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams - Visiškai nesutinku	3,2%
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams – Nesutinku	7,7%
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams - Nei sutinku, nei nesutinku	16,2%
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams – Sutinku	46,2%
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams - Visiškai sutinku	26,7%
Padidėjo susirinkimų skaičius - Visiškai nesutinku	2,8%
Padidėjo susirinkimų skaičius – Nesutinku	10,5%
Padidėjo susirinkimų skaičius - Nei sutinku, nei nesutinku	12,6%
Padidėjo susirinkimų skaičius – Sutinku	44,5%
Padidėjo susirinkimų skaičius - Visiškai sutinku	29,6%
Daugelis pokalbių tapo planuojami - Visiškai nesutinku	3,6%
Daugelis pokalbių tapo planuojami – Nesutinku	10,9%
Daugelis pokalbių tapo planuojami - Nei sutinku, nei nesutinku	11,7%
Daugelis pokalbių tapo planuojami – Sutinku	45,7%
Daugelis pokalbių tapo planuojami - Visiškai sutinku	27,9%

Paprašius respondentų nurodyti, kiek sutinka su pateiktais teiginiais, jie įvertino įvairių savo komunikacinių įpročių su darbuotojais pokyčius: Nagrinėjant tyrimo metu gautų duomenų, pasiskirstymą, kuris pateikiamas 5 lentelėje, aptinkama, kad respondentų atsakymų pasiskirstymas vertinant įvairius teiginius, susijusius su jų komunikavimo įpročių pokyčiais, panašus. Didžioji dalis respondentų daugiausiai pažymėjo atsakymus „visiškai sutinku“ arba „sutinku“ su įvardytais teiginiais. Pavyzdžiui, apie pusę respondentų, pažymėjo, kad „sutinku“, jog buvo ieškoma naujų būdų, kaip motyvuoti komandą (51,8 %), taikomi nauji darbuotojų kontrolės principai (51,0 %), daugiau teikta grįžtamojo ryšio darbuotojams (46,2%), padidintas susirinkimų skaičius (44,5 %), pradėta planuoti daugelį pokalbių su darbuotojais iš anksto (45,7 %). Taip pat po ženklią respondentų dalį pažymėjo, kad „visiškai sutinku“ su minimais teiginiais. Atkreiptinas dėmesys, kad mažuma tyrimo dalyvių tvirtino „visiškai nesutinkantys“ su nurodytais teiginiais ir daugelis jų su pateiktais teiginiais buvo linkę labiau sutikti nei nesutikti. Iš esmės tai rodo, kad apklaustiems vadovams teko keisti komunikavimo įpročius (5 lentelė).

Išsiaiškinus, kokie įvyko tyrimo dalyvių komunikavimo įpročių pokyčiai, pereita prie tiesioginės (gyvos) vadovų komunikacijos su darbuotojais palyginimo su komunikacija nuotolinio darbo sąlygomis. Sprendžiant iš tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymo, kuris matomas 3 priedo 1 lentelėje, komunikacija nuotolinio darbo sąlygomis vertinama kaip sudėtingesnė, pareikalaujanti daugiau jėgų, išteklių. Pavyzdžiui, daugiau negu pusė respondentų buvo linkę manyti, kad komunikuojant nuotoliu daug sunkiau perteikti emocijas – 36,8 % respondentų teigė sutinkantys su pateiktu teiginiu apie emocijų perteikimo sudėtingumą nuotolinės/hibridinės komunikacijos būdu ir 31,2 % tvirtino, kad su tuo visiškai sutinka. Daugelis tyrimo dalyvių nuoseklios pritarimo pozicijos laikėsi kalbėdami apie mažesnę komunikacijos dalyvių įsitraukimą bendraujant nuotoliu (40,1 % „sutiko“ ir 26,3 % „visiškai sutiko“ su teiginiu, kad komunikacijos dalyviai buvo mažiau įsitraukę į komunikacijos procesus dirbdami nuotolinio darbo sąlygomis). Tačiau buvo įvardyta ir nuotolinės komunikacijos privalumų prieš bendravimą gyvai. Gilinantis į tyrimo metu išryškėjusius nuotolinės komunikacijos privalumus, kaip pagrindinis toks privalumas pasirodė tai, kad komunikacijos procesai vadovams su darbuotojais bendraujant nuotoliu tampa labiau struktūruotais. 40,5 % ir 22,3 % respondentų visiškai sutiko su teiginiu, tvirtinančiu, kad nuotolinė komunikacija yra labiau struktūruota (3 priedo 1 lentelė). Net trečdalis (33,2 %) tyrimo dalyvių išreiškė aiškų sutikimą su teiginiu, kad nuotolinės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandiškumo jausmas ir pažymėjo atsakymą „visiškai sutinku“. Teiginys, dėl kurio tiriamieji buvo linkę labiausiai abejoti, susijęs su darbuotojų komunikacinio elgesio vertinimu: ženkliai daugiau nei trečdalis (37,2 % respondentų) teigė, kad „nei sutinku, nei nesutinku“ su teiginiu, kad

bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis. Ketvirtadalis (25,5 %) tyrimo dalyvių tvirtino su šiuo teiginiu nesutinkantys. Pažymėtina, kad tai buvo teiginys, dėl kurio labiausiai nesutiko tyrimo dalyviai jį lyginant su kitais (3 priedo 1 lentelė).

Baigiant anketinę apklausą, analizuotos darbinės situacijos, kuriose nuotolinės vadovų komunikacijos su darbuotojais būdai buvo vadovams naudingiausi. Tyrimo dalyvių buvo paprašyta pateikus teiginius surikiuoti prioritetų tvarka nuo 1 iki 7 (nuo labiausiai parankaus iki mažiausiai parankaus). Kuo mažesnis taškų skaičius, tuo parankesnė darbinė situacija nuotolinio darbo sąlygomis:



8 pav. Darbinės situacijos, kuriose parankiausia su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu būdu

Paaikškėjo (8 pav.), kad komunikacija nuotolinio darbo sąlygomis labiausiai paranki respondentams perduodant informaciją (1 vieta). Aptinkama, kad tyrimo dalyviams taip pat pavyko deleguoti darbus (2 vieta) ir tartis dėl sprendimų nuotoliniu būdu (3 vieta). Gana neutraliai įvertinti, tai yra „tarpinėje padėtyje“ pagal surinktų taškų skaičių atsiduria, tokie aspektai kaip asmeniniai pokalbiai su darbuotojais, tarimasis dėl sprendimų priėmimo (7 pav.). Gilinantis į tyrimo metu gautus duomenis, matyti, kad sudėtingiausiai respondentams sekėsi tose srityse, kur itin svarbus emocijų perdavimas bei neverbalinė komunikacija - teikiant grįžtamąjį ryšį (6 vieta) ir sprendžiant konfliktines situacijas (7 vieta).

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus, aiškėja, kad vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis vertinama įvairiai. Viena vertus, pripažįstama, kad tokia komunikacija yra sudėtingesnė ir iš vadovų pareikalaujanti daugiau resursų, jėgų, prisitaikymo ir pasirengimo, bet, antra vertus, ji suteikia naujų galimybių ir išmoko naujų įgūdžių. Komunikacija

nuotolinio darbo sąlygomis nekeičia susiformavusio vadovų tarpusavio ryšio su darbuotojais, bet iškelia jo didinimo poreikį, skatina ieškoti sprendimų, kurie padėtų spręsti socialinio ryšio trūkumą, galimybę rodyti emocijas ir būti empatišku komunikacijos metu. Ji taip pat yra sunkiau valdoma ir reikalauja sprendimų, kuriais būtų galima geriau ją planuoti.

2.3. Kokybinio tyrimo rezultatai

Interviu metu su ekspertais aptarta, kaip išryškėja vadovų komunikacijos su darbuotojais specifika nuotolinio darbo sąlygomis „pokyčių aplinkoje“. Įsigilinta į būdų ir priemonių, kuriuos vadovai naudoja komunikuodami ir siekdami valdymo funkcijų įgyvendinimo efektyvumo nuotolinio darbo sąlygomis. Aptartos būdingiausios sritys, kuriose vadovams reikia tobulėti ir kurti atnaujintą organizacijos kultūrą, megzti sėkmingą dialogą su darbuotojais, lanksčiai įgyvendinant vadovavimo funkcijas nuotolinio darbo kontekste ir naudojantis informacinėmis technologijomis.

Pirmiausiai atliekant tyrimą analizuotas klausimas, kaip kalbinti ir vadovus konsultuojantys ekspertai vertina vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumą nuotolinio darbo sąlygomis. Pirmoji, nagrinėjant šį klausimą, sudaryta *vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumo nuotolinio darbo sąlygomis* kategorija daugiausiai paliesta aktualizuojant grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir darbuotojų bei organizacijos vidinį klimatą. Pavyzdžiui, reikšminga, sprendžiant pagal atsakymų pasikartojimo dažnį, pasirodė subkategorija *klausymasis*. Ją pabrėžė tie informantai, kurie vienaip ar kitaip akcentavo demokratinį valdymo modelį ir teigė, kad vadovams svarbu ne tik duoti nurodymus, bet ir ieškoti grįžtamojo ryšio įsiklausant į tai, ką nori pasakyti darbuotojas: „Nes komunikacijoje ne tik kalbėjimas, bet dar ir girdėjimas, tai yra du svarbiausi įgūdžiai, kaip vadovai moka kabėti ir kaip jie moka tai girdėti“ (A1). Informantai teigė, kad geras vadovas panaudodamas asmenines savybes ir lyderystės įgūdžius girdi darbuotoją, ir tai yra esminė geros vadovų komunikacijos su darbuotojais prielaida: „<...> tas, kuris smalsauja, rūpinasi, kalba, tai yra pačio vadovo noras <...> kai tu rūpiniesi žmonėmis, tai, natūralu, tu tada galvoji ir apie jų resursus, galvoji apie jų nuotaikas ir koks patyrimas su organizacija, ko žmogui trūksta“ (A2). Tiriamųjų atsakymų pasikartojimo dažnis (4) minimoje subkategorijoje rodo, kad ekspertai kaip esminį vadovų komunikacijos su darbuotojais elementą nuotolinio darbo sąlygomis traktuoja tam tikrus vadovo komunikavimo įgūdžius, kuriuos panaudojant ne tik duodamas nurodymas, bet vadovas ir pastebi darbuotoją, įsiklauso į jo nuomonę bei juo rūpinasi. Tokių informantų požiūriu, nuotolinė komunikacija tik dar labiau išryškino, ar vadovas turi tam tikrus komunikavimo gebėjimus, ar ne, tarsi „apnuogino“ juos. Tai įvyko procese, kuriame, pasak A6, vyraavo tik informacijos struktūra ir turinys, nematant gyvo pašnekovo veido, nejaučiant jo kaip

žmogaus. Tokioje situacijoje vadovams teko remtis savo asmenybe ir lyderystės patirtimi. Tokią poziciją, pavyzdžiui, aiškiai iliustruoja tyrimo dalyvio A2 teiginiai: „Tai esmė yra pačio žmogaus vizija, ką jis su komanda nori padaryti, kur nueiti ir tada, ta prasmė, ir visa ta mintis susidėlioja tiesiog struktūriškai kažkokia forma ir su tais žmonėmis kalbasi“.

Tyrimo metu pastarojoje kategorijoje išryškėjusi kita svarbi subkategorija *organizacijos kultūros įtaka* atskleidė ryšį tarp efektyvios nuotolinės komunikacijos ir atmosferos, kurioje darbuotojas jaučiasi laisvas, suprastas ir galintis nuoširdžiai pasakyti nuomonę. Prie šios subkategorijos priskirti informantų atsakymai, kuriais tvirtinama, kad konstruktyvus dialogas pagerina susikalbėjimo tikimybę nuotolinio darbo sąlygomis: „Nes kai yra pasitikėjimas ir pagarba, taip pat yra aukšta tolerancija klaidoms – mes, reiškia, visi suprantam, kad visi galime padaryti klaidą ir aš nebijau prisipažinti ir mes greičiau galime reaguoti. Maža to, tada atsiranda noras vienas kitam padėti ir mes galime visi iš tos situacijos išbristi. Ir šiaip žmonės yra linkę bendrauti tada, kada jaučiasi saugūs“ (A5). Informantai buvo įsitikinę, kad, jei organizacijos kultūroje užtikrinamas psichologinis saugumas ir pagarba, „tada galime tikėtis iš darbuotojų, kad jie nebūtinai laukia, kol vadovas ateis ir sakys *va dabar, žiūrėkite, taip bus*“ (A6). Tyrimo dalyvis tai apibendrino kaip vieną iš trijų svarbiausių vadovavimo aspektų, pavadindamas jį anglišku terminu „care“. Jo požiūriu, vadovo rūpinimasis komanda ir su visu tuo, kas su ja susiję, įskaitant ir emocijas, požiūrius, individualybių skirtumus, yra saugaus klimato užtikrinimo organizacijoje prielaida ir komunikacijos efektyvumą didinantis elementas nuotolio sąlygomis.

Tyrimo dalyvių pasiteirauta, kas, Jų asmenine nuomone, yra svarbiausia kalbant apie vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumą nuotolinio darbo sąlygomis. Ekspertų atsakymus į šį klausimą atskleidusi kategorija „Vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumo elementai nuotolinio darbo sąlygomis“ išanalizuota iš išorinių ir vidinių sąlygų efektyviai komunikacijai sukūrimo perspektyvos. Atsakydami į pastarąjį klausimą, dauguma tyrimo dalyvių organizacijos kultūrą laikė tam tikra terpe, kuri komunikacijos turinį savaip įformina, „įvertybina“, suteikia jam vienokias ar kitokias reikšmes. Galima netgi teigti, kad nuotolinio darbo sąlygomis tam tikra prasme ji veikia lyg neverbalinio komunikacijos elemento kompensacija. Organizacijos vidinės kultūros reikšmė atsiskleidžia subkategorijos *organizacijos mikroklimatas* atsakymuose, kurių pasikartojimo dažnis net 4, tai yra prie minimos subkategorijos priskirta daugiau negu pusė tyrimo dalyvių atsakymų. Teigiamai darbuotojus veikianti organizacijos kultūra informantų buvo vadinama komunikacijos fonu, taip pat visavertei komunikacijai būtinu veiksmu, kuris, jei jo nėra, bandomas kitaip kompensuoti: „Tai va organizacijos kultūra sudaro foną, kada yra lengva komunikuoti ir kada yra sudėtinga komunikuoti. Iš kitos pusės, aišku, kad informacijos stoka gali kultūrą koreguoti, nes niekam ne paslaptis, jeigu žmonėms trūksta svarbios jiems informacijos, atsiranda gaudų kultūra“ (A6). A2

žodžiais tariant, „darbuotojai ima *haliucionuoti*“, svarstyti „galbūt ant manęs supyko, kad man dažnai nepaskambina“ ir kt. Taigi darbuotojų emocinei gerovei palanki, saugi organizacijos kultūra užtikrina, kad organizacijoje plinta mažiau gandų, paskalų ar kitų netikrumo prielaidas bei nepasitikėjimo atmosferą skatinančių aspektų, kurie apsunkina vadovavimo funkcijų įgyvendinimą, vadovo pranešimų supratimą.

Kaip vadovų komunikacijos efektyvumą nuotolinio darbo sąlygomis užtikrinantys elementai taip pat buvo įvardytos ir asmeninės vadovų savybės bei organizaciniai gebėjimai. Kalbant apie tiriamųjų nurodytas vadovų savybes, kurios komunikacijos procesą su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis daro efektyviu, jas perteikia tokios tyrimo metu atsiskleidusios subkategorijos: *atvirumas, pasitikėjimas darbuotoju* („trust and trust“) (A1), *rūpestingumas* (A6, A1, A5), *betarpiškumas* (A4), *disciplinuotumas* (anot A1, būtina planuoti susirinkimus ir susitikimus), vadovo komunikaciniai įgūdžiai (A3) ir kt.

Taip pat paminėtini ir darbo organizavimo bei komunikacijos proceso struktūravimo gebėjimai. Atsakyme, priskirtame prie subkategorijos *reikia pasiruošti komunikacijai iš anksto* (pasikartojimo dažnis 4), matyti, jog komunikacijos procesas turi būti organizuojamas aiškiai apibrėžtu laikotarpiu, planuojant ir iš anksto nurodant darbuotojams, kas bus aptariama: „<...> ir, be abejonės, tada, kai yra neformalūs pokalbiai, tas pats grįžtamasis ryšys, kai tu perduodi žmogui informaciją, kuri jo nedžiugina. Nes mes čia prarandam savo neverbalinės kalbos įtaką ir tai yra sunku būtent tose srityse. Ten, kur struktūriniai pokalbiai, kur planuojama, sakyčiau, yra šiek tiek lengviau“ (A3). Kaip tvirtina A5, informacijos turinys, nuotolinio darbo sąlygomis gali būti suvokiamas prasčiau dėl aplinkos dirgiklių, galima pagerinti, „jeigu mes susitarsime, kaip dalyvaujame“. Susitarimas vyksta pradedant paprastais organizaciniais aspektais: ar bus įjungiamos kameros, kiek laiko truks pokalbis, ar kalbėdami tarpusavyje tuo pat metu neatliksime kitų darbų ir kt. (A5) Taigi tyrimo dalyviams akcentuojant, kad informacijos struktūravimas, „dozavimas“ yra svarbūs nuotolinės komunikacijos efektyvumo elementai, matyti, kad tokią komunikaciją vykdančias vadovas turi turėti gerai išvystytus organizavimo gebėjimus.

Kita subkategorija, kuri taip pat priskirta prie komunikacijos efektyvumo elementus aptariančios kategorijos, pavadinta *informacijos turinio aktualumas*. Prie jos priskirtuose ekspertų atsakymuose pabrėžiama, kad nuotoliniu būdu komunikuodamas vadovas turi atrinkti tik svarbiausią informaciją, įvertindamas jos reikšmę: „Antras dalykas, yra žinutės turinys, tai yra ar ji išplėstinė ir suteikianti daug vietos prielaidoms, ar ji yra konkreti – tiksli, aiški, fokusuota“ (A3). Taip geriau išvengiama „informacinio nuovargio“, „informacinio triukšmo“, kurie labai išryškėja komunikuojant nuotoliu: „<...> nes kai nėra to akių kontakto, kai yra daug dirgiklių aplinkui, vietoj to, kad susikauptume ties tuo santykiu, be abejo, kokybė labai stipriai krenta“ (A4). Tiriamasis A6 šiuo klausimu išsako patarimą: „Ką komunikuosim, kaip komunikuosim, kada komunikuosim,

kada nekomunikuosim <...> Susitarimai, susitarimai ir dar kartą susitarimai. kažkas nevyksta, vėl juos koreguojam“. Tiriamasis A1 išsakė ir pastebėjimą, kad turi būti komunikuojama tikslingai atsirenkant tik tuos dalyvius, kuriems pritaikyta informacija (pažymint kviečiamus asmenis kalendoriuje ar elektroniniu paštu), o ne visiems. Jo teigimu, komunikavimas daliai darbuotojų tik tam, kad „pasiklausytų“ yra netinkama vadovo pozicija nuotolinio darbo kontekste: „Google jau turbūt pirmą pavasarį į rekomendacijas įdėjo savo darbuotojams, kad susirinkimuose dalyvauja tik tie žmonės, kurie reikalingi priimti sprendimui, visi kiti, tam kad klausytųsi kas vyksta, jie nereikalingi“ (A1).

Tyrimo dalyviai vienodai įvertino tiek formalios, tiek neformalios komunikacijos svarbą, bendraujant vadovams su pavaldiniais. Tą pažymėjo informantas A6. Kalbėdamas apie vadovų komunikacijos efektyvumą su darbuotojais užtikrinančius elementus, svarstė, kad vadovams būtų pravartu įvesti komunikavimo taisykles, kurių visi laikytųsi ir kurios atskirtų formalią komunikaciją (teikiant pavedimus) ir neformalią komunikaciją (rodant susirūpinimą darbuotojais, motyvuojant). Anot A6, svarbios abi šios komunikacijos formos, tačiau jos turi būti atskirtos. Štai ką teigia A6, kurio atsakymas priskirtas prie subkategorijos *formalios ir neformalios komunikacijos atskyrimas*: „Tapo aišku, kad iš pradžių kokia ta simptomatika buvo, kai sprendžiant formalius klausimus, prasidėdavo neformalus klausimėliai. Tai va, tikrai labai svarbu atskirti, nesuplakti, nes nepasitenkinimas iš darbuotojų yra didžiulis, kai sprenddami kažkokius formalius klausimus staiga *O kaip tavo savaitgalis?* Tai yra signalas, kad neformaliai bendravimui reikia skirti susitartą laiką <...> nes, jeigu mes gyvai esam ofise, na tai atėjo kažkas kavos darytis, kitas atėjo kartu ir tada mes pasikalbėjom kartu, kaip tavo savaitgalis. O čia per nuotolį to nepadarysi.“ Teikti atskiro laiko neformaliai komunikacijai bendraujant nuotoliu, pastarosios informantės pastebėjimu, yra labai svarbu ypač tiems darbuotojams, kuriems reikalingas santykis, bendravimas ir kurie jaučia, kad, jos žodžiais tariant, „namuose eina iš proto“.

Toliau atliekant tyrimą pereita prie vadovų atsakomybių įgyvendinimo. Šį teminį aspektą perteikiantys atsakymai priskirti prie kategorijos „Vadovų atsakomybių sritys ir nuotolinės komunikacijos sunkumai“. Aiškinantis problemas, kurias vadovai patyrė įgyvendindami įvairias atsakomybes per nuotolį, išaiškėjo, kad jiems sudėtingiausia buvo naudoti darbuotojų motyvacijos priemonės. Daugelis tyrimo dalyvių (6) tikino, kad vadovams bendraujant su darbuotojais nuotoliu buvo sunku taikyti bet kokias darbuotojų motyvavimo priemones. Tai atsiskleidė kategorijos subkategorijoje *vadovams buvo sunkiausia motyvuoti darbuotojus* (pasikartojimo dažnis 5). Pasak daugelio informantų, taikomos motyvavimo priemonės buvo neveiksmingos, nes darbuotojai nejuto emocinio tarpusavio ryšio. Jie minėjo, kad ypač nesisekė pritaikyti „vidinių motyvavimo priemonių“, kurios pagrįstos darbuotojo įvertinimu ir pripažinimu komandoje, socialinių kontaktų kūrimu (subkategorija *problemos taikant vidinio motyvavimo priemones*). Pavyzdžiui, A2 tvirtino,

kad taip atsitiko dėl apribojimų naudojant kūno kalbą ir neverbalinę raidą komunikacijos proceso metu. A3 atkreipia dėmesį, kad pasikeitė emocinis santykis tarp komunikuojančių, atsirado daug erdvės nepageidaujamoms interpretacijoms, prielaidoms, vaizduotei: „Jeigu mes naudojame video ir kokį vaizdelį, ten mes matom, per tą mažą langelį, sakysim, jeigu mes matom labai mažą mažą tą vadovą ten, užimantį tik mažą mažą dalį ekrano, tai mums gali netgi asocijuotis, kad jo įtaka, jo patikimumas gali mums net kristi, jeigu mes matom jį stipriai per didelį ekraną, jis gali atrodyti kaip tik labai agresyvus ir direktyvus, sakykim.“ Anot informanto A4, „mes norim gauti kontaktinio bendravimo rezultata būdami nekontakte.“ A1 žodžiais tariant, gyvo kontakto metu vadovai „eina pro šalį, pamojuoja, pasisveikina“. Tyrimo dalyvis A7 nurodė: „Nebėra *small talk*, nebėra kavos gėrimų, nebėra rūkyklų, nebėra visų tų socialinių erdvių, kur tas žmogiškasis santykis formuodavosi darbe. Tai šių natūralių kontekstų nėra, reikia kurti dirbtinius.“ Informantas A1 tokią situaciją apibendrina vaizdžiai: „Žolę sudeda į bokštus ir tada ją raugina, na, tai smarvė yra neįmanoma. Tai čia neatsitiktinai tas pavadinimas ir paimtas yra, vien tai, kad bokštai yra atskiri, na, jie tarpusavyje neturi jokio ryšio, plus dar smirda. Tam tikra prasme (*juokiasi*). Tai va, paskutiniu metu ypač daug kalbama apie tai, kad organizacijose daugėja to siloso, siloso bokšto – tarp komandų nėra bendradarbiavimo, o iš to pareina visos pasekmės“.

Pastebėtina, kad daugelis tiriamųjų įvardydami kitas vadovų atsakomybių sritis nurodė direktyvų teikimą (subkategorija *vadovo sprendimai*): „Ypatingai pradžioje buvo sudėtinga komunikuoti apie sprendimus. Dėl to, kad buvo tokių organizacijų, kurios sakydavo *mes dar kol kas neturime sprendimo, tai nieko nekomunikuojam*, tai va, vėliau gi kai kurios organizacijos išmoko, kad, kiek tu turi informacijos, tiek ir komunikuoji“ (A6). Panašią poziciją išsakė ir informantas A7, nurodydamas, kad vadovams apie sprendimus tapo sunkiausia komunikuoti todėl, kad „nėra pasitikėjimo santykio“. Kaip svarsto pastarasis ekspertas, nuotolinė komunikacija tinkama konstruktyviai ir operatyviai perduoti užduotims, bet labai sunku gauti grįžtamąjį ryšį – nežinoma, kaip sureaguos darbuotojas, jei sprendimas ar nurodymas bus ne toks, kokio tikisi.

Tyrimas atskleidė, kad nuotolinis darbas sukuria įtemptą bendravimo atmosferą: „Jeigu mes kalbam apie tą vadovavimo komunikaciją, t. y. užtikrinti aiškumą, kad darbuotojui būtų aišku, kokie prioritetai <...> tai nuotoliniam formate mes esame priversti rašyti žmogui, kažkur užfiksuoti, kažkaip susisteminti, struktūruoti savo informaciją, nes nuotolinis formatas tarsi to reikalauja. Tai informacijos gavimui, informacijos išlaikymui, galimybei grįžti patikrinti, kas buvo sutarta, nes tai dažnai būna užfiksuota raštu, tai, sakyčiau, nuotolinis formatas gali būti net ir efektyvesnis tam tikra prasme, bet būtent per tą vertimą komunikacijos metu rašyti ir fiksuoti struktūruotai. Kur nuotolinis formatas apsunkina, tai labiau to patikėjimo ir atvirumo santykio sukūrimui, kitaip tariant tam žmogiškajam santykiui, kuris yra labai svarbus darbuotojo ugdymui ir darbuotojo palaikymui, tai va čia reikia kur kas daugiau pastangų investuoti <...>“, - dėsto A7.

Žinoma, tyrimo dalyviai dalį atsakomybės už komunikacijos rezultatą priskyrė ir patiems vadovams. A1 antai atkreipia dėmesį į gamybinį darbą. Tačiau pabrėžia, kad problemų kelia ne tiek pati sritis, kiek netinkamos komunikacijos priemonės: „Kada, sakykim, komanda, kuri dirba prie staklių ar ten dar kažkur, yra sukviečiama į susirinkimą, vadovas nuotolyje, vargšai darbininkai ar darbuotojai sėdi prie vieno mažiuko loptopelio, nei jie ten mato, nei jie ten girdi, nei ten prigirdi, dalį išgirsta, dalies neišgirsta, na tai nėra susirinkimas. Jeigu turėtų didelius ekranus, kur matytų vienas kitą arba sėdėtų prie atskirų kompiuterių – tai būtų visai kiti dalykai“. Sprendžiant iš tokių įžvalgų, dar kartą pasitvirtina mintis, kad technologijos nuotolinio darbo kontekste įgyja dar daugiau reikšmės nei įprasta.

Dar viena vadovų atsakomybių sritis, kurią, kaip paaiškėjo iš tyrimo metu gautų duomenų, buvo sudėtinga įgyvendinti komunikuojant nuotolinio darbo sąlygomis, yra personalo darbo priežiūra (subkategorija *kontrolė*). Pastebėta, kad ją įgyvendinti per nuotolį problemiška: „Kai keičiasi algoritmas, tavo veikimas tampa nuotolinis, ypač tiems, kurių darbas buvo prieš tai glaudžiai susijęs kartu, tai tada natūralu, labai yra susijęs su va būtent kaip yra su kontrole, kokio aukšto sąmoningumo yra tavo komanda, ar jie tikrai ten atliks taip kaip tu nori tas užduotis, jeigu kažką reikėtų parodyti, paugdyti kokias priemones komunikacines naudosi, kad kažką pakeisti, parodyti, nurodyti ir pan.“ (A2).

Teikdami rekomendacijas vadovams ir aptardami pačių vadovų pasiruošimą pasinaudoti jomis parodančias kompetencijas, tyrimo dalyviai pateikė daug ir skirtingų siūlymų. Jų atsakymai priskirti subkategorijoms *technologinė infrastruktūra, lygiavertės diskusijos, darbuotojų nuomonės išklaušymas, susirinkimų planavimas, informacijos struktūravimas, atrinkta informacija*. Kalbinti ekspertai nuolat pabrėžė, kad visiems darbuotojams padedant vadovui reikia susitarti dėl komunikavimo taisyklių. A1 pateikia vienos Lietuvos įmonės pavyzdį: „Bet, aš buvau nustebęs, kai sužinojau su viena įmone dirbant, kad pas juos yra tokia tvarka ir klausiau darbuotojų – kaip jums tai? Jie sakė, kad čia viskas normaliai. Nes – jie susitarė. Ne vadovai nuleido, ir pasakė, kad dabar bus taip, kad man visi įsijungtumėt kameras, bet patys darbuotojai pasiūlė. Nes jų darbe, to kartas nuo karto persitarimo, persikalbėjimo yra nemažai ir vietoj to, kad rašyti email'us kameros įjungtos, jie pastoviai online ir pasišneka tarpusavyje. Tai esminis dalykas – susitarti“ (A1). Atsižvelgiant į tokį poreikį, jo įsitikinimu, vadovui svarbiausia yra komunikavimo kompetencija ir noras tobulėti. Šis ekspertas aptaria ir nemalonų įspūdį jam palikusį atvejį, kai vienos žinomos Lietuvos prekybos įmonės vadovas viešai pasakė, kad dirbantieji nuotoliu įmonei nereikalingi. Atkreipdamas dėmesį į prekybos specifiką, A1 išdėstė ją suprantantis, bet pažymėjo, kad reikia ieškoti kūrybiškų prisitaikymo būdų (ne demonstruoti nelankstumą, nenorą augti kaip lyderiui ir ieškoti savęs tobulinimo galimybių).

Kalbinti ekspertai tvirtina, kad kiekvienas vadovas turėtų išlaikyti balansą įgyvendindamas kontrolės funkciją. Kaip svarsto A2, viena vertus, nuotoliu darbuotoją kontroliuoti sunkiau, bet, antra vertus, per didelės vadovų pastangos šioje srityje ir baimė netekti „kontroliuojančiojo“ galios pozicijos neigiamai veikia komunikaciją ir pačią kontrolę. Jis ironizuoja, kad dirbdami nuotoliu darbuotojai juokavo, kad „nebuvo vadovo – niekas netrukde dirbti“ (A2). Į šią problemą dėmesį atkreipia ir informantai A1, A4, A3, A6, teigdami, kad nuotolinio darbo sąlygomis vadovai organizuoja per daug ir per dažnų susitikimų, kurie kartais rengiami tik tam, kad susitikimas „būtų“, ne dėl būtinybės (A6). A4 pateikia pasiūlymą, kad siekiant geriau realizuoti kontrolės funkciją vadovams kaip tik reikia organizuoti retesnius susitikimus, bet pilnai motyvuoti juose dalyvauti. A3 siūlo vadovams pasidomėti darbuotojais, kaip jiems sekasi dirbti namuose, kokias problemas jie patiria, pavadindamas tai „check in“ praktika. Taip pat A3 skatina derinti nuotolinę komunikaciją su tiesiogine.

Be abejonės, dirbant nuotoliu, reikalinga atskirti reikšmingą informaciją nuo ne tokios reikšmingos ir pateikti ją trumpomis atkarpomis. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų informacijos suvokimas nuotolinio darbo sąlygomis gali būti miglotas, nes darbuotojai būna ne tokie dėmesingi, vadovas turi informaciją pateikti taip, kad ji būtų kuo trumpesnė, kuo paprastesnio turinio: „Kai mes turime nuotolį, reikalingas konkretumas. Labai dideli, sunkūs, sudėtingi išvedžiojimai, ar jie būtų rašytiniu būdu, ar žodiniu būdu, yra sunkiau suvokiami“ (A5).

Atliktas tyrimas išryškino ekspertų patarimus vadovams, siekiantiems efektyviau komunikuoti su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygos. Jis pabrėžė asmeninių vadovų savybių ir profesinių kompetencijų, kurių pritaikymo poreikis vadovams bendraujant su darbuotojais nuotoliu yra dar didesnis nei iki tol, svarbą. Atliktas tyrimas leidžia įžvelgti, kad vadovų komunikacija su darbuotojais COVID-19 pandemijos sąlygomis dirbant per nuotolį turi būti labai struktūruojama, ir tai nėra „savaiminis“, „įprastas“, „natūralus“ procesas, kuriam vykdyti nereikia specialių kompetencijų. Apibendrinant ekspertų atsakymus, išaiškėja, kad valdyti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis reikalingos kompetencijos ir išankstinis vadovų pasirengimas, jog vadovams būtų galima efektyviai įgyvendinti savo atsakomybės sritis, o gautas rezultatas teiktų pasitenkinimą.

