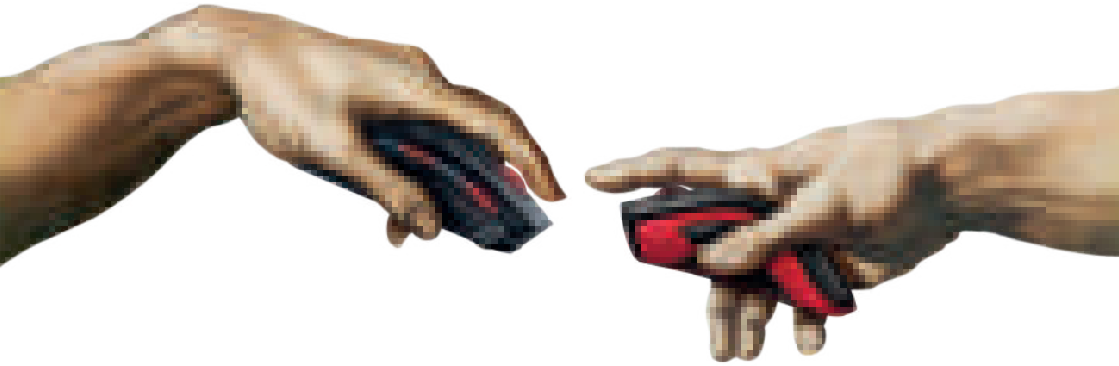
Аболмасов Алексей, Новак Алексей
Редактор: Топорова Инна



ДИСТАНЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Библиотека T&D Technologies
2020г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Условия, необходимые для дистанционной работы

1. Чем дистанционная работа отличается от классической очной? 8
2. Плюсы и минусы дистанционной работы 12
3. Стоп-факторы для дистанционной работы, или кто не сможет эффективно трудиться удалённо 19
4. Дистанционная работа как специфический вид деятельности 28

Глава 2. Функции коллектива

1. Социум и индивид 37
2. Про труд и праздность 39
3. «Праздность убивает» 41
4. Функции социума и трудового коллектива 43

Глава 3. Концепция ДМ

Определение ДМ 56
1. Совместный уклад дистанционной работы 60
2. Командный стиль взаимодействия 63
3. Вовлекающий менеджмент 65
4. Внедрение управленческих технологий дистанционного менеджмента 68

Глава 4. Уклад дистанционной работы

1. Расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива 76
2. Цифровой офис и рабочие места 79

3. Цифровые привычки 82
4. Лайф-менеджмент и биохакинг 94

Эссе.

Принципы жизни 113
Про реальное и материальное 113
Про угол падения 115
Про реки и горы 116
Про эволюцию и революцию 118
Про счастье 120

Глава 5. Командный стиль взаимодействия

1. Команда и командный стиль – близнецы-братья? 124
2. Зачем нужен командный стиль взаимодействия 125
3. Аспекты командного стиля взаимодействия 128
1. Регулярная совместная содержательная деятельность 128
2. Внутренняя клиентоориентированность 130
3. Командные практики и традиции 133
4. Распределенное лидерство 135

Глава 6. Вовлекающий менеджмент

1. Аспекты вовлекающего менеджмента:
1. Самореализация 143
2. Причастность 152
3. Социально-психологический климат 156
4. Доверие 161

Глава 7. Управленческие технологии дистанционного менеджмента

1. Стандарты ДМ 170
2. Тактическое управление в дистанционном менеджменте 175
3. Методы кросс-функционального взаимодействия 185
4. Диджитал-модерация 194

Приложение. Глава 4. Методическое пособие «Психофизиологические стандарты рабочего темпоритма» 203

Приложение. Глава 5. Методическое пособие «Командные практики» 213

Приложение. Глава 6. Методическое пособие «Неформальное общение в дистанционной работе» 238

Приложение. Глава 7. Методическое пособие «Универсальная блок-схема диджитал-модерации групповой работы» 251

Нашей компании «T&D Technologies» 15 лет. На 12 сотрудников у нас в сумме приходится 84 года дистанционной работы: от 6 месяцев до 25 лет на человека. Последние 3 года мы работаем без офиса в разных городах страны, проводя проекты по всей России. При этом ежедневно мы работаем друг с другом по несколько часов в составе виртуальной команды. Именно поэтому мы считаем себя экспертами в дистанционной работе и пишем эту книгу.

Местоимение «мы» в книге используется не от мании величия, а лишь как отражение факта коллективного творчества. У этой книги авторский тандем из двух Алексеев – Аболмасова и Новака, которые вместе уже написали две книги: «Бизнес-квесты. Весело с умом» в 2017 и «Мобильный тренинг от А до Ё» в 2018 году. Кроме того, в работе над книгой нам помогали наши коллеги из «T&D Technologies» и члены нашего профессионального сообщества, в котором мы впервые выкладывали главы этой книги.

ГЛАВА 1

УСЛОВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

Орест Кипренский. Портрет А. С. Пушкина. 1827

1 Чем дистанционная работа отличается от классической очной?

Дистанционная работа – далеко не новое изобретение человечества. Люди работали так испокон века. Только раньше для связи друг с другом использовали почтовых голубей, а сейчас – смартфоны и мессенджеры. Творческий отпуск для написания книги или диссертации – ещё один пример дистанционной работы из советского прошлого. Некоторые люди из такого отпуска возвращались с диссертациями или рукописями, но их было немного. Гораздо чаще отпускники по разным причинам терпели творческое фиаско. О его причинах мы расскажем ниже.

В дистанционной деятельности есть очевидные особенности, которые хорошо заметны. В ней же есть неочевидные нюансы, понимание которых может сделать дистанционную работу в разы эффективнее. **Собственно, задача нашей книги – помочь вам работать более продуктивно.**

Чтобы понять принципиальное отличие привычной офисной работы, в которой мы всегда окружены коллегами, от индивидуальной дистанционной, давайте вспомним роль и функцию трудового коллектива в жизни человека.

Зачем нам другие люди? Коллектив «строит», воспитывает, контролирует, мотивирует человека, и для большинства людей это единственная возможность стать и оставаться человеком. Вспомним детей-маугли, которые из-за отсутствия социализации в раннем детстве так и не смогли превратиться в полноценных людей.

История настоящих маугли – это человеческая трагедия, далекая от романтизма человеческого детеныша Киплинга. Люди, воспитанные животными, а затем вернувшиеся в человеческое общество, становятся чужими и для тех и для других.

Первый исторически достоверный случай с «волчьим мальчиком» зарегистрирован в Гессене (Германия) в 1341 году. Ребенок, которого охотники нашли в стае волков, бегал на четвереньках и очень далеко прыгал. Когда его извлекали из волчьего логова, он проявил поистине звериную свирепость: визжал, кусался и царапался. Вскоре он умер, потому что его заставляли есть человеческую пищу.

Несмотря на продолжающиеся споры ученых и отсутствие единой классификации, для синдрома Маугли характерны следующие признаки:

- *отсутствие речи;*
- *отсутствие человеческих эмоций;*
- *неразвитое мышление.*

И эти изменения необратимы, потому что был пропущен самый главный сенситивный период в жизни ребенка – выбор между царством животных и миром людей.

Маугли – жестокий эксперимент, поставленный жизнью, который доказывает, что только в сообществе мы можем стать и оставаться людьми.