2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus anketinę apklausą ir interviu, aptinkama, kad išryškėja panašios sritys, kurios daugiausiai kėlė iššūkių vadovams dirbant nuotoliu. Jas nurodo tiek respondentai, tiek kalbinti ekspertai. Apibendrintai galima teigti, kad apklausoje dalyvavusiems vadovams buvo sudėtinga valdyti komunikaciją su darbuotojais dirbant nuotoliu, nes jie patyrė iššūkių įgyvendinami savo

atsakomybių sritis. Tyrime dalyvavę ekspertai pažymi, kad efektyviau komunikuoti nuotolinio darbo sąlygomis vadovams gali padėti išsiugdytos naujos kompetencijos ir gebėjimai.

Anketinės apklausos metu išryškėjęs tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad vadovams sunkiau sekėsi įgyvendinti darbuotojų kontrolę ir motyvavimą dirbant nuotolinio darbo sąlygomis, taip pat problemų kėlė sritys kur itin reikalingas emocijų perdavimas bei neverbalinė komunikacija - teikiant grįžtamąjį ryšį ir sprendžiant konfliktines situacijas. Jei tiesioginio darbo sąlygomis komunikacija vykdavo ir natūraliai, nuotoliniame darbe, respondentų manymu, ji tapo planuojama. Didelė dalis respondentų nurodė, kad komunikuojant nuotoliu daug sunkiau perteikti emocijas. Patirta socialinės izoliacijos problema, tad vadovams teko ieškoti sprendimų, kaip ją spręsti. Atliktas tyrimas parodė, kad vadovai siekiant pagerinti komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis pasitelkė tokias priemones: organizavo dažnesnius susirinkimus, nustatė komunikacijos taisykles, organizavo susitikimus / pokalbius „vienas su vienu“.

Aptinkama, kad tyrimo dalyviams pavyko perduoti informaciją ir deleguoti darbus bendraujant su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis, kas yra svarbūs komunikacijos komponentai, kurie padeda užtikrinti darbų atlikimo kokybę ir rezultatus. Vadovų ir darbuotojų komunikacijai persikėlus į nuotolį sumažėjo neformalios komunikacijos, todėl respondentai mažino neformalios komunikacijos trūkumą įvairiais būdais - bendraujant per nuotolį, organizuojant neformalius susitikimus, stiprinant asmeninį ryšį su darbuotojais. Tačiau, respondentai, sprendžiant iš tyrimo metu gautų duomenų pasiskirstymo, sutiko, kad vis tik tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandiškumo jausmas.

Stiprindami socialinį artumą organizacijose apklausti vadovai siekė taikyti daugiau asmeninių, neformalaus bendravimo būdų, kurie rodo jų norą „atkurti“ komunikuojant per nuotolį ar hibridiniu būdu prarastą socialinį ryšį. Pastebėtina, kad vis tik didelė dalis respondentų mano, kad socialinį ryšį geriausiai galima atkurti grįžus dirbti į biurus, tad jie savo darbuotojus skatino organizuoti tiesioginį darbą.

Vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, galima įvertinti kaip sunkesnę, nes ji visai organizacijai mažiau įprasta ir pareikalauja naujų išteklių, tačiau kartu kaip ir ugdančią bei tobulėti skatinančią patirtį, mat dauguma apklaustų vadovų nurodė, kad dirbant nuotolinio/hibridinio darbo sąlygomis ir jie ir darbuotojai buvo priversti įgyti naujų komunikavimo įgūdžių. Atliekant tyrimą, buvo gilinamasi į tai, ko vadovai išmoko komunikuodami su darbuotojais nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis, paaiškėjo, kad stipriausiai buvo keliamos IT ir technologijų, laiko planavimo ir susirinkimų vedimo kompetencijos. Pabrėžtina, kad itin didelis respondentų skaičius nurodė IT ir technologijų kompetenciją kaip labiausiai išugdytą komunikuojant su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis.

Atkreiptinas dėmesys, kad kaip kompetencijos, kurias apklausti vadovai teigė mažiausiai išsiugdę, kai teko dirbti su darbuotojais ir bendrauti per nuotolį, buvo tos kompetencijos, kurios susijusios su emociniais bendravimo aspektais bei įtakos darymu.

Atliktas interviu su ekspertais atskleidė, kad siekiant komunikacijos efektyvumo, reikalinga įgyvendinti daug veiksnių – parinkti tinkamą komunikavimo kanalą, priemonę, suburti tikslinę auditoriją, suformuluoti aiškų pranešimo turinį, vengti „informacinio triukšmo“, taip pat sukurti efektyvumą užtikrinančią „komunikacinę terpę“. Taigi esminis dalykas, gerinant vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis yra vadovų komunikavimo kompetencijų tobulinimas. Taip pat reikalingas apgalvotas komunikacijos proceso organizavimas pasitelkiant tam reikiamas priemones, įskaitant ir technologijas. Atliktas interviu tyrimas išryškino organizacijos mikroklimato įtaką komunikacijos efektyvumui nuotolinio darbo sąlygomis. Jis parodė, kad sudėtingiausia komunikuojant nuotolinio darbo sąlygomis vadovams yra motyvuoti darbuotojus, atlikti kontrolės funkciją, organizuoti gamybą, pateikti sprendimus. Atskleista neformalios komunikacijos svarba, komunikavimo struktūros, planavimo ir kitų komunikacijos procesų organizavimo reikšmė, siekiant sumažinti nepageidaujamas nuotolinio darbo pasekmes.

Formali ir neformali komunikacija yra būtinos vadovų bendradarbiavimo su darbuotojais formos. Jos padeda įgyvendinti valdymo uždavinius ir „sujungti“ komandą, patenkinti socialinius jos poreikius, kas susiję su atliekamo darbo efektyvumu. Tyrimo duomenys leidžia atkreipti dėmesį į interviu su ekspertais metu išryškėjusią tendenciją, kad bendraujant nuotolinio ryšio priemonėmis, susikuria abipusė įtampos persmelkta atmosfera. Tačiau atliktas interviu su ekspertais tyrimas taip pat išryškino, kad vadovo individualūs bruožai, taikomas lyderystės stilius, pastangos ir noras tobulėti gali išspręsti daugelį įprastų problemų, kurias patyrė vadovai komunikuodami su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis kaip sunkumus įgyvendinant darbuotojų kontrolę, motyvaciją ir kt. (tiek kalbinti ekspertai, tiek apklausti vadovai šias sritis įvardijo kaip sunkiausiai įgyvendinamas vadovų atsakomybių sritis komunikuojant su darbuotojais per nuotolį ar hibridiniu būdu).

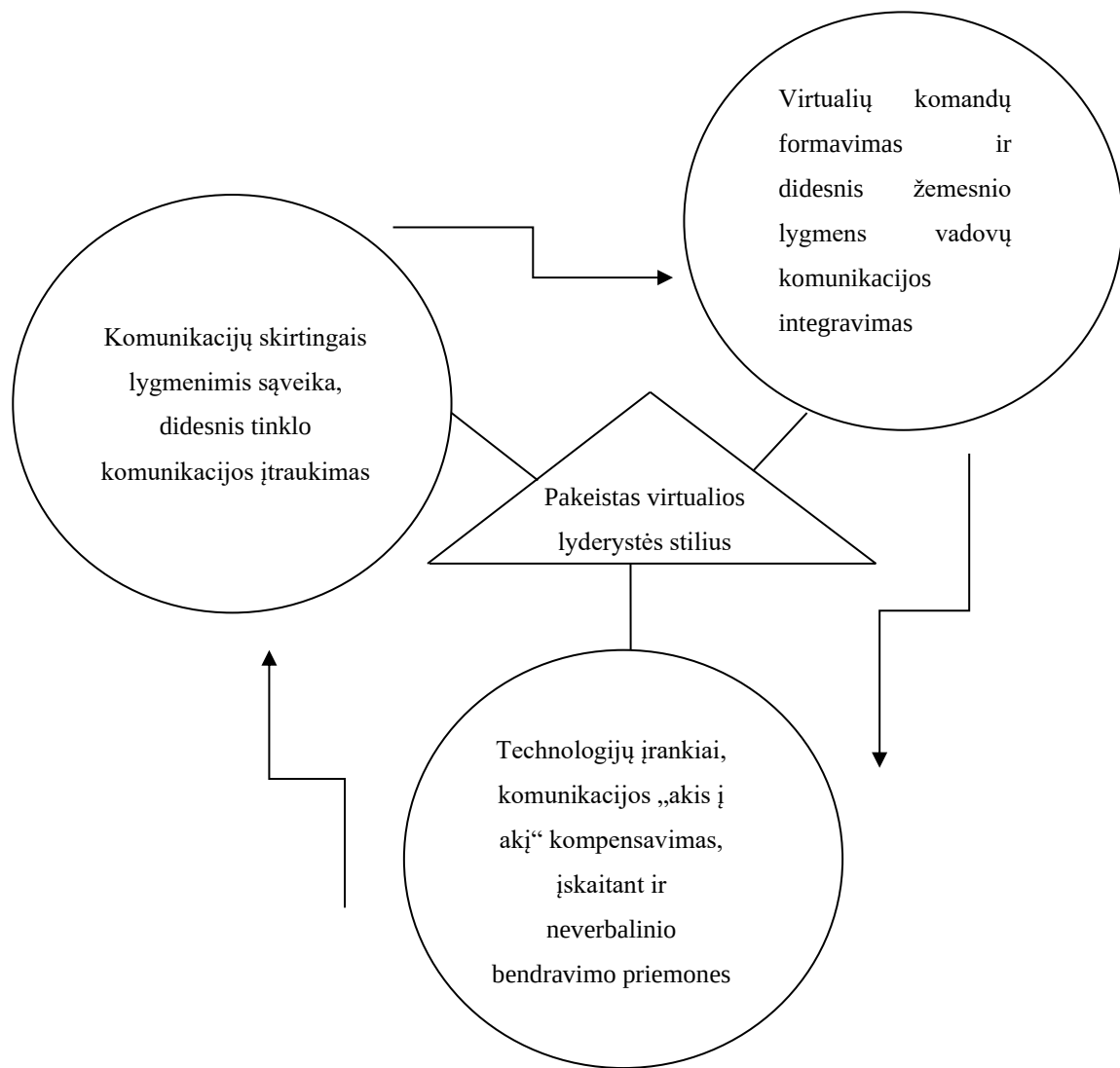
Atliktas tyrimas parodė, kad vadovams komunikuojant su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis reikalingas dėmesingumas, sutelkiant visus resursus į komunikacijos procesą, būnant „čia“ ir „dabar“. Taip pat reikšmingi planavimo gebėjimai, išryškėja didesnis komandos valdymo poreikis. Svarbu ekspertų išsakytus patarimus vadovams pritaikyti nuoširdžiai – jeigu tik pasikliaujama informacinėmis technologijomis, o direktyvos „nuleidžiamos iš viršaus“, komunikacija būna neefektyvi.

3. ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KOMUNIKACIJOS SU DARBUOTOJ AIS GERINIMAS NUOTOLINIO DARBO SĄLYGOMIS

3.1. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais gerinimo nuotolinio darbo sąlygomis bendrasis modelis

Atliktas tyrimas parodė, kad siekiant tobulinti vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste reikalingi komunikacijos būdai ir priemonės, kurie: 1. būtų savo stiliumi ir pobūdžiu labiau pritaikyti nuotolinei komunikacijai, kuomet ji organizacijoje yra vyraujanti, 2. būtų labiau orientuoti į nuotolinę komunikaciją, įskaitant virtualiu būdu dirbančių komandų formavimą ir technologijų pritaikymą.

Organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste turi būti paremta nuotolinės komandos valdymo įgūdžiais. Neformalių susitikimų galimybių kūrimas pakeičia organinius vietinių komandų pokalbius. Tokie neformalūs susitikimai gali būti rengiami naudojant specialias programas. Tai reiškia ir darbuotojų skatinimą pasinaudoti bet kokiomis socialinėmis internetinėmis platformomis, pavyzdžiui, socialiniais tinklais. Operatyvinė vadovavimo praktika (orientuota į užduotis) ir į komandą sutelktas dėmesys, kuriuo siekiama stebėti darbuotojų pažangą, įgalina nuotolinio grįžtamojo ryšio teikimą. Gerinamoje vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste strategijoje reikia naudoti kuo daugiau interneto ir IT technologijų, kurios būtų grindžiamos ne tik įprastų ir plačiai paplitusių programų (kaip „Teams“, „Zoom“, „Slack“ ir kt.) pokalbių kambariais, bet ir moderniomis inovacijomis. Taigi akivaizdu, kad reikia sukurti komunikacijos modelį, kuris apimtų atnaujintus organizacijų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo procesuose dirbančių vadovų komunikacinius įpročius ir taikomas priemones:



9 pav. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis gerinimo modelis
(sudaryta darbo autorės)

9 pav. siūlomas modelis sudarytas iš trijų dalių – platesnės komunikacijos su darbuotojais įvairiomis kryptimis, virtualių komandų kūrimo, technologijų. Pirmiausia, remiantis juo, turi būti formuojama skirtingų lygmenų komunikacija, kurioje būtų taikomos tiek formalios, tiek neformalios komunikacijos formos. Siūlomą modeliu siekiama:

- supaprastinti aukštesnio lygmens vadovų bendravimą su darbuotojais įdiegiant daugiau žemesnio lygmens vadovų tiesioginio bendravimo su komandomis ir esant mažesnėms komandoms labiau struktūrizuoti vadovų su darbuotojais komunikaciją, skatinant juos po keletą kartų per dieną dalintis žinutėmis ir pranešimais (dažniau ir greičiau nei įprasta);
- vadovų nuotolinę komunikaciją su darbuotojais padaryti operatyvesne;
- taupyti neefektyviai komunikacijai išnaudojamus resursus;

- darbą padaryti trumpesniu ir produktyvesniu;
- sukurti daugiau neformalios pozityvios bendradarbiavimo atmosferos, kuriai vyraujant darbuotojai su vadovais galėtų dalintis idėjomis ir realizuoti socialinius poreikius (vertikali komunikacija „iš apačios į viršų“);
- kompensuoti nuotolinės komunikacijos metu trūkstamą emocinį elementą, kuris vadovams padėtų motyvuoti darbuotojus, o darbuotojams – gauti grįžtamąjį ryšį ir jausti įvertintiems.

Siūlomas vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste modelis reikalauja aiškos komunikacijos grandinės ir naudoti daugiau sinchroninės komunikacijos būdų, kurie komunikacinę patirtį procesų dalyviams leistų išgyventi „čia“ ir „dabar“.

3.2. Organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais gerinimo nuotolinio darbo sąlygomis būdai ir priemonės

Apžvelgiant visų trijų tipų priemonių grupes, kurias taikant siekiama pagerinti organizacijų vadovų darbą su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste, aktualizuojamas atlikto tyrimo metu išryškėjusių problemų sprendimas.

Prie komunikacijos skirtingais lygmenimis sąveikos grupės galima priskirti atnaujintą komunikacijos koncepciją. Ją taisyti siūloma keičiant vadovų komunikacijos su nuotoliu dirbančiais darbuotojais stilių. Siūlomą vadovų komunikacijos su tokiais darbuotojais koncepciją galima pavaizduoti piramidės principu:



10 pav. Skirtingų komunikacijos tipų pritaikymo piramidė
(sudaryta darbo autorės)

Pabrėžtina, kad organizacija neprivalo iš visų narių suformuoti virtualių komandų – virtualios komandos suformuojamos tik iš asmenų, kurie daugiausiai dirba nuotolinį darbą arba kur tokio suformavimo poreikį žymi darbo specifiškai. Tai reiškia, kad virtualios komandos visą arba didžiąją darbui skirtą laiką dirba nuotoliniu būdu. Šioms komandoms, pavyzdžiui, vadovauja vienas e. lyderis, kurio funkcija – derinti komunikacinius virtualios komandos procesus, tarpininkauti jų komunikacijoje su aukštesnio lygmens vadovu, taip pat spręsti technologinius ar kitus trikdžius komunikuojant tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai. Kaip matyti iš 11 pav., galima naudoti tiek sinchroninius, tiek asinchroninius virtualių komandų bendravimo būdus, tačiau vadovui komunikuoti lengviau bus sinchroninės komunikacijos aplinkoje. E. lyderio uždaviniai tokioje komandoje yra: perduoti komandai informaciją iš aukštesnio lygmens vadovo, kuri juos pasiektų techniškai greitai, teikti vadovui ataskaitas apie komandos narių darbo rezultatus, spręsti komunikavimo trukdžius ir kliūtis įvairiais lygmenimis, padėti vadovui gauti atgalinį ryšį iš komandos narių.

Verta atkreipti dėmesį į reikalingas kompetencijas vadovui, kuris komunikuoja su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste, taip pat kokie bendrieji komunikavimo ir informacijos pateikimo įgūdžiai bei formos bendraujant su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis vadovams gali būti reikalingi. Tai byloja apie poreikį sukurti tam tikrą vadovo komunikacijos stilių vystant komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo procesuose:

6 lentelė. Organizacijų vadovų komunikacijai su virtualiomis komandomis nuotolinio darbo sąlygomis reikalingi bendrieji pasiūlymai, siekiant efektyvios komunikacijos (kai siuntėjas ir gavėjas supranta vienas kitą)

(sudaryta darbo autorės)

Rekomendacija	Tikslas	Laukiamas rezultatas
Projektų planai ir informacijos suvestinės kassavaitinis atnaujinimas	Visi komandos nariai vienodai supranta pagrindinius siekius ir padarytą pažangą	Komanda dirba sklandžiai ir yra vieninga, išvengta nesusikalbėjimų, darbas nenutrūksta, neveluoja
Technologiniai inovatyvūs nuotolinio darbo įrankiai, virtualos laboratorijos ir technologijos	Komandos nariai gali matyti vienas kitą ir peržiūrėti dokumentus	Vizualios informacijos perteikimas, bendras komandos darbas su vizualia /

		audiovizualinė / audio informacija
Dokumentuotas informacijos perdavimo ir gamybos procesas	Bendradarbiavimo užtikrinimas, siekiant išvengti nesusikalbėjimų rizikos	Svarbiausia informacija visų vienodai suprantama
Nuolatinis vertikalios komunikacijos abiejomis kryptimis palaikymas	Komunikacijos sklandumo užtikrinimas ir galimybė teikti bei gauti atgalinį ryšį	Vadovas gali kontroliuoti darbuotojus, o jie teikti grįžtamąjį ryšį
Kasmėnesiniai veiklos tęstinumo planai	Darbų tęstinumo palaikymas, darbų refleksijos skatinimas	Darbuotojai išlaiko darbo planingumą ir reflektuoja savo produktyvumą kiekviename etape
Virtualūs vakarėliai/gimtadieniai per registracijos skambučius	Darbuotojas jaučiasi pastebėtas, patiria mažiau izoliacijos, profesinės vienatvės, sulaukia kitų empatijos	Gerinama psichologinė savijauta
Individualios atsakomybės su numatytais terminais priskyrimas	Daugiau galimybių stebėti darbuotoją	Vadovas jaučiasi įgyvendinantis pagrindines vadovavimo funkcijas
Dokumentų bendrinimas debesų technologijų pagrindu	Didelių duomenų kiekių siuntimas, reikalingų dokumentų nuotoliniu būdu pasiekimas	Lengvesnis vadovo darbas su dideliais duomenų kiekiais perteikiant juos darbuotojams
Girti ir būti nuoširdžiais	Emocinio komunikacijos komponento realizavimas	Motyvacija
Lankstumas ir prieinamumas	Pasiekiami darbuotojai, esantys skirtingose vietose	Laiko resursų taupymas
Žinučių autentifikavimas specialiais kodais	Vadovo pranešimo svarbos išskyrimas	Greita atgalinė reakcija, operatyvus funkcinis darbas
Darbuotojų kaip naudotojų individualus užšifravimas uždrausti prieigai prie informacinių sistemų naudojant viešą Wi-fi	Kibernetinis saugumas	Drąsa reikšti nuomonę kaip gyvame privačiame pokalbyje

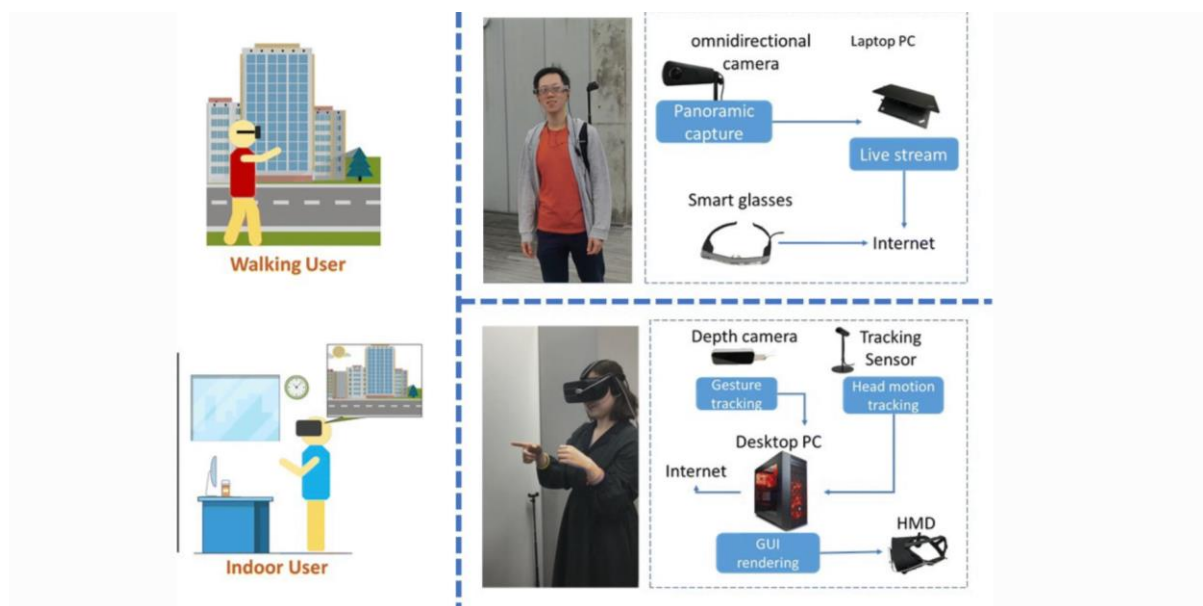
Prie *technologijų įrankių* grupės galima priskirti specialias programas. Kad organizacijų vadovų komunikacija su darbuotojais būtų paprastesnė, rekomenduojama naudoti specialią komandinio darbo programėlę „Microsoft Teams“. Ši programa pirmiausiai paranki tuo, kad vadovui padės įdiegti hibridinį komunikavimo su darbuotojais būdą – vienu metu bendrauti tiek su esančiais biure, tiek su dirbančiais namuose. Nuotoliu dirbantys kolegos yra galimi matyti posėdžių salėje:



12 pav. Vadovo komunikaciją su nuotoliu dirbančiais organizacijos darbuotojais iliustruojantis pavyzdys, taikant hibridinio darbo modelį
(šaltinis: Microsoft.com)

Tokia programa vadovams ne tik padės lengviau ir vienu metu perduoti informaciją darbuotojams, tiek esantiems biure, tiek dirbantiems nuotoliu, bei sutaupys organizacijos laiko kaštų, bet ir nuotoliu dirbantiems darbuotojams padės pasijusti svarbiais, palaikyti su jais gestų, akių kontaktą ir kt. Ši programa taip pat turi įvairių funkcijų, tokių kaip tvarkaraščio atnaujinimas, jutikliniai ekranų sprendimai, kuomet vaizdas, garsas ir skaičiavimai gali būti pateikiami vienu metu, kas pagreitins vadovo komunikaciją su darbuotojais, nes nebereikės atskirai aptarinėti įvairių informacijos aspektų, atlikti papildomų skaičiavimų ir kt., Abipusė komunikacija bus aiškesnė, nes bus gaunamas verbalinis ir neverbalinis atgalinis ryšys („Team“, „Yealink“ kambariai sistemoje). Šios programos turimas virtualus asistentas pagerins neformalios komunikacijos galimybes – pavyzdžiui, vadovui primins darbuotojų gimtadienius. „Microsoft Office 365“ versija turi nemokamą bandomąją prenumeratą, todėl programai netikus jos atsisakymas neatneš kaštų. Naudojant „Microsoft Teams“ programą, galima privati arba vieša vadovo komunikacija su virtualių komandų nariais. Privačių komandų prisijungimai yra apsaugoti slaptažodžiais, kas suteikia bendravimui privatumo, o prie viešų komandų gali prisijungti visi įmonės nariai, taigi galima plėtoti komunikacijos tinklą ir įvairių tipų komunikaciją – interpersonalinę, intrapersonalinę, komandos, grupinę, organizacijų ir kt.

Daugelyje organizacijų naudojamos vaizdo sistemos vis dar nėra pakankamai patenkinamos, kad vartotojams suteiktų bendrumo jausmą, juntamas emocinio elemento, empatijos trūkumas, kurį įprastai suteikia tik tiesioginis gyvas bendravimas. Kalbant apie fizinės užduoties atlikimą bendradarbiaujant, esami komerciniai vaizdo konferencijų metodai siūlo ribotus būdus, kaip panaudoti kūno kalbą, kad būtų galima sąveikauti su nuotoliniu darbuotoju, nes jie linkę sutelkti dėmesį į abipusį pokalbį tiesiog užfiksuoju abiejų vartotojų veidus. Galimas pasiūlymas – specialūs programiniai įrankiai, grindžiami inovacijomis, kurie leidžia nuotolinio ryšio metu esančiam vadovui su darbuotoju žiūrėti į tą patį objektą, kartu naudoti gestus. Tokie programiniai įrankiai gali būti tinkami įvertinant naujus projektus, pristatant vizualizacijas, brėžinius ir kt. Tokiu pagrindu naujos sistemos dizainą sukūrė M. Cai & J. Tanaka (2019) teigia, kad įdiegus tokius programinius įrankius į kompiuterines sistemas galima įgyvendinti „eiti kartu“, „žiūrėti kartu“, „liesti kartu“ nuotoliu bendraujančių žmonių komunikacijos idėjas. Tokio pobūdžio programiniai įrankiai veikia interneto ryšio pagrindu ir jiems reikia naudoti nešiojamą/stacionarų kompiuterį, kamerą, sensorius ir kt.:



13 pav. Organizacijų vadovų su darbuotojais komunikacijos nuotolinio darbo sąlygomis įrankis, kuomet reikia peržiūrėti svarbą vizualią informaciją 3D erdvėje (planus, projektus, brėžinius, modelius ir kt.)

(šaltinis: Cai ir Tanaka, 2019)

Ši sistema teikia abipusio neverbalinio bendravimo galimybes, įskaitant gestus, kad palaikytų natūralią žmogaus tarpusavio sąveiką. Naudojant tokią sistemą, du vartotojai gali atlikti kelias bendras veiklas, įskaitant kalbėjimą, žvilgsnį ir gestus kartu. Pabrėžtina ir tai, kad vadovas su darbuotojais, naudojant šią sistemą, gali dalytis pojūčiais, emocijomis ir jaustis esančiais kartu

vienas šalia kito ir toje pačioje vietoje. Akivaizdu, kad be kalbinio bendravimo, kūno kalba, įskaitant žvilgsnius, rankų pozas, yra nepakeičiama abipusėje žmonių sąveikoje. Ji kartais veikia kaip papildomas informacijos šaltinis ir kaip komunikacijos prasmę žymintis jos dalyvių sąmoningumas. Pavyzdžiui, „operacijos mokymo“ scenarijuje, kai vadovas bando išmokyti darbuotoją valdyti įrankius, gestų užuominos (pvz., rodymas ar pirštais) ir žvilgsnio užuominos (pvz., akių kontaktas ir bendras dėmesys) suteikia turtingos konteksto informacijos, kurios vien kalba negali aiškiai atskleisti. Tokius įrankius pravartu naudoti vadovų mokymuose. Mokant operacijų vadovas gali padėti besimokančiajam rankų gestais (pvz., parodydamas mašinų veikimo metodą). Rankos gestas yra naudingas norint aptikti nesusipratimus, kad būtų pašalintas kryptingos informacijos išraiškos trūkumas pokalbyje. Ši sistema per nuotolį padeda atkartoti natūralų bendravimą, kurį įgalina keturių tipų naudotojų veiklos derinys.

- „Kalbėti kartu“ dėmuo leidžia dviems vartotojams vienu metu palaikyti ryšį realiuoju laiku;
- „Žiūrėkite kartu“ dėmuo leidžia vienoje veikloje dviems naudotojams dalintis savo požiūriu, kai jie gali kartu savarankiškai apžiūrinėti vieną aplinką;
- „Liesk kartu“ dėmuo padeda dviems naudotojams vienu metu bendrauti abipusiais rankų gestais kaip matomais sąmoningumo ženklais, kurie paliudija, kad komunikacija suprantama abiejų pusių, tikslinga, prasminga ir paveiki;
- Vartotojai gali patirti kartu esantį pojūtį, jausti, kad jie lydi vienas kitą eidami kartu ir sklandžiai bendrauja toje pačioje fizinėje aplinkoje.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus, kaip mokslinėje literatūroje aptariamas nuotolinis darbas ir jo įtaka organizacijų vidinei komunikacijai, galima teigti, kad nuotolinis darbas laikomas kitokia darbo forma, kai darbui organizuoti, jo procesams valdyti ir vadovavimo funkcijoms įgyvendinti naudojamos įvairios technologijos ir kitos nuotolinio ryšio priemonės. Taigi pasikeičia darbo forma, bet ne turinys. Nuotolinis darbas veikia organizacijų vidinę komunikaciją, nes pradedama dirbti įtemptoje pokyčių aplinkoje. Kadangi komunikacija yra sąveika tarp dviejų ar daugiau dalyvių, jos efektyvumas priklauso nuo, kaip tinkamai jos dalyviai sąveikauja tarpusavyje, kokias savo kompetencijas panaudoja komunikacijos procese. Taigi nuotolinis darbas daro įtaką vadovų komunikacijos kokybei. Ji gali būti tiek teigiama (suteikianti naujų kompetencijų ir rizikos valdymo įgūdžių), tiek neigiama (darbo organizavimo procesus paverčianti sunkiau valdomais). Tai, kokia yra ši įtaka, priklauso ne nuo naudojamų komunikavimo formų ir priemonių, bet nuo organizacijos vidinės aplinkos: vadovų kompetencijų, darbuotojų lankstumo ir darbo metodų, kuriais paskirstomos atsakomybės;

2. Ištyrus organizacijų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo kontekste praktiką, galima teigti, kad vadovų komunikacija su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis buvo sudėtingesnė, nes teko prisitaikyti prie pakitusios komunikacinės aplinkos. Tačiau taip pat aptinkama, kad tai stiprinanti, ugdanti patirtis, kuri vadovams padėjo įgyti naujų vadovavimo kompetencijų ir komunikacinių gebėjimų. Kaip sudėtingiausiai įgyvendinamos vadovų atsakomybių sritys atsiskleidė darbuotojų kontrolė ir motyvavimas, taip pat buvo sudėtingiau įgyvendinti sritis, kuriose itin svarbios emocijos ar neverbalinė kalba – konfliktų valdyme, teikiant grįžtamąjį ryšį. Vadovai siekdami efektyvios komunikacijos ėmėsi kurti komunikacijos taisykles. Sprendžiant socialinės izoliacijos problemas vadovai organizavo neformalius susitikimus, tačiau buvo linkę skatinti darbuotojus grįžti dirbti tiesioginiu būdu.

3. Atlikus tyrimą, išsiaiškinta, kad vadovams sudėtingiausia buvo išvengti blaškančių dirgiklių komunikacijos proceso metu, struktūruoti komunikaciją ir „dozuoti“ informaciją, įgyvendinti tam tikras atsakomybių sritis, ypač tas, kurios susijusios su emociniu organizacijos mikroklimatu ir darbuotojų motyvacijos kūrimo priemonių kūrimu bei įgyvendinimu. Nustačius galimybes ir priemones, galinčias pagerinti organizacijų vadovų komunikaciją su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis, apibendrintai galima pastebėti, kad vadovams pravartu įvairiais būdais ir priemonėmis kuo geriau struktūruoti komunikacijos turinį ir procesus, kad darbuotojai aiškiai suprastų, kas yra komunikuojama, kaip komunikuojama ir kodėl to reikia. Pravartu iš anksto suplanuoti nuotolinius susitikimus, nustatyti jų taisykles, su jomis supažindinti komandos

narius. Vadovams reikia komunikuoti tikslingai, aiškiai, apibrėžti ir atrinkti tik tą auditoriją, kuriai reikalingiausia dalyvauti komunikacijos procese, padedant darbuotojams išvengti „informacinio triukšmo“, „informacinio nuovargio“ pasekmių ir nuoširdžiai jais rūpintis. Vadovams būtina vienodai teikti dėmesio formaliai ir neformaliai komunikacijai, tačiau tarpusavyje atskirti šiuos procesus. Vadovams reikalinga lanksčiai ir kritiškai vertinti savo komunikavimo kompetencijas nuotolinio darbo sąlygomis, tartis ir bendradarbiauti su darbuotojais ieškant jų patobulinimo galimybių.