При дистанционной работе все социальные костыли и подпорки исчезают, и человек на длительное время остаётся наедине с собой, то есть становится индивидом. А он, как известно, биологически запрограммирован лишь на удовольствие и экономию энергии.
Только у личности есть высшие человеческие потребности и воля для их достижения.

Раскроем этот тезис подробнее:

- **Личность как более высокая надстройка над биологическим индивидом формируется лишь в социуме.** Сначала таким социумом является семья, родители и родственники, потом друзья и образовательные коллективы: детский сад, школа, институт. А затем уже сформированная личность получает окончательную огранку в труде, в составе разных рабочих коллективов.

- **В коллективной деятельности формируются и профессионалы высокого уровня.** Это происходит за счет живого наблюдения за поведением более опытных коллег, моментальной обратной связи от них, за счет перцептивно-насыщенного наставничества, когда очень многое в знаниях, умениях, установках передается не на словах, а «воздушно-капельным» путем. На удалёнке полезны уже состоявшиеся специалисты, но их профессиональное развитие из-за отсутствия постоянного взаимодействия с коллегами и экспертами в лучшем случае приостанавливается, а чаще неуклонно замедляется. Для

развития профессионализма нужна среда, очное общение.

- **Человек – существо коллективное.** Поэтому социальная информация для мозга в приоритете, чувства рулят, отношения никто не отменял. А всего этого не хватает в дистанционной работе. Недостаток живого общения вызывает социальную депривацию (сокращение возможностей для удовлетворения потребности), которая чревата стрессом, ощущением собственной ненужности, сбоями механизмов мотивации и самоконтроля. Именно поэтому не все могут написать книгу в творческом отпуске.

Вернёмся к названию этой главы. У очной и дистанционной работы лишь одно принципиальное отличие – **наличие или отсутствие коллектива.** Банально, правда? Всё остальное – следствия, а вот они уже не так очевидны.

- Если социальные потребности занимают у человека ведущее место в структуре потребностей и мотивов, то такой человек в дистанционной работе будет малоэффективным, более того, она для него вредна.

- Если терминальная ценность человека – созидательная деятельность, то у него есть шанс подобно настоящим писателям, учёным, философам приучить себя к напряженной содержательной работе вдали от суеты, людей и информационных потоков.

- При дистанционной работе ключевым фактором успеха становится воля человека, в первую очередь целеустремленность и организованность. Целеустремленность позволяет длительное время удерживать мотив на цель, а организованность помогает тягость индивидуальной деятельности со временем превратить в привычку, невзирая на отвлекающие факторы быта.

Очная работа в коллективе предпочтительна для статистического большинства людей. Дистанционная на 100 процентов работа вредна для всех.

2 Плюсы и минусы дистанционной работы

Дистанционная работа сильнее, чем очная, проявляет дефициты как руководителей, так и сотрудников. Потому что единственным критерием её оценки становится результат, а он не врёт.

Работа в офисе и коллективе нивелирует многие профессиональные дефициты человеческими отношениями. Мы терпимее относимся к недостаткам «очных» коллег, потому что нужно «уважать ближних», «быть толерантными» и т. д. Это законы человеческого общежития и одновременно причины терпимости к неэффективной работе соседа по офису, которые хороши для души, но плохи для бизнеса.

Продолжая сравнивать дистанционную работу с очной, мы составили таблицу из плюсов и минусов для человека и организации.

ТАБЛИЦА 1

	ОЧНАЯ РАБОТА	ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА
ПЛЮСЫ	Шанс стать и остаться личностью и профессионалом. Удовольствие и счастье от удовлетворения социальных потребностей. Членство в Большой Команде компании, причастность к масштабным и значимым делам. Экономия энергии на самоконтроль и саморегуляцию, поскольку за человека это делает коллектив. Подходит для сотрудниковновичков и нестандартных задач.	Шанс жить сбалансированной (домработа) жизнью. Оценка по результату. Возможность максимально сосредоточиться на решении сложной задачи. Максимальный учёт пожеланий и жизненных обстоятельств сотрудника (работать может инвалид, женщина в декретном отпуске, человек на Северном полюсе и т. д.). Экономия на рабочих местах (аренде, оборудовании, мебели). Подходит для состоявшихся специалистов, выполняющих типовую работу.

	ОЧНАЯ РАБОТА	ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА
МИНУСЫ	Нет возможности по-настоящему сосредоточиться на содержательной задаче. Ориентация в оценке работы на процесс, а не на результат («все сидят за компьютерами, значит, работают»). Сотрудник должен подстраивать свою жизнь под организацию.	Невозможно надзирать за работой, что противоречит природе менеджмента и власти. Высокие требования к руководителю, к сотруднику и к команде. Деградация личности и профессионализма при длительной дистанционной работе. Синдром «от сессии до сессии». Эффект «запаса времени и ресурсов».

Согласитесь, что некоторые из пунктов таблицы звучат неожиданно или не очень понятно. Поэтому разворачиваем их для вас, уважаемый читатель.

Начнём со своеобразного **закона сохранения энергии.** Дистанционная работа временно отключает те области мозга, которые отвечают за обработку социальной и эмоциональной информации в силу её минимизации, а также те нейроны, которые заняты обслуживанием бесконечного процесса фатического (то есть фонового, ритуального, ради самого процесса) общения. Значит, человек сможет потратить больше сил на мышление и содержательную работу. Для хорошо организованного и целеустремлённого человека дистанционная работа – это инструмент, заметно повышающий интеллектуальную производительность.

Но стоит помнить и обратное. Концентрация на содержательных задачах забирает энергию от нейронной сети, отвечающей за социальное взаимодействие. То есть, когда сотрудник погружается в работу, он ограничивает общение с близкими. Членам семьи начинает его не хватать, возникает ревность к работе, и это ещё один непростой аспект, который разрешается лишь осознанным лайф-менеджментом.

Фатическое (контактоустанавливающее) общение – это процесс коммуникации, в котором высказывания направлены на установление контакта с собеседником и не несут в себе никакой смысловой нагрузки. Также это построение коммуникационного процесса, с помощью которого можно «опознать» в сообщении собеседника собственные идеи, ценности, ожидания.

Фатическая функция является основополагающей в приветствиях (в том числе невербальных, например, рукопожатии), поздравлениях, дежурных разговорах о погоде, городском транспорте и других общеизвестных вещах. Правила, используемые собеседниками, определяются интуитивно. Сюда можно отнести искренний обмен мнениями и чувствами, необязательно логичный. Поэтому собеседники не особо соизмеряют и контролируют сказанное, не очень стараются подбирать «уместные» слова и фразы, почти не перебивают друг друга: например, упоминание о вчерашней телевизионной передаче не перерастает в разговор о содержании или художественном решении программы. Иначе говоря, общение происходит ради самого общения, оно сознательно или обычно неосознанно направлено на установление, поддержание контакта или их регулирование.

Существует конфронтация двух противоположных речевых замыслов – «фатики» и «информатики».

«Фатика» рассматривается как удовлетворение потребности в общении – кооперативном или конфликтном, с различными формами, тональностью, отношениями между собеседниками.

«Информатика» понимается как общение с целью передачи информации.

Дефицит информации в общении отнюдь не означает, что эти разговоры не нужны или не важны. Сама непринужденность, поверхностность и легкость таких разговоров помогает преодолевать разобщенность и некоммуникабельность. Например, трехлетние дети еще не знают, что бы такое им сказать или услышать друг от друга, да и понять они друг друга еще не в состоянии, но тем не менее энергично лопочут каждый о своем, потому что стремятся к контакту. Детская

речь в самом начале общения выполняет именно фатическую функцию[1].