PASIŪLYMAI

Vadovams

- Nusistatyti optimalų grupinių susitikimų su komanda skaičių, nes per reti susitikimai gali demotyvuoti, o per dažni susitikimai ima varginti, pradedama į juos žiūrėti kaip į mažareikšmius, slegiančias pareigas ir kt.;
- Organizuoti daugiau individualių pokalbių vykdant vertikaliąją komunikaciją su darbuotojais, pavedant jiems užduotis. Šių pokalbių tikslas – gauti abipusį grįžtamąjį ryšį, kuris vadovui suteikia aiškumo, o darbuotojui veikia kaip motyvavimo priemonė, kuri ir įpareigoja, ir padeda jaustis įvertintam bei pastebimam už atliekamus darbus, kas aktualu nuotolinio darbo sąlygomis. Šie individualūs susitikimai turi būti trumpi ir konstruktyvūs;
- Aiškiai atrinkti ir apibrėžti informacijos turinį, įvertinti jo aktualumą. Atsižvelgti, kad nuotolinio darbo sąlygomis darbuotojai dažniau patiria informacinę nuovargį bei blaškančius dirgiklius, todėl reikia iš anksto apgalvoti informacijos turinį ir suplanuoti jo pateikimą;
- Rengti dažnesnius, bet trumpesnius pokalbius su darbuotojais, iš anksto juos suplanuoti ir supažindinti darbuotojus su nustatytomis komunikavimo taisyklėmis;
- Atskirti formaliąją ir neformaliąją komunikaciją abiemis teikiant vienodai svarbų dėmesį, bet nesuliejant jų tarpusavyje;
- Išnaudoti neformalios komunikacijos galimybes – socialinius tinklus, telefonų programėles, kitas šiuolaikinių medijų priemones, kurios sukurtų bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą, leistų darbuotojams jaustis laisviau ir labiau pastebimiems vadovų;
- Organizacijoje suburti vadovų komandą, kurioje vadovai pasidalytų komunikacijos patirtimi su jiems pavaldžiais asmenimis. Apsikeisti gerąja patirtimi ir rekomendacijomis, taip pat nubrėžti aiškias komunikavimo su darbuotojais nuotolio sąlygomis taisykles, kurios būtų taikomos visoje organizacijoje nepriklausomai nuo vadovavimo lygmens ir pareigybių specifikos;

Organizacijoms

- Rengti asmeninius mokymus vadovams, kuriuose vadovai būtų supažindinami su komunikacinių problemų sprendimais atskirose atsakomybių srityse, ir įtraukti į juos skatinimo bei finansavimo priemones. Tarp tokių mokymų paminėtini „Verslo žinių“ akademijos mokymai „Kolegos – vidiniai įmonės klientai“, „Kaip motyvuoti kiekvieną komandos žmogų: praktiniai vadovo

įrankiai“, Manager.LT Akademijos mokymai „Bendradarbiavimas komandoje: kaip laiko ir energijos išteklius panaudoti kuo efektyviau“, „Mokymų klubo“ mokymai „Laiko planavimas ir darbų valdyba“ ir kt.;

- Rengti vidinius mokymus vadovams, kuriuose būtų analizuojamos konkrečios įmonės komunikacijos procesai bei situacijos ir pritaikomi individualūs sprendimai organizacijai, padaliniui, komandai, vadovų lygmeniui ar pan. Tokias paslaugas teikiančios įmonės: „Grand Partners“, „OVC Consulting“, „TMD partneriai“ ir kt., bei nepriklausomi verslo konsultantai;
- Įdiegti išmaniuosius, inovacijomis grįstus nuotolinės komunikacijos įrankius (pvz., vaizdo sistemas), kurie supaprastintų vadovų komunikacijos su darbuotojais nuotolinio darbo sąlygomis procesus ir pasižymėtų mažais kaštais bei laiko resursais. Be to, naujas ir kūrybiškas požiūris į komunikaciją gali sukelti smalsumą ir sudominti darbuotojus pačiu komunikavimo procesu, įtraukiant į pranešimų kūrimą. Tada komunikacija įgyvendinant vadovų pavestas užduotis nebeatrodys tokia sudėtinga, nuobodi ar atstumianti.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Alegre, I., Mas-Machuca, M. & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69 (4). Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315005366>
2. Amo, et. all (2020). Structured authoring for AR-based communication to enhance efficiency in remote diagnosis for complex equipment. *Advanced Engineering Informatics*, 45. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034620300653>
3. Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garces, A. (2020). Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis. *Sustainabillity*, 12 (9), *Sustainability* 2020, 12(9). Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>
4. Bowen, T. (2020). Work-integrated learning placements and remote working: Experiential learning online. *International Journal of Work-Integrated Learning*, Vol. 21, Nr. 4 p/ 377-386
5. Cai, M. & Tanaka, J. (2019). Go together: providing nonverbal awareness cues to enhance co-located sensation in remote communication. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 9. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13673-019-0180-y>
6. Castillo, A. G. (2021). Virtual Leadership: A Qualitative Study. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 8, p. 1528-1532
7. Contreras, F., Baykal, E. ir Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Sec. Organizational Psychology*, 11. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
8. Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Froniers in Psychology*, 10. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>
9. Craig, T. (2012). Communication as a Field and Discipline. *The International Encyclopedia of Communication*. Prieiga per internetą: <http://communication.iresearchnet.com/communication-as-a-field-and-discipline/>
10. Darics, E. (2020). E-leadership or „How to be boss in Instant Messaging?”. The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57, p. 3–29
11. Montgomery, V. A., Roman, A., and Pierce, S. (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12, 102–122

12. Elshaiekh, E. M., et. all. (2019). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. Iš *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)* (28-30). Werdanye, Lebanon: IEEE. Prieiga per internetą: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8672704>
13. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work–life balance. *New Technology Work Employment*, 32, 195–212. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12097>
14. Flood, F. (2019). Leadership in the Remote, Freelance and Virtual workforce Era. Iš *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (1-5). VA: Springer. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_3825-1
15. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
16. Gálvez, A., Tirado, F. & Alcaraz, J. M. (2020). Oh! Teleworking!”. Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics A Eur. Review*, 29, p. 180–192
17. Yarberry, S. & Sims, C. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees’ Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15234223211017850>
18. Jamsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees’ perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563222000620>
19. Jones, B., A. Tang & C. Neustaedter (2020). Remote Communication in Wilderness Search and Rescue: Implications for the Design of Emergency Distributed-Collaboration Tools for Network-Sparse Environments. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, Vol. 4, No. 10, p. 1-26
20. Jha, V. (2016). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *Academia*, 2 (5), p. 80-86
21. He, S., et. all (2020). Remote e-work and distance learning for academic medicine: best practices and opportunities for the future. *J. Grad. Med. Educ.* 12, p. 256–263
22. Heikkinen, V. T. (2022). How does remote work affect the performance and flow of supply chain management: Case critical communications organization. *Osuva*. Prieiga per internetą: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/14425>

23. Hislop, D., et. all. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25 (4), p. 222-232
24. Yang, L., et. all (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, p. 43–54
25. Yarberry, S. & Sims, C. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15234223211017850>
26. Jones, B., Tang, A. & Neustaedter, C. (2020). Remote Communication in Wilderness Search and Rescue: Implications for the Design of Emergency Distributed-Collaboration Tools for Network-Sparse Environments. In *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, Vol. 4 (10), p. 1-26. Prieiga per internetą: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3375190>
27. Kačerauskas, T. ir Mickūnas, M. (2021). *Tarp komunikacijos teorijų: šimtas klausimų / monografija*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas
28. Kannengießer, S. & McCurdy, P. (2021). Mediatization and the Absence of the Environment. *Communication Theory*, Vol. 31, Issue 4, p. 911-931
29. Kardelis, K. (2021). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Egidijus
30. Krehl, E. H. & Buttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23970022221083697>
31. Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Prieiga per internetą: <https://sangroup.com/wp-content/uploads/2020/03/aguidetomanagingyournewlyremoteworkers.pdf>
32. Leonard, P. M. (2020). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7675341/>
33. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas. (2022). Užimti gyventojai pagal profesijų grupes ir lytį. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=088af837-46d1-458f-bf3c-475a60678289&fbclid=IwAR2OTFxfgnqvDW4WEq0wWfM_RBqnGr_Ze6QzbWZwSumTbbXCmKM-MXhIgyk#/
34. Light, J. & Naughton, D. (2014). Communicative Competence for Individuals who require Augmentative and Alternative Communication: A New Definition for a New Era of Communication? *Augmentative and Alternative Communication*, 30 (1), p. 1-18

35. McLuhan, M. (2008). *The Medium Is The Message*. Routledge
36. Nakrošienė, A. & Butkevičienė, E. Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija, sociologija*, 9 (4), p. 364-372
37. Osabiya, O. (2013). Importance of Effective Communication in Public Organisations. *Issues in Social Sciences*, 3 (2), p. 78-89
38. Parker, S. K. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. Prieiga per internetą: <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/08/Remote-Managers-Are-Having-Trust-Issues.pdf>
39. Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 1. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0266382120953087>
40. Popvici, V. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Economic Sciences*, Vol. XX, Issue 1, p. 468-472
41. Raja, V. ir Soundarapandian, K. (2022). Impact of Factors on Work Life Balance Due to Technology Transformation with Respect to Information Technology Employees. *Webology*, Vol. 19, No. 1, 5487-5496
42. Raubienė, A. (2013). Vidinės komunikacijos barjerai ir jų poveikis organizacijoje. In *Mokslinės minties šventė* (212-224). Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/17485>
43. Ribačonka, E. & Kasnauskė, J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Lituanistika*, Nr. 2 (10), p. 189-200
44. Roman, A. V., Wart, M., Wang, X. & Liu, Ch. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79 (2). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/326869973_Defining_E-leadership_as_Competence_in_ICT-Mediated_Communications_An_Exploratory_Assessment
45. Simanauskaitė, V. & Valiulis, P. (2015). *Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje*. Vilnius: Lietuvos Bankas
46. Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. Prieiga per internetą: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
47. Šakyatė-Statnickė, G. & Kvederytė, I. (2021). Impact of COVID-19 on Tourism Organization Working Atmosphere: Hotel Case Study. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, 12, p. 39-50
48. Terziev, V., Georgiev, M. & Bankov, S. (2020). Achieved results of the Bulgarian Prosecutor's Office in the prosecution and investigation of crimes of corruption. In *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 58. Budapest. Prieiga per internetą: International Scientific Conference on Economic and Social Development

49. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International Review of Administrative Science*, 85, p. 80–97
50. Verčič A., T., Verčič, T. & Sriramesh K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38 (2), p. 223-230
51. Virbalienė, A. (2011). *Vidinės organizacijos komunikacija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija
52. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70 (1), p. 16-59
53. Wart, M., Roman, A. & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Impact Factor*. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/metrics/ras>
54. Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H. & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Process Social Behavior Science*, 229, p. 33–41
55. Wrycza, S. & Maslankowski, J. (2020). Social Media Users' Opinions on Remote Work during the COVID-19 Pandemic. Thematic and Sentiment Analysis. *Information Systems Management*, 37 (4), 288-297
56. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija

PRIEDAI

1 Priedas. Anketinės apklausos klausimynas

Kontroliniai klausimai

1. Ar Jūs dirbate vadovaujamose pareigose?
 - a. Aukščiausio lygio vadovu (generalinis direktorius, direktorius ir kt.)
 - b. Vidurinio lygio vadovu (skyriaus, padalinio, žmogiškųjų išteklių vadovas ir kt.)
 - c. Žemiausio lygio vadovu (meistras, biuro, grupės vadovas ir kt.)
 - d. Nedirbu vadovaujamose pareigose
2. Ar Jūsų organizacijos vadovų komunikacija su darbuotojais keitėsi po pandemijos (COVID-19)?
 - a. Iki pandemijos bendravome tiesiogiai darbo vietoje, po to nuotoliniu būdu
 - b. Iki pandemijos bendravome tiesiogiai darbo vietoje, po to hibridiniu būdu (ir tiesiogiai, ir per nuotolį)
 - c. Iki pandemijos bendravome tiesiogiai darbo vietoje, po to įvairiai (vienu metu per nuotolį, kitu hibridiniu būdu, ar po kurio laiko vėl tiesiogiai)
 - d. Mūsų organizacijoje visada buvo bendraujama tik nuotoliniu ar hibridiniu būdu
 - e. Mūsų organizacijoje visada buvo bendraujama tik tiesiogiai

Tyrimo klausimai

3. Ar, palyginus su ikipandeminiu (COVID-19) laikotarpiu Jūsų komunikacija su darbuotojais, įvedus nuotolinį / hibridinį darbą, kaip nors keitėsi? (Pasirinkite ne daugiau nei 3 variantus, kurie Jūsų manymu labiausiai išryškėjo)
 - a. Susikalbėti tapo sudėtingiau
 - b. Buvo sunkiau organizuoti komunikacijos procesus
 - c. Sumažėjo neformalios komunikacijos
 - d. Visi įgijome naujų komunikacinių įgūdžių
 - e. Sprendimus priimdavome greičiau
 - f. Darbuotojai drąsiau reiškė savo nuomonę
 - g. Bendravome dažniau
 - h. Komunikacijos dalyviai pasyviau reagavo ir įsitraukė į komunikaciją
 - i. Bendrauti tapo patogiau: išmokome kalbėtis iš bet kurios vietos ir bet kuriuo metu
 - j. Komunikacija tapo labiau planuojama
 - k. Padidėjo darbuotojams pateikiamos informacijos kiekiai
 - l. Buvo sunkiau susiorientuoti kur, kaip, kam ir kokią informaciją komunikuoti
 - m. Bendravimas tapo sklandesnis
 - n. Atsirado daugiau konfliktinių situacijų
 - o. Nesikeitė
 - p. Kita

4. Kaip įvertintumėte komunikacijos sklaidos greitį su darbuotojais nuotolinio / hibridinio darbo sąlygomis?
- Informacijos sklaida buvo greitesnė nei tiesioginės komunikacijos metu
 - Informacijos sklaida buvo lėtesnė nei tiesioginės komunikacijos metu
 - Kita
5. Įvertinkite, kaip perėjus prie nuotolinės / hibridinės komunikacijos Jums sekėsi įgyvendinti šias savo atsakomybių sritis?

Atsakomybės sritis	Turėjau daug iššūkių	Tapo sudėtingiau	Negaliu įvertinti	Niekas nepasikeitė	Tapo lengviau
Darbuotojų motyvavimas					
Strateginis planavimas					
Darbo tikslų ir priemonių nustatymas					
Atsakomybių paskirstymas					
Darbo organizavimas					
Kontrolė					

6. Kokias priemones naudojote, siekdami komunikaciją nuotolinio / hibridinio darbo sąlygomis padaryti efektyvesnę? (Pasirinkite daugiausiai 3 variantus)
- Suteikėme darbuotojams daugiau autonomijos priimant sprendimus
 - Nustatėme komunikacijos taisykles
 - Paskyrėme daugiau už vidinę komunikaciją atsakingų asmenų
 - Susirinkimus organizavome dažniau
 - Rengėme darbuotojams seminarus / paskaitas apie technologinius įgūdžius, laiko planavimą ir kt.
 - Diegiame naujas programas / sistemas komunikacijos įgyvendinimui
 - Įvedėme naujus komunikacijos procesus
 - Komandos susitikimų metu buvo įvertinamas darbų procesas, eiga ir rezultatai
 - Konsultavomės su ekspertais
 - Susitikimai / pokalbiai su darbuotojais „vienas su vienu“ tapo dažnesni
 - Investavome į darbuotojų kompiuterinę įrangą, internetą ar kt.
 - Dažniau skatindavome darbuotojus suteikti grįžtamąjį ryšį
 - Dažniau teikdavome grįžtamąjį ryšį darbuotojams
 - Papildomų priemonių nenaudojome
 - Kita

7. Kaip sprendėte socialinės izoliacijos problemas? (Pasirinkite daugiausiai 3 variantus)
- Organizavome neformalius komandos susitikimus / pokalbius / veiklas
 - Suteikėme galimybę darbuotojams konsultuotis su specialistais esant poreikiui (psichologu ir kt.)
 - Su darbuotojais stengėmės daugiau bendrauti neformaliais klausimais
 - Stiprinome asmeninį ryšį, tad dažniau vyko „vienas su vienu“ pokalbiai
 - Organizavome dažnesnius komandinius pasitarimus bei susirinkimus
 - Naudojome nuotolinius žaidimus ir kitas programas stiprinant „komandiškumo“ jausmą paskirtu metu (iPhone esantys komandiniai piešimo žaidimai, protmūšiai, muzikinės pramoginės programos ir kt.)
 - Skatinome iniciatyvas prisidedančias prie teigiamo socialinio klimato kūrimo
 - Kūrėme naujas tradicijas (susitikimų pasisveikinimai, gimtadienio sveikinimai ar kt.)
 - Skatinome darbuotojus grįžti į biurus (kai tai buvo leidžiama)
 - Dažniau bendravome socialiniais tinklais
 - Nesprendėme
 - Su socialinės izoliacijos problemomis nesusidūrėme
 - Kita
8. Įvardinkite ne daugiau nei 3 kompetencijas, kurios labiausiai tobulėjo Jums komunikuojant su darbuotojais nuotolinio / hibridinio darbo sąlygomis.
- Technologijų ir IT
 - Laiko planavimo
 - Susirinkimų vedimo
 - Pokyčių valdymo
 - Derybiniai gebėjimai
 - Komunikabilumas (gebėjimas išgirsti, suprasti, iškomunikuoti)
 - Darbuotojų motyvavimas
 - Delegavimas
 - Planų įgyvendinimas ir rezultatų užtikrinimas
 - Komandos formavimas
 - Konfliktų valdymas
 - Analitinis mąstymas
 - Įtakos darymas
 - Empatikškumas
 - Naujų kompetencijų neišugdžiau
 - Kita
9. Pažymėkite, kaip komunikacija nuotolinio / hibridinio darbo sąlygomis keitė Jūsų komunikavimo įpročius. Kiek Jūs sutinkate su įvardintais teiginiais?

<i>Komunikacijos elementai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Teko keisti valdymo stilių					

Koregavau įprastą darbo metodiką					
Ieškojau naujų būdų kaip motyvuoti komandą					
Reikėjo taikyti naujus kontrolės principus					
Dažniau teikiau grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams					
Padidėjo susirinkimų skaičius					
Daugelis pokalbių tapo planuojami					

10. Nurodykite, kiek sutinkate su tiesioginės (gyvos) komunikacijos ir nuotolinės / hibridinės komunikacijos palyginimais, remdamiesi savo patirtimi.

Komunikacijos efektyvumo elementai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau					
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę					
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau					
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“					
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu					
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota					
Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis					
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas					

stipresnis ryšys	komandinis					
---------------------	------------	--	--	--	--	--

11. Kokiose darbinėse situacijose nuotolinės / hibridinės komunikacijos būdai buvo parankiausi komunikuojant su darbuotojais? Surikiuokite prioritetų tvarka (1 - labai parankus, 2 - kiek mažiau parankus ir t.t.)
- Pranešant apie sprendimus ar pokyčius
 - Asmeniniuose pokalbiuose su darbuotojais
 - Sprendžiant konfliktus
 - Tariantis dėl sprendimų priėmimo
 - Perduodant informaciją
 - Teikiant grįžtamąjį ryšį
 - Deleguojant darbus

Demografinių klausimų grupė

12. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:
- a. Labai maža organizacija (iki 10 darbuotojų)
 - b. Maža organizacija (nuo 10 iki 50 darbuotojų)
 - c. Vidutinė organizacija (nuo 50 iki 250 darbuotojų)
 - d. Didelė organizacija (nuo 250 ir daugiau darbuotojų)
 - e. Kita
13. Organizacijos, kurioje dirbate, pagrindinė veiklos, biuro ar darbo organizavimo vieta. (Jei tokios nėra, tuomet registracijos vieta)
- a. Vilniaus apskritis
 - b. Alytaus apskritis
 - c. Kauno apskritis
 - d. Klaipėdos apskritis
 - e. Marijampolės apskritis
 - f. Panevėžio apskritis
 - g. Šiaulių apskritis
 - h. Tauragės apskritis
 - i. Telšių apskritis
 - j. Utenos apskritis
 - k. Užsienis
 - l. Globali
 - m. Kita
14. Jūsų darbo stažas vadovo pareigose:
- a. Iki 1 metų
 - b. 1-5 metai
 - c. 6-10 metų

- d. 11-15 metų
- e. 16 ir daugiau metų

15. Jūsų išsilavinimas:

- a. Aukštasis universitetinis
- b. Aukštasis neuniversitetinis
- c. Profesinis išsilavinimas
- d. Vidurinis išsilavinimas
- e. Kita

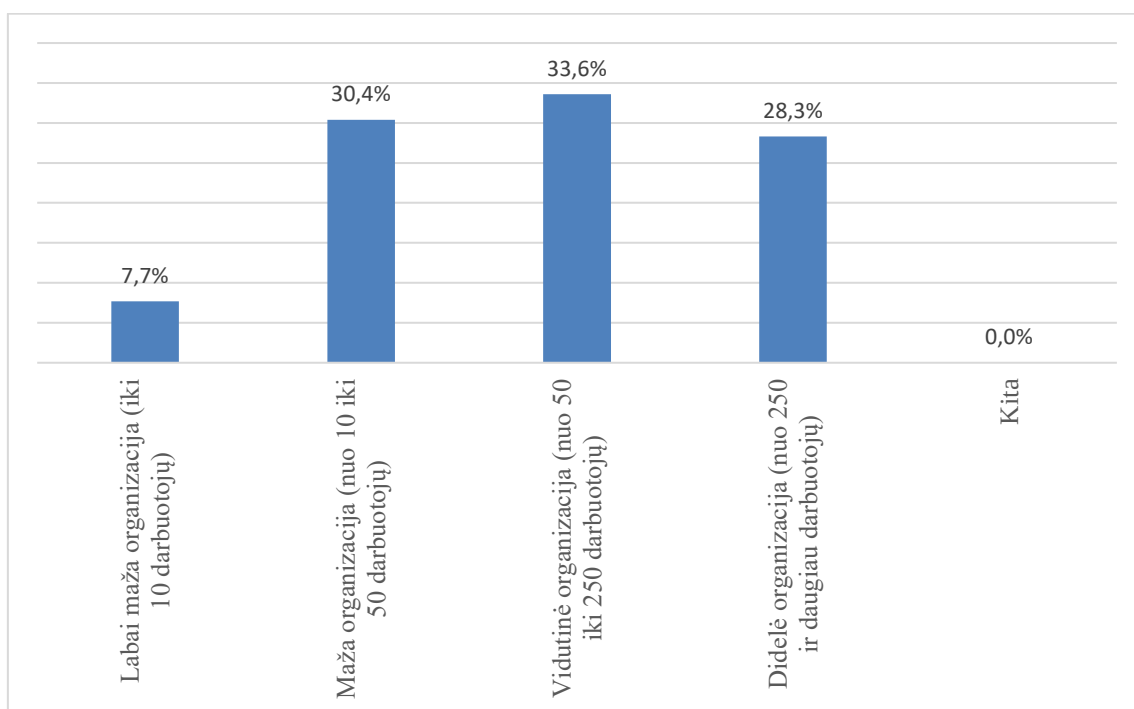
16. Jūsų lytis:

- a. Vyras
- b. Moteris
- c. Nenoriu nurodyti
- d. Kita

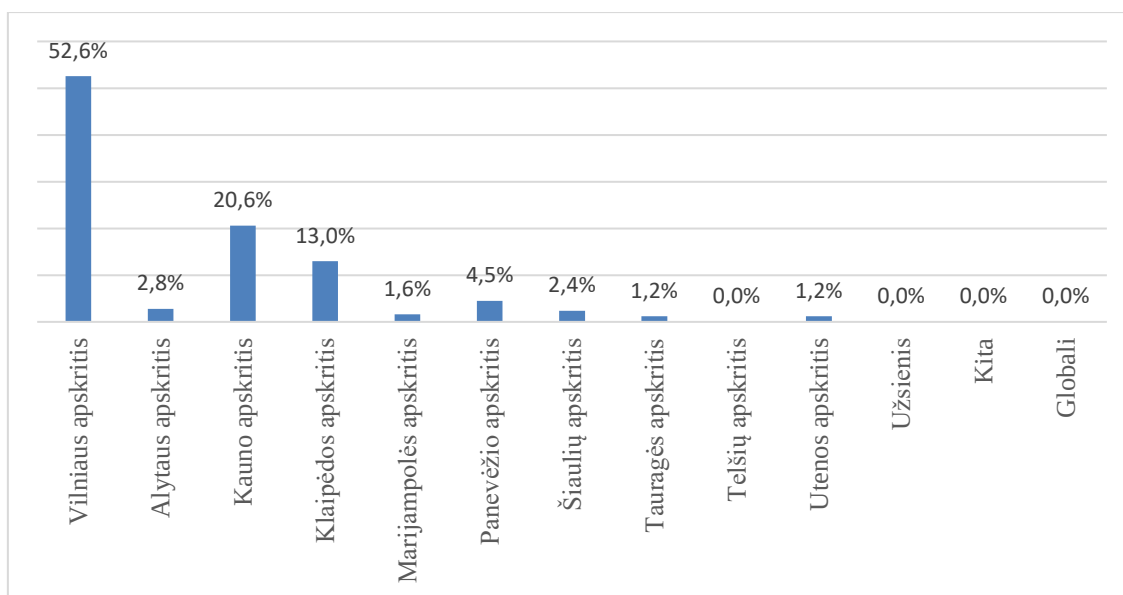
17. Jūsų amžius (metais):

- a. 18-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56-65
- f. 66 ir daugiau

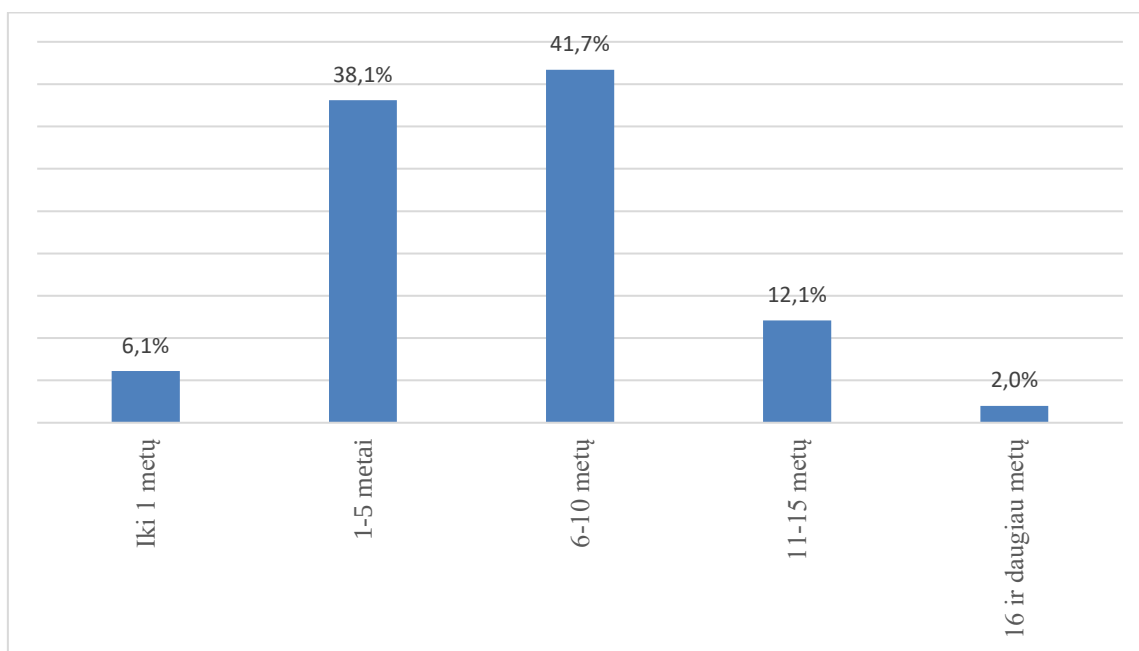
2 Priedas. Anketinės apklausos respondentų demografiniai duomenys



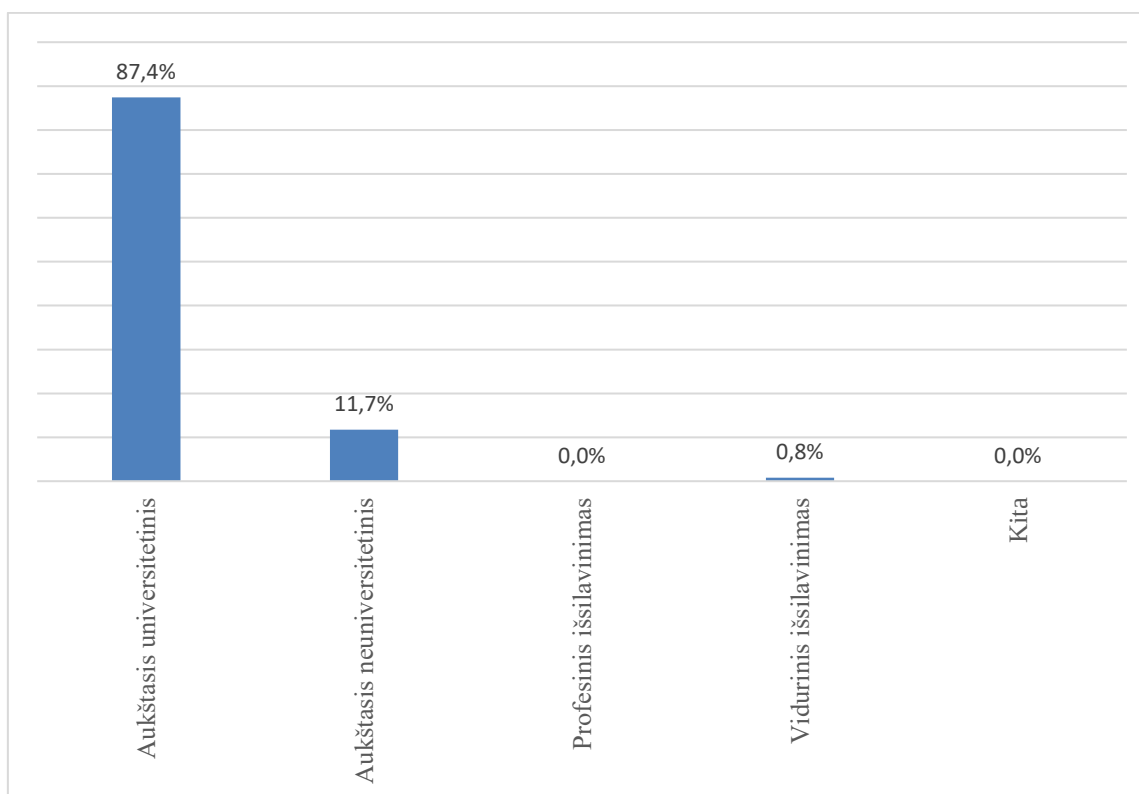
1 pav. Organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydis



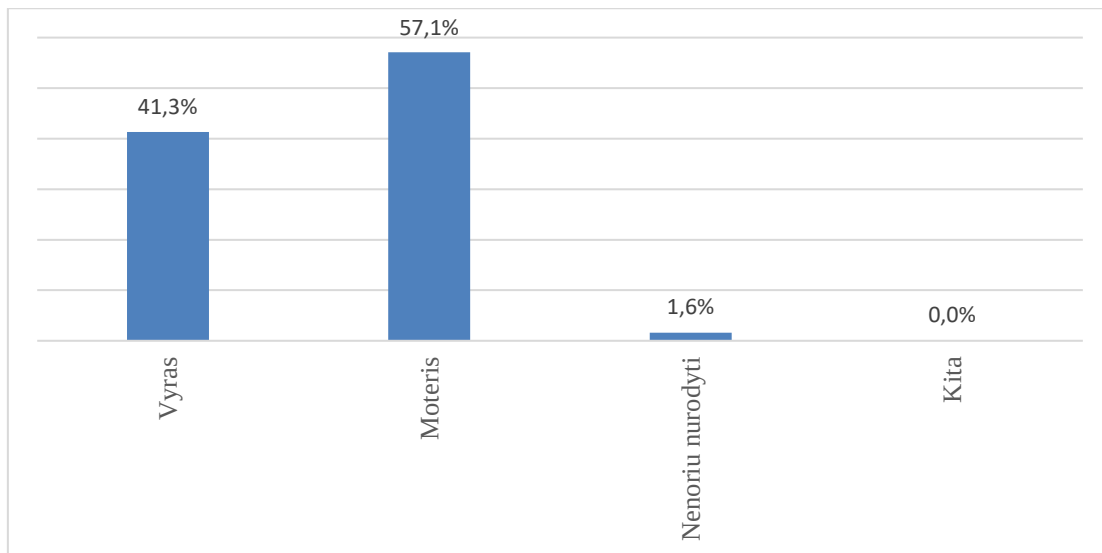
2 pav. Pagrindinė organizacijos, kurioje dirba respondentai, veiklos/biuro ar darbo organizavimo vieta



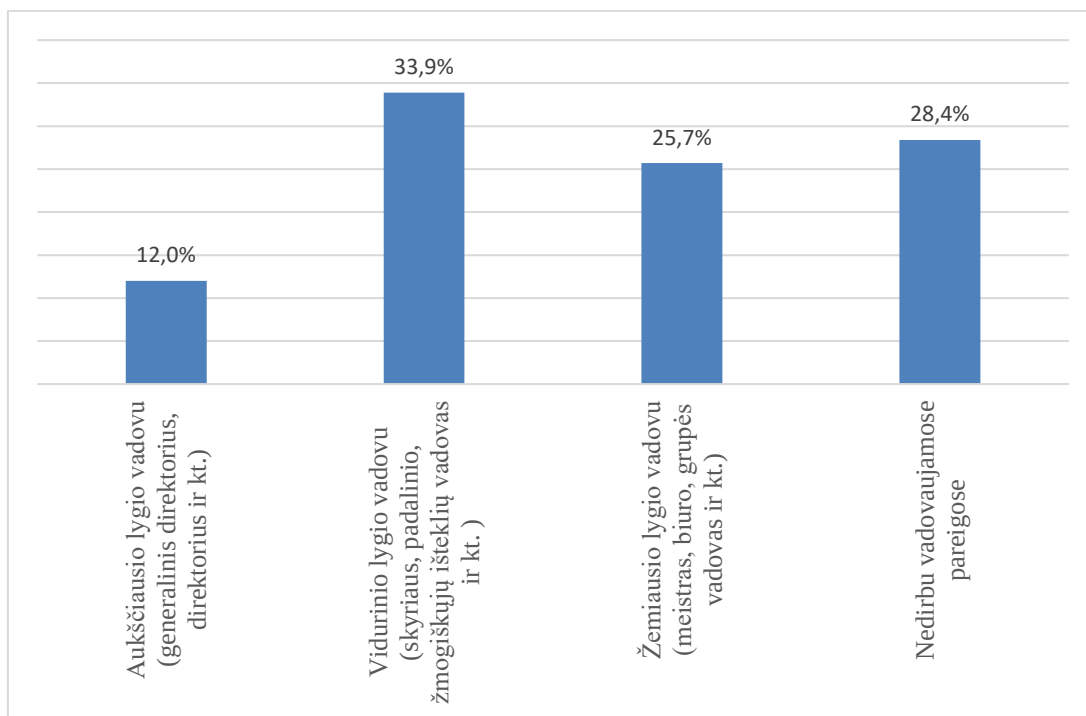
3 pav. Respondentų darbo stažas vadovaujamose pareigose



4 pav. Respondentų išsilavinimo pasiskirstymas



5 pav. Respondentų lyties pasiskirstymas



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Tiesioginės (gyvos) komunikacijos palyginimas su nuotoline/hibridine komunikacija,
respondentų vertinimu

Palyginimo teiginys	Pasiskirstymas
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau - Visiškai nesutinku	7,7%
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau – Nesutinku	12,6%
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau - Nei sutinku, nei nesutinku	11,7%
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau – Sutinku	36,8%
Komunikuojant nuotoliu emocijas perteikti sudėtingiau - Visiškai sutinku	31,2%
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę - Visiškai nesutinku	4,9%
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę – Nesutinku	12,1%
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę - Nei sutinku, nei nesutinku	16,6%
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę – Sutinku	40,1%
Gyvo susitikimo metu, dalyviai labiau įsitraukę - Visiškai sutinku	26,3%
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau - Visiškai nesutinku	5,3%
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau – Nesutinku	10,5%
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau - Nei sutinku, nei nesutinku	23,5%
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau – Sutinku	38,5%
Nuotolinė komunikacija vyksta greičiau - Visiškai sutinku	22,3%
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“ - Visiškai nesutinku	6,5%
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“ – Nesutinku	17,8%
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“ - Nei sutinku, nei nesutinku	17,4%
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“ – Sutinku	40,1%
Informacija perduodama gyvai dažniau „iškraipoma“ - Visiškai sutinku	18,2%
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu - Visiškai nesutinku	8,1%
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu - Nesutinku	17,8%
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu - Nei sutinku, nei nesutinku	29,6%
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu – Sutinku	27,5%
Bendraujant nuotoliu gaunama per daug informacijos vienu metu - Visiškai sutinku	17,0%
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota - Visiškai nesutinku	5,3%
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota – Nesutinku	14,2%
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota - Nei sutinku, nei nesutinku	17,8%
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota – Sutinku	40,5%
Nuotolinė komunikacija labiau struktūruota - Visiškai sutinku	22,3%
Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis - Visiškai nesutinku	9,3%
Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis – Nesutinku	25,5%

Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis - Nei sutinku, nei nesutinku	37,2%
Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis – Sutinku	20,6%
Bendraujant nuotoliu darbuotojai drąsiau reiškia mintis - Visiškai sutinku	7,3%
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandinis ryšys - Visiškai nesutinku	2,4%
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandinis ryšys – Nesutinku	13,4%
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandinis ryšys - Nei sutinku, nei nesutinku	14,2%
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandinis ryšys – Sutinku	33,2%
Tiesioginės komunikacijos metu kuriamas kur kas stipresnis komandinis ryšys - Visiškai sutinku	36,8%

4 Priedas. 2 lentelė. Interviu dalyvių charakteristika

Įvardijimas	Pareigos	Amžius (metais)	Lytis	Išsilavinimas	Patirtis konsultuojant vadovus komunikacijos klausimais
A1	Vyresnysis verslo konsultantas, psichologas, ekspertas (A1)	50 – 60 m.	Vyras	Aukštasis universitetinis (daktaro laipsnis)	19 metų (dirba su aukščiausio ir vidurinio lygio vadovais)
A2	Verslo konsultantas (A2)	30 – 40 m.	Vyras	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	15 metų (dirba su vidurinio ir žemiausio lygio vadovais)
A3	Vyresnioji verslo konsultantė, organizacijų psichologė (A3)	40 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis (magistro laipsniai)	6 metų (dirba su aukščiausio ir vidurinio lygio vadovais)
A4	Vyresnioji verslo konsultantė, koučingo specialistė (A4)	39 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	18 metų (dirba su visų lygių vadovais)
A5	Verslo konsultantė, neurolingvistinio programavimo trenerė (A5)	43 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	8 metai (dirba su vidurinio ir žemiausio lygio vadovais)
A6	Vyresnioji verslo konsultantė, organizacijų psichologė, knygų autorė (A6)	48 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	21 metai (dirba su aukščiausio ir vidurinio lygio vadovais)
A7	Vyresnysis verslo konsultantas, ekspertas, įmonių partneris (A7)	46 m.	Vyras	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	20 m. (dirba su aukščiausio lygio vadovais)

5 Priedas. Interviu klausimynas

1. Kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Išvardinkite svarbiausius aspektus.
2. Ar šiems elementams, kuriuos įvardijote, kaip nors daro įtaką nuotolinė / hibridinė komunikacija? Jei taip, kokią?
3. Jūsų pastebėjimu, kokiose vadovų atsakomybių srityse buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotolinės / hibridinės komunikacijos sąlygomis ir kodėl?
4. Ką galėtumėte pasiūlyti / rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu / hibridiniu būdu?
5. Aptarkime patį permainų, adaptavimosi laikotarpį, kai tenka pakeisti komunikavimo įpročius tiek vadovams, tiek darbuotojams. Kokių komunikacinių kompetencijų labiausiai reikia vadovui sprendžiant problemas, kurios iškyla pereinant nuo įprastos „tradicinės“ komunikacijos prie nuotolinės?
6. Ar vadovai perėjus į nuotolinę / hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas ir linkę kreiptis į jus pagalbos šiuo klausimu? Kokius pageidavimus, lūkesčius daugiausiai išgirsdavote iš vadovų šiuo klausimu?

Interviu atlikimo laikas: 11.04 14:00-15:00

O: Labai diena. Pradėkime mūsų interviu. A1, kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Aišku, tai pakankamai platus klausimas, bet sakykim svarbiausi aspektai, nuo ko priklauso vadovų komunikacija su darbuotojais.

A1: Pirmas svarbiausias aspektas, tai yra vadovų komunikavimo įgūdžiai ir čia tada dvi kryptys. Viena kryptis – ką ir kaip jie kalba? Tai vienas momentas. O kita kryptis – girdėjimo įgūdžiai. Nes komunikacijoje ne tik kalbėjimas, bet dar ir girdėjimas, tai yra du svarbiausi įgūdžiai, kaip vadovai moka kalbėti ir kaip jie moka girdėti. Kitas aspektas, ne mažiau svarbus, kuris su įgūdžiais beveik nesusijęs, tai yra kiek tam laiko yra skiriama, nes jeigu neskirsi laiko – nebus komunikacijos, viskas. Tai va čia galima sakyti tokie trys banginiai, ant kurių stovi visas komunikacijos pasaulis, tai yra – įgūdžiai ir pasakyti ir išgirsti, ir laikas skiriamas šitam reikalui. Na, aišku, dar ir vieta turi reikšmės, bet čia jau tokie sakykim mažiau svarbūs.

O: Tai kitaip tariant, komunikacija turėtų būti net ir planuojama, kaip girdžiu iš Jūsų?

A1: Absoliučiai taip. Ir planuojama, ir planuojama iš anksto, tai yra ir susirinkimai, ir susitikimai one to one ir t.t. ir panašiai.

O: A1, ar šiems elementams, kuriuos įvardinote, kaip nors daro nuotolinis / hibridinis darbas?

A1: Daro, ir daro didelę įtaką, nes va vėl gi jeigu žiūrėt per įgūdžius, tai reikia išmokti naujų įgūdžių. Nes kalbėjimas gyvai ir girdėjimas gyvai yra šiek tiek kitaip negu per ekraną, turi savo visokių, kaip pasakyti, niuansų. Ir jeigu mes to nežinome, tai dažniausiai, taip sakant taip ir lieka. Kita vertus, jeigu kalbėti apie tą aspektą dėl skiriamo laiko, tai vėl gi akivaizdu, kad sakykim nuotoliniame darbe ir hibridiniame tame tarpe, laiko skiriamo bendravimui sumažėja. Sumažėja dėl pačių įvairiausių priežasčių, bet ir tą tyrimai rodo ir tikrai tas yra. Na ir aišku atitinkamai tos pačios komunikacijos kokybė yra kitokia, jau nekalbant apie tai, kada sakykim vis dar bendraujama be kameros, tai yra girdim tik tai balsą.

O: Tai kitaip tariant, nuotolinė komunikacija, gal net atitolino bendravimą, komunikaciją, jausmą, emociją, ryšį?

A1: Absoliučiai taip, tą galiu tik patvirtinti. Buvo darytas Microsoft tyrimas didžiulis, ten milijardai, milijonai peržiūrėtų email'ų, susitikimų įrašų, tekstinio bendravimo visokių būdų ir sakyki per Covid'ą jie parodė labai aiškią tendenciją, kad pradžioje, net ir komandose bendravimas sumažėjo, vėliau šiek tiek išaugo iki to buvusio lygio, bet vėl gi, tie tyrimai rodo, kad tas bendravimas komandos viduje, jeigu jo ir yra daugiau, jo yra mažiau. Nes, kaip ir minėjau, mes nematom vienas kito ir nebeliko, mažiau liko, negali sakyti, kad visai nebeliko, bet mažiau liko to

bendravimo į kurį mes tarsi nekreipiam dėmesio, bet kuris yra vis tiek labai svarbus, tai yra prie vandens aparato, pakeliui į tualetą, koridoriuje, rūkomajame, tai yra tą ką mes vadiname neformaliu bendravimu arba sakykim net ir pakankamai, na jis ir vėl gi neformalus, kada eidami pro šalį ten pasilabinam ar matom vienas kitą, tai irgi yra bendravimas, ir nuotoliniame darbe šito nebeliko ir va to labiausiai trūksta nuotoliniame darbe. Kita vertus, tas Microsoft tyrimas patvirtino vieną aiškią tiesą, kad bendravimo tarp padalinių sumažėjo smarkiai. Jeigu padaliniuose, komandose mes dar kažkiek tai palaikom tą bendravimą, tai tarp padalinių jo sumažėjo, na per pus ir dar daugiau. Ir neatsitiktinai pasaulis kalba apie silosus. Žinote, kas yra silosas? Siloso bokštas nieko nesako?

O: Ne.

A1: Žolę sudeda į bokštus ir ją ten raugina, na tai smarvė yra neįmanoma. Tai čia neatsitiktinai tas pavadinimas ir paimtas yra, vien tai, kad bokštai yra atskiri, na jie tarpusavyje neturi jokio ryšio, plius dar smirda. Tam tikra prasme (juokas). Tai va, paskutiniu metu ypač daug kalbama apie tai, kad organizacijose daugėjo tos siloso, siloso bokšto – tarp komandų nėra bendradarbiavimo, o iš to pareina visos kitos pasekmės.

O: Tai kitaip tariant, kas anksčiau buvo natūralu ir išeidavo iš eigos netgi

A1: Savaime suprantami

O: Dabar tai tapo kaip dalykai, ties kuriais reikėtų dirbti, planuoti, numatyti.

A1: Taip, absoliučiai taip, dar daugiau tokių dalykų.

O: A1, sakykit, kokiose vadovų atsakomybių srityse, nes vadovų atsakomybių sritys iš esmės, na didžioji dauguma yra susijusios su komunikacija, tai kokiose vadovų atsakomybių srityse buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais, būtent nuotolinės komunikacijos sąlygomis?

A1: O kas yra atsakomybių sritys?

O: Funkcijos, kurias atlieka vadovas.

A1: Tai labiausiai, apie ką kalbėjo vadovai ir apie ką vis dar kalba, tai yra – kontrolės funkcija, priežiūros funkcija, nes jie nemato kas vyksta ir, taip sakant, to paklausti nesusiprotėja. Tai apie ką daugiausiai ir bėdavodavosi ir dabar dar bėdavoja, tai yra nesugeba, nemato, nežino kaip kontroliuoti, nors būdų čia irgi yra visokių, tereikia tik pakeisti, sugalvoti. Jeigu sakykim aš eidamas koridoriuje matau per stiklus, kad darbuotojai dirba, na ką jie ten dirba, tai jau kitas klausimas, bet eidamas pro šalį vis tiek ten kompą galiu matyti, tai dabar aš nematau kas vyksta namuose. Ir va čia vadovams yra didžiausia tragedija, dėl ko vadovai ir, irgi Microsoft kitas tyrimas, visiškai neseniai paskelbtas, daugiau kaip 80 % darbuotojų sako, kad jų produktyvumas namuose nei kiek nėra mažesnis už produktyvumą darbe, lygiai taip pat produktyviai dirba, o kai kurie net produktyviau. Tuo tarpu maždaug 83 % vadovų sako, kad darbuotojų darbas namuose

yra mažiau produktyvesnis. Tai kurie iš jų meluoja? Gali būti, kad ir darbuotojai kažkiek meluoja, bet ne. Vis dėl to, dėl komunikacijos elementarios – kaip dirbi, ką dirbi, ką padarei, pasikalbėjimų, vadovai tiesiog nežino kas vyksta ir jiems atrodo, kad kažkas vyksta negero.

O: Bet ar šioje vietoje, nebūtų galima manyti, kad iš esmės, tokiu atveju galbūt kontrolės principo pačio nelabai buvo ir esant gyvai komunikacijai, tai tik kad galbūt susidarė labiau įspūdis, kaip Jūs sakot?

A1: Taip, buvo tik tokia iliuzija. Na, ok, žmonės padaro, ten laiku padaro. Vėl gi, tas labai akivaizdu nuotoliniuose darbuose, ne dėl to, kad mes nutolom, bet tiesiog dėl įtemptos situacijos darbų pagausėja ir natūralu, kad žmonės pradeda nebespėti, bet tai yra nebūtinai dėl nuotolinio darbo. Priešingai, darbuotojai patys sako, vėl gi yra ne vienas tyrimas, kuris tą labai gražiai parodo, kad dirbant namuose niekas nebetrukdo, na nebent naminė aplinka yra kažkokia tokia – beprotnamis, kur ten ir šunys, ir katės, ir vaikai lipa ant galvos, ir uošvienės, ir žmonos, ir vyrai, ir tetos ir visi kiti. Nebešvaistomas laikas va tokiems visokiems pokalbiams ne į temą, tai natūralu, kad žmonėms atsiranda daugiau laiko, bet kadangi kitaip reikia dirbti, jie tada pradeda nebesuspėti ir atsiranda tas nesusiderinimas. Bet iš principo, esminis momentas yra tas, kad tiesiog reikia susėsti ir susitarti – kaip mes kontroliuojam, kaip mes tą darom. Turiu keletą tokių pavyzdžių, kur vadovai nusprendė, kad kontrolės mechanizmas bus toks – kiekvieną rytą komanda susirenka, kiekvienas darbuotojas susidėlioja ką per dieną ir kuriomis valandomis padarys – labai konkretų planą su laikais Excelio faile, o vakare vėl visi susirenka ir kiekvienas pristato. Tai žinau ne vieną atvejį, kada žmonės tiesiog išėjo iš darbo. Nes, tuo metu kai suplanuota, vaikui reikia pietus padaryti, o perplanuoti niekas neleidžia. Tai va tas esminis momentas yra, kad žmonėms dirbantiems nuotoliu efektyvesnis darbas yra tada, kada jie gali pasirinkti savo darbo laiką, tada ir rezultatai visai kitokie.

O: A1, sakėt, kad namuose galimai atsiranda daugiau laiko, atliekama daugiau užduočių, tai kaip ir galima būtų teigti, kad darbas yra produktyvesnis, nes niekas jų netrukdo, bet kaip minėjot šioje vietoje atsiranda tada kita problema dėl bendradarbiavimo, komunikacijos ir komandos jautimo. Tai realiai vienas galas paefektyvėjęs, tačiau kitas labai susilpnėjęs, taip?

A1: Taip. Taip, dėl to su nuotoliniais darbais padaugėjo susirinkimų, bet kadangi tie susirinkimai nebuvo efektyvūs, iš principo jie buvo tokie pat, kaip ir realiai dirbant, ne nuotolyje, tik tai perkelta į tą nuotolinę erdvę, bet nepakeista nei struktūra, nei kas kita, na ir tada pasidarė taip, kad žmonės nespėja per susirinkimus aptarti tų dalykų, nes vėl gi nuotolinis darbas reikalauja tam tikrų struktūravimo dalykų. Ir susirinkimų daugėja, žmonės pervargsta nuo pačių susirinkimų, nuo to kad bijo kameros ir ten visokių kitokių reikalų. Tai vietoj to, kad pakeisti patį susirinkimą, jo organizavimą, na kaip pavyzdžiui, vienas iš tokių reikalavimų, tai čia Google jau turbūt pirmą pavasarį į rekomendacijas įdėjo savo darbuotojams, kad susirinkimuose dalyvauja tik tie žmonės,

kurie reikalingi priimti sprendimui, visi kiti, tam kad klausytųsi kas vyksta, jie nereikalingi. Sprendimas priimtas, raštu išsiunčiam email'ą ir viskas – sutaupom daug laiko. Tiesiog reikia perstruktūriuoti pačius susirinkimus. Ir tie, kurie to nepadarė, tie kenčia po šiai dienai, kurie tą padarė – viskas tvarkoj.

O: Tai nuotoliniame darbe iš esmės lieka tos pačios sudedamosios dalys, to darbo organizavimo, bet jos turi būti kitaip vykdomos?

A1: Taip, pobūdis jau yra kitoks.

O: A1, sakykit, kaip darbo turinys, darbo specifika ar skirtingų įmonių veiklos specifika darė įtaką sunkumams? Na vienų organizacijų vadovams buvo lengviau, kitų buvo sunkiau komunikuoti nuotoliniu būdu, galbūt iš savo patirties – kokioms įmonėms būna paprasčiau, kokioms sudėtingiau?

A1: Sudėtingiausia gamyboje. Kada sakykim vyksta darbo procesai tam tikroje vietoje ir jie turi vykti, nuotoliu nepadarysi, ir jeigu vadovas bando komunikuoti per nuotolį – tada sudėtinga, bet vėl gi dėl neišmanymo tam tikrų, paprastų dalykų. Kada sakykim komanda, kuri dirba prie staklių ar ten dar kažkur, yra sukviečiama į susirinkimą, vadovas nuotolyje, vargšai darbininkai ar darbuotojai sėdi prie vieno mažiuko loptopėlio, nei jie ten mato, nei jie ten girdi, nei ten prigirdi, dalį išgirsta, dalies neišgirsta, na tai nėra susirinkimas. Jeigu turėtų didelius ekranus, kur matytų vienas kitą arba sėdėtų prie atskirų kompiuterių – tai būtų visai kiti dalykai. Daug paprasčiau su tais darbais, kurie sakykim nereikalauja darbo vienoje vietoje, tai čia ištis jokių problemų. Bet vėl gi viskas susiveda į vadovo kompetencijas ir komandos kompetencijas. Tai čia ne tiek darbo specifika apsprendžia visus tuos reikalus, aišku, irgi apsprendžia, bet daugiau kompetenciniai dalykai.

O: Net ir jeigu įmonėse, tarkim ir anksčiau, ne tik šituo laikotarpiu buvo daugiau naudojamos technologijos, tai natūralu, kad nuotolinis darbas jiems nebuvo toks didelis iššūkis.

A1: Jiems daug paprasčiau, nes jie jau buvo išmokę gerų dalykų. Visada, bet koku atveju, nuotoliniam darbe, jeigu mes perkeliame, atseit perkeliame, visą tai kas buvo į nuotolines erdves – tai neveikia, mes turim perdaryti, kitaip sugalvoti, kitaip sudėlioti. Tai čia vėl gi, pasaulis yra jau seniai atradęs tokių visokių dalykų, yra Word Press kompanija, kurie net ofiso neturi ir jie net nevadina nuotoliniu darbu, nes nuotolinis darbas tai pagal apibrėžimą yra centras, o kiti nutolę, jie savo darbą vadina paskirstytu darbu, po visą pasaulį, nėra jokio ofiso, nes jiems nereikalingas ofisas, jie dirba su technologijomis, jie kuria tinklapius, kuria tų tinklapių aptarnavimą, programuoja, na tai žmogus gali pats sau vienas sėdėti. Bet nepaisant to, jie sakykim, kaip viena iš pagrindinių tokių, na ne pagrindinių, bet vienas iš svarbių dalykų – bent kartą metuose 2 savaitės su komanda. Tai nebūtinai atostogos, tai gali būti workation'ai (darbostogos), net iki tokio lygio, kad antrą dieną prie pietų stalo ar ten vakarienės, sėdi su kitu žmogumi, net apps'ą pasidarė, kuris

matuoja – ai va aš jau sėdėjau su Odilija, ne, dabar ką aš čia imu – ką nors mažiau pažįstamą. Na tai va irgi žmonės paima, sugalvoja tam tikrus dalykus ir tai padeda. Tai va tie, kurie turėjo senesnes patirtis, tiems nuotolinis darbas buvo pff – tai yra įprasta.

O: A1, ką galėtumėt pasiūlyti ar rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu ar hibridiniu būdu?

A1: O Jezus Marija, visą lekciją galiu atskaityt. Esminiai dalykai, tai pirmiausia infrastruktūra. Ką turiu galvoje? Kaip mes beorganizuotume, ko besitikėtume iš nuotolinio darbo, bet jeigu yra prastas interneto ryšys, yra maži loptopėliai su mažais ekranėliais, yra prastos kamerytės, na tai visa tai apsunkina gyvenimą. Viskas, tai yra šventas dalykas, turi būti geras interneto ryšys, geri kompai. Ir be viso to, darbo vieta namuose. Neatsitiktinai, berods 2020 metų vasarą Google ar Microsoft, reikėtų pasitikslinti ar vienas ar kitas, nes šitie daugiausiai pridirbę, skyrė po 1000 dolerių kiekvienam darbuotojui, ne kompiui, ne kamerai, bet darbo vietai įsirengti – nusipirkti stalą, patogią kėdę, galbūt kažkokią širmą kur galėtum atsiverti. Atėjau į darbą, padirbau, išėjau iš darbo, kompiuterį uždariau, o ne tai, kad sėdžiu virtuvėje arba tualete arba dar kur nors. Na, tai čia vienas tokių infrastruktūrinių dalykų. Toliau, kitas svarbiausias momentas, tai yra vėl gi ne vadovui sukti galvą kaip mes dirbsim nuotolyje, bet kartu su visais sėsti ir apsitarti; ne vadovui prigalvoti visokių taisyklių, tvarkų ir visokių kitokių dalykų. Vėl gi tyrimai tą labai gražiai parodo, dar 2015 metais daryti, žmonės, kurie turi galimybę eksperimentuoti nuotoliniam darbe, na tai yra ne tai, kad išleido įmonė tvarkas ir mes dirbam pagal tvarkas, ne, pabandėm vieną savaitę taip pabandėm, kitą savaitę taip pabandėm, trečią savaitę kitaip pabandėm. Jų motyvacija 5 kartus didesnė, negu tų, kurie tokių galimybių neturėjo. Tai va čia yra svarbiausias dalykas – susitarti komandoje kaip mes dirbame, kad visiems tai būtų, na visiems maksimaliai, aišku, tikrai nebus patogiu, bet eksperimentuoti, bandyti, daryti taip, daryti taip, daryti taip. Tai va du svarbiausi dalykai.

O: A1, o dar jei kalbėtume apie tas vadovo atsakomybes, jo funkcijas, iš va tos komunikacijos su darbuotojais skilčių, mes ten galim kalbėti ir apie grįžtamąjį ryšį ir apie delegavimą, motyvavimą ir visus kitus tuos reikalus. Šitoje vietoje, kaip sakėte, kad viskas pasikeitė, vis tiek tai liko taip pat svarbu, taip pat reikia įgūdžių tam, bet tai vykdoma kitaip. Galbūt iš tos pusės pasižiūrėjus, galėtumėt duoti kokių patarimų vadovams komunikuojant su darbuotojais?

A1: Na pavyzdžiui, grįžtamojo ryšio reikia daugiau nei įprastai. Kodėl? Todėl, kad grįžtamąjį ryšį vienaip ar kitaip, dirbant ne online, vadovai duoda – eina pro šalį, pamojuoja, pasisveikina ir visa kita. Kai nuotolyje to visai nebėra. Tai kad pakeisti tuos dalykus, kurie vykdavo savaime, nejučiomis, reikia papildyti kažkokiais naujais. Tai vėl gi reikia sugalvoti kažkokių naujų formų. Tai vienas momentas. Komandos formavimui, paprastai, neskiriama laiko, nes nėra kada užsiiminėti tokiais niekais, darbus reikia dirbti. Tai kartas nuo karto padarom team building'us

kažkokius ir įsivaizduojam, kad ten komanda susiformuoja. Tyrimai rodo, kad nė velnio nesusiformuoja, team building'ai realiai nieko neduoda gero, išskyrus vieną dalyką, kad dar mėnesį, du žmonės prisimena, kaip ten pelkėje kas nors skendo ar ten dar ką nors, na būna faina prisiminti ten prie kavos ar dar kaip. Bet tam, kad susiformuotų komanda, buvo tikimasi, kad bedirbant ji susiformuos, tai taip, gali būti, bet iš principo tam, kad komanda formuotųsi reikalingi tam tikri veiksmai. Kada ta pati komanda susėda, pasikalba apie tai kaip jie gyvena, kaip jie dirba, kokie yra procesai, kaip tuos procesus patobulinti, o ne tik tai darbas, darbas, dirbam, dirbam, varom, varom. Tai va nuotolyje to reikėtų dar daugiau, nes nei vadovui aišku ką daryti, nei darbuotojams aišku ką daryti. Kaip sakiau tas perkėlimas buvusio gyvenimo į nuotolinį, na jis neduoda jokio efekto, reikia sukurti iš naujo. Ir va čia tiesiog reikėtų skirti tam daugiau laiko.

O: A1, aptarkime dar permainų laikotarpį, kada tiek darbuotojams, tiek vadovams reikia pakeisti komunikavimo įpročius pereinant nuo sakykim tos tradicinės, gyvos komunikacijos ir darbo prie nuotolinio darbo. Tai kokių komunikacinių kompetencijų vadovui reikia šitą pokytį spręsti, įvykdyti?

A1: Tai apskritai pokyčių valdymo visų kompetencijų. Čia iš principo niekas iš naujo neatsirado, tai yra tie patys dalykai. Pirmiausia, susitarti dėl ko mes darom tą pokytį, kokia yra prasmė, kaip mes jį darom ir vėl gi daugiau neprimetant ten savo kažkokių sprendimų, o tariantis su komanda, nes vis dėl to tai yra visos komandos reikalas. Va čia yra esminis dalykas. O ten kažkokių ypatingų dalykų, kas skirtųsi pokytį darant realiai ir nuotolyje iš principo nelabai yra. Čia veikia tie patys dalykai.

O: A1, matyt, kad paskutinis klausimas, nes mes taip išsamiai čia pasikalbėjome. Kaip manote, ar vadovai perėjus į nuotolinę arba hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas ir linkę kreiptis į jus pagalbos šiuo klausimu. Gal ne kaip manote, o kaip iš tiesų buvo. Ir kokius lūkesčius, pageidavimus jie kėlė kai kreipėsi į Jus?

A1: Sakykim taip, didžioji dalis buvo pasimetę ir nežinojo ką daryti ir aišku bandė patys ieškoti kažko. Kaip ir sakiau, esminis dalykas buvo, kad tai kas buvo lyg šiol, perkėlė į ekranus ir įsivaizdavo, kad tai visa tai veikia, nors nė velnio tai neveikia. Tai daugiausia pasiekė tie, kurie susivokė, kad čia jau reikia kažkaip kitaip ir ieškojo, o kaip kitaip. Ar tai per mokymus visokius, ar patys bandė. Didžiausia problema buvo tame, kad vadovams pripažinti, jog jie nežino ką daryti ir nemoka, tai buvo didžiausia tragedija. Bet tie kurie pripažino ir sakė „žiūrėkit chebra, pats nežinau kaip tą daryti, davai bandom, eksperimentuojam, darom susirinkimą taip, keliam rankutes, ar stojam į eilę ir užsirašom kalbėjimo tam tikrus dalykus“, tai tie daugiausiai ir pasiekia. O jeigu žiūrėti ko klausė, ko labiausiai norėjo, tai kaip ir sakiau – o kaip juos sukontroliuoti? O kaip žinoti, kad jie dirba? Bet žinoti taip, kad jie nežinotų, kad aš žinau. Tai buvo, ir po šiai dienai dar yra tokių įmonių, kur sakykim, žmonės, kurie dirba nuotoliu jie privalo įsijungti kamerą, ne

susirinkimo metu, bet tiesiog, atėjau prie kompo ir įsijungiau kamerą, kad vadovas galėtų matyti, kad aš dirbu, o ne šiaip sau nosį krapštau. Bet, aš buvau nustebeš, kai sužinojau su viena įmone dirbant, kad pas juos yra tokia tvarka ir klausiau darbuotojų – kaip jums tai? Jie sakė, kad čia viskas normaliai. Nes – jie susitarė. Ne vadovai nuleido, ir pasakė, kad dabar bus taip, kad man visi įsijungtumėt kameras, bet patys darbuotojai pasiūlė. Nes jų darbe, to kartas nuo karto persitarimo, persikalbėjimo yra nemažai ir vietoj to, kad rašyti email'us kameros įjungtos, jie pastoviai online ir pasišneka tarpusavyje. Tai esminis dalykas – susitarti. Ne kontroliuoti kažkaip nepastebimai, bet susitarti kaip žmonės patys save kontroliuos. Tai va čia esminis momentas, su kuo susidūrė pasaulis, vadovai, kas jau seniai buvo žinoma ir apie tai kai kas jau buvo pradėjęs kalbėti, tai yra pasidalinta lyderystė, ne vadovas viską sprendžia, bet komanda susitaria. Ir tie, kurie tai darė, jiems daug paprasčiau. Ir kita vertus, pastebėjau tokią tendenciją, čia nedariau tyrimo, bet toks įspūdis liko, kad tie kurie pabandė kitokius dalykus nuotoliniame darbe ir atrado privalumus, jie nebereikalauja grįžti į ofisus. Taip, yra ten dienos, kada visi ofise, bet tie kurie nebandė nieko, dabar reikalauja grįžti į ofisus. Vietoj to, kad panaudoti gerus dalykus, kurie yra naudingi visiems, ir visi nuo to laimingesni, na tai nusprendžiam, kad ai velniop, čia nieko nereikia, grįžtam. Buvo labai gražus interviu, čia praeitą ar už praeitą savaitę su Norfos vadovu, visos antraštės labai gražiai praėjo „Jeigu tu dirbi iš namų, vadinasi tu nereikalingas“. Gali susirasti, ten ir Verslo Žiniose buvo straipsnis, tai irgi gali į darbą įdėti kaip tam tikrą požiūrį. Aš suprantu, kai tu esi kasininkė, tai taip tu nedirbi iš namų, o jeigu tu dirbi iš namų kasininkė, nu tai tu darbe nereikalinga, bet biure, kur yra masė visokių darbų, derinimo, suderinimo, procesinių ir kitokių, nu tai Dieve mano, na su tokiu požiūriu, tai atsiprašau.