В нашей таблице упомянута Большая Команда, и почему-то написаны слова с заглавных букв. Что это такое?

Большая Команда – это метакоманда, включающая всех сотрудников организации, которая работает с распределенным лидерством в мультикультурном контексте и в совместной созидательной деятельности создает новые ценности.

Кстати, Большая Команда – это один из объектов наших исследований.

Современный бизнес стал настолько сложным, что способностей одного даже гениального руководителя уже не хватает, чтобы компания стабильно была успешной и эффективной. В этом случае выручает групповой разум, при котором думает, принимает решения, совершенствует работу уже не один человек, а все сотрудники организации. Но это возможно лишь в том случае, если они работают одной командой.

Большая Команда в некоторых компаниях – уже реальность. Она нужна, чтобы:

1. сотрудники гармонично совмещали жизнь и работу;
2. люди в компании трудились вместе с соратниками;
3. вы «строили храм», а не просто «таскали кирпичи» и «зарабатывали на хлеб».

[1] Горбачева Е.Ю. Реализация фатической функции в деловых переговорах. **URL:** https://moluch.ru/archive/102/23364/

Теперь разберёмся с **синдромом и эффектом.** Для подавляющего большинства удалённых сотрудников характерно поведение, описываемое присказкой «от сессии до сессии живут студенты весело». То есть начало работы откладывается вплоть до дедлайна. Со всеми вытекающими последствиями по части качества такой работы. Кроме того, в дистанционке явно проявляется эффект «запаса». На вопрос руководителя, «что тебе нужно для выполнения задания», исполнитель просит времени и ресурсов с запасом, чтобы гарантированно его выполнить. Иногда это время и ресурсы в разы больше реально необходимых. А так как возможности контроля при дистанционке ограничены, то проверить, насколько эти запросы обоснованы, зачастую просто невозможно.

Пришла пора парадокса. Дистанционная работа подразумевает близость к семье, социальной ячейке общества. Тогда почему же человек, работая дома, должен испытывать дефицит общения и социальной информации? Дело в том, что личность формируется только в социуме, а её развитие возможно только в групповой деятельности. (Мы говорили об этом ранее.) Поэтому, когда человек выпадает из широкого социального контекста, «усыхают» его социальный интеллект и навыки, необходимые именно в коллективе, команде. Прежде всего, деградируют его коммуникативные и социальные компетенции от навыка переговоров до социального интеллекта. Яркая иллюстрация этого – сложности в общении, которые испытывает женщина, возвращаясь на работу из отпуска по уходу за ребёнком. Она ведь не в лесу жила, с родственниками общалась, а сложности абсолютно реальные.

Так что же делать, спросим мы вслед за Чернышевским? Дистанционная на 100 процентов работа вредна. Поэтому социально ориентированный бизнес и руководители должны выработать оптимальные практики сочетания очных и дистанционных форматов работы и взаимодействия. Вспомните из личного опыта: каждый из нас скучал по друзьям и с нетерпением ждал встречи, а потом феерично проводил с ними вечер и был также счастлив, расставаясь, чтобы отдохнуть друг от друга и дать возможность заново соскучиться. И это правильно. «Разлука для любви то же, что ветер для огня: маленькую любовь

она тушит, а большую раздувает еще сильнее».

Немного триллера в завершении. Даже для тренированного и подготовленного человека индивидуальная дистанционная работа – большой стресс. Вспомним примеры из социальной психологии. Космонавты во время экспериментов по длительному нахождению в замкнутом пространстве начинали буквально травить и унижать друг друга, деградируя до состояния подростковой банды. Синоптики, полярные исследователи, находясь в ситуации длительной социальной депривации, страдали от галлюцинаций и личностно менялись не в лучшую сторону.

ПОСЛЕ ПРЕБЫВАНИЯ В АБСОЛЮТНОЙ ТИШИНЕ ЧЕЛОВЕК НАЧИНАЕТ СХОДИТЬ С УМА

Космонавты в сурдокамере

Подготовка человека к полету в космос включает различные испытания, в том числе пребывание в сурдокамере в течение 10-15 суток. При этом моделируются сложные условия обитания, такие как навязанный ритм деятельности, звукоизоляция, замкнутое пространство ограни-

ченного объёма, постоянное искусственное освещение, отсутствие двусторонней речевой связи, непрерывная деятельность (бодрствование) и другие.

О своем пребывании в сурдокамере спустя годы вспоминают в мельчайших подробностях многие космонавты. И это понятно: эмоций там хватало через край. Случались и галлюцинации. Например, одному казалось, что стены смыкаются и размыкаются перед его глазами, другой отчетливо увидел... стаю белок, марширующих по снежному полю с мешками через плечо, третий слышал музыку Баха и Бетховена... Валерий Быковский, первым прошедший испытания одиночеством в сурдокамере 6 апреля 1960 года, успокаивал сослуживцев: «Ничего особенного». Но Павел Попович потом признался: «Нелегко». Андриян Николаев вспоминал: «Хотелось услышать хотя бы тонюсенький птичий писк, увидеть что-нибудь живое. И вдруг меня словно кто-то в спину толкнул. Поворачиваюсь – и в малюсеньком обзорном кружочке вижу глаз. Живой человеческий глаз. Он сразу исчез, но я его запомнил: от табачного цвета глаза до каждого волоска рыжеватых ресниц…». Нечто подобное испытал Борис Волынов: «Живое слово, только одно слово – что бы я отдал тогда за него!»[2]

Для того чтобы не навредить своим сотрудникам, организациям и руководителям нужно сознательно сочетать различные форматы и практики очной и дистанционной работы.

[2] История первого отряда космонавтов.
URL: https://pikabu.ru/story/istoriya_pervogo_otryada_kosmonavtov_5840894

3 Стоп-факторы для дистанционной работы, или кто не сможет эффективно трудиться удалённо

Этот раздел предназначен, прежде всего, **для руководителя.** Предупрежден, значит, вооружен. Не все сотрудники смогут эффективно работать дистанционно. Поэтому мы составили ещё одну таблицу, позволяющую отделить тех, кто «годен», от тех, у кого «белый билет».

ТАБЛИЦА 2

ПОКАЗАТЕЛЬ	ПОЗИТИВНЫЙ ПРОГНОЗ	НЕГАТИВНЫЙ ПРОГНОЗ
Терминальная ценность	Созидательная деятельность, определённость	Власть, достижение
Социальные потребности	Низкие	Высокие
Лайф-менеджмент	Баланс жизни и работы	Нерешенные личностные проблемы
Локус контроля	Интернальный (внутренний)	Экстернальный (внешний)
Интеллект	Высокий	Низкий
Воля	Сильная	Слабая

Прокомментируем содержание ячеек.

Что такое **терминальная ценность?**

Терминальная ценность – это категоричное требование к себе и миру, которое определяет жизненную позицию человека и характер его ведущей деятельности. Терминальные ценности определяют ответы на вопросы: «как я должен/не должен жить» и «какой мир “правильный”».

Они закладываются в детстве и обычно слабо осознаются человеком. Поэтому ценности устойчивы и почти автоматически определяют поведение человека в типичных ситуациях, подталкивая его к определённым выборам и задавая программу поведения «по умолчанию». В частности, люди с определёнными терминальными ценностями чаще выбирают организации с «родственными» корпоративными культурами.