O: A1, jau tikrai paskutinis klausimas. O sakykit, kokius mokymus labiausiai užsakinėjo, Jūs paminėję, kad dėl kontrolės, bet dar gal keletą topinių mokymų, kurie buvo tuo pereinamuoju laikotarpiu nuo tradicinės komunikacijos, prie tos nuotolinės ar hibridinės komunikacijos.

A1: Tai apskritai – kaip organizuoti, kaip organizuotis, kaip tartis, kokie skirtumai nuotolinio ir ne nuotolinio darbo. Tai va čia daug visokių niuansų, sakykim tas pats motyvavimas – principai tie patys, bet technikos kitokios, kaip sakiau grįžtamojo ryšio reikia daugiau. Lygiai taip pat, kaip sakykim yra neformalūs susitikimai, tai vėl gi tada kaip nuotoliniam darbe padaryti neformalius susitikimus – penktadienį susėsti su chebra, pietus bendrus pasidaryti – prie kompo susėdam ir valgom kartu, kavą geriam kartu – bendros kavos pertraukėlės, na va tokių visokių elementarių dalykų, kur žmonės apie tai net nepagalvoja, tai ir mokymai apie tai būdavo.

O: Ačiū labai už pokalbį išsamų!

A1: Čia tik kelios detalės, esminiai tam tikri dalykai, bet tų detalių yra daug.

Interviu atlikimo laikas: 2022-11-04 12:00-12.30

O: Kaip manote nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Kokie yra svarbiausi aspektai. Tikiu, kad šita tema galim kalbėti labai daug, bet tokie svarbiausi esminiai aspektai.

A2: Nebūčiau turbūt tas, kuris nepradėtų į tą klausimą atsakinėti nuo to, ką mokau žmones. Tai yra pirmas dalykas, pats vadovas turėtų parodyti tą rūpestį arba taip jeigu ta tarptautine kalba kalbant – lyderystę. Jis turi norėti būti tas, kuris smalsauja, rūpinasi, kalba, tai yra pačio vadovo noras ir klausimus kuriuos jis kelia, nes kai tu rūpiniesi žmonėmis, tai natūralu, tu tada galvoji ir apie jų resursus, galvoji apie jų nuotaikas, ir koks patyrimas su organizacija, ko žmogui trūksta, galbūt kažkokie niuansai kur svarbu žinoti ir valdant tą vadinamą mikroklimatą. Tai esmė yra, pačio žmogaus vizija, ką jis su komanda nori padaryti, kur nori nueiti ir tada, ta prasme, ir visą tą minti sudėlioja tiesiog struktūriškai kažkokia forma ir su tais žmonėmis kalbasi. Tai va pačio nusiteikimas, noras nuvesti komandą kažkur labiau ir tada natūralu ir komunikacija eina per tai – kiekis komunikacijos, forma komunikacijos, būdas komunikacijos tiek formalus, tiek neformalus, žodžiu, prasideda visi tie niuansai. Pats žmogus turi turėti aiškią viziją ko nori iš savęs, iš komandos, kur eina ir apie tai turi kalbėti. Manychiau, tokie pagrindiniai dalykai, kurie ateina iš žmogaus, iš jo vadovavimo, iš jo lyderystės.

O: A2, papasakojote apie tai, kas priklauso nuo pačio vadovo, o galbūt yra kažkokios aplinkinės veikiančios sąlygos, kas sakykim ne visai priklauso tik nuo vadovo, bet daro įtaką tam efektyvumui jo komunikacijos?

G: Pradėjau, nuo tokio vidinio noro, ką jis nori nuveikti, bet iš kitos perspektyvos, tai kokia forma komunikuojam ir ką mes ten darom. Jeigu tai žiūrėtume nuo 2020 metų iki dabar, kas vyksta – neapibrėžtumo ir visi kiti momentai, tai natūralu mus tai sudėda į vieną krūvą, kur mes galime betarpiškai neformaliai kalbėti, tiek nutolina, ką ir šiandienos pokalbį turime nuotoliniu būdu, tai ir tam pačiam vadovui efektyvumas yra kitoks. Nes kai tu komunikuoji žodžiu, efektyvumas ateina iš to, kad mes galime išnaudoti viską – ir kūno kalbą, ir gražias sales ir erdves, ir vienas su vienu formatu, ir prie visų, ir ženklais ir visais kitais dalykais. Kai nutolusiu būdu darome, tai to santykio dar labiau reikia. Tada jau aš turiu kažkokią ir formą atrasti, kur aš pasižymiu, kad neužmiršti pakalbėti su vienu kolega, kitu kolega, tai mano jau tikslas yra ir planavimas, numatyti formą, numatyti kiekį, dažnumą, ilgumą ir kitus dalykus. Ir tada per planavimą turiu rezervuoti ir kitiems žmonėms laiką ir per tai irgi ateina efektyvumas. Tai mes jau kiek tokių niuansų atrandam. Viena vertus pats žmogus turi turėti viziją, kodėl to reikia. Antras dalykas, pasiruošti formą kaip

komunikuos, tada paruošti kanalus ir galų gale planuoti komunikacijos procesą, tam, kad jis būtų efektyvus, žinodamas ką nori atiduoti, kokią žinutę, kur nuvesti ir pan.

O: A2, ar šioms svarbiems aspektams, kuriuos paminėjote, kaip nors daro įtaką nuotolinė / hibridinė komunikacija? Jūs jau paminėjot, kad tas gyvas kontaktas vis tik yra svarbu, bet gal šiek tiek dar galim plačiau pakalbėti. Sakėt, labai svarbu vadovui būti pačiam labai motyvuotam, turėti viziją, lyderiauti, tai ar šiam elementui padarė įtaką nuotolinė / hibridinė komunikacija?

A2: Manau taip. Klausimas yra galbūt, kaip tu save suvoki kaip vadovas, kaip komandos lyderis procese su savo žmonėmis. Ką turiu omeny? Kai Tu, normaliais kabutėse laikais, ateini į ofisą ir komunikuoji vienas su vienu, kaip ir minėjau, tai yra labai daug kanalų. Tai vien būnant šalia, jau aš kaip darbuotojas turiu galimybę paklausti savo vadovo jeigu bus kažkas neaišku, jei reikės pagalbos, mane paleadins. Iš kitos perspektyvos, kai tu esi nutolęs, jau atsiranda kažkoks barjeras ir dabar, kaip aš mėgstu tą žodį, mes kaip žmonės mėgstam daryti prielaidas, arba buitiškai sakant haliucinuoti, tada aš prisigalvoju visokių dalykų – galbūt ant manęs supyko, nes man dažnai nepaskambina, nepakalbina ar pan. Aš nematau to būvio, būsenos ir tai apsunkina kitą kartą ir komandos pasitikėjimą ir kitus dalykus, tai dėl to ir kalbu, kad vykstant nuotoliniam procesui, ar užduotis skirstant, ar formalią ar neformalią veiklą vykdant, nuotoliniu būdu reikia tos komunikacijos kaip tik daugiau, nei kai esam fiziškai. Ir visi tada emociškai, mirksniškai, kiti dalykai, jie tokie atsiranda, dar kitom spalvomis pasimato, nes žmogui labai reikia tos emocijos, apie ką aš, kur aš esu. Ir dėl to, pavyzdžiui, tas toks susiplanavimas komunikacine prasme, ne tik atiduoti formalią žinutę, bet laikas nuo laiko tiesiog per įvairius kanalus formalius ir neformalius, tiesiog duoti tokį, kad žmogus jaustų šnopavimą vadovo gerąja prasme į nugarą, jam duoda tokio momento, kad juo rūpinasi. Tai va čia bandau paaiškinti, pakontempliuoti tą mintį, kodėl yra svarbu nuotoliniame darbe dar daugiau atnešti įvairių formų, novatoriškumą, kitoniškumą kas suteiktų žmonėms jausmą, kad vadovas yra šalia jų ir su jais.

O: Tai kitaip tariant, gyvai komunikacijai užtektų mažiau komunikacijos, nei nuotolinėje ar hibridinėje, nes pastaruoju būdu jos reikia intensyvesnės, kad visos komunikacijos pusės jaustųsi, kaip sakant ant ryšio, jaustų tą jausmą su vadovu, su komanda?

A2: Pats principas nesikeičia, ir ten ir ten svarbu yra, bet atsiranda sąmoninga ir nesąmoninga komunikacija atsiranda. Nes kaip minėjau, tu esi kartu komandoje, kaip ir nesąmoningai esi pasiekiamas, tai yra tu tiesiog savo būviu tą visą terpę pripildai. O nuotoliniu būdu jau turi būti sąmoningi veiksmai, suplanuoti veiksmai, tam kad aš labai sistemiškai daryčiau tam tikrus veiksmus, kad žmonės tiesiog jaustų mano pulsą ir neužmirštų, kad aš ten kažkur esu.

O: A2, o Jūsų pastebėjimu, jeigu kalbant apie vadovų atsakomybių sritis, ką buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotolinės / hibridinės komunikacijos sąlygomis? Turiu

omeny, vadovo atsakomybės iš esmės, didžioji dalis yra susijusi su komunikacija, jeigu tai motyvacija, tai komunikacija, jeigu delegavimas, tai komunikacija. Tai kokiose iš tokių sričių buvo sunkiausia vadovams?

A2: Tikslus šūvis būtų kontrolė. Nes tada čia labai svarbu, einam į minkštuosius dalykus, labai svarbu pasitikėjimas. Man labai patinka Patric Lencioni, kuris labai daug rašo apie komandos formavimo visokius dalykus ir jis tikriausiai labiausiai žinomas su savo 5 komandinėmis disfunkcijomis, tai jis ir kalba, kad pagrindas, ant ko statomas komandos veikimas visas yra pasitikėjimas. Vis tiek tu pasitiki tada, vėl grįžtam, kai normaliais laikais gali numatyti tą pulsą, ir tada, kai keičiasi algoritmas, tavo veikimas tampa nuotolinis, ypač tiems, kurių darbas buvo prieš tai glaudžiai susijęs kartu, tai tada natūralu, labai yra susijęs su va būtent kaip yra su kontrole, kokio aukšto sąmoningumo yra tavo komanda, ar jie tikrai ten atliks taip kaip tu nori tas užduotis, jeigu kažką reikėtų parodyti, paugdyti kokias priemones komunikacines naudosi, kad kažką pakeisti, parodyti, nurodyti ir pan. Tai turbūt vienareikšmiškai būtų šitas kampas. Kad ir kaip tai kitą kartą prasilenkia su lyderyste, nuo ko pradėjom, nes kai sako lyderis, tai jis lygtai išsiugdęs savo komandą, visi aukšto sąmoningumo, visi viską pasidaro, iš kitos perspektyvos, visgi, būkim teisingi, rinkoje visgi žmonės, kai nemato kažkas arba kai nešnopuoja į nugarą yra linkę truputėlį šiek tiek galbūt kažko nedaryt, nedadaryt arba tempti iki termino. Tai vadovams tikrai nuotoliniu būdu nutolusias komandas yra iššūkis sukontroliuoti, sužiūrėti, kad viskas būtų laiku, susitarimai įvykdyti ir kiti ten dalykai.

O: Sakykit, A2, ar darbo turinys jis gali lemti tos nuotolinės komunikacijos sunkumus? Kokiose įmonėse vadovams galbūt buvo sunkiausia komunikuoti su darbuotojais nuotoliniu būdu, o kokiose galbūt lengviau tai vyko?

A2: Jeigu žiūrint kokį IT sektorių, natūralu, kad jiems nebuvo joks iššūkis ir net gi dažnu atveju kokiam ryškiam intravertui, kuris dirba prie kompiuterio, savo aplinkoje, namuose, jam net gi yra lengviau ir jeigu jie turi pakankamai geras sistemas, per kurias gali žiūrėti, matuoti efektyvumą, tai čia jokio iššūkio turbūt nebuvo. O palyginimui imkime visiškai kitą kokią pramonės šaką, įsivaizduokim kokią nors gamybinę organizaciją, kur nuotoliniu būdu neparsitempsi kažkokio įrenginio į savo namus ir garaže nepadarysi, tai natūralu, administracija esanti nutolusi nuo realios gamybos, jeigu ir IT pagalba galima stebėti kažkokius pagrindinius rodiklius, bet tu vėl nematai kuo gyvena žmonės, koks yra mikroklimatas, aš neatvykęs į vietą nepamokinsiu, jei kažką reikia parodyti, tai va čia tie segmentai, kur darbo nėra įmanoma parsinešti į namus, tai natūralu, administraciją, jeigu plačiąja prasme, ir darbuotojus labai nutolino. Ir konfliktai, ir įtampos vis tiek kyla – jūs galite dirbti su kompiuteriu namuose, aš tai negaliu, tai kodėl aš turiu išskirtinis būti. Na ir prasideda visokios priežastys, kurios kelia įtampas.

O: Ką galėtumėte rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu arba hibridiniu būdu?

A2: Dar kartelį, pirmas dalykas – aš turiu turėti aiškią mintį kodėl man reikia tą daryti. Kai turiu mintį, suvokių kodėl to reikia. Reikia plano, kad tai taptų įpročiu. Tai viską dėti į planavimo priemonės, ar tai bus Outlook'as, ar Google kalendorius, ar Planner'is, ar galų gale tradiciniai būdai užsirašyt kažkur, kad reikia tą daryti. Ir nusimatyti, ne tik formalius dalykus, kaip pavyzdys aptarimai, susirinkimai, kiti dalykai, bet nusimatyti ir tuos tokius neformalius pakalbėjimus, kurie yra susiję su komandos formavimo ir vystymo elementais. Tai yra tam, kad jausti žmonių nuotaikas, kai mes turim galimybę pakalbėti ne tik apie darbinius dalykus, bet ir apie neformalius momentus, ir tai susiję ir su motyvacija ir su įsitraukimu ir kitais momentais.

O: Prieš tai minėjote, kad gamybinėse įmonėse yra sunku, kai administracija, o administracijai priklausytų ir vadovai, nekontaktuoja tiesiogiai su gamybos darbuotojais. Ar galėtų būti patarimas tokiam sektoriui, kad vis tik administracija, t.y. vadovai, bandytų, stengtųsi būti gyvai darbe, jei tik leidžia aplinkybės?

A2: Vienareikšmiškai. Tie žmonės, kurie, jeigu taip galiu išsireikšti, liečiasi prie įrengimo, natūralu, kad jiems reikia ir to tokio normalaus santykio su situacija. Ir ten yra keletą momentų, vienas dalykas – aiškos žinutės kur mes kaip organizacija esam, aiškos žinutės ko mes kaip iš komandos norim, rūpinimasis tais žmonėmis, kaip jie jaučia ir kokioje aplinkoje gyvena, galų gale išgirsti įtampas ir kitus momentus, kas ten galbūt susikaupe ir kas ten vyksta. Tie žmonės, visgi, jie dirba santykių su įrenginiu, natūralu, jiems vertė didžiausia, kai yra santykis su tiesioginiu vadovu. Tai tas toks atėjimas, pasikalbėjimas, kažkokių mitų sugriovimas, apie tai, kad vadovybė kažko prisigalvoja, arba vis dar būna „jie ten kavą geria, o mes čia ariam“, kaip pavyzdys, tai va tas atėjimas ir parodymas, tokios socialinės reputacijos kūrimas, aš manau, kad tikrai ir abipusį pasitikėjimą sureguliuoja ir iš kitos pusės sukuria tokią bendrystę, šeiminiškumo principą, kas yra tikrai tvariai organizacijai svarbu.

O: A2, daugelis iš Jūsų išvardintų dalykų atrodo svarbūs ne tik nuotoliniame darbe, ir organizacijoms, kurios gyvai bendrauja ir dirba kartu. Galbūt šitas laikotarpis, kada tai įvyko, privertė vadovus susimąstyti, priimti kažkokių sprendimus, kad tą komunikaciją tobulinti, nes kol vyko gyvas bendravimas, atrodė, kad viskas galbūt ir yra gerai, bet kai perėjome į nuotolį, prisidėjo papildomi iššūkiai ir tuomet vadovai galbūt pradėjo kapstytis ir suprasti, kad vis tik trūko kažkokių kompetencijų jų komunikacijoje?

A2: Kai kurios įmonės darėsi ir tam tikras apklausas arba vidinius tyrimus, kaip jautėsi darbuotojai. Ir čia klientai irgi pasakojo, kad kai kada net gi gavo ir gerų atsiliepimų, ne tik dalinosi apie iššūkius, sako „nebuvo vadovų, niekas netrukdė dirbti“, būna ir taip, kad kitą kartą, kai nori

pavadovauti ten šiek tiek irgi pramaišom tam tikrų momentų. Iš kitos perspektyvos pažiūrint į šią situaciją, natūralu, kol viskas yra gerai, tu nejauti ko neturi, kai atsiranda momentas, tada pajuti galbūt tam tikrus niuansus. Bet ir vėl gi, žiūrint tam tikrą tendenciją, tos organizacijos, kurios suprato, kad dirbant tokioje neaiškioje aplinkoje reikalinga daugiau tos komunikacijos, jie kažkaip, vieni sąmoningai, kiti nesąmoningai tai irgi padidino ir tai irgi buvo geras momentas, tiesiog realiai ieškoti kitų kanalų kaip galima bendradarbiauti. Aš jau nekalbu, dar taip plačiau nueinant, apie kartų skirtumus tam tikrus, arba bendravimo kanalus, kaip mes esame įpratę vieni su kitais bendrauti. Jeigu taip žiūrint, vyresniems žmonėms tik tai to reikia darbinio santykio, tai jaunimas turi jau savo tam tikrus kanalus ir vadovai, natūralu, buvo priversti atrasti tuos kanalus, kur prieitų su žinute. Ir net gi, jeigu grįžtant į prieš tai buvusį klausimą ir sujungiant tą paskutinį, tai yra kai kalbate apie gamybinės organizacijas, tai čia tokia Kliento buvo patirtis, kad vidurinės grandies vadovų meistrė, dirbanti su jaunais gamyboje dirbančiais žmonėmis, net ir dirbdama aplinkoje po vienu stogu, tačiau didelės patalpos, atrado tą patį Messenger'į ar Viber'į ir kitus kanalus, kur prieš tai nebuvo pripratę ir tiesiog ieškojo žmogaus, ėjo blaškėsi po chechą, kol ten kažką perduodi, o kur galėtum greičiau padaryti. Ir tai, 2022 metais, kai kam buvo naujiena. Aš net gi labiau atsakydamas į Jūsų klausimą, gal einu per tai, kad daug atsirado plusų, ir taip, atsiranda iššūkiai, jeigu žmogus nesuvokia, kad jam reikia tos papildomos komunikacijos, bet iš kitos perspektyvos labai daug atradome nišų, kur pasirodo galim ir susikalbėti, ir greičiau tą padaryti ir užfiksuoti, ir nuotrauką nusiųsti, ir darbinės problemas spręsti čia ir dabar, nuotoliniu būdu, o kartais net ir dirbant po tuo pačiu stogu.

O: A2, dar aptarkime patį permainų ir adaptavimosi laikotarpį, kai tenka pakeisti tuos komunikavimo įpročius, tiek vadovams, tiek darbuotojams. Tai kokių komunikacinių kompetencijų labiausiai reikia vadovui sprendžiant problemas, kai pereinama nuo tos tradicinės komunikacijos, t.y. gyvos, prie nuotolinės, tai va kokių komunikacinių kompetencijų labiausiai reikia vadovui?

A2: Pirmas dalykas turbūt plačiąja prasme visgi yra – situacijos analizė. Pirma turiu suvokti, kas keičiasi, kas nesikeičia, t. y. kokie komunikaciniai kanalai išlieka, kokie turi būti papildomi, ko turi atsisakyti ir tai tada yra susiję su tavo įpročiais, po tos analizės. Viena vertus, tai yra įrankių suvokimas ką aš naudosiu, ko nenaudosiu, gal reikia resursų, techninių dalykų ir kitų momentų. Antras dalykas, per tą analizę ateina būtent ir savianalizė jau konkrečiai kokių įgūdžių galbūt tau trūksta. Kaip pavyzdys, statistika rodo, kad daugelis perėjo naudotis Teams'ais ir tikrai buvo didelis iššūkis juos prisijaukinti, naudotis, plius visokie atnaujinimai ir kaip ir dabar matom, net gi naudojant kasdien, visgi po kokio mėnesio jungiesi ir kažkas kitaip. Tada vėl, koks kiekis, kokia forma, kur saugome informaciją, kur dokumentai, nuo popierinių perėjimas prie technologinių dalykų, jeigu prieš tai vengėm prieš tai kokių elektroninių parašų, turim juos pradėti naudoti ir

kitos visos inovacijos, kurios ištis mums sukuria pridėtinę, bet iš kitos perspektyvos, visgi realiai, kartais žmonės neišnaudojam to potencialo, kurį galim turėti. Čia kaip su kompiuteriniu raštingumu, statistiškai mes kiekvienas metų eigoje išnaudojame begalę valandų blaškymuisi, vien dėl to, kad neturime įgūdžių, atitinkamai išnaudoti tuos resursus, kuriuos ištis turime. Tai va, analizė, planas, kas lieka, kas nelieta, naujų metodikų įvedimas, įgūdžių lavinimas ir plius, jeigu iš vadovo perspektyvos tą darau, aš turiu pasižiūrėti savo funkciname lygmenyje kartu su komandos nariais, kaip jie eina per tą procesą, nepalikti kažko neapmokyto, neparengto. Ir per tai mes turime sklandesnį rezultatą arba turime labai daug tokio blaškymosi šaltinių.

O: A2, paskutinis klausimas. Ar vadovai, perėjus į nuotolinę / hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas ir linkę kreiptis į jus pagalbos šiuo klausimu? Ir galbūt iškart patikslintumėte, kokius pageidavimus ar lūkesčius daugiausiai išgirsdavote iš vadovų šiuo klausimu?

A2: Mes buvome proaktyvūs ir pirmas dalykas, patys labai siūlėme daug tam tikrų dalykų, mūsų partneriai Talentatoriai irgi Teams mokymus organizavo, tai natūralu, patys mokėmės, ugdėm kitus, buvo daug tokių visokių savanoriškais pagrindais parengtų ir vebinarų ir kitų dalykų, kur ugdėm savo žmones. Jeigu taip žiūrint iš to, ką mes darom – konsultuojam, vedam mokymus, iš mokymų perspektyvos investuodavom papildomo laiko susijungti su Klientais, padėti jiems prisijungti, įvaldyti tam tikras technikas, pamokinti kur kas veikia, kas neveikia, kur yra mūsų atsakomybė, kur yra kliento atsakomybė. Tai va ta investicija tikrai buvo, patys ją jautėm įdėję. Lygiai taip pat, kalbant su klientais, irgi matom įvairių iniciatyvų, tai buvo ir papildomi kursai, papildomi mokymai, papildomos įvairios intencijos, tiek e. forma, tiek kitą kartą jau ir gyvai. Ir kaip mano mėgstamas žmogus, kalbanti apie lyderystę, Craig'as Grosel'is sako – tai gera naujiena ta, kad sekančiai krizei esam pasirengę bent 50 % labiau nei buvom prieš tai, o kaip bus taip bus. Tai aš visgi, jeigu taip dedant akcentą, aš manau, kad vis tiek žmonės buvo priversti išmokti. Ir ką statistika rodo, irgi 2020 metų berods vasario mėnesį Teams'ų naudojimas globaliai lyginant su kovo galu, tai ten prieaugis ten keli šimtai procentų, kiek žmonės susijungė, natūralu, organizacijos globalios turėjo papildomų resursų instaliuoti tam, kad viskas veikto, o mes visi turėjom adaptuotis ir išmokti. Ir šiaip, aš manau, kad globaliai, pasaulis labiau, ne tiek kiek atsparesnis, bet mes dabar mokam žymiai daugiau įrankių naudoti globaliu mastu, na nebent įvyktų kažkas tokio, kad išjungtų elektrą, tai tada vėl turėtume grįžti prie paprastesnių momentų.

O: A2, dar vienas klausimas. O iš vadybinių mokymų, nes Jūs dirbat su vadovais, juos ugdot, tai iš šios srities ar buvo kažkokie esminiai aspektai, dėl kurių kreipėsi vadovai? Jie galbūt gebėjo tai daryti gyvai, bet nuotoliniu būdu jiems pasidarė tai sunku ir jie ieško pagalbos, kaip savo galbūt net atsakomybes įvykdyti?

A2: Vienas momentas, yra formali komunikacija, kurią tu esi priverstas kaip vadovas užtikrinti, tam, kad būtų atliktos tam tikros užduotys ir tu ten išsisiunti laiškus, darai susirinkimus, darai kitus dalykus, tai čia mėgsti tą, turi įgūdžius, neturi įgūdžių, tu tiesiog kažkaip tą padarai, nes už tai gauname, jeigu taip žiūrint, atlyginimą. Ir va dabar sujungiu pirmą mintį, su šia, tai yra apie lyderystę. Lyderis – jis mato plačiau, ir jeigu vadovas užtikrina rezultatą formalųjį, tai lyderis ne tik rezultatą užtikrinti, bet jis turi užtikrinti, kad žmogus gerai jaustųsi. Ir iššūkiai buvo su tuo – o kaip atrasti formą palaikyti tą motyvacinę prasmę, grįžtamojo ryšio prasmę, neformalieji pasibuvimai, pajuokavimai, visi kiti, kas šiaip normaliai ofise būna. Ir čia įvairių formų, kas smagu, rinkoje atsirado ir paslaugą teikiantys žmonės, kurie ir per Zoom renginius darė ir pan. Ir pačios įmonės protmūšius organizavo, ir kavageriai, ir neformalios iniciatyvos. Tada vadovai turėtų nusimatyti tuos tokius susitikimus, kai mes tiesiog pakalbam 10-15 min. kaip tu, kaip jautiesi, kas ten su tavimi vyksta. Ir prisimenant tokius momentus, kai net gi nebuvo tokio poreikio ar įgūdžio, jeigu mes ofise rodome šaunuolis, liux, visokius ženklus ir panašiai, tai dabar mes turime tuos visus jaustukus, emociukus, kur mes išties rašant el. laiškus pradedam daugiau įdėti tų dalykų, kur seniau tiesiog parašai formaliai ir išsiunti. Vadovui to užtenka, lyderiui neužtenka, lyderis turi parodyti ir jausmą, kad žmogus pajauts ir jaustųsi tinkamai. Tai va tie įgūdžiai, jie vieniems buvo iššūkis juos susiformuoti, ir deja, galiu drąsiai pasakyti, kad tarp kai kurių klientų yra, kurie ir nepagavo tos minties, kad tą reikia padaryti. Tai čia mes va ir nuėjome nuo komunikacijos prie to, kas yra vadovavimas ir lyderystė, iš dalies, kur yra sąlyčio taškai ir kur yra atskiri dalykai. Nes būtent komunikuojant iš lyderio perspektyvos, apimsi 360, o iš vadovo perspektyvos gali būti tik 180 ir būtent link veiklos rodiklių, o elgesio visi rodikliai lieka žemiau, o komunikacija turėtų apimti visumą, kad žmogus gerai jaustųsi organizacijoje ir kurtų pridėtinę vertę.

O: Tai būtų super, jeigu vadovas būtų ir lyderis!

A2: Tikrai, taip. Čia jau turi mokytis atskirai.

O: Laba diena, A3, pradėkime mūsų interviu. Ieva, kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Tikiu, kad šita tema galima būtų labai plačiai kalbėti, bet sakykit svarbiausi aspektai, Jūsų manymu, vadovų komunikacijoje su darbuotojais?

A3: Laba diena. Aš išskirčiau kokių keturis punktus. Tai pirmas punktas būtų informacijos aktualumas kontekste – ar informacija tuo metu yra aktuali, ar ji sukuria pridėtinę vertę ar ji padidina informacijos triukšmą – dar daugiau jos, kuri yra nereikalinga? Tai sakyčiau aktualumas. Antras dalykas yra žinutės turinys, tai yra ar ji yra išplėstinė ir suteikianti daug vietos prielaidoms, ar ji yra konkreti – tiksliai, aiškiai, fokusuota. Trečias dalykas, tai yra pasirinktas informacijos perdavimo kanalas – tai vieną informaciją perduoti pavyzdžiui geriau tiesiogiai, kitą ir online gerai, ar nėra jokio skirtumo, ar yra skirtumas. Tai kanalas irgi svarbus. Ir ketvirtas, tai yra pačio vadovo ar darbuotojo komunikaciniai įgūdžiai, kiek jis sugeba savo verbalinę ir neverbalinę kalbą išnaudoti perduodant žinutę ir padaryti įtaką. Tai aš galvoju, tokie keturi punktai būtų.

O: A3, o ar šiems Jūsų išvardintiems elementams kaip nors daro įtaką nuotolinė / hibridinė komunikacija?

A3: Daro. Daro ir kaip taisyklė, nuotolinis ir hibridinis darbas didina žinučių kiekį, informacinį kiekį. Dažniausiai mes būdami vietoje arba bendraudami tiesiogiai sumažinam, nes žinučių informacinių kiekis sumažėja mūsų neverbalinės kalbos dėka, nes mes labai daug ką perduodam neverbaliai. O online dirbant tai daugiausiai, aišku, tų žinučių išsiplečia, padaugėja paaiškinimų ir pan., tai tikrai taip. Ir mes netenkame 30 % savo neverbalinės komunikacijos įtakos, kai mes esam online, taisy tas be abejonės irgi įtakoja pačią komunikaciją.

O: A3, Jūsų pastebėjimu, kokiose vadovų atsakomybių srityse buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotolinės / hibridinės komunikacijos sąlygomis? Kadangi vadovų atsakomybės labai stipriai susijusios su komunikacija, tai kur buvo sunkiausia vadovams?

A3: Man atrodo, kad yra tos situacijos, kai mes turime įjungti ir emocinį foną, tai dažniausiai būna – metiniai pokalbiai, one to one, grįžtamojo ryšio sesijos, motyvacija ir be abejonės tada kai yra nemalonūs pokalbiai, tas pats grįžtamasis ryšys, kai tu turi perduoti žmogui informaciją, kuri jo nedžiugina. Nes mes čia prarandam savo neverbalinės kalbos įtaką ir tai yra sunku, būtent tose srityse. Ten kur struktūriniai pokalbiai, arba pokalbiai apie planavimą yra šiek tiek lengviau. Tai sakyčiau šitoje srityje buvo pakankamai didelis iššūkis.

O: Sakysit, ar buvo iššūkių su vadovo tiesioginėmis atsakomybėmis, tokiais kaip tarkim delegavimai, motyvavimai ir visi panašūs niuansai? Ar čia kilo sunkumų ar ne vadovams?

A3: Delegavimas manau yra pakankamai, jeigu vadovas turi tą įgūdį, tai tada viskas yra tvarkoj su delegavimu online, bet motyvacija taip, kaip ir kalbėjau, kad tie pokalbiai, kuriuose yra emocinis fonas – jie yra sunkiausi, tai motyvaciniai pokalbiai be abejonės į tą įeina.

O: A3, sakysit, kaip darbo turinys gali lemti nuotolinės komunikacijos sunkumus? Kokiose įmonėse vadovams su darbuotojais buvo ir yra sunkiau komunikuoti, o kokiose buvo lengviau?

A3: Aš galbūt truputėlį kitaip pažiūrėčiau į šitą klausimą, aš galbūt savęs užklauskiau apie kartas ir komunikacinius įgūdžius. Nes gali būti įvairios įmonės, tarkim jei darbuotojų kritinė masė yra jaunosios kartos atstovai, kurie jau turi komunikacinius įgūdžius, ir kurie moka naudotis technologijomis, jomis naudojasi nuo ankstyvo amžiaus, tai jie turi tuos įgūdžius ir jiems yra nuotolinis darbas pakankamai priimtinas. Ir senesnės kartos atstovai, ką mes matom, ir kaip būna tyrimai daromi, tai parodo, kad jiems yra sudėtingiau. Tai galbūt net ne nuo įmonės, bet kokios kartos kritinė masė dirba įmonėje. Jei jau taip kalbėti apie profilį, tai manau daugiausiai, čia nykščio taisyklė, jauniausios kartos atstovų yra IT kompanijose, startup'uose, logistika galbūt irgi tame tarpe. Ir čia dar norėčiau pabrėžti vieną aspektą, kad ten kur mažiau reikia dirbti su Klientais, kur mažiau reikia dirbti su žmonėmis, tai gali būti operaciniai dalykai, kur yra planavimo daugiau, kažkokio struktūravimo, tai ten tikriausiai paprasčiau dirbti nuotoliniu būdu, o ten kur yra Klientai, kur reikia eiti į susitikimus, kur reikia bendrauti, kur reikia daryti įtaką, ten yra sudėtingiau.