Нас здесь интересуют не терминальные ценности человека вообще, а прежде всего связанные с его деятельностью. Таких ценностей как минимум четыре:

1 Власть – стремление к влиянию, навязыванию своей воли другим людям, даже вопреки их сопротивлению.

Людям с этой ведущей ценностью комфортнее всего будет в организациях с корпоративной культурой силы: армии, полиции, государственных структурах, крупных, вертикально интегрированных компаниях. Для них характерны авторитарный стиль руководства, конкуренция среди сотрудников за счёт их желания подняться наверх, требования верности (а порой и жертвенности) от сотрудников за принадлежность к организации.

Вряд ли в культуре силы дистанционная работа в нормальных условиях возможна в принципе. Как говорится, «кто ж её позволит?!» Но даже если вертикально интегрированная компания или, страшно сказать, полиция с армией решат перевести часть сотрудников на удалёнку, то как те станут работать без приказа сверху? И это не ирония. У взрослого человека невозможно за неделю и даже за месяц восстановить инициативность, которая годами до этого «придерживалась» начальством.

2 **Достижение** – направленность на успех, стремление быть первым, лучшим и единственным.

Если у человека доминирует эта ценность, то ему «зелёная улица» в организации с корпоративной культурой успеха: торговые компании, шоу-бизнес, профессиональный спорт и так далее, где ценятся персональный результат, уникальность и личные достижения.

Не будем всерьёз говорить про спорт и шоу-бизнес в дистанционном и индивидуальном формате, это как-то странно и напоминает свадьбу по Skype. Драки точно не будет, но и рюмкой чокнуться не с кем. Возьмём стандартную коммерческую компанию, в которой есть удалённые торговые представители. Насколько хватит пороху – мотивации человеку, который работает в одиночестве, успешен, но не может похвастаться своими достижениями перед коллегами, получить законную порцию признания за личную победу? Вопрос риторический, поэтому можно не отвечать. Не случайно во всех торговых компаниях есть практика очных митингов, мотивирующих собраний и тому подобных мероприятий, где «поправляют» пошатнувшуюся в полях мотивацию продавцов.

---

3 **Определённость** – стремление к стабильности, ясности, неизменности, постоянству, предсказуемости.

Если для человека важнее всего надёжность и устойчивость, то ему комфортнее всего будет работать в корпоративной культуре порядка (правил). В компаниях, где соблюдение технологий, инструкций и регламентов является основой сложного и опасного производства: на многих заводах, в атомной энергетике, химической промышленности, авиации, точном машиностроении и т. п. В таких организациях ценятся пунктуальность, организованность, предусмотрительность.

Но ведь именно эти же качества нужны и для дистанционной работы. И если она является типовой, стандартной, то многие сотрудники из компаний с культурой порядка будут в такой работе вполне успешны. Главное, чтобы им дали понятные технологии и объяснили новые правила игры, в смысле работы.

4 **Созидательная деятельность** – стремление к творчеству, экспериментам, освоению нового, созданию ценностей: открытий, изобретений, теорий, идей, продуктов.

Для человека, стремящегося к постоянному развитию, комфортнее всего будет в корпоративной культуре партнёрства и результата. Ему подойдёт работа в исследовательском институте, креативной компании, стартапе и т. п., то есть там, где ценятся командная работа, максимальное использование своих возможностей и способностей в продуктивной деятельности. А от сотрудников ждут новаторства и ответственности за результат.

Многие сотрудники таких компаний тоже будут продуктивны на дистанционке, особенно в составе виртуальных команд. Удалённая работа позволяет сконцентрироваться на сложных содержательных задачах, а групповой интеллект – искать нестандартные решения. Правда, их сложность и уникальность предполагает достаточно высокий профессионализм, для большинства новичков они просто не по зубам.

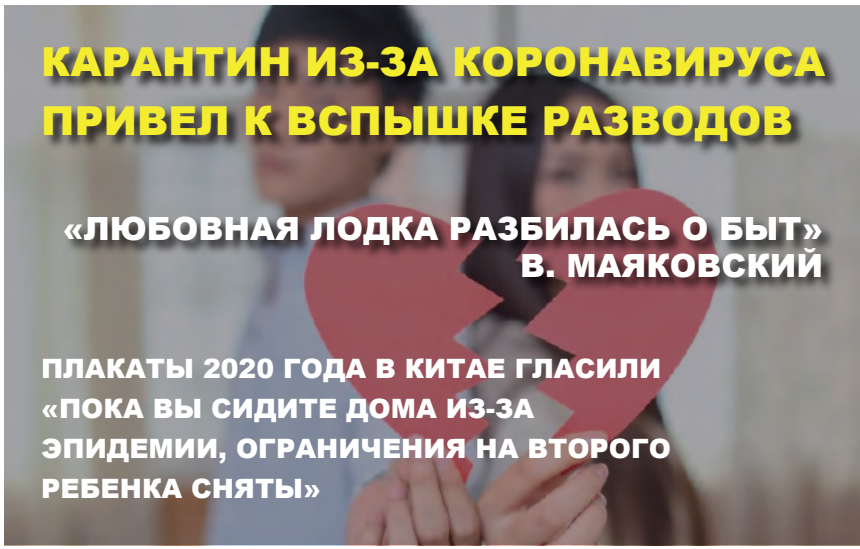
Продолжаем «копаться в головах» наших сотрудников. Кроме ценностей, у каждого человека есть ещё и потребности, то есть нужда в чём-либо. И если его ведущие потребности социальные, то есть человек нуждается в широком круге интенсивного и разнообразного общения, то дистанционная работа ему противопоказана. Точнее, она должна быть строго дозированной. Как говорит одна наша коллега: «Если я раз в две недели не проведу тренинг, то начинаю дома лезть на стены. И мне не помогает ни муж, ни дочка, ни друзья». Общение для неё как отдушина, луч света, глоток свежего воздуха. А иначе тоска и депрессия.

Кстати, модная у фрилансеров работа в кафе и коворкинге, как метко выразился наш сотрудник, – это «сублимация офисной жизни», с помощью которой экстраверты пытаются компенсировать недостаток общения. Приятно за чашечкой кофе потрындеть «про работу», особенно в компании с симпатичными девушками. Только при чём здесь работа, которая предполагает фокус внимания на задаче?

А теперь наша любимая тема – **лайф-менеджмент**, то есть сознательное управление различными аспектами собственной жизни. Задача, с которой столкнётся каждый удалённый сотрудник, если он не живёт в гордом одиночестве, – совмещение «дома» и «работы». В сутках всегда 24 часа, которых должно хватить на всё: работу, семью, сон, физкультуру, магазины, уборку и т. д., нужное подчеркнуть. Если времени хронически не хватает, значит, у вас что-то неладно с приоритетами. Как сказал кто-то из мудрых: «В жизни нужно делать лишь то, чего не делать не в состоянии». Собственно, расстановка приоритетов – это и есть основа лайф-менеджмента. На важное время всегда найдётся.

Одним из ключевых показателей успешного «управления жизнью» является отсутствие конфликтов, во-первых, с собой, во-вторых, с окружающими. Поэтому присмотритесь к сотрудникам, которые в постоянных контрах со своими коллегами. Наивно предполагать, что дистанционка сделает их белыми и пушистыми. Скорее всего, эти люди не смогут эффективно работать дистанционно. Им бы сначала с собой разобраться.

Вот любопытная иллюстрация того, что происходит с супругами, когда они длительное время проводят вместе.



Любовь и испытание изоляцией, или вспышка разводов в Китае после эпидемии

Более 12 недель в карантине, в изоляции, в 4 стенах не прошли даром для сотен китайских семей. Эпидемия коронавируса в Китае в начале 2020 года привела к лавине разводов.

В городке Дачжоу, провинция Сычуань, за месяц более 300 пар подали на развод. В городе Сиань, провинция Шэньси, за один только день поступило 14 заявок на расторжение брака, что превысило возможный суточный лимит, сотрудники просто не смогли принять всех желающих. Это невиданные для Китая цифры. У загсов выстраиваются очереди людей в масках, которые, уткнувшись в телефоны, демонстративно не замечают друг друга. Как тут не вспомнить Владимира Владимировича Маяковского с его сакраментальным: «Любовная лодка разбилась о быт».

Совместное времяпрепровождение 24 часа в сутки 7 дней в неделю стало для китайских супругов невыносимым: обострились конфликты по любому поводу, посыпались взаимные претензии, обнажились проблемы, которые раньше можно было замалчивать, уходя на работу, по делам, на встречу с друзьями. «Ты телефон из рук не выпускаешь», «ты не играешь с ребенком», «валяешься целыми днями, ужин не приготовлен», «ты даже не пытаешься найти заработок» и множество других до боли знакомых сюжетов. Люди столкнулись с трудностями, которые пережить вместе оказалось сложнее, чем поодиночке[3].

[3] Семейная лодка разбилась о коронавирус: в Китае возросло количество разводов.
URL: https://www.1tv.ru/news/2020-03-25/382623-semeynaya_lodka_razbilas_o_koronavirus_v_kitae_vozroslo_kolichestvo_razvodov

С высокого уровня ценностей, потребностей и жизненных приоритетов спустимся к личностным особенностям. Очень важным, а возможно, и критическим фактором для дистанционной работы является локус контроля – устойчивое свойство личности, характеризующее представления человека о своих способностях управлять собственной жизнью и степени ответственности за её развитие. Есть два полюса, к одному из которых тяготеет каждый человек.

Интернальность (внутренний локус контроля – «всё зависит от меня») проявляется в оптимистичных представлениях человека о своих возможностях, ответственности за свои действия, стремлении к достижениям, инициативе, активности и т.д.

Интернальный человек считает, что происходящие с ним события в первую очередь зависят от него самого: его компетентности, целеустремленности, способностей и являются закономерным результатом его собственной деятельности. Интерналы более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении целей, уравновешены, доброжелательны и независимы.

Экстернальность (внешний локус контроля – «от меня ничего не зависит») связана с приписыванием ответственности за жизненные события внешним факторам и обстоятельствам. Она проявляется в пессимистичных представлениях человека о своих способностях и возможностях, безынициативности и выжидательной позиции.

Такой человек искренно убежден, что его успехи или неудачи являются результатом действия внешних сил, везения, случайностей, Бога, фатума, других людей и т. д. Экстерналы в целом менее уравновешены, более тревожны, подозрительны, конформны и агрессивны.

Внешний локус контроля отрицательно коррелирует с волевыми качествами (прежде всего, с целеустремленностью и решительностью). В самом деле, если человек считает, что ответственность за события его жизни лежит вовне (жизнью «рулят» судьба, рок, случай, окружающие и т. д.), то к чему особо напрягаться. Зачем ставить цели и принимать решения?! Пусть это делают другие, или всё течёт само собой.

В общем, в пределе всё очень просто: «я живу» или «меня живут». Понятно, что во втором случае шансов на успех в дистанционной работе у сотрудника немного. Он с лёгкостью завалит любой проект и будет искренно изумляться недовольству руководителя: «За что меня так?! Я же старался!»

Немного из личного опыта руководителя. Мы несколько раз обжигались на сотрудникахэкстерналах, они в нашей компании просто не выживают. Поэтому теперь мы тестируем всех кандидатов.

Опросник Роттера занимает всего 5-7 минут и позволяет принять оперативное кадровое решение по поводу кандидата.

Если уж речь пошла о психодиагностике. Мы в обязательном порядке тестируем кандидатов еще на интеллект и волю. В чём смысл?

Во-первых, **дистанционная работа требует интеллекта** не ниже среднего. Невозможно согласовывать каждый шаг или операцию с руководителем или удалённым наставником. Сотруднику нужно принимать самостоятельные решения, не допуская при этом серьёзных ошибок. Без «мышц в голове» это едва ли возможно.

Во-вторых, **дистанционная работа базируется на самомотивации**, которая, в свою очередь, **требует развития воли** (целеустремлённости, настойчивости, инициативности) на уровне хотя бы статистической нормы. Так что «лучше перебдеть, чем сожалеть» и увольнять человека, который просто не сможет работать без чуткой руки Большого брата. (Это мы имеем в виду непосредственного руководителя.)

Будем подводить итоги. Если из 6 показателей, включённых в Таблицу № 2, у вашего сотрудника негативный прогноз по 1 или 2, то у вас есть три варианта:

1. оставить его на очной работе в офисе;

2. использовать его в дистанционной работе, но при управлении учитывать индивидуальные особенности такого сотрудника;

3. оставить человека на очной работе, но разработать вместе с ним ИПР (индивидуальный план развития), чтобы обе стороны понимали, когда и при каких условиях сотрудник может перейти на удаленку.

Если у сотрудника негативный прогноз по 3 и более показателям, то не мучайте ни себя, ни человека. Пусть работает очно.

У дистанционной работы существуют несколько стоп-факторов, которые легко поддаются диагностике. При отрицательном прогнозе экспериментировать не стоит.

4 Дистанционная работа как специфический вид деятельности

Коллективная очная работа предпочтительна для статистического большинства людей, однако развитие технологий, а также складывающаяся экономическая и экологическая ситуация (наверняка на смену коронавирусу придёт ещё какая-нибудь зараза) подталкивают всё большее число организаций и сотрудников к удалённой работе.

Задача компаний и их руководителей на уровне бизнес-процессов – **найти оптимальный баланс** между очной и дистанционной работой для каждой должностной позиции. Самые прогрессивные организации будут искать и найдут устраивающий и работодателя, и сотрудника вариант сочетания этих разных форматов деятельности.

Дистанционная работа – это не просто обычная работа, в которой отсутствует очный контакт сотрудников, это отдельный и специфический вид деятельности. Поэтому, чтобы такая работа была эффективной, нужна и соответствующая методика, включающая в себя специальные механики и приемы.

Дистанционная работа, особенно групповая, эффективна лишь в том случае, если она целенаправленна. Например, задачи и инструкции сотрудникам готовятся заранее, а сама работа постоянно канализируется, направляется. Это предъявляет и к руководителю, и к сотруднику принципиально новые требования и более высокую **осмысленность** по сравнению с очной работой.

Дистанционно мы лишены роскоши человеческого общения и, значит, можем максимально сконцентрироваться на содержательной задаче. Но ненадолго. Без «человеческой» составляющей работать тяжело, а для многих и невозможно. Поэтому секрет эффективности **в балансе человеческого и делового** в процессе работы, а для этого руководителю (чаще всего именно он модерирует дистанционную работу) нужно владеть разными приемами. Ведь дистанционная работа «отрезает» много человеческих феноменов, а его невербальная часть – взгляды, позы и жесты, вздохи, контексты – практически исче-

зают. И руководитель должен как-то компенсировать эти дефициты.

Принадлежность индивида к группе оказывает на его поведение и мышление значительное влияние. Результаты этого влияния провоцируют межгрупповую конфликтность, или социально-психологические групповые феномены.