O: Ką galėtumėte pasiūlyti, ar rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu būdu?

A3: Tai visų pirma, labai aiškiai suvokti žinutės turinį. Nesiplėsti, nefilosofuoti, bet labai aiškiai ir konkrečiai pasakyti, tą žinutę išdėlioti papunkčiui. Tam padeda irgi pasitreniravimai, kartais net gi, jeigu turim 30 min., kad neišsiplėstume iš to lauko, tai labai gerai pasitreniruoti kartais ir pasižiūrėti ir sumažinti 40 žodžių žinutę iki antraštės pavadinimo, nes ji turi būti fokusuota ir tvirta. Taip pat, technologiniai įgūdžiai, turiu omeny, kad vis dėl to ir apšvietimas ir ekrano pasistatymas teisingu kampu, kad matytųsi ir neverbalios kalbos išraiškos, tai irgi padeda perduoti žinutę, šitoje vietoje.

O: A3, dar aptarkime patį permainų, adaptavimosi laikotarpį, kai tenka pakeisti komunikavimo įpročius vadovams ir tuo pačiu darbuotojams, žinoma. Kokių komunikacinių kompetencijų labiausiai reikia vadovui sprendžiant įvairias problemas, kurios iškyla pereinant nuo tradicinės sakykim, tos gyvos komunikacijos, prie nuotolinės?

A3: Aš galvoju, kad galėčiau išskirti vieną kompetenciją, kuri labai svarbi, tai yra laiko planavimas. Laiko planavimas, nes jis yra kitoks. Laiko planavimas susijęs su susirinkimo vedimu,

tarpu tarp susirinkimų, pertraukėlės, suvokimo, kaip tas žmogus jaučiasi kitoje ekrano pusėje ir kiek jam reikia poilsio nueiti nuo to plokščio pasaulio. Tai visai kitoks planavimas atsiranda. Mes negalim spręsti problemų atbėgę į kabinetą, mums reikia planuoti. Tai va čia manau, viena iš pagrindinių kompetencijų, kurią reikėtų stiprinti arba tiesiog ją šiek tiek pakeisti. Ir aišku, technologijos. Vėl gi, technologijos, kurios įgalina perduoti žinutę, t.y. įvairių online platformų išnaudojimas susirinkimams, kažkokių įdomesnių variantų bendravimui nuotoliniu būdu suradimas, tam reikia išprusimo. Ieškoti galimybių, ir žinoti visų, kad sakykim ir bendravimo kanalų Teams, Zoom pagrindinių, galimybes - ką mes ten galim, nes dažnai vadovai nežino dvi operacijas, o jų yra begalės.

O: A3, ar vadovai perėjus į nuotolinę komunikaciją, buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas, galbūt ir tas, kurias ir Jūs išvardinote, galbūt ir kitas. Ar jei kreipėsi į Jus pagalbos šiais klausimais, ar turėjo kažkokius pageidavimus, lūkesčius šiuo klausimu?

A3: Taip, laiko planavimas, taip, tikrai. Neiškarto, bet kai jau pradėjo nuotoliniu būdu dirbti, padirbėję kažkurį laiką, tikrai suprato, kad yra iššūkis. Antras dalykas, tikrai nemažai vadovų suprato, kad story telling'o pagrindų taip pat reikia – kaip tą žinutę „skaniai“ perduoti, nes tada mes darom kažkokią įtaką – prarandam neverbalinę, bet tada verbalinę stiprinam savo komunikaciją. Ir aš manau, kad dar viena tokia pagausėjusi paklausa, tai yra komunikacija, kaip įtakos įrankis – sakinių struktūra, kaip mes pradedam, kokie klausimai – atviri, uždari, tai tokie daugiau kaip įrankis, nes niekada anksčiau apie tai nesusimąstydavo arba ne taip stipriai susimąstydavo.

O: A3, sakot „nesusimąstydavo anksčiau“, ar gali būti, kad šitas perėjimas paskatino tobulinti kompetencijas, kurių galimai reikėjo ir anksčiau, tiesiog, gal jos nebuvo taip aiškiai matomos, kad jų trūksta, bet tiesiog atvėrė akis, kad šių kompetencijų ir anksčiau neturėjo, nors jų pakankamai reikia, o dabar tai pasimatė labai ryškiai?

A3: Vienareikšmiškai daugiau sąmoningumo atsirado, tikrai vadovai pradėjo kelti sau klausimus, kurių anksčiau nekėlė. Ir kaip ir minėjau kažkada rašydama straipsnį, kad tarkim tas nuotolinis darbas padarė labai didelę įtaką sąmonėjimo procesui, nes mes pradėjome kelti klausimus, apie kuriuos anksčiau nesusimąstydavom. Tai išties jų pačių sąmoningumas ir atsigręžimas į save tikrai įvyko pakankamai greitai, atsiradus arba sustiprėjus arba padažnėjus nuotoliniam darbui.

O: A3, aptarėm svarbiausius tiesioginio komunikavimo įgūdžius, kompetencijas, o sakykit, dar grįžtant prie tų vadybinių įgūdžių, kas reikalinga vadovo darbe, kas liečia ir galbūt motyvavimą, delegavimą, ar šitoje vietoje buvo kažkokių niuansų, kad buvo per sudėtinga, arba reikėjo kitaip visiškai tai daryti, ar vis tik šitie aspektai, kaip ir prieš tai keletą minėjot, kad liko – jeigu gyvai

mokėjai motyvuoti, deleguoti, teikti grįžtamąjį ryšį, tai ir nuotoliniu būdu vadovams tai puikiai pavyko? Ar vis tik klibėjo jų pagrindinės atsakomybės?

A3: Be abejonės klibėjo, nes kaip minėjau, ten kur yra emocinis fonas, jeigu mes imsime dabar, truputėli padėkim į šalį delegavimą, bet kalbėkim apie motyvaciją, grįžtamojo ryšio sesijas, one to one ir visus tuos dalykus. Ten kur yra emocinis fonas, tai išties vadovai atsirado tokioje įdomioje situacijoje, kad jie suvokė, jog tą patį ką darė gyvai, nebeturi tokios pačios įtakos, nes jie praranda neverbalinės kalbos didžiulę įtaką. Mūsų neverbali kalba sudaro 55 % visos komunikacijos – neverbali kalba, tai kūno kalba. Tas dalykas, aišku, juos šiek tiek supurtė ir jiems reikėjo pergaltuoti savo komunikacines žinutes. O delegavimas, aš manau yra truputėli susijęs su laiko planavimu tam tikra prasme, nes anksčiau buvo labai paprasta deleguoti, kai tu pasikvieti pas save į kabinetą bet kokių metu ir sakai dabar va mes darysim taip ir va tokios užduotys, su tokia motyvacine žinute kodėl tas vyksta. Tai dabar, aišku, reikėjo mokintis planuoti ir negali bet kada įsibrauti pas žmogų, nes jis turi eilę kitų susirinkimų ir tiesiog nebeišeina taip paprastai. Vėl gi mes atsiremiamė į tą laiką planavimą. Ir čia galima toliau vystyti ir komandos formavimą, ir komandos dinamiką, ir užduočių pasiskirstymą ir bendros atsakomybės prisiėmimą ir t.t., kuris irgi padidėjo atsiradus nuotoliniam darbui.

O: Tai trumpai tariant, išties visos tos atsakomybės vadovo, kurios yra labai glaudžiai susijusios su komunikacija sudrebėjo pereinant iš gyvos į nuotolinę komunikaciją?

A3: Taip, todėl, kad tiesiog pasikeitė realybė. Ji pasikeitė labai stipriai, nes atsirado tokių „sateliniu“ minčių aplink. Įsivaizduokite, vadovas dirba įprastai, savo komforte, tai bet koks komforto pakeitimas duoda didelį pokytį, jeigu mes komforto zonoje būdavome, būdami vadovai, savo kabinete ir savo organizacijose, atsirado nuotolinis būdas – jis nėra komforto zona, jis buvo didžiulis pokytis. Dabar, kai kam jau yra komforto zona – mes pripratome ir vėl susikūrėm naują komforto zoną. Tai va tas perėjimas iš vienos komforto zonos, per ne komforto zoną, galimai vėl į komforto zoną, tai aišku jis didžiulį pokytį padarė. Ir vėl reikėjo permąstyti savo įpročius, darbo įpročius. O įprotis yra antra prigimtis, tai kam gi lengva ją pakeisti, nes jie neveikia naujoje realybėje.

O: Ačiū labai, A3, už pokalbį tokį produktyvų, buvo labai malonu ir įdomu!

I: Sėkmės!

O: Laba diena, A4. Pradėkime interviu. Kaip manote, Ieva, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Tikiu, kad ši tema yra labai plati, tačiau išskirkite svarbiausius Jūsų manymu aspektus.

A4: Išties labai plati ir labai daug turbūt aspektų galima pasakyti. Tai nuo kokybės, ta prasme, kad kokia informacija dalinamasi, kiek tos informacijos dalinamasi ir kaip. Aš manau, taip pat priklauso ir nuo pasitikėjimo ir atvirumo. Ir nuo kiek dažnai vadovas komunikuoja ir bendrauja su savo darbuotojais, ar jis turi vienas ant vieno kontaktą, ar jis tiesiog tik su grupėmis bendrauja, tai nuo tokių dalykų labai priklauso koks apskritai bus santykis su vadovu.

O: Tai trumpai tariant?

A4: Nuo kokybės, nuo kaip dažnai ir nuo, kaip čia pasakyti, nuo vertybinių dalykų, kuriuos jis demonstruoja – ar jis yra atviras, ar jis yra direktyvus, tas santykis, ar jis yra nuoširdus, betarpiškas kartais bendravimas. Nuo to, kokį kelią ar būdą pasirenka. Tai sakyčiau nuo šitų dalykų priklauso.

O: A4, sakykit, ar šiems elementams, kuriuos išvardinote, kaip nors daro įtaka nuotolinė arba hibridinė komunikacija?

A4: Be abejonės ir daug daro įtakos. Nes kai mes bendraujame nuotoliniu būdu, mes turime dalį informacijos, lyginant su bendravimu kontaktiniu būdu – mes nematom žmogaus reakcijų veide, mes nematom žmogaus kūno kalbos, mes dažnai net neturime tokios pat kokybės, nes gali būti dėmesys visai kitaip koncentruotas, nes kai nėra to tokio akių kontakto, kai yra daug aplinkui dirgiklių, vietoj to, kad susikauptume ties tuo santykiu, be abejo, kokybė labai stipriai krenta. Ir santykis gali net gi keistis, nes ne visiems yra jauku, tokiu būdu bendraujant atsiverti ir kalbėti, jeigu tu nematai žmogaus reakcijos, gali nepagauti tam tikrų dalykų, tai aš manau, kad tikrai turi įtakos nemažai.

O: Tai trumpai tariant perkėlus vadovo su darbuotojais komunikaciją į nuotolinę/hibridinę, tai reikia net ir naujų įgūdžių, metodų, kaip komunikuoti, taip?

A4: Būtinai. Nuo savęs reprezentavimo, jeigu mes naudojame video ir kokį vaizdelį ten mes matom, per tą mažą langelį, sakysim jeigu mes matom labai mažą mažą tą vadovą ten, užimančią tik mažą mažą dalį ekrano, tai mums gali net gi asocijuotis, kad jo įtaka, jo patikimumas gali mums kartais net gi kristi, jeigu mes matom jį stipriai per didelį ekraną, jis gali atrodyti kaip tik labai agresyvus ir labai direktyvus sakykim. Tai netgi kaip save pozicionuojį, ką mes matom už nugaros pas žmogų – šitie dalykai irgi turi įtakos. Tai lygiai taip pat, jeigu mes kontaktuotume kontaktiniu būdu, mes

vis tiek imam visumą, tai čia irgi mes žiūrim tada į tą ekraną ką mes ten matom. Tai aš manau tai yra labai svarbu.

O: A4, o jūsų pastebėjimu, kokiose vadovo atsakomybių srityse, turiu omeny funkcijų kaip vadovo, srityse buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotoliniu būdu, lyginant su gyva komunikacija?

A4: Aš manau, kad visi tie klausimai, kurie yra asmeniniai, kurie liečia tokius dalykus kaip motyvaciją, kaip išitraukimą, kaip darbo gyvenimo balansą, perdegimą, nerimą, šitie dalykai buvo daug sunkiau komunikuojami, kartais net užmirštami. Kai tuo tarpu, kai mes turime kontaktinį bendravimą, mes skaitom ir žmogaus kūno kalbą ir mimikas, mes galim tuos dalykus pagauti ir pakalbėti apie tai, o tuo tarpu kai mes nuotoliniu būdu bendraujam, mes kartais tokių dalykų arba nepastebim arba yra neįmanoma pastebėti. Tai tikrai turi daug įtakos. Ir tokie dalykai kaip komandos formavimo visi klausimai, jie tampa apsunkinti. Nesakom, kad neįmanoma tų dalykų padaryti, sakom, kad reikės tų įgūdžių, naujų kažkokių galbūt net įrankių, kaip tą visą tai užkurti ir padaryti, kad tiek komanda jaustųsi komanda, tiek tu kurtum santykį su kiekvienu darbuotoju būdamas vadovu.

O: A4, gal galit pasidalinti keliomis įžvalgomis, ką Jūs pasakėt apie motyvavimą, gal ir komandos formavimą. Koks pokytis įvyko ir ką reikėtų vadovui daryti kitaip?

A4: Na, kaip pavyzdys, labai primityvus, paprastas pavyzdys. Kai mes esame biure, mes galim kurti santykį ne vien tik susitikimuose, kažkokiuose oficialiuose pasisėdėjimuose arba net gi tuose „one on one“ oficialiuose susitikimuose su vadovu, mes taip pat kuriam santykį ir tarp kabinetu koridoriuose susitikdami ir gerdami kavą galbūt per pertraukėles – mes irgi tuo metu kuriame santykį ir mes galim aptarti kažkokius klausimus, kažkokius linksmesnius kartais dalykus nebūtinai visada susijusius su darbu. Tuo tarpu, kai mes apsiribojame savo bendravimą vien tik hibridiniais ar nuotoliniais būdais, mes šito kontakto nebeturim tokio. Arba mes kuriam tai dirbtinai, darydami komandos kavagerius – kada visa komanda susijungia, arba mes išvis netenkam to, tai dėl to tas santykis jis gali būti, kad kažkiek nutolsta, nes nebėra to tokio neoficialaus pabendravimo su vadovu.

O: Tai tai, kas anksčiau būdavo natūralu ir vykdavo iš eigos, nuotoliniame darbe tai tampa planuojama veikla, kad palaikyti tą santykį ir artimą ryšį.

A4: Tikrai taip. Aš kiekvieną dieną sutinku įvairiausius vadovus ir retas, kuris susiskambintų, ir per per tą patį karantiną, tam, kad pakalbėti kaip jaučiasi tas žmogus, ar sakysim kaip su nerimu, kai jis buvo mus visus apėmęs. Ar mes ištis kalbam apie tokius dalykus? Tikrai retas vadovas tai daro, tačiau jei mes susitiktume kažkur sakysim neoficialiam susitikime, ar geriant kavą ar pietaujant, mes apie tokius dalykus galėtum kalbėti.

O: Tai net gi rekomenduotumėt vadovui pasiskambinti, tiesiog pasikalbėti su darbuotoju, kad palaikyti tą sakykim anksčiau virtuvėlės ryšį, dabar telefonu ar kitais įrankiais?

A4: Taip, tikrai rekomenduočiau. Aišku, mes tikrai neatkursim to, kaip pavadinot virtuvėlės ryšio, tačiau ką mes vis tiek galim, tai pasidaryti tuos tokius check-in – kaip sekasi, kaip sekasi dirbti iš namų, kaip sekasi palaikyti tą balansą, nes tos linijos tarp darbo ir namų tapo neryškios pas kai kuriuos, kaip sekasi išlaikyti tą, kokios pagalbos galbūt reikia tiek iš vadovo, tiek iš komandos. Va tokius check-in'us pasidaryti galima tiesiog per one on one susitikimus, bet apie tai kalbėti yra dar svarbiau, jeigu mes bendraujam ir dirbam nuotoliniu būdu. Aišku, jei yra hibridinis, vėl gi, jeigu mes turim tik 2 dienas nuotolinio ir 3 dienas ofise ir ten susitinkam su vadovu ir kolegomis, tada to galbūt tiek nereikia, bet jeigu mes turim visiškai nuotolinį, tai yra svarbu, kurti šitą santykį ir ieškoti būdų, priemonių, kaip palaikyt net ir neformalų tokį bendravimą.

O: Tai net ir paminėjot kavagerius, kaip suprantu, čia yra toks neformalus susirinkimas, tai ne tik one on one, susitikimai su konkrečiu darbuotoju, bet organizacijose apskritai būtų pravartu organizuoti ir neformalius susitikimus?

A4: Taip, jeigu dirbam nuotoliniu būdu, tai ką mes tikrai darom kontaktiniame darbe, mums svarbu, kažkoku būdu atkurti ir nuotoliniame, nes kitu atveju žmonėms pasidaro tokia tuščia terpė, neišpildytas poreikis pabendrauti, pabūti, identifikuoti savo kaip tos komandos dalimi. Jeigu mes neturim kažkokių tokių, tai tas santykis jis po tų kelių metų karantino, net jei žmonės grįžo, jame vėl reikia daug ką atstatyti.

O: A4, sakykit o kaip pats darbo turinys, darbo specifiška, galbūt įmonės veiklos specifiška ar kitais kriterijais Jūsų pastebėtais keisti tos nuotolinės ar hibridinės komunikacijos sunkumus? Kuriose įmonėse lengviau vadovams komunikuoti su darbuotojais tokiomis sąlygomis, o kuriose sunkiau? Galbūt čia galima pagalvoti ir apie tą pereinamąjį laikotarpį, kur aiškiai pasimatė kam buvo ne taip sudėtinga pereiti į hibridinį/nuotolinį darbą, o kam buvo labai sudėtinga?

A4: Aš tikiu, kad daug kam buvo sudėtinga, net ir įmonėse, komandose IT srityje, kuriose ir taip buvo daug darbo su kompiuteriu, bet vis tiek jie turėjo šioją tokį kontaktinį bendravimą. Tai vienaip ar kitaip, visiems buvo nelengva. Tačiau, kas turbūt lengviausiai, arba ne tai, kad lengviausiai, bet daugiausiai įtakos turi tai kultūra. Tai pačios organizacijos kultūra, kiek mes gebam bendrauti, kiek mes esam lankstūs ir sugebam savo tam tikrus įgūdžius pritaikyti arba tiesiog išlavinti, jei jų nepakankamai turėjom, kiek mes bandom suprasti vienas kitą, kad kontaktas mūsų arba komunikacija mūsų pasikeitė. Jeigu ji buvo sakysim kontaktinė komunikacija, mes sakom tai yra sinchroninė komunikacija – tu atėjai, tu paklausei, tu gavai kažkokią reakciją, atsakymą ar ko tau reikėjo. Šiuo atveju mums prireikė planuoti kada tu gali bendrauti ir atsirado toks asinchroninis, kada tu užklausi, bet tau reikia laukti atsakymo, kada tu jį gausi, ar tai kažkokį

susitikimą susidėlioti, susitarti, ar tiesiog laukti kol kas nors atrašys. Ir tai, be abejo, daug įtakos turėjo kultūriniai aspektai, kiek žmonės iki tol sukūrė to santykio, turėjo ir norėjo pratęsti jį. Nes darbų atlikime ir valdyme, tai didelės kažkokios problemos nėra, nes ten daug ką galima kontroliuoti, matyti, mes daug turim sistemų, tiek cloud'inių, tiek visokių dokumentų, kuriais dalinamės ir visi gali matyti vienu metu ir panašiai, bet va santykio prasme, tai aš manau komandos, kurios lankstesnės, kurios turėjo kultūrą bendravimo pakankamai gerai išstobulintą, išvystytą norėjusi sakyti, jiems buvo lengviau.

O: A4, užsiminėt apie planavimą, ar to planavimo, kaip minėjot, atsirado daugiau dėl šitos priežasties, kad pereinama į nuotolinį darbą?

A4: Taip, mus privertė, tas nuotolinis darbas mus privertė planuoti. Nes tam, kad gauti kažkokį atsakymą, mes turėjom susisiekti su žmonėmis ir turėti tuos meet'us – susitikimus. Tai va tas nesupratimas galbūt, kad nuotoliniu būdu sinchroninio bendravimo nelabai bus, mes turėjom kitą problemą, kad pas mus atsirado susitikimas ant susitikimo. Sėdėjom nuolatos, nes norim gauti kontaktinio bendravimo rezultatą būdami ne kontakte. Tai tam prireikė, be abejo, daugiau planavimo įgūdžių. Na po kažkiek tai laiko suprasdami, kad galbūt sėdėti vien tik Teams'uose ar Zoom'e tu negali visą dieną, tau reikia ir dirbti, ne vien tik bendrauti, tai atsirado didesnis poreikis planuoti kada, kaip ir kur tu komunikuosi.

O: A4, ką galėtumėt pasiūlyti ar rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu/hibridiniu būdu?

A4: Kurti taisykles, kaip derinti tą komunikaciją. Nepamiršti, kad reikia komunikuoti ne vien tik komandomis, bet lygiai taip pat reikėtų ir one on one. Taip pat, aišku, labai norėčiau parekomenduoti, kad bent 50 % visos komunikacijos būtų vis dėl to kontaktinės, kad tą santykį lengviau išlaikytume. Ir nepamiršti, kad ne vien tik darbai ir bendri projektai sukuria komandą, kad yra daug ir kitų dalykų, apie kuriuos norisi pasišnekėti su vadovu ir kad juos reikia kelti, kalbėt net ir dirbant nuotoliniu būdu.

O: A4, dar aptarkime patį permainų ir adaptavimosi laikotarpį, kai tenka pakeisti tuos komunikavimo įpročius, apie ką mes ir kalbėjome, ir juos pakeisti tenka visai organizacijai – tiek ir vadovams, tiek ir darbuotojams. Kokių komunikacinių kompetencijų čia labiausiai reikia vadovui sprendžiant problemas, kurios iškyla pereinant nuo tos tradicinės į nuotolinę / hibridinę komunikaciją?

A4: Aš manau, turbūt reikėtų susidėlioti susitarimus, ta prasme, susitarti su komanda – kada, kiek mes galime komunikuoti tokiu būdu; kiek vis dėlto pasilieka kontaktinio bendravimo; susitarti kokius klausimus galim nuotoliniu būdu analizuoti, kokius geriau gyvai; jeigu mes ir turim susirinkimus su komanda, įsivesti tam tikras bendravimo taisykles, kaip pavyzdžiui, visada naudoti

kamerą, nes tai yra ir pagarbos ir efektyvumo klausimas, matyti žmogų su kuo tu bendrauji; apsitarti kiek mes ten bendraujame, laiko atžvilgiu, kad žmonės nekeliautų iš vieno susitikimo į kitą nepakilę nuo kėdės; na ir įvairiausias tokius dalykus.

O: A4, ir paskutinis, ko gero, klausimas. Ar vadovai perėję į nuotolinę / hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas, kurias ir Jūs išvardinot, ir ar jie buvo linkę kreiptis pagalbos į Jus šiuo klausimu? Galbūt buvo aiškos kažkokios linijos, pageidavimai, lūkesčiai, kurie daugiausiai pasikartodavo tuo periodu ir galbūt net iki šiol.

A4: Tai daugiausiai turbūt ne kiek tos asmeninės tokios komunikacijos, sakysim vienas ant vieno, bet susirinkimų valdymo, tiek savęs to pateikimo, kokios yra tos taisyklės, kaip padaryti susirinkimus efektyvesnius, kaip padaryti, kad žmonės įsitrauktų į tuos susirinkimus, nes kaip aš jau prieš tai minėjau yra daug dirgiklių – tyrimai rodo, kad vidutiniškai dirbdami nuotoliniu būdu, būdami susirinkimuose, mes atsakome į 3-4 el. laiškus, tai vadinasi mūsų dėmesys tikrai nebūna 100 % susirinkime, kai kontaktiniu būdu mes galime tą labiau užtikrinti, kad tikrai tų dirgiklių tokių nebūtų. Tai susitarti įvairiausias dalykus. Ir kreipdavosi būtent dėl to – kaip tą padaryti, kaip paskatinti tą įsitraukimą, kad žmonės dalyvautų susirinkimuose. Ir turbūt net gi būdavo tokių, to vadinamo viešo kalbėjimo, bet per video konferencijas – kaip įtaigiau pasakyti tam tikrus dalykus, kad žmonės išgirstų, kaip pavyzdžiui paprasti patarimai, kad žiūrėti tiesiai į kamerą, o ne į savo ekraną ir panašiai.

O: A4, dar vienas klausimas iškilo beklausant atsakymo į paskutinį klausimą, apie įrankius komunikavimo. Ar buvo iškilusių iššūkių vadovams, darbuotojams su kompetencija įvaldyti įvairias priemones, tam, kad jie galėtų komunikuoti efektyviai?

A4: Be abejo! Mes iš tiesiog pabeldimo į duris ir atėjimo į kabinetą arba tiesiog vienoje erdvėje dirbant kreipimosi tiesiogiai, dabar turėjom išmokti tam tikrus IT sprendimus, kur mūsų kompiuterinis raštingumas tikrai visų labai skiriasi. Vieniems tai galbūt buvo nesudėtinga ir jei ir anksčiau tą darė, tuo tarpu kitiems tai buvo visiškai naujovė ir didelė baimė, gal net gi galima pasakyti, nes tu turi prieš kamerą kalbėti, kas žmonėms tampa didžiulis iššūkis ir ne visi norėjo, mokėjo, gebėjo, galėjo ir kameras įsijungti, ir prisijungti laiku, ir surasti būdus kaip ten prisijungti. Ir be abejo mums reikėjo labai ženkliai pastiprinti tą kompiuterinį raštingumą su tam tikromis tomis programomis. Tai aš manau iššūkis buvo, bet daug kas susitvarkėm.

O: Ir įranga sakykim programinė, tiek gebėjimas ją valdyti irgi tikriausiai daro įtaką tos komunikacijos sklandumui?

A4: Labai stipriai daro įtaką. Kaip ir sakau ir taisyklių susidėliojimas, kaip ir pačios programos gebėjimas valdyti, pasidaryti, kad tu matytum ir žmones ir skaidres, kurias tu rodai arba pasidaryti, kad tu galėtum reakcijas įvairiausias parodyti, kad įsitraukus tu dalyvautum arba paskatinti

komanda, pamokinti kaip padaryti, kad reakcijos būtų ir panašūs dalykai, kaip užsidėti užsklandas, kad nesimatytų, kad sėdi virtuvėje, na ir panašūs tokie dalykai, be abejo, prideda daug svorio pačiai komunikacijai.

O: Ačiū labai, A4, už tokį išsamų interviu, buvo labai malonu!

I: Man irgi malonu, tikiuosi buvo ir naudinga!

O: Kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Galite išvardinti tik svarbiausius aspektus Jūsų manymu, nereikia mums kalbėti labai išsamiai, tiesiog svarbiausi aspektai efektyvios vadovų komunikacijos su darbuotojais.

A5: Manau, viskas organizacijoje, įskaitant ir tą komunikaciją, priklauso nuo vidinės organizacijos kultūros. Tai yra, nuo to, kokią tą kultūrą mes norime matyti, kokią mes turime dabar, ir jeigu kultūra yra tinkama – ką tai reiškia, mano manymu, tai yra pagrįsta pasitikėjimu ir pagarba, mes turime konstruktyvų dialogą tada – žmonės yra motyvuoti bendrauti, žmonės yra motyvuoti bendradarbiauti ir komunikacija vyksta sklandžiai. Nes kai yra pasitikėjimas ir pagarba, taip pat yra aukšta tolerancija klaidoms – mes reiškia, suprantam, kad visi mes galime padaryti klaidą ir aš nebijau prisipažinti ir mes greičiau galime reaguoti. Maža to, tada atsiranda noras vienas kitam padėti kažkaip iš tos situacijos išbristi. Ir šiaip žmonės yra linkę bendrauti tada, kada jaučiasi saugūs, kada jiems yra faina, kada jie supranta kodėl jie čia, kad jie yra svarbūs, ir tada norisi atvirauti, norisi bendradarbiauti. Tai manau didžiausias aspektas ir pagrindinis aspektas, po kurio eina visi kiti, tai yra – tinkama organizacinė kultūra.

O: A5, sakykit, ar tai tinkamai organizacijos kultūrai, ir ką Jūs sakėt „bendradarbiavimui, tarpusavio pasitikėjimu“, kaip nors daro įtaką nuotolinis / hibridinis darbas ir ta nuotolinė / hibridinė komunikacija? Jei taip, tai kokią?

A5: Be jokios abejonės įtaką daro. Mes suprantam, kad kai mes matom gyvai žmogų, bendraujam gyvai, tai mes be to, kad mes girdime garsą arba mes ten matom per internetą kažkokius vaizdus, tačiau yra labai sudėtinga atpažinti tą kūno kalbą, eiti į tą emocijų mainymąsi, nes na vis tiek Tu turi suprasti, kad Tu dabar negali sureaguoti, turi palaukti kol pabaigs vienas žmogus kalbėti, po to kitas žmogus. Plius kai kuriems žmonėms taip pat, na čia ir vėl mes grįžtame prie organizacinės kultūros, tai reiškiasi klausimas „kaip mes organizuojame savo nuotolinį darbą? Ir kaip mes organizuojame tą savo darbą jau pačioje organizacijoje, pačioje įmonėje?“ Tai jeigu įmonėje kultūra sako, kad Tu gali sau leisti būti per susitikimą būti su išjungta kamera ir daryti savo darbus, tai apie kokį komunikavimą mes kalbam? Tuo tarpu, kitose įmonėse mes matome, kad žmonės yra susitarę „kaip aš dalyvauju nuotoliniame susitikime?“ ir laikosi tų susitarimų ir taisyklių, ir tai pagerina situaciją. Ar gali hibridinis mums atstoti tą gyvą? Na, čia tas pats kaip mes susitinkame su draugais ir giminėmis, mes vis tiek susitinkame online, mes galim net gi šventę atšvęsti online, bet ar tai tas pats kaip mes galime apkabinti, paliesti? Tai čia yra ta įtaka. Tačiau mes patį tą hibridinį arba online bendravimą galime ženkliai pagerinti, jeigu mes susitarsime kaip mes dalyvaujame.

O: O sakykit, jeigu kalbėtume apie vadovo atsakomybių sritis, nes jų sritys yra labai glaudžiai susiję su komunikacija – ir motyvavimas, ir delegavimas, ir kitos sritys yra vienareikšmiškai be komunikacijos niekaip. Tai kokiose iš vadovų atsakomybių sričių buvo sunkiausia vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotolinės komunikacijos sąlygomis? Ir kodėl taip įvyko?

A5: Keletas bus punktų, jų aišku, galėtų būti ženkliai daugiau. Bet manau pirmas dalykas, kuris labai stipriai pasimatė tai – gyvos komandos palaikymas – kaip man jaustis komandos dalimi, kai aš esu atskirtas nuo komandos fiziškai? Čia pirmas klausimas, kuris iškilo. Antras klausimas tai yra motyvacinis klausimas – kaip aš jaučiuosi, ar motyvuota ar nemotyvuota? Ir kaip man išlaikyti motyvaciją, kai nesimatau su žmonėmis, nejaučiu proceso labai dažnai ir gali būti, kad elementariai tu jautiesi vėlgi nutolęs. Trečias klausimas, kuris manau svarbus – kaip neprarasti to jausmo kas vyksta, reiškia laikyti ranką ant pulso, nes jeigu aš bendrauju tik su savo vadovu arba su savo komanda, kaip man nepasimesti visoje organizacijoje – suvokti kas kur vyksta, kaip kas jaučiasi, nes tada lygtais tu pasilieki vienas su savo problemomis – pats su savimi. Be jokios abejonės vadovams iškilo klausimas kontrolės taip pat, nes jeigu ten atskaitomybę mes dar galim kažkiek susitarti kada kas ką, bet va ta online kontrolė... Kai aš įprastai galiu prieiti, pamatyti, pastebėti, suvaldyti dirba, nedirba, daro tai ar ne tai. Na didžiulis iššūkis! Tai manau, šie aspektai labai nukentėję.

O: O sakykit, kaip darbo turinys gali lemti nuotolinės komunikacijos sunkumus? Ir kaip manote, kokiose įmonėse vadovams komunikuoti su darbuotojais gali būti sunkiau hibridiniu / nuotoliniu būdu, o kokiose lengviau ir kodėl?

A5: Manau didžiausias iššūkis prasideda ten, kur yra gyvas veiksmas. Na pavyzdžiui, gamybinėse įmonėse – veiksmas negali vykti namuose, darbuotojai bus kažkur padalinyje, vykdys tą darbą ir kadangi darbas nėra susijęs su sėdėjimu prie kompiuterio, o tai yra rankinis darbas, na, kad ir labai automatizuotas ir gerai organizuotas darbas, bet vis tiek žmonės turi atsirasti įmonės fabriko ar pan. viduje, tai man kaip vadovui, kuris yra nuotolyje, labai didžiulis iššūkis ne tik suvokti kas ten vyksta, bet ir turėti ryšį su visais tais darbuotojais. Jeigu aš esu gamybos vadovas, pas mane yra meistrai, o pas meistrus dar koks brigadininkai, o pas juos dar ir darbininkai. Na kaip visa tai „apžioti“ ir neprarasti to alsavimo? Kitas dalykas, manau ten kur yra vykdomos pavyzdžiui veiklos komunikacijos su Klientais lygiai taip pat, kas tai bebūtų, galbūt mano darbuotojai sėdi prie telefono dirba su Klientais, arba galbūt mano darbuotojai dirba salėje, na pavyzdžiui, parduotuvės tos pačios, o aš tuo metu esu nuotolyje. Kaip pajusti kas vyksta darbo vietoje? Kam mažiau iššūkių – aš manau įmonėms, kurios ir prieš tai buvo linkusios, arba turėjo būtinybę bendrauti ir bendradarbiauti online, jiems tai nėra staigmena, jie tai darė ir prieš tai. Na pavyzdžiui, tarptautinės organizacijos priprato dalyvauti nuotoliniu būdu, gi neatskrenda visi vienu metu. Arba IT organizacijos, kurios ir prieš tai turėjo labai daug tokio nuotolinio įgūdžio – turėjo daug įgūdžių,

kompetencijos dalyvauti nuotoliu, nors ir jie „degė“ labai stipriai nuo tos visos įtampos. Tai manau ten, kur žmonės dirba organizacijos viduje, o vadovai pavyzdžiui online, tai yra didelis iššūkis.

O: Ar rekomenduotumėt vadovams, kurie turi darbuotojus, kurie dirba gyvai, būti kiek įmanoma daugiau gyvai darbo vietoje?

A5: Matyčiau keletą sprendimų. Vienas dalykas, tai kai aš turiu galimybę būti, tai tada be jokios abejonės – būti matomu kuo daugiau, būti vietoje kuo daugiau, jeigu mes tai galime daryti, tai ir turėtume. Kitas variantas, kai aš neturiu fiziškai galimybės būti, na pavyzdžiui, mes buvome apriboti dėl sprendimų pandemijos metu, ir aš negalėjau fiziškai judėti, nes tai keltų riziką. Antras variantas aš pavyzdžiui randuosi kitame mieste ar net gi kitoje šalyje. Ką tada? Labai rekomenduotina, vis dėl to, suteikti galimybę Jūsų darbuotojams matyti Jus. Pavyzdžiui, pastatykite projektorius, pastatykite ekraną ir tegul pamato Jus darbuotojai, Jūs ryte pravesite penkminutę kokią nors, kurios metu pamojuosite, pasakysite kas kaip, užduosite toną, užduosite klausimus, galbūt pateiksite tam tikrus atsakymus arba surinksite tuos klausimus, bet Jus matys. Kitas variantas, Jūs galite nuolat siųsti kažkokias žinutes, pavyzdžiui, „dienos nuotrauka“ taip vadinama – štai kas vyko, štai kas vyksta, štai kas vyks, štai kur pajudėjome, štai ką pastebėjome, na tokias grynai mikro ataskaitas, ne paklodes, bet mikro ataskaitas, kad žmonės matytų ir jaustų, kad Jūs irgi tame sukatės. Tai gali būti video kreipinys kažkoks, tai gali būti laikraštis, bet žmonės turi jausti, kad vadovai šiuo metu irgi kartu su jais eina tuo keliu.

O: Žodžiu, bandyti sukurti gyvos komunikacijos jausmą pasitelkiant nuotolinėmis, įvairiomis priemonėmis, ar ne?

A5: Manau taip, būti matomu – tas yra svarbu. Visom plotmėm, visom prasmėm.

O: O sakykit, minėjot, kad IT įmonės dažniausiai dirba su visokiais tokiais įrankiais ir joms buvo lengviau, sakykit ar tos įmonės, kurios turėjo perversmus karantino laikotarpiu, ar jau dabar jos yra pasivijusios tą IT sektorių, kuris jau buvo šiek tiek pasiruošęs?

A5: Norėčiau pabrėžti vieną dalyką, kai mes sakome, kad IT įmonėms buvo paprasčiau, mes sakom joms buvo paprasčiau naudoti hibridinius arba online susitikimus, bet tai, kad jie ėjo per tą laikotarpį lygiai taip pat sudėtingai, su kitais iššūkiais – čia yra faktas. Dabar apie tai kokia yra padėtis šiuo metu. Ir vėl gi, tai yra toks įdomus klausimas „tai ar įmonės susitarė ar nesusitarė?“ ir aš matau patvirtinimus ir vienam ir kitam variantui. Yra įmonės, kurios labai greitai suprato, kad turi atsirasti tam tikros tvarkos, net gi kartais ir etiketas, kaip mes bendraujame ir bendradarbiaujame ir kaip mes dalyvaujame. Ir yra įmonės, kurios skundžiasi, jog jų susitikimai online vyksta nekokybiškai, tačiau nieko su tuo nedaro. Tai čia vėl gi klausimas – ar aš matau postūmį? Matau. Ar yra taip pat įmonės, kurios net gi ir iki šiol yra nesusitvarkiusios ir vadina online susitikimą laiko gaišimu? Yra, tačiau pats susitikimas ar online ar ne online – niekuo dėtas,

mes nemažai žinom įmonių, kurios susitinka gyvai ir nieko nenusprendžia ir neišsprendžia, nes nėra tvarkų. Tai ar mes judame ta linkme? Negalėčiau pasakyti nei ne, nei taip, vienos įmonės kokybiškai juda, kitos nekokybiškai juda – viskas priklauso nuo susitarimų.

O: Kalbant apie vadovus, ką jiems galėtumėte pasiūlyti ar rekomenduoti, kad būtų lengviau su darbuotojais komunikuoti nuotoliniu ar hibridiniu būdu?

A5: Kai mes turime nuotolį – reikalingas konkretumas. Labai dideli, sunkūs, sudėtingi išvedžiojimai ar jie būtų rašytiniu būdu, ar tai būtų žodiniu būdu yra sunkiau suvokiami, nei mes bendraujame tiesiogiai, kur aš galiu užduoti klausimą, tučtuojau gauti atsakymą ir turėti dialogą. Labai rekomenduočiau vadovui suprasti kokią žinutę jis nori atiduoti - ką sprendžiam, apie ką kalbam, ką darom su tuo, ar yra kažkokie nurodymai, įsakymai ar jų nėra ir kokio tipo tai yra susitikimas – ar tai yra informacinis, ar tai yra motyvacinis, ar tai yra nurodomasis, ar tai yra grįžtamojo ryšio – labai aiškiai sau įvardinti - kodėl mes dabar bendraujame online, kam to reikia? Turėti gaires to susitikimo, būtinai apibrėžti sau trukmę, kad neišsiplėsti ir neiškristi iš to konteksto ir susitarti dėl dalyvavimo taisyklių, kurios lies visu. Na pavyzdžiui, kamera įjungta visada. Vienoje įmonėje, man labai patiko jų pasiūlymas, kad turi nukreipti kamerą taip, kad būtų matomos tavo rankos, o jeigu taip negali nukreipti, tuomet rankas sudedi priešais save, kad būtų jos matomos, kad Tu nieko kito neveiki. Tai Tave mobilizuos ir kamera turi būti įjungta.

O: Girdėti, kad Jūsų pasiūlymuose yra ir pasiūlymų, kurie iš esmės labai aktualūs ir gyvuose susitikimuose ar susirinkimuose. Sakyt, ar šitas laikotarpis, kada pereidinėjama prie nuotolinio ar hibridinio darbo, ar jis paskatino tiesiog iš esmės susitvarkyti tokius esminius organizacijų ir vadovų komunikacijos su darbuotojais aspektus?

A5: Aš manau, kad jeigu organizacijoje iki tol vyko kokybiški susirinkimai gyvai, organizacijos jau turėjo įprotį tartis dėl tam tikrų tvarkų, tai pakankamai greitai. Aš sakyčiau taip, pandeminis laikotarpis pakankamai stipriai atskleidė, išgrynino tai ką mes turime šiandien. Tai tie kas tvarkėsi gerai su gyvais, jiems buvo paprasčiau susitarti dėl online kažkokių susitikimų. Jeigu organizacijoje ir su gyvais yra problema, tai pandemija tik išryškino dar labiau šią problematiką, tačiau čia atsirado – vieni sakė, „ok“ mes turim su tuo susitvarkyti, turim susitarti kaip bus ir ėmė tvarkytis, kas aišku, pagerino tada ir gyvus susitikimus. Kitos įmonės neturėdamos įgūdžio tiesiog nuogąstavo „o ką čia padarysi, čia gi nuotolis“, tai sakyčiau, kad tam tikros tvarkos ir taisyklės yra bendros, kaip online taip ir gyvam susitikimui – žinoti kas turi dalyvauti, kada turi dalyvauti, kur vyks, kokiais klausimais, ar man reikia ar nereikia kažką prieš tai pasiruošti, kiek kokiam klausimui bus skirta laiko, kas atsakingi, kas stebės laiką, kas stenografuos susitarimus, kur talpinsime tuos susitarimus, tiesiog labai daug yra tokių papunkčių, kurie svarbūs ir gyvam ir online susitikimui. Išskyrus tą emocinę atmosferą ir galbūt kartais net gi greitesnį sprendimų

priėmimą, nes jeigu aš turiu apklausti kiekvieną žmogų, tai yra iššūkis, kada mes turime prisijungti, atsijungti, na gal kažkiek prailgina, bet ne katastrofiškai, tai nefatalu.

O: A5, aptarkime patį permainų/adaptavimosi laikotarpį, kai tenka pakeisti komunikavimo įpročius, tiek vadovams tiek darbuotojams, tai kokių kompetencijų komunikacinių labiausiai reikia vadovui sprendžiant problemas, kurios iškyla pereinant nuo įprastos tos tradicinės komunikacijos, prie nuotolinės?

A5: Kažkiek jau prieš tai buvęs atsakymas duoda supratimą. Manau, tuo metu, kai mes negalime užtikrinti gyvos komunikacijos, mums labai svarbu žinoti mūsų organizacinius tikslus, neprarasti krypties, derinti labai stipriai su kitais skyriais, kad nebūtų – aš atskirai kažką sprendžiu, kitas atskirai kažką sprendžia ir pasirodo mes arba nesprendžiam nieko, arba sprendžiam tą patį, arba sprendžiam net gi skirtingus dalykus. Tai manau, labai svarbu vis matuoti, tą ranką ant pulso laikyti „tai ką mes vis dar darom, kas mums dabar svarbu?“. Kitas dalykas, labai aiškiai įsivardinti savo vaidmenį tame, tai man labai reikėtų žinoti už ką aš esu atsakingas, ką aš turiu užtikrinti, kam turėčiau teikti grįžtamąjį ryšį, prieš ką atskaitomybę turėčiau turėti, kas turi būti informuotas. Ir manau, va ta kompetencija, tai yra gebėjimas įvardinti tikslus, taip, kad tavo darbuotojai tai irgi suprastų ir visiems būtų aišku; įvardinti veiksmus, arba susitarti dėl būtinų veiksmų, kurie reikalingi to tikslo pasiekimui; susitarti dėl atskaitomybės ir gebėti tą atskaitomybę sužiūrėti, nes kartais susitariam, bet nei vadovas atsimena, kad reikia atsiskaityt, nei darbuotojas prisimena; ir dar dvi savybės, kurios yra gal labiau atskirai, bet manau labai svarbios, tai yra laiko valdymas, nes yra didžiulė rizika tiesiog nuskęsti kažkur internetinėje erdvėje; ir antra tai emocijų valdymas, tai yra tokios dvi kompetencijos, kurios labai stipriai pagelbėtų darbuotojui jaustis labiau darbingam, efektyviam, svarbiam ir perteikti visą tą pačią ramybę, na tokią tvarką galvoje, tvarką veikloje, perduoti savo darbuotojams. Kai niekas nėra aišku yra chaosas, kai yra chaosas yra nerimas, kai yra nerimas mes turime demotyvaciją didžiausią. Tai kai yra tvarka, kai yra ramybė, mes galime susitarti.

O: A5, paskutinis klausimas, ar vadovai per tą pereinamąjį laikotarpį į nuotolinę / hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo komunikavimo kompetencijas, kurias ir Jūs paminėjote, ir ar jie buvo linkę kreiptis pagalbos? Kokie jų pageidavimai, lūkesčiai daugiausiai buvo, jei jie kreipdavosi?

A5: Pradėkime nuo to, kad periodas, kada mus gyvenimas privertė eiti į hibridinę arba online komunikaciją buvo pakankamai sudėtingas. Be to, kad mes turėjome būti online, dar atsirado papildomai daugybė iššūkių – kaip suvaldyti darbuotojų srautus; kaip iš viso tas turi atrodyti; kaip sumažinti žmonių sergamumą; kaip komunikuoti su klientais – ar mes galime kažką gaminti, parduoti, pirkti, užpirkti, išvežti, atvežti, ta prasme, laikotarpis buvo sudėtingas visomis prasmėmis, ne tik komunikacijos prasme. Tai tiesiog nežinomybė visame kame, neaiškumas

visame kame. Ir aišku, ta komunikacija, yra tik viena iš dalių, kuri tuo metu atsirado. Pirma banga, mano pojūčiu, tai buvo baimės banga, nes pačioms organizacijoms, na žmonėms organizacijoje, buvo absoliučiai neakivaizdu į ką dabar reikėtų nukreipti savo dėmesį. Mes turėjom lygtais imtis visų veiksmų vienu metu, kas yra irgi chaosas ir absurdas, tačiau tikrai buvo neakivaizdu - tai nuo ko pradėti arba ką daryti vėliau? Antras dalykas, kai mes truputėli nurimom, kai atsirado toks supratimas – nu gerai, tai va čia bus susirinkimas, tada aš turiu susitikimą su tuo darbuotoju ar pan., va tada atsirado pojūtis, kad daug kam trūksta elementarių kompiuterinių žinių. Na jeigu, aukštesnio rango vadovams tas buvo įprasta daugumai, tai vidurinės arba žemiausios grandies vadovams daug kam tai buvo didžiulis iššūkis tiesiog prisijungti į susitikimą, jau nekalbant apie – pakelkit ranką, įjunkit kamerą ar išjunkit garsą, bet tokius klausimus dar organizacija kažkaip sprendė savo viduje. Tačiau kaip užtikrinti tą komandos gyvybingumą, kaip motyvuoti darbuotojus, kai mes esame nuotolyje, kaip užtikrinti, kad darbuotojai neperdegtų – va šitie klausimai patapo labai aštrūs ir svarbūs. Neretai girdėdavau užklausas tokias – reikia kažko tokio, kad įkvėpti mūsų darbuotojus, kad jiems suteikti tą motyvaciją, mums reikia kažko, kad žmonės pasijaustų geriau – čia apie emocijų valdymą, kaip dabar susivokti ką man daryti ir nepasimesti, kaip man veiklą savo valdyti laike. Tai va šitie dalykai visi pradėjo eiti pakankamai aktyviai į paviršių. Šiuo metu, jaučiu, kad užklausos lieka tos pačios, bet dar atsirado poreikis, kaip galima paefektyvinti komunikaciją online. Jeigu iš pradžių mes sakėme „Viešpatie, brangus, ką dabar daryt?“, dabar mes sakom „gerai, tame irgi yra savi privalumai, tai galime ir tai išnaudoti taipogi“. Mums jau nėra baisu susitikti online, mes jau suprantam, kad mes nenorime, kad būtų vien tik gyvi susitikimai, arba vien tik online susitikimai, bet pamatėme privalumą ir viename ir kitame, ir hibridas, ko gero, dabar yra pakankamai patrauklus. Aišku, žmonės, kurie iki šiol nesusitvarkė su kompiuteriais, tai jiems patrauklumas nedidėja, bet vis dėl to mes iš to brendam.

O: Ačiū labai, A5, už tokį išsamų pokalbį Jums! Buvo malonu! Labai įdomios ir svarbios Jūs įžvalgos. Viso geriausio.

A5: Sėkmės!

O: Laba diena, A6. Pradėkime mūsų interviu. A6, kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas įmonėje? Tai suprantu, kad klausimas yra labai platus, bet sakykim svarbiausi Jūsų manymu aspektai.

A6: Vėl gi, nuo ko priklauso, nes apsibrėžkim ką šiandien, per šitą pokalbį, traktuosim komunikacija. Tai labai norėtusi kalbėti apie tuos praktiškai 2 ar net gi 3 aspektus. Viena tai yra ta formali komunikacija, kada vadovai ar vadovas komunikuoja apie sprendimus arba kaip tik tariasi ir tada jau eina į sprendimą, tai yra aišku abipusė autostrada, bet apie sprendimus. Kita dalis yra apie tokias operatyvines, taktines – užduotis, grįžtamasis ryšys ir pan. Ir aišku, neturėtume pamiršti ir tos neformalios komunikacijos, tai bendrai atmosferai palaikyti, apie šeimą, bites, orą ir t.t., kuo gyvena tas darbuotojas. Tai dabar kas yra svarbu, nors čia vėl gi labai platus klausimas. Aišku, labai priklauso keletas dalykų. Vienas dalykas, tai yra organizacijos kultūra, kiek yra pasitikėjimo tarpusavyje, kiek yra pagarbos, kiek yra to psichologinio saugumo, nes jeigu mes tuos dalykus užtikriname, tada mes galime tikėtis iš darbuotojų, kad jie nebūtinai laukia, kol vadovas ateis ir sakys „va dabar žiūrėkite bus taip“, nes tada pats žmogus gali kreiptis į vadovą „girdėjau va ten taip ir taip, arba kažkas man ten neaišku“ jis ateina ir klausia arba gilinasi pats. Jeigu man yra saugu, jeigu aš jaučiu pagarbą iš to vadovo ir nepasakys „ką čia nusišneki arba ko čia klausinėji“. Aišku, čia šaržuoju, gal jau niekas taip nesako, bet bet koku atveju. Tai va ta organizacijos kultūra sudaro foną, kada yra lengva komunikuoti ir kada yra sudėtinga komunikuoti. Iš kitos pusės, aišku, informacijos stoka gali kultūrą koreguoti, nes niekam ne paslaptis, aiški tendencija, kad jeigu žmonėms trūksta svarbios jiems informacijos – atsiranda gandų kultūra. Jeigu aš negaunu tiesiogiai iš tų šaltinių, iš kurių turėčiau gauti, o girdžiu, kad kažkas tai vyksta, tai greičiausiai apsikalbėsime ir su Odilija, ir dar su 5 kolegomis „o tai ką tu ten girdėjai ir kas ten galėtų būti“, tada gyvename tokių gandų ir prielaidų pasaulyje. Tai kaip ir vienas su kitu susiję, bet jeigu kalbėti apie sąlygas, tai sakyčiau, kad organizacijos kultūra, ko reikia, kad tai būtų. Iš kitos pusės, aišku, kad reikia konkrečių susitarimų – kaip komunikuosim, ką komunikuosim, kada komunikuosim, kada nekomunikuosim ir t.t. Tai va šitie, vėl gi, ko gero, dabartinėje visuomenėje tiek su vaikais, juos auklėjant, tiek darbuotojo su vadovu – susitarimai, susitarimai ir dar kartą susitarimai. Kažkas nevyksta, vėl juos arba koreguojam, arba duodam grįžtamąjį ryšį ir vėl grąžinam. Tai yra labai aiškūs susitarimai – kada yra priimtina, kokiais būdais, ar mes el. paštu, ar mes gyvai, ar mes per internetą ir dar visokiais kokiais kitais būdais, koku metu, kaip greitai, kokiais klausimais ir t.t. Turbūt tokie du dalykai – kultūra ir susitarimai.

O: A6, sakykit, ar šitiems elementams, kuriuos įvardinote, kaip nors daro įtaka nuotolinė / hibridinė komunikacija? Jeigu mes tai darėm gyvai ir va dabar pradėdam daryti nuotoliniu būdu, ar toks pokytis daro įtaką?

A6: Vėl gi, jeigu mes žiūrime ne kartu tą formalią ir neformalią komunikacijos pusę, tai turbūt labai skirtingai. Ką pastebiu, kad tų formalių susitikimų, reiškia laiko kiek skiriama formaliam aptarimui klausimų įvairiausių, kitaip tariant susirinkimų, jų labai daugėja. Ir čia kai kuriose organizacijose jau iki nebe turbūt normalaus lygio, kur jau pradeda skųstis žmonės, kad jau aš esu kviečiamas į susirinkimą, dėl to tiesiog, kad kviečiamas ir vienu metu turiu būti trijose vietose. Tai va čia teko su viena organizacija dirbti, kur ten jau išvis iki paradoksų, kur aš tiesiog pagalvoju „gal būtų gerai Odilijai sudalyvauti“ ir ją kviečiu ar reikia ar nereikia. Tai va čia, tiems formalių klausimų sprendimams, tai turbūt nuotolinis būdas, jis kaip tik padaugino susirinkimų. Vėl gi, ar tai labai gerai, turbūt ne, nes tai bet koku atveju yra labai labai brangus įrankis, komunikacijos įrankiai ypač bendri, tie kur ne vienas ant vieno, o komandoje, tas labai brangu, tai kartais yra perdedama. Kai tuo tarpu, apie neformalią komunikaciją kalbant, vėl gi, ko gero, dabar po truputėlį išmoksta žmonės jau tai, gal net ne po truputėlį, jau suprato, kad neformaliai bendravimui nuotoliniu būdu reikia skirti formalų laiką. Vėl gi, būdai įvairiausi gali būti – ar susirinkimo tam tikrą dalį paskirti, ar ten atskirą susitikimą ar panašiai. Nes tapo aišku, kad iš pradžių, kokia ta simptomatika buvo, kai sprendžiant formalius klausimus, prasidėdavo neformalus klausimėliai. Tai va tą tikrai labai svarbu atskirti, nesuplakti, nes nepasitenkinimas iš darbuotojų yra didžiulis, kai sprenddami kažkokius formalius klausimus, staiga „o kaip tavo savaitgalis?“ ir t.t. Tai tai yra signalas, kad neformaliai bendravimui reikia skirti susitartą laiką, nes jeigu mes gyvai esam ofise, na tai ėjo kažkas kavos darytis, kitas atėjo kartu ir tada mes pasikalbėjom kaip tavo savaitgalis. O čia, per nuotolį, to nepadarysi, dėl to tas pokytis toks buvo tikrai didžiulis. Nes, jeigu to nepadare žmonės, tai buvo tikrai kai kuriems žmonėms, ypatingai tiems, kuriems santykis su kitais labai svarbus, pagal tam tikrą tipą žmonių, na jie tiesiog ėjo iš proto ir labai jiems buvo sunku dirbant namuose. Labiausiai būtent dėl to neformalaus bendravimo, ne formalaus nepritrūko. Dar vienas dalykas, ypatingai pradžioje buvo sudėtinga komunikuoti apie sprendimus. Dėl to, kad buvo tokių organizacijų, kurios sakydavo „mes dar kol kas neturime sprendimo, tai nieko nekomunikuojam“, tai va vėliau vėl gi, kai kurios organizacijos išmoko, kad kiek tu turi informacijos, tiek ir komunikuoji, nes kitaip nerimas labai didžiulis. Ir gandai gali būti nebūtinai dirbant gyvai, online irgi gali būti gandai.

O: A6, Jūsų pastebėjimu, kokiose vadovų atsakomybių srityse buvo sunkiausia vadovams? Na, pagal jų funkcijas. Kas jiems buvo sunkiausia komunikuoti su darbuotojais nuotolinėmis arba hibridinėmis sąlygomis?

A6: Tai gal iš dalies jau ir atsakiau į tuos klausimus. Reiškia, tų operatyvinių ar tų gaisrų ar tų probleminių klausimų sprendimams, tai čia, ko gero, nebuvo sudėtinga – prisijungei, tariesi ir viskas. Bet sudėtingiausia, kaip sakiau, pradžioje buvo ir su tais kažkokiais tai sprendimais, nes pats nežinau ką čia dabar daryti ir tada išviso tyliu. Tai čia buvo toks lūžis. Ir kitas dalykas, tuose neformaliuose klausimuose, kur irgi, kol daėjo, kol visgi susipratome, kad to reikia, tai irgi praėjo laiko.

O: A6, kaip darbo turinys arba įmonės specifiška, galbūt įmonės darbuotojų specifiška gali lemti tos nuotolinės ar hibridinės komunikacijos sunkumus? Tiksliau, kokiose įmonės buvo lengviau, o kuriose sunkiau tas pokytis?

A6: Vėl gi, jeigu prieš tai darbuotojai buvo draugavę su kompiuteriu ir visomis tomis priemonėmis, o kai kurios įmonės, ta pati Grand Partners, kurioje dirbam, vėl gi jau mes ruošiamės panašioms dalykams, ne tik tai dėl Covid'o, bet apskritai jau buvo ir apie integruotus mokymus, e. mokymus kalbama ir mes jau buvome pradėję galvoti, tai kokiomis čia priemonėmis, kaip čia per tą nuotolį kažką daryti. Tai šitoms įmonėms, kurios jau truputi buvo pralenkę laiką, tai tokių turbūt yra daugiau ir paslaugų kompanijų, IT kompanijų, kur darbuotojai draugavo su technologijom, tai ten turbūt buvo lengviausia. Vėl gi, aišku, buvo sričių tokių, kur ir neįmanoma kažko daryti nuotoliu. Tarkim masažo nepasidarysi nuotoliu ar pan., tai kai kur buvo ne tik sunku, bet ir neįmanoma. Na, o tiems žmonėms, kurie vėl gi, duosiu gal pavyzdį, mūsų pačių istoriją. Jeigu mes kalbam apie aukščiausio lygio vadovus, jiems nebuvo išvis jokio sunkumo pereiti į nuotolinius mokymus, kai tuo tarpu, meistrų kategorija – žemiausios grandies vadovai, jie praktiškai išvis tų mokymų nedarė. Tai įsivaizduoki, tas pats, ar čia mokymai online, ar susirinkimas panašiai. Tai jeigu jie, ir mentalitetas ir tas susipažinimas su technologijomis, ir apskritai, aš tikiuosi iš to santykio ne tik tai problemų sprendimo, bet gal, kad ir smagu dar būtų, na, tai tada neatstoja tos technologijos. Tai va ten, kur buvo gamybinės įmonės, vėl gi administracijai lengviau, bet bendrai buvo sunkumų ir iki šiol jų yra, nors po truputėlį, po truputėlį tikrai galim sakyti pratinasi organizacijos. Tikrai tas nuotolinis darbas padarė ir gerų darbų. Dabar jau nebekyla klausimas ar gamybos paprastas darbuotojas turi kokią nors išmanų prietaisą, ar jis gali atsakyti raštu į kažkokius klausimus, ko įmonė klausia. Tai čia jau susidraugavome, bet pradžioje tai tikrai nebuvo lengva.

O: O sakykit, įmonės, kurios turi darbuotojus, kurie negali dirbti nei hibridiniu, nei nuotoliniu būdu, kaip ir Jūs sakėt, tarkim gamybinės įmonės, kurios turi būti vietoje ir lygiai taip pat tos įmonės administracija, kurioje yra ir vadovai, jie kaip ir gali savo darbą organizuoti nuotoliniu būdu ir, ko gero, tai daro. Ar šioje vietoje atsiranda kažkokių niuansų, dėl to, kad organizacijos dalis dirba gyvai, o kita organizacijos dalis dirba hibridiniu būdu ir ypatingai kalbant apie santykį vadovo ir darbuotojo?

A6: Vėl žiūrint, kokios grandies vadovus mes čia turim mintyje, nes kokie nors brigadininkai ar pamainų vadovai, jie kaip bebūtų, jie vis tiek ne per nuotolį vadovauja, jie vadovauja čia ir dabar, būdami kur jų žmonės. Tai ten turbūt kažkokios takoskyros ir nėra. Čia turbūt tam tikroje vietoje vyksta tas lūžis, tarkim tarp meistro ir gamybos vadovo, nors dažniausiai gamybos vadovas, turbūt, kiek bandau prisiminti, dirba hibridiniu būdu, net nelabai žinau atvejų, kai viena kategorija tik gyvai, o sekanti grandis visą laiką tik online, nes kaip bebūtų, jei tai yra gamybos vadovas, jis greičiausiai ir taip ir taip dirba.

O: Ir galimai taip yra ne be priežasties, nes vis tik tas santykis gyvas kažkoks turi būti, kad jaustųsi abi pusės gerai.

A6: Tai viena, yra santykis, bet kita apskritai hibridinis darbas yra pats sunkiausias, o ypatingai vienu metu, jei tarkim susirinkime vieni gyvai dalyvauja, kiti online, va čia tada tikrai iššūkis. Bet apskritai, ne tiek kiek santykiui tai kenkia, bet tada tu išvis nepajauti, na, kaip tu per nuotolį pajusi gamybą būdamas vadovu? O jei tu nejauti visiškai kas ten vyksta, tai kaip tu vadovausi.

O: Ką galėtumėte pasiūlyti arba rekomenduoti vadovams, kad jiems būtų lengviau komunikuoti nuotoliniu arba hibridiniu būdu su savo darbuotojais?

A6: Neišskirsiu hibridiniu ar nuotoliniu, nes ir ten ir ten tai svarbu. Tai vėl gi grįžtant prie to, kai aš kalbėjau apie aspektus, kurie yra svarbūs, tai lygiai taip rekomenduočiau tuos pačius dalykus stiprinti nesvarbu kokioje komunikacijoje, hibridinėje, online ar gyvoje. Tai viena, stiprinti tą organizacijos kultūrą, kuri paremta pasitikėjimu, pagarba ir psichologiniu saugumu. Kad ta autostrada tikrai būtų abiejų krypčių, kad darbuotojas su savo idėja lengvai ateitų pas vadovą, o vadovas galėtų argumentuoti savo sprendimus. Tai šitie dalykai, tokie lyg ir softin'iai, bet tuo pačiu, jeigu mes turim tokią kultūrą, tai darbuotojas gali apskritai geriausią save parodyti. Ir iš kitos pusės, parekomenduoti, visgi, dažnu atveju formalizuoti susitarimus – tai kokią informaciją, kada mes perduodam, kam perduodam ir kur padedam. Ir va čia, tikėtina, kad patys susitarimai, jų turinys gali skirtis, jeigu mes online bendraujame, jeigu hibridiškai ir jeigu gyvai bendraujame. Tikėtina, kad susitarimų hibridinių arba nuotoliniu būdu reikės daugiau, nes kaip sakėm, neformalių dalykų tikrai nereikia nieko susitarti, greičiausiai, dirbant ofise, bet tikrai juos susitarti, jeigu mes dirbam online. Bet ne tik, apie tuos, nes vėl gi, nekyla klausimų kada mes bendraujame ofise, jeigu yra Odilija ofise – aš su ja bendrauju, kai yra nuotolis, tada man atrodo, kad aš bet kada galiu bendrauti su Odilija, taigi ji atsilieps. Tai va, tikrai yra ar turėtų būti daugiau tų susitarimų, jie griežtesnį – su grįžtamuju ryšiu jeigu taip nevyksta, su pasitikrinimu ar tikrai visoms pusėms tas tinka, bet ką kaip kada kam komunikuojam.

O: A6, aptarkime patį permainų, adaptavimosi laikotarpį, kai įpročius tenka pakeisti tiek vadovams, tiek darbuotojams. Kokių čia komunikacinių kompetencijų labiausiai reikia vadovui

sprendžiant problemas, kurios iškyla pereinant nuo tradicinės sakykim, tos gyvos komunikacijos, prie nuotolinės arba hibridinės?

A6: Vėl gi, kai susitariam, tas kiekvienas naujas susitarimas, tai galimai mūsų įprotis. Tai taip kaip, kiekvieną įprotį formuojant, turbūt panašūs dalykai yra svarbūs ir čia. Viena, tai jeigu mes tą darome ne visai kiekvieną dieną, bet kokį susitarimą, nes jeigu kiekvieną dieną, tai vis dar galioja tas principas, kad 21 dieną mes galim kažką naujai daryti kiekvieną dieną ir tikėtina, kad tai taps įpročiu. Jeigu mes kalbam ne apie kiekvieną, kas kažkurį dieną, tai prireiks turbūt ir 3 mėnesių, tai šitam pasiruoškim, bet čia kaip bet kokį kitą įprotį formuojant. Kitas momentas, vėl gi, jeigu prisiminti kas svarbu apskritai formuojant bet kokį įprotį, tai yra tokia kilpa, angliškai the loop, iš pradžių yra kažkoks stimulus, trigeriukas, tada yra kažkoks veiksmas pereinantis į rutiną ir tada yra nauda - 3 elementai. Tai pradžioje labai norisi, kad tai įsitvirtintų, tai svarbu tą naują įprotį susieti su koku nors trigeriuku, tas trigeriukas gali būti konkreti valanda, pavyzdžiui pirmadienį 9 val. mes visi jungiamės neformaliai pokalbiui ir kiekvieną pirmadienį – reiškia pirmadienis savaime yra trigeriukas, kur „aha, pirmadienis, o kur mūsų susitikimas?“. Tai gali būti nebūtinai prie laiko pririšta, bet pavyzdžiui pririšta prie įvykio – po kiekvieno vadovų susirinkimo, nesvarbu kas, nesvarbu kaip, aš rašau el. žinutę savo darbuotojams kas nuspręsta. Va tada trigeriukas, baigiasi susirinkimas, aš žinau ką daryti. Tada aš einu į tą veiksmą ir tada suprantu kokią naudą gaunu iš to, kad mažiau gandų būtų ir pan. ir taip tas rutuliukas, ta kilpelė sukasi. Lygiai taip pat, jeigu mes norime pakeisti įprotį, nauda turi likti ta pati. Reiškia, kai tik tai atsiranda trigeriukas, aš noriu to paties veiksmo kaip visada, kad gauti tą naudą. Gal neetišką pavyzdį duosiu, bet kai aš tik tai nuvažiuoju su draugėm gerti kavos – trigeriukas, aš noriu parūkyti, nes labai faina padraugauti – nauda. Bet jeigu aš galvoju kaip man kitaip padraugauti, kaip kitaip gauti tą naudą nerūkant, tai galiu tada į tą vietą įdėti kitokį veiksmą. Tai čia apie pakeitimą.