***Дэвид Майерс** в книге **«Социальная психология»** выделяет 6 социально-психологических групповых феноменов.*

***1.** Социальная фасилитация (от англ. facility – легкость, благоприятные условия) – эффект усиления доминирующих реакций в присутствии других.*

***2.** Социальная леность – тенденция людей уменьшать свои усилия, если они объединяются с другими для достижения общей цели, но не отвечают персонально за конечный результат.*

3. Деиндивидуализация – утрата индивидом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживающих норм самоконтроля.

4. Групповая поляризация – вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного под влиянием эффекта фасилитации принять не лучшее, а, например, рискованное решение.

5. Огруппление мышления – тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает группе реалистично оценивать противоположную точку зрения.

6. Феномен влияния меньшинства – меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.
Некоторые авторы дополнительно выделяют еще 2 феномена.

7. Групповой фаворитизм – предпочтение своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней.

8. Конформизм как результат группового давления – тенденция изменять поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы.

Опишем пример групповой поляризации. Представим человека, который пришел на собрание будущих вкладчиков выгодной, как ему сказали, системы. Человек планировал вложить 1000 рублей и не стал бы горевать, если они пропадут. На собрании он увидел, как присутствующие один за другим делали вложения в 10 000 и даже в 100 000 рублей. На этом фоне человек решил вложить 50 000. На самом деле человек оказался на хорошо срежиссированном спектакле организаторов финансовой пирамиды – и деньги его пропали[4].

[4] Социально-психологические феномены групп.
URL: https://psy.wikireading.ru/59845

В дистанционной работе, чтобы удерживать внимание сотрудников, необходимо постоянно использовать **разнообразные приемы:** эвристические (пишем с чистого листа); групповую динамику (говорим по одному); уникальные схемы работы (планерка, совещание, креативная сессия и т. д.). Секрет успеха и сфокусированности группы также в едином интерфейсе, который в режиме реального времени объединяет группу и содержит все подсказки, навигаторы, формулировки целей и задачи.

Мы уже говорили, что длительная дистанционная работа часто служит источником стресса. Исследования психологов и психиатров показали, что защитой от хронического стресса служат такие факторы, как ощущение контроля, юмор, социальная поддержка. Дистанционному руководителю важно использовать эти **антистрессовые механизмы.**

Например:

- максимально воссоздавать ощущение живого социального взаимодействия: использовать видео, смайлы в чате, разговоры «за жизнь», командные ритуалы;

- сознательно запускать неформальное общение: обмен новостями, слухами, поздравления с днем рождения, рабочими успехами и т. д.;

- как можно чаще и четче информировать сотрудников о рабочей ситуации, своих решениях, делиться планами на будущее, вовлекать сотрудников в их составление.

В следующих главах мы подробно остановимся на приёмах и механиках, которыми может пользоваться руководитель в работе со своей командой. А сейчас назовём три специфических компетенции, которые требуются в дистанционной работе руководителям и подчинённым.

ТАБЛИЦА 3

	КОМПЕТЕНЦИИ
Руководитель	• Управление дистанционной командой • Co-creation
Сотрудник и команда	• Самоменеджмент • Co-creation

Начнём с ключевой и самой сложной компетенции.

Самоменеджмент – это готовность управлять собой, своей работой и жизнью, которая проявляется в целеустремленности, организованности, а также самомотивации.

Без самоменеджмента даже умный и опытный человек не сможет долго и продуктивно работать дистанционно. То есть это необходимое, но недостаточное условие для удалённой работы. В офисе функции контроля и мотивации исполняет руководитель, а дома его нет. Поэтому никто не будет ограничивать тебе время чаепития, общения с друзьями, а также поднимать «упавшее» настроение. Придётся делать это самому. Мы не знаем ни одного человека, который бы научился искусству управлять собой (а это и есть самоменеджмент) мгновенно или даже за неделю. У наших коллег на это уходит в среднем от 6 до 12 месяцев.

Компетенция **co-creation** – это готовность и способность к совместной интеллектуальной (творческой и содержательной) работе, в процессе которой создаются новые идеи, решения, ценности; умение быть продуктивным в составе креативной команды; способность управлять работой команды (быть лидером, модератором); умение эффективно проходить креативный процесс и управлять процессом разработки.

Мы используем понятие co-creation[5] в более узком, чем в Википедии, смысле и буквальном переводе.

Для нас **co-creation** – это совместное творчество, групповая интеллектуальная

Коллективный разум – это не вымысел фантаста, а реальность. В большинстве случаев он мощнее, чем индивидуальный интеллект. Поэтому почему бы не воспользоваться этим инструментом на благо себе и компании?

Как видно из Таблицы 3, данной компетенцией в равной мере нужно владеть и сотруднику, и руководителю. Мы за распределённое лидерство, при котором каждый член команды руководит тем фронтом работ, на котором у него это лучше всего получается. Это хорошо заметно в правильной семье, где муж не командует на кухне, а жена в гараже. Кстати, семья – эта самая распространённая на Земле команда.

И, наконец, компетенция руководителя

Управление дистанционной командой – готовность выстраивать опосредованную техническими средствами систему партнерского общения и взаимодействия с сотрудниками; умение реализовывать базовые функции стратегического, оперативного и тактического управления в делегирующем стиле.

---

[5] Co-creation или совместное создание стоимости (ценности) – это создание продуктов, услуг или систем совместными усилиями разработчиков и заинтересованных сторон (например, компаниями и клиентами, или менеджерами и работниками).

Дистанционному менеджменту будет посвящена основная часть этой книги. Поэтому здесь мы обратим ваше внимание лишь на одну его особенность. Дистанционное управление командой предполагает делегирующий стиль руководства и партнёрское (на равных) общение с сотрудниками. Поэтому стать эффективным дистанционным руководителем смогут далеко не все.

В качестве иллюстрации приведем несколько правил командной работы, которые мы услышали на одном из вебинаров, посвящённых дистанционной работе:

- *сотрудник должен быть в сети за 5 минут до начала утреннего митинга;*

- *во время митинга камеры всех сотрудников должны быть включены;*

- *рабочий день ровно 8 часов, с 09:00 до 18:00; в это время сотрудник должен немедленно отвечать на запросы руководителя.*

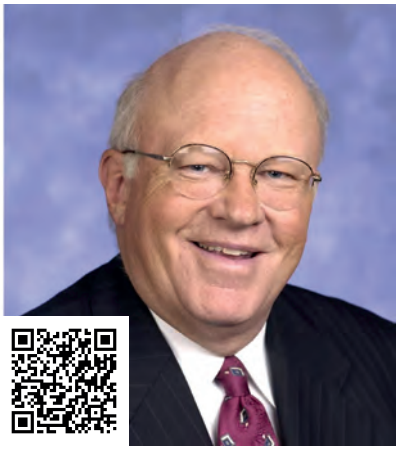
И смех и грех, как говорится (клоуны в публичном доме). Всего три строчки, а стремление контролировать каждый шаг и вдох подчинённых налицо. Так и хочется спросить того, кто придумал эти правила, зачем они вам? Впрочем, снова вопрос риторический. Чтобы чувствовать свою власть и удалённо.

Дистанционная работа – это отдельный и специфический вид деятельности, требующий специальной методики, приёмов и компетенций.

ГЛАВА 2

ФУНКЦИИ КОЛЛЕКТИВА

Эжен Де Блаас. «Ухаживание».



Вспомним один из ключевых постулатов ситуационного руководства **П. Херси** и **К. Бланшара** – «Руководитель делает только то, что его сотрудник в данный момент сделать не в состоянии». Другими словами, руководитель выполняет компенсаторную функцию по отношению к своим подчинённым.

При дистанционной работе сотрудникам не хватает, прежде всего, общения и непосредственного взаимодействия с коллегами, которые в очной работе воспринимаются всеми как естественные элементы. Вроде воздуха, которым мы просто дышим и считаем это само собой разумеющимся. Поэтому дистанционный менеджмент должен компенсировать сотрудникам нехватку трудового коллектива.

Именно поэтому мы сначала разберёмся с функциями социума и его части – трудового коллектива. Проще говоря, ответим на вопрос, зачем нам другие люди и коллеги. И лишь в следующей главе представим вам концепт дистанционного менеджмента – что нужно делать руководителю, чтобы сотрудник смог продуктивно трудиться, когда коллектив в физическом смысле рядом отсутствует.

1 Социум и индивид

Начнём с двух фактов про индивида:

Индивид – отдельный организм с присущей ему автономией, в частности, человек как единичный представитель человеческого рода.

Группа нейрофизиологов под руководством **Габриеля Корфаса (Gabriel Corfas)** из Гарвардской медицинской школы в Бостоне (США) наблюдала за различиями в развитии мозга мышей, одни из которых росли в одиночестве, а другие в обществе своих сородичей. Наибольшие физиологические различия наблюдались в работе вспомогательных клеток, вырабатывающих вещество миелин, который является драйвером развития любых навыков, включая и социальные.

Немецкие психиатры **Ян Гросс и Петер Кемпе** ещё в 1970 году изучали воздействие социальной изоляции и сенсорной депривации на психику людей. Их помещали в изолированную комнату. У испытуемых достаточно быстро наступали одни и те же эффекты: искажение восприятия, галлюцинации, расстройство сна, мышления и внимания, затем давала сбои иммунная система, появлялась уязвимость к инфекциям, потеря самоуправления. То есть проявлялись классические реакции, характерные для тяжёлого стресса.

Какой вывод можно сделать из этих исследований? Большинство животных и подавляющее большинство людей буквально физиологически предназначены для жизни в «общежитии», рядом со своими шумными соседями. Люди, по разным причинам выключенные из социума, оказываются в ситуации социальной депривации, которая вначале переживается ими как дискомфорт от одиночества из-за сложностей в удовлетворении базовых социальнопсихологических потребностей (в принадлежности, любви, дружбе, привязанности, поддержке, помощи), а в итоге, в самых запущенных случаях приводит к деградации личности.

Социум – группа людей, объединенных по какому-либо признаку.

Индивид становится личностью только в социуме:

- Дети с синдромом Маугли и Каспара никогда не могут полностью адаптироваться к человеческому обществу.
- Все обнаруженные «робинзоны поневоле» (люди, оказавшиеся в длительной социальной изоляции) показывали умственную деградацию.
- У бомжей, выпавших из нормальных социальных связей, происходит деградация личности.
- Люди, долгое время находящиеся внутри одной гомогенной социальной группы, например, в тюрьме, в большинстве деградируют до психологии тюремного сообщества и могут быть полностью адекватны только внутри этой группы: «Синдром рецидивиста – украл, выпил, в тюрьму».
- Люди, долго находящиеся в социальной изоляции: полярники, синоптики, космонавты – готовы общаться с кем угодно, включая насекомых и собственные галлюцинации.

Человек без других людей, без идентификации себя с разными социальными группами опускается, деградирует, перестает быть человеком разумным. Наша личность, развитие, успех, судьба – это продукты исключительно социума.

2 Про труд и праздность

Что мы точно знаем про труд? Труд – это благо.

Трудотерапия показывает высокие и устойчивые результаты при лечении таких психических расстройств, как алкоголизм, депрессия, галлюциногенный синдром, умственная отсталость, синдром Дауна. Прекрасные результаты трудотерапия дает и при неврологических заболеваниях, она восстанавливает речь, устраняет остаточные явления после парезов и параличей. Основной терапевтический механизм – во время трудового процесса больной отвлекается от негативных мыслей, избавляется от своих страхов, не думает о душевной и физической боли. Человек, находясь в обществе людей со схожими интересами, перестает чувствовать себя неполноценным и изолированным от общества. Воистину работа лечит нас от многих болезней.

Ученые из университета штата Орегон (США) нашли связь между работой на пенсии и продолжительностью жизни. Специалисты проанализировали данные 2596 пожилых людей. Участников разделили на две группы: тех, кто вышел на пенсию из-за плохого здоровья, и тех, чей отказ от работы был связан с другой причиной. Все они согласились участвовать в исследовании проблем старения еще в 1992 году. К окончанию наблюдения в 2010 году большинство из них вышли на пенсию, а кто-то уже скончался (примерно четверть нездоровых людей и 12 процентов здоровых).

В итоге оказалось: если здоровые люди выходят на заслуженный отдых на год позже пенсионного возраста (в Америке это 65 лет), то они уменьшают риск ранней смерти на 11 процентов. Тенденция, замеченная учеными, сохраняется для всех вне зависимости от образа жизни и социодемографических факторов. У нездоровых добровольцев поздний выход на пенсию также оказался связан со снижением риска ранней смерти на 9 процентов. Так что работа на пенсии и привычка трудиться по 10-12 часов продлевает жизнь человеку.

Профессии, связанные с интеллектом и творчеством, помогают жить дольше. Это данные геронтологов: профессора, членакорреспондента РАН **Владимира Анисимова** и доктора медицинских наук **Геннадия Жаринова**, которые собрали сведения о продолжительности жизни более 400 тыс. учёных, музыкантов, художников, литераторов, живших с начала I века н. э. до конца XX века. Сегодня можно с уверенностью говорить, что средняя продолжительность жизни у таких людей существенно дольше, чем в обществе в целом. Среди них гораздо выше доля тех, кто прожил дольше 90 или 100 лет.

3 «Праздность убивает»

Многие мечтают о том, чтобы стать богатыми. Ни в чём не нуждаться, перестать работать и наконец-то посвятить себя тому, ради чего (с их точки зрения) человек и появился на свет – бесконечному отдыху. Если проследить судьбу быстро разбогатевших людей, то можно точно ответить на вопрос, в чем же человеческое предназначение.

Немного статистики:

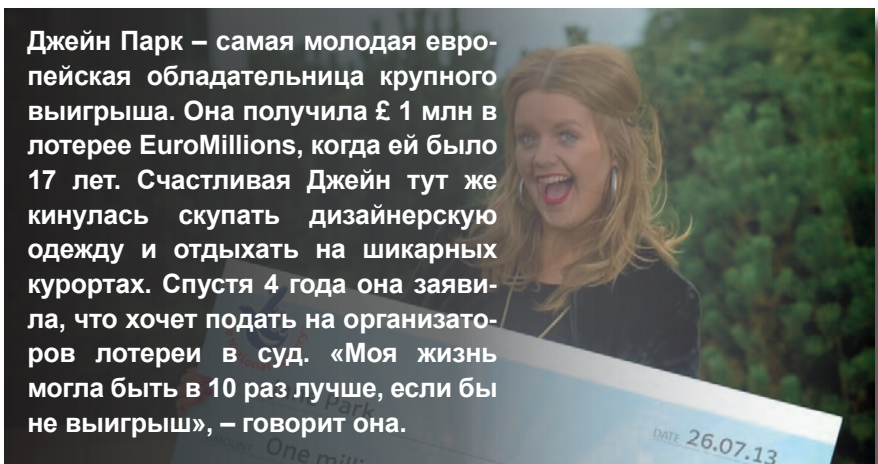
- 70% американцев, выигравших в лотерею очень крупные суммы, через 7 лет полностью разорялись, погибали или теряли своих близких.