O: Tai kitaip tariant, vadovui reikėtų užtikrinti, kad visas šitas procesas vyktų, taip?

A6: Tol, kol tai tampa įpročiu. Jeigu mes nusprendėme, kad kiekvieną pirmadienį darom neformalų susitikimą, kažkokia tai tema, nesvarbu kas ten būtų. Pradžioje, kaip sakiau, ar tą 21 dieną, na jeigu kiekvieną pirmadienį, tai turbūt kelių mėnesių prireiks, va tol kol, man labai svarbu kontroliuoti ir nuolat priminti ir t.t., tol kol tai tampa įpročiu. Kai jau atsiranda, kada aš galiu palikti kaip vadovas ramybėje, kai jau mano darbuotojai sako „pirmadienis, kokia šiandien tema?; apie ką šiandien kalbėsime?; ar kaip visada šiandien susitinkam 9?“, tai tokiu atveju galiu sakyti, kad įprotis yra, aš jau galiu ramiai sau, su mažiau kontrolės, net jei kažko neapsižiūrėjau, kažkokio meet'o nesuorganizavau, vis tiek jis atsiras greičiausiai.

O: O A6, sakykit, tai yra pokytis, tai? Gal galit pakomentuoti kokios komunikacijos kompetencijos tam pokyčio suvaldymui? O galbūt ir nebūtinai komunikacijos, apskritai vadovui, kad pokyti suvaldyti, kokios kompetencijos reikalingos?

A6: Daug ten tų kompetencijų. Bet jei išskirti vieną pačią svarbiausią, tai aš sakyčiau, kad idėjos pardavimas yra labai svarbus suvaldymui. Ir čia nesvarbu į kurią pusę pokytis, ar mes kaip tik bendravom gyvai ir staiga pereinam į online arba priešingai mes online dirbom ir dabar grįžtam į ofisą taip pat, labai svarbu prasmė ir kodėl dabar taip. Nes jeigu žmonės patiki, kad taip dabar mes gausime didesnę naudą, ne tik nauda, arba kokią problemą sprendžiame keisdami kažką. Tai va tokiu atveju ir visą tą pokytį suvaldyti yra lengviau. Nes Covid'o metu turbūt nereikėjo nieko labai valdyti, gal reikėjo tą prisitaikymą, tą tranziciją valdyti, su praradimais dirbti ir t.t. Bet paties pokyčio ten valdyti nereikėjo, mes tiesiog atsiradom home ofise ir viskas. Tai šiuo atveju, kai dabar grįžinėjame į hibridinį darbą, ar ofisinį darbą, va dabar yra to pokyčio pardavimo momentas, nes dabar yra žmonių, kurie nenori grįžti ir sako „kam čia mums reikia, mes čia namie patogiau gyvenam“, tai va čia jau to pardavimo tikrai prireiks. Ir tikrai, vėl gi, vadovas pats turėtų žinoti ar tikrai to reikia. Turbūt baisiausias scenarijus, kai visi grįžinėja ir mes grįžkim, ar tikrai mums to reikia, nes mes nebesam tokie kaip buvom iki karantino ir nebūsime tokie kaip buvom, ir nereikia, mes negrįšim į tą būseną, jau negrįžom ir galbūt mes galim tikrai kažkokius hibridinius būdus pagalvoti, kur visom pusėm būtų gerai.

O: A6, tikriausiai paskutinis klausimas mūsų interviu. Ar vadovai parėjus į nuotolinę ar hibridinę komunikaciją buvo linkę tobulinti savo tas komunikavimo kompetencijas, kurias galbūt jau ir Jūs minėjot, ar dar kažkokias papildomas? Ir ar jie buvo linkę kreiptis pagalbos į Jus ir koks tai pagalbos šauksmas buvo?

A6: Tai čia turbūt kur labiausiai kreipdavosi ir iki šiol kreipiasi, negaliu sakyti, kad čia jau visi išsisprendė – tie nuotoliniai susirinkimai. Vėl gi, ten tikrai nemažai tų problemų ką sprendžia dėl susirinkimų, bet pavyzdžiui viena iš tų problemų, kurią tikėtina nesudėtingai galima būtų spręsti, tai yra kuo labiausiai skundžiasi žmonės, nes vėl gi Grand View 360 (vadovų kompetencijų vertinimo tyrimas) vertindami vadovų kompetencijas, mes turime ne vieną klausimą apie susirinkimų vedimą, bet va tikrai labai pastaruoju metu matosi tokia žema kompetencija, tai yra lūkestis iš žmonių kas turėtų būtų kitaip – kad jie žinotų iki susitikimų, iki susirinkimų, iki bet kokios komunikacijos online, ne tik temą, nes temą tai įprastai vadovai tikrai parašo, kažkokio susitikimo be temos, na nėra. Bet ko žmonės labai nori, jie nori supratimo – o kaip aš turėčiau pasiruošti ir ko tikimasi iš manęs tame susirinkime ar susitikime, nesvarbu kur. Ar čia aš turėčiau kažkokias skaidres pasidaryti, ar čia mano tik patariamojo balso reikia, o gal aš turiu tik pasiklausti, nes čia yra tik informacinis susitikimas. Tai va čia šita vieta atrodo nesudėtingai išsprendžiama, bet labai didžiulis lūkestis darbuotojų lūpose pastaruoju metu. Tai to ir labai norėčiau palinkėti vadovams!

O: Ačiū labai, A6, už pokalbį! Buvo įdomus interviu. Sėkmės!

A6: Ačiū ir Tau sėkmės!

Atlikimo laikas: 11.10 8:00-8:47

O: Laba diena, A7. Pradėkime mūsų interviu. Kaip manote, nuo ko priklauso vadovų komunikacijos su darbuotojais efektyvumas organizacijoje? Aš tikiu, kad šitas klausimas yra labai platus, bet Jūsų manymu, svarbiausi aspektai.

A7: Aš manau, bet kokia komunikaciją su darbuotojais galima suskirstyti į tris lygius arba kategorijas. Čia galbūt angliškai pasakysiu, tai vienas aspektas t.y. „Lead“ arba kaip komunikacija susieta tiesiogiai su vadovavimu, arba su vedimu žmonių link kažkokio tikslo – na, mes kaip padalinys turim kažką pasiekti. Kita komunikacija susieta su „Develop“ – kaip aš padedu mano žmonėms augti ir tobulėti ir jaugti į tas atsakomybes, kurių reikia, tas kompetencijas, gebėjimus. Ir trečias aspektas komunikacijos „Care“ - kaip aš pasirūpinu savo žmonėmis, kad jie jaustųsi komandos dalimi, kad jie tikėtų, žinotų, jaustų, kad mes čia vis dar esam komanda, kad vadovui rūpi, kad kiti manęs nepamiršo, kad aš esu kažko didesnio dalis, na tas emocinis palaikymas ir visoks kitoks palaikymas, kad žmogus galėtų judėti į priekį. Tai aš manau, jeigu mes suprantam, kad tai yra trys galbūt rolės vadovo arba trys atsakomybės – vesti, ugdyti ir rūpintis savo žmonėmis, savo komanda, tai va kiekviename tame pjūvyje yra tam tikri aspektai. Jeigu mes kalbame apie vadovavimo komunikaciją, tai labai svarbu, turbūt, aiškumas tiek pačiam vadovui, tiek komandai – kur einam, kokie prioritetai, kokios užduotys ir tuo pačiu reikalingas aiškumas, kaip mums sekasi pakeliui į tai. Tai vėl gi, aiškumas labai svarbus. Jeigu mes kalbame apie „develop“ arba darbuotojų ugdymą, tai čia labai svarbu kalbėti apie grįžtamąjį ryšį, kad atsirastų tas pasitikėjimas toje komunikacijoje, kad darbuotojas išdrįstų ir gebėtų duoti grįžtamąjį ryšį – kaip jam sekasi, su kokiais sunkumais susiduria, kur jam nesiseka, kokios jam reikia pagalbos kompetencijos prasme, žinių prasme, patarimų prasme. Tada atvirumas labai svarbus, tam atviram grįžtamajam ryšiui. Pasitikėjimas, kad tas „trust and respect“ pasitikėjimo ir atvirumo santykis. O kai mes kalbame apie „Care“, tas rūpestis, tai čia turbūt irgi tas pasitikėjimas ir atvirumas tik kita prasme. Ar man kaip vadovui iš vis rūpi kas vyksta su žmonėmis, ar aš tokius klausimus keliu, ar aš turiu kontekstą, kad aš galiu to atsiklausti darbuotojo ir ar darbuotojas pasitiki, kad man rūpi, kad man papasakotų ir ar darbuotojas nebijos, kad ką jis papasakos, nebus prieš jį panaudota, nes, žinote, gali būti, kad atrodys, kad čia silpnybė ar pan. Čia tokie trys lygiai ir kiekviename yra tam tikri principai.

O: A7, ar šiems elementams, kuriuos įvardinote, labai aiškiai sustruktūravote, daro įtaką nuotolinė komunikacija? Turiu omeny, ar ji keičiasi, kažkokie galbūt ir įrankiai, galbūt ir pati komunikacija, galbūt kažkur sunkiau, kažkur lengviau kažkuriuose aspektuose.

A7: Manau, kad nuotolinė komunikacija tikrai apsunkina tam tikrus dalykus. Dabar kokius dalykus apsunkina. Jeigu mes kalbam apie tą vadovavimo komunikaciją, t. y. užtikrinti aiškumą, kad

darbuotojui būtų aišku kokie prioritetai, kur mes judam, kas svarbu, kokias jis turi užduotis, tai aš manau nuotolinis formatas šitoje vietoje netrukdo, o drįstu pasakyti, kad kartais ir padeda. Nes jeigu mes bendraudami gyvai esam linkę kalbėti ir darbuotojas girdi ir jis mano, kad jis supranta arba atsimena ką mes jam sakėm, o mes turim iliuziją, kad jis irgi atsimena, tai nuotoliniam formate, mes esame priversti rašyti žmogui, kažkur užfiksuoti, kažkaip susisteminti, struktūruoti savo informaciją, nes nuotolinis formatas tarsi to reikalauja. Tai informacijos gavimui, informacijos išlaikymui, galimybei grįžti patikrinti kas buvo sutarta, nes tai dažnai būna užfiksuota raštu, tai sakyčiau nuotolinis formatas gali būti net ir efektyvesnis tam tikra prasme, bet būtent per tą vertimą komunikacijos metu rašyti ir fiksuoti struktūruotai. Kur nuotolinis formatas apsunkina, tai labiau to pasitikėjimo ir atvirumo santykio sukūrimui, kitaip tariant tam žmogiškajam santykiui, kuris yra labai svarbus darbuotojo ugdymui ir darbuotojo palaikymui, tai va čia reikia kur kas daugiau pastangų investuoti į tai. Čia tokia galbūt šalutinė pastaba, bet va aš vedu mokymus, jeigu aš vedu grupei gyvai, tai aš santykį tokio pasitikėjimo, atvirumo sugebu pasiekti praktiškai per 3 val. Po 3 val. grupė jau ganėtinai atvirai kalbasi, dalinasi, jau atvirumo ir pasitikėjimo lygis tokio kokio man reikia, ne tik manim, bet ir kitais dalyviais. Jeigu aš vedu mokymus online grupei, tai aš tą patį efektą pasiekiu po x4 kartus ilgesnio laiko – man reikia kokių 4 kartų susitikti po pusdienį, kad aš pradėčiau pajauti žmones ir atsirastų tas pasitikėjimo santykis. Na, 3-4 kartai ilgiau. Vėl gi, tai yra subjektyvus, emocinis vertinimas, bet turbūt čia kitaip neįvertinsime, jei tai yra nuomonės lygmenyje. Bet tai yra svarbu. Tai yra svarbu kodėl – gaunasi taip, kad dirbdami gyvai, tas pasitikėjimas ir atvirumas formuojasi 3 kartus greičiau ir mes natūraliai randam laiko tam susibendravimui, o nuotoliniu būdu pastangų reikia įdėti trigubai daugiau, o mes natūraliai tam laiko išvis neskiriam. Nes mes kalbam, visa komunikacija ji ima ribotis tik užduočių suteikimui ir jų patikrinimui arba problemų sprendimui, na dar būna grįžtamojo ryšio suteikimui, t.y. problemai. Tai gaunasi, kad dirbdami nuotoliniame režime žmonės, komandos ima labai greitai jausti tą atotrūkį, pasitikėjimo kritimą, komandiškumo kritimą. Būtent dėl to, kad tą patį išlaikyti reikia trigubai daugiau pastangų, o mes natūraliai imam išvis nebeinvestuoti į tai, priešingai negu kai bendraujam gyvai. Na, tai iš to ateina daugybė problemų.

O: Tai kitaip tariant, kas anksčiau buvo natūralu ir vykdavo iš eigos, nes būdavo galbūt susitikimai biure, tas gyvas ryšys, tas santykis, tai nuotoliniame darbe tai reikėtų galbūt net ir kurti dirbtinai, taip A7?

A7: Tai būtina kurti dirbtinai, nes natūraliai neišeis. Nebėra „small talk“, nebėra kavos gėrimų, nebėra rūkyklų, nebėra visų tų socialinių erdvių, kur tas žmogiškasis santykis formuodavosi darbe. Tai šitų natūralių kontekstų nėra, reikia kurti dirbtinius. Ir kaip sakiau, nebeužtenka tik juos

suburti, juos reikia suburti trigubai daugiau negu gyvai, kas yra visiškai neintuityvu, ta prasme, tai nėra savaime suprantama.

O: A7, ką Jūs išvardinot, tuos sunkumus, gal galėtumėte keletą rekomendacijų pateikti. Ką reikėtų vadovams daryti, kaip komunikuoti, kad jiems būtų lengviau dirbant nuotoliniu būdu su savo darbuotojais?

A7: Jeigu mes kalbame, kad būtų lengviau, tai turbūt turim omeny, kad būtų lengviau ne tiek informaciją perteikti arba gauti, bet būtent užtikrinti tą atvirumo, pasitikėjimo ir pagarbos kultūrą, kurioje įmanoma žmogui augti, tobulėti, kurti komandiškus santykius.

O: Taip.

A7: Jeigu iš tokiu paprastų „tips&tricks“. Susitarti su komanda iš anksto, kad kiekvienas susirinkimas turi turėti 10 min. „small talk“ kažkokio, kur mes tiesiog sąmoningai skiriam laiką pabendrauti kur, kas, kaip, kada, per ką tu eini. Tarsi dirbtinai atkurti tą „small talk“ą“, kuris dažnai natūraliai vyksta susirenkant gyvai, o čia reikėtų tiesiog tam skirti laiko. Ir tai turi būti darbotvarkėje, kaip keistai beskambėtų, antraip žmonės jausis, kad tai yra laiko gaišimas arba darbotvarkės nesilaikymas. Tai čia būtų vienas dalykas. Antras dalykas, pagalvoti apie kažkokius susibūrimus, susiėjimus online, kurių tikslas yra tik pažinti vienas kita, pabūti vienas su kitu, kažkuo pasidžiaugti, pasimėgaut, kartu pasimokyti, vienas kitą išgirsti, pasidalinti gerosiomis praktikomis, pasveikinti su gimtadieniu online. Daryti visas tas socialines veiklas, kurias darom gyvai, tik daryti online ir taip pat daryti planingai. Nes antraip, negu gyvai, gyvai daug kas gali atsitikti stichiškai – ofise esančio žmogaus gimtadienis, tu būdamas šalia pamatei, sustojai, pasveikinai, apkabina ir toliau nubėgai, tai tu gali netyčia sudalyvauti gimtadienyje ir žmonėms tai yra smagu. Online stichiškai nieko įvykti nebegali, nuotoliniu būdu viskas vyksta tik suplanuotai ir jeigu mes to nesuplanuojam, tas nevyksta. Jeigu mes nesuplanuojam valandos susitikimo, kur mes kalbamės apie mūsų praėjusios savaitės džiaugsmus, laimėjimus ir pasiekimus, tai žmonės nesustos pasidžiaugti praėjusios savaitės laimėjimais. Jeigu mes neturim 15 min. meet‘o kur mes sveikiname Joną su gimtadieniu visi 15 žmonių, tai Jono 15 žmonių su gimtadieniu nepasveikins tą dieną, gal vienas kitas ir tai jeigu atsimins. Na tai va, čia toks būtų tiesiog suvokti, kad nuotoliniu būdu, kaip ir geri dalykai, turi būti planuojami ir planuojami lygiai taip pat kaip ir bet kokia kita verslo veikla.

O: A7, dar pakalbėkime apie tai, kaip darbo turinys, arba įmonės specifika, arba galbūt darbuotojų tam tikra specifika, gali nulemti nuotolinės komunikacijos sunkumus? Kaip manote, kokiose įmonėse vadovams komunikuoti su darbuotojais nuotoliniu būdu gali būti sunkiau, o kokiose lengviau? Galime pakalbėti čia ir apie permainų laikotarpį, kada perėjom nuo įprastos, gyvos komunikacijos, prie nuotolinės komunikacijos. Kokios įmonės sakė, kad mums tai galbūt kelia

kokį iššūkį, bet tai nėra baisūs sunkumai, o kokios įmonės sakė „oi, oi, nežinom ko griebtis, padėkit, gelbėkit“. Tai gal aptarkime skirtumus tarp tų įmonių, kam buvo lengviau, kam buvo sunkiau.

A7: Kam buvo sunkiau, o tuo pačiu ir atvirkščiai kam buvo lengviau, turbūt būtų priešybė to. Sunkiau buvo įmonėms, kurių darbuotojai, visų pirma, turėjo labai žemą kompiuterinį raštingumą ir tiesiog minimaliai naudojo tas online komunikacines priemones iki tol, reiškia jiems buvo visiškai nenatūralu, jie labiausiai imdavo ir skambindavo telefonu, o dar geriau visada važiuodavo ir vykdavo gyvai ir jiems tai buvo psichologiškai priimtinausias bendravimo formatas. Kai jie neteko to gyvo pokalbio, tai psichologiškai tai buvo itin sunku. Tiems, kurie nedraugavo su kompiuteriu, nei su Teams, nei su What's up'ais, tiesiog neturėjo įpročio išankstinio, nors ką nors aptarinėti online, su kuo nors, tai tiems buvo tikrai sunku. Įmonėms, kuriose visa veikla vykdavo koncentruotai vienoje lokacijoje, pavyzdžiui žmonės dirbo ir sėdėjo viename ofise, vienoje vietoje ir viskas vyko toje pačioje vietoje, ir jeigu reikėjo ką nors aptarti, Tu gali sušaukti per salę, Tau atsako ir viskas problema išspręsta, klausimas išdiskutuotas. Tai staiga jei to nebetenka, nėra alternatyvų. Vadovams buvo didelis iššūkis, jeigu vadovai turėjo tokį veiklos valdymo įprotį – vadinasi vadovavimas per žiūrėjimą, arba vadovavimas per buvimą šalia. Kai vadovas sėdėjo toje pačioje auditorijoje arba šalia, susakydavo kažkuriuo metu jiems užduotis ir vizualiai stebėdavo ar žmonės dirba ar nedirba, tai dabar kai žmonės išėjo dirbti per nuotolį, jiems buvo didžiulis diskomfortas. Jie nesupranta nei kaip tiems žmonėms darbą nudeleguoti, nes žodžiu nebegali, o irgi neturi kito formato. O dar buvo baisiau – o kaip aš žinau, kad žmonės dirba, jeigu aš jų nematau? Nes jų darbų valdymo vadovavimo metodas buvo priemonė vizualiai valdyti savo žmonių užimtumą. Kas irgi buvo daugiau iliuzijos nei faktas, bet jiems tai buvo psichologiškai priimtina. Jeigu taip reziumuojant, kompiuterinis raštingumas, tiesiog istoriškai moko dirbti su tam tikromis priemonėmis bei turėjom įprotį diskutuoti nors ties kažkuo online, tam dažnai reikėjo turėti keletą ofiso padalinių bent skirtinguose miestuose ir tarp miestų dažnai vykdavo per Skype bendravimas, per What's up'ą, per Telegramą, tai jau labai padėjo turėti įprotį. Daug turėjo problemų organizacijos, kurios neturėjo centralizuoto informacijos apsikeitimo kažkokio būdo, neturėjo serverio, kur galėtų būti jų failai ir kažkaip vienas kito darbą pažiūrėti, o siųsdavo tik email'ais.

O: A7, dar vienas klausimas į tą pačią temą. Yra atvejų, įmonių, kurių darbuotojai turi dirbti gyvai dėl darbo specifikos, bet vadovai, vadinama administracija, turi galimybę ir dažnai dirba arba nuotoliniu arba hibridiniu būdu? Kokie čia sunkumai, kai darbuotojai yra vietoje, o vadovas dirba nuotolyje?

A7: Vėl gi, ar tai yra padaroma? Padaroma. Ar yra iššūkių? Tikrai yra iššūkių. Kokie tie iššūkiai. Visų pirma, kai žmonės yra gyvai vienoje erdvėje, labai daug informacijos apsikeitimo vyksta

viename realiu laiku, nekuriant tam skirtų kažkokių susitikimų ar susirinkimų. Tos informacijos tikrai nemažai praeina tokios vertingos be atskirų meet'ų, Tu net nepagalvoji, kad reikia tam kažkokio susirinkimo atskiro, bet informacija tikrai svarbi. Ir tokios informacijos, na taip jautimiškai sakau, apie 30 %. Tai staiga vadovas, kuri dirba per nuotolį, su komanda, kuri dirba vienoje vietoje, jis netenka 30 % svarbios informacijos, kurios jam niekas nepapasakojo per susirinkimą, nes ji tokia nestruktūruota, ji yra tokia lašais, kaip lietus, lyja, linoja per dieną. Ir komanda gali pradėti jausti, kad vadovas vis dėl to nutrūkęs nuo realybės bent per 30 %. Tai čia vienas dalykas. Antras dalykas, būdama vienoje vietoje, ką jau minėjome, tas fizinis buvimas vienoje lokacijoje, sukuria prielaidą santykiui atsirasti natūraliai, nededant papildomų pastangų, nes jie papietauja kartu, parūko kartu, tiesiog paplepa. Jiems tas santykis kuriasi natūraliai, o vadovas, kuris per atstumą, jis nebeturi natūralaus formato, kaip kurti santykį su komanda ir komanda gali pradėti jausti, kad ir emociškai, ne tik informaciniam lygmenyje, bet ir emociškai vadovas ima nutrūkti nuo komandos. Ir tas nepagerina, nepalengvina to viso komandinio darbo. O kai nutrūksta santykis ir sakykim atsitinka koks blogas dalykas, kai vadovui reikia su komanda rimtai pakalbėti, kartais pabarti, kartais pasakyti grįžtamąjį ryšį skausmingesnę, ir tai darosi itin sunku, ne santykio nėra. Jeigu vadovas pakalba su darbuotojais tik kai kažkas yra blogai, o kai yra viskas gerai, tai tik dalykiškai, tai tada tas bendravimas atsiranda tik apie blogus dalykus. Na ir potencialiai žmonių, komandos išitraukimas į įmonės veiklą arba komandos lojalumas vadovai ir to pasekmėje lojalumas organizacijai, gali taip pat irgi kristi. Vėl gi jeigu vadovas dirbantis per nuotolį dėl to sąmoningai, proaktyviai, nuosekliai nieko nedaro. Čia yra iššūkiai, kuriuos reikia suvokti ir valdyti, jeigu paleisi juos savieigai, tai bus bėdos.

O: A7, dar trumpai aptarkime kompetencijas vadovų ar iššūkius, kai pereidinėjo organizacijos nuo tos vadinamos tradicinės, tai yra tos gyvos komunikacijos, gyvo ofiso į nuotolinį arba hibridinį darbą, su kokiais iššūkiais vadovai susidūrė tame perėjimo etape, pokyčio etape?

A7: Na, tuos iššūkius irgi galime suskaidyti į tam tikras kategorijas. Pirmas iššūkis sakykim techninis. Elementariai, žmogus darbe dirbo su stacionariu kompiuteriu ir staiga jis turi turėti nešiojamą kompiuterį, o aš negaliu jam parūpinti nešiojamo šiandien. Dėl to, kad mes a) jo neturim b) jų galbūt nėra prekyboje, nes visi puolė juos pirkti c) tiesiog tai trunka kažkiek laiko organizacijai kažką įsigyti, turi būti paskelbti konkursai, apmokėtos sąskaitos, pristatymas, o jeigu man rytoj su tavimi reikia dirbti per nuotolį, o Tu kompiuterį gausi tik po savaitės, tai jau tą savaitę „o kaip man dabar su tavimi dirbti?“. Reiškia Tu savaitę nieko neveiki, jeigu darbas yra nuotolinis, turi būti kompiuteris. Antras dalykas, čia galbūt ne tiek techninis, kiek technologinis. Kai darbuotojas dirba organizacijoje aš valdau konfidencialią informaciją organizacijos mastu, o jeigu žmogus dirba per nuotolį iš savo namų, tai reiškia Tu išsineši konfidencialią informaciją iki savo namų, klausimas – o kaip aš ją apsaugojau? Nes aš galiu turėti rimtus įsipareigojimus mūsų

klientams, tiekėjams. Ir išvis, įmanomas informacijos nutekėjimas, kuris yra dabar nebevaldomas. Tu dirbi iš svetimo wi-fi, tu gal neturi apsaugos tinkamos ir t.t. ir t.t. Arba tu per nuotolį galimai negali prisijungti prie mūsų organizacijos failų sistemos, kad tu galėtum dirbti su mūsų failais per nuotolį, nes nėra tokios galimybės tau skirtos. O IT skyrius tiesiog nebuvo to numatę ir reikia skubiai visa tai kurti, bet tai ne dienos klausimas, tai galbūt mėnesio klausimas. Tai va čia yra technologiniai apribojimai, kurie staiga tampa itin aktualūs rizikų valdymui, tam BDAR ir visiems kitiems dalykams. Kitas iššūkis yra kompetencijų iššūkis. Kompetencijų iššūkis iš darbuotojo perspektyvos – ar darbuotojas moka elementariai dirbti su kompiuterio programomis, kurių reikia dabar dirbant per nuotolį, t.y. Microsoft, Google drive, Teams – aibė programų, kurias reikia išmokyti greitai ir jų ankstyvesnė patirtis nelabai jiems padėjo, jie ten gal dirbo su Exceliu, na labiausiai gal padėjo dirbti su el. paštu – viskas. O dabar reikia turėti ir daugybę kitų priemonių, kur reikia greitai mokytis. Ir va kaip greitai žmonės mokosi, čia kompetencijos apribojimas didelis ir tas sukelia labai daug frustracijos žmonėms, dar padauginant iš techninių kliūčių, kaip lėtas internetas, kompiuteri nepaveža ir visa kita, negaliu prisijungti prie įmonės duomenų bazės ir t.t. Na, tai buvo didžiulė didžiulė frustracija. Kitas apribojimas kompetencijos yra ne tiek iš darbuotojo perspektyvos, kiek iš, nors ir iš darbuotojo taip pat, yra savo laiko valdymas. Kai staiga nebėra šalia vadovo, kuris tave kontroliuoja, bet yra dirgikliai, kurie tave apriboja, t.y. namie nestruktūruota darbo aplinka, nebuvimas aiškios darbo vietos, vaikai, kurie ateina pareina iš mokyklos, sutuoktinis, kuris kažko iš tavęs nori ir visas pasaulis mano, kad tu namie, tai reiškia gali daryti ir namų darbus, ne tik dirbti. Tai tas labai trikdė žmonėms valdyti savo laiko ir darbų srautus. Daug žmonių neturi savęs valdymo įpročių, nes darbe tai atlikdavo organizacija ir vadovas. Vadovui iššūkis buvo – ar aš moku žmonėms deleguoti užduotis aiškiai, kad jie galėtų su tuo dirbti, ar aš moku patikrinti atliktą užduotį, ar pas mus organizacijoje yra aiškūs procesai, remiantis kuriais darbuotojas gali dirbti ir per nuotolį ir nepasiklysti? Tai va vadovui irgi reikėjo greitai dėti procesus, mokytis aiškiai formuoti užduotis, kontroliuoti ir planuoti į priekį daugybę susirinkimų ir susitikimų, kurių anksčiau nereikėjo dirbant gyvai. Trumpai tiek.

O: Ir paskutinis, A7, klausimas. Ar vadovai, kurie pereidinėjo iš gyvos komunikacijos į nuotolinę arba hibridinę buvo linkę į jus kreiptis pagalbos šiuo klausimu, kelti kažkokias savo komunikavimo kompetencijas, galbūt kurias ir aptarėme šiandien. Tai kokius pageidavimus, lūkesčius daugiausiai išgirdavote tuo pereinamuoju laikotarpiu iš vadovų?

A7: Tikrai kreipėsi. Turime suprasti, kad vadovai yra žmonės, o žmonės kai susiduria su problemomis, natūraliai jų vidinis žmogus jiems sako, kad problema ne su manimi, problema yra su kitais. Tai pirmosios užklausos buvo ne „padėkit man“, bet „padėkit mano žmonėms“ – mūsų žmonės yra pasimetę, jie nežino ką daryti, jie nežino kaip savo vidinę įtampą suvaldyti, jie rašo pareiškimus ir išeina iš darbo į niekur, nes tiesiog jie patiria milžinišką įtampą – padėk sustabdyti

tą visą chaosą, žmonėms suteikiant emocinę, struktūrinę, psichologinę verslo kontekstą. Tai čia buvo pirma užklausa – padėkit žmonėms susivaldyti. Tada, aišku ir patys vadovai bandė sau atsakyti į klausimą – tai kaip man savo įtampą suvaldyti? Tada, kai įtampa buvo kažkiek suvaldyta, pradėjo prašyti pagalbos -būtent kaip vadovauti žmonėms per nuotolį? Nes pirmas iššūkis, tai yra darbo delegavimas ir darbo kontrolė, nes be to tiesiog darbai stoja. Gal žmonės pikti, ne pikti, bet jeigu darbai stoja, Klientai nukenčia, atsiranda eskalacijos, konfliktai su klientais, jau tada bloga. Tada jau prašė – pamokinkit kaip darbus deleguoti ir kontroliuoti per nuotolį. Tada vadovai supranta, kad darbų delegavimas ir ypač kontrolė ir aptarimas vyksta per susirinkimus. Tada atėjo užklausa – padėkit išmokti efektyviai vesti nuotolinius susirinkimus. Tada kai pradėjo deleguoti darbus ir vesti susirinkimus online, kartas nuo karto darbuotojai nepadarydavo taip kaip reikia ir reikėjo daryti tuos grįžtamojo ryšio pokalbius online, kas irgi buvo kitoks kontekstas ir nebuvo aišku kaip tai suvaldyti. Ir jau pradėjo prašyti – padėkit su online grįžtamojo ryšio pokalbiais, taip vadinamais „one on one“. Na ir kai suvaldė visus šiuos operatyvinius reikalus, tada vadovai pradėjo sakyti – žiūrėkit, mums reikia planuoti strategiją į priekį, bet mes negalim susitikti visi kartu, ar galim mes turėti strateginius pokalbius su komanda kalbant apie ateitį, bet irgi per nuotolį? Tai čia jau buvau aukštesnio lygio iššūkiai, nes reikėjo ne tik išmokti, bet visiems kartu dieną dvi būti ir strateguoti, dėti planus, pasiskirstyti užduotimis, dėl kažko susitarti net nebūnant vienoje vietoje. Na ir galiausiai, vadovai pradėjo klausti – o kaip mums turėti tą santykio kūrimo formatą, kur mes galim žmones palaikyti, įkvėpti, užmotyvuoti, santykį kurti, komandą stiprinti per nuotolį – tą jau softinę dalį būtent pačios komandos, ne apie darbą, bet būtent apie komandą. Tai va čia buvo turbūt jau po to, kai visi tie pirmieji skauduliai buvo išspręsti.

O: Žodžiu, visi virtinė ir grandinė. Ačiū labai, A7, už interviu tokį išsamų ir struktūruotą. Labai buvo įdomu pasikalbėti.

A7: Sėkmės rašant!