- Крупные выигрыши в лотерею в размере от 50 до 150 тысяч долларов заметно увеличивают риск личного банкротства в течение 3-5 лет.

А теперь несколько историй-иллюстраций.

В 2001 году простая семья из Уфы выиграла в лотерею «Бинго-шоу» невероятные по тем временам 29 млн рублей. На радостях начали пить, праздник затянулся. Жена умерла от алкоголизма в 52 года, муж пьёт до сих пор, никто в семье не работает. Благодаря финансовому специалисту успели купить квартиру, сдают её и на эти деньги пьют. Собственная квартира превратилась в притон для бомжей.

Боб Хэррел выиграл 31 млн долларов в Техасе и раздал деньги нуждающимся и друзьям.
Он разорился, его бросила жена. Спустя 2 года после выигрыша он написал записку: «Лотерея – это худшее, что случилось с моей жизнью», после чего выстрелил себе в голову.



Джейн Парк – самая молодая европейская обладательница крупного выигрыша. Она получила £ 1 млн в лотерее EuroMillions, когда ей было 17 лет. Счастливая Джейн тут же кинулась скупать дизайнерскую одежду и отдыхать на шикарных курортах. Спустя 4 года она заявила, что хочет подать на организаторов лотереи в суд. «Моя жизнь могла быть в 10 раз лучше, если бы не выигрыш», – говорит она.

Подведем итоги, касающиеся взаимоотношений человека и общества:

- Человек – существо коллективное.
- Личность – продукт социума.
- Человеку необходимо заниматься общественно полезной деятельностью, которая способствует его здоровью и долголетию.
- Праздность разрушает личность и убивает человека.

4 Функции социума и трудового коллектива

У любого социума вообще и коллектива в частности есть 4 функции по отношению к человеку, являющемуся частью этого социума:

- организующая;
- регулирующая;
- вовлекающая;
- развивающая.

Человеческое общество, социум представляет собой сетевую структуру – это совокупность различных социальных групп от самых маленьких (семья) до глобальных (страна), в которых человек живёт и работает, считает их «своими», имеет доступ к их культуре и ресурсам. Чем богаче такая социальная сеть, тем больше возможностей у человека, потому что большинство проблем мы решаем не в одиночку, а с помощью других людей.

Для любого человека важно найти свое место в жизни, и это место всегда среди других людей. Формальным выражением знатности в средневековой Европе являлось право находиться и сидеть как можно ближе к суверену. (Отсюда происходит русское название этого явления – местничество.) Среди феодалов часты были споры о месте, приводившие к тяжёлым конфликтам, вплоть до вооружённых. Согласно легенде, король Артур ввёл круглый стол именно для того, чтобы его рыцари не спорили друг с другом о лучшем месте и чувствовали себя равноправными. Никто не мог диктовать условия другим, находящимся за этим столом.

Организующая функция социума начинает влиять на человека еще до его рождения. Первый социум, в который встраивается ребенок, – это **место жительства** его родителей, где расположен их дом. В США это называют словом «community». Не случайно в первой главе хорошей книги по воспитанию есть следующий совет – «Задумались о

рождении ребёнка? Выберите правильный район». От этого зависит, какую речь будет каждый день слышать ваш ребёнок, каких людей он будет видеть вокруг себя, какую культуру будет считать своей.

Второй социум – это **семья** – ячейка общества. Все говорят о важности для воспитания и развития ребенка полной семьи, и это правда. Потому что в полной семье ребёнок может видеть весь набор семейных ролей и функций. И дело не только в том, что он может увидеть и мужские, и женские роли. Главное, что ребёнок может увидеть их в динамике, в сложном процессе их взаимодействия. А какую систему сложных взаимодействий можно увидеть в семье, состоящей из ребенка, мамы и телевизора (компьютера)? Только усеченную. В нашей стране со всеми её историческими катаклизмами мужчин заметно меньше, чем женщин, а в детских садах и школах царит почти поголовный матриархат. То есть мальчиков в основном воспитывают женщины, далеко не все из которых счастливы и имеют свою полную семью. Чему удивляться, что у нас в стране так много феминных мужчин? С кем поведешься, от того и наберешься.

Третий, четвёртый, пятый социумы, в которые встраивается большинство людей, – это **детский сад, школа, институт.** И это не только обязанность ребёнка как члена цивилизованного общества, но и его единственный шанс научиться жить в сложных социальных институтах и группах. Чем в большем количестве групп, сообществ, социумов человеку удалось адаптироваться, тем богаче его функционально-ролевой репертуар, а значит, больше шансов найти свое место в глобальном обществе. Не случайно самое жестокое наказание для ребенка – это бойкот со стороны сверстников. Жестокий детский коллектив наказывает нарушителя самым страшным способом – лишая его возможности социализации.

Из книги **В.С. Трубецкого «Записки кирасира»:** «Когда молодой человек попадал в стены Николаевского училища – первым делом старшие спрашивали его, как желает он жить – «по славной ли училищной традиции, или по законному уставу?» Если молодой говорил,

что хочет жить по уставу – никто уже не относился к нему как к товарищу. Такого юнкера называли «красным». «Красного» бойкотировали, глубоко презирали. С ним поддерживали лишь чисто служебные официальные отношения. Но самым существенным было то, что такого «красного» по окончании училища никогда бы не принял в свою офицерскую среду ни один гвардейский полк, ибо в каждом полку были выходцы из Николаевки, всегда поддерживавшие связь с родным училищем, а потому до их сведения, конечно, доходило, кто из новых юнкеров – «красный».

В первую очередь именно воспитание и развитие в определенном социуме позволяют человеку начать накопление социального капитала, необходимого для успеха именно в данном обществе. Сплошь и рядом встречается ситуация, когда в совете директоров всех крупных компаний отрасли сидят выпускники одного факультета – «наши люди, представители одного круга». Умные мамы неспроста советуют своим чадам с детства дружить с правильными друзьями. В жизни пригодится.

Перейти из одной системы социумов в другую сложно, но можно. Можно потому, что у нас не Индия, где за саму мысль о переходе в другую касту могут и убить. Сложно потому, что можно вывезти девушку из деревни, но вывести деревню из девушки почти невозможно. Скажи, в какой социум ты входишь, и я скажу, кем ты, скорее всего, станешь.

Встраивание в сетевую структуру социумов – это инсталляция модели жизни в готовом виде: чего хотеть, как одеваться, к чему стремиться, какого супруга искать, с кем коротать выходные. «Дом. Сын. Дерево» – это не просто слова, это программа жизни, задающая судьбу человека. Очень и очень непросто поменять свою судьбу, «из грязи пробиться в князи». Люди, которые смогли выйти за границы ограничений, налагаемых системой социумов, становятся героями

фильмов и человеческой культуры: Форест Гамп, Стив Джобс, Арнольд Шварценеггер, Владимир Путин.

Шестой социум – **трудовой коллектив.** Именно в нём человек, с одной стороны, получает возможность реализовать накопленный социальный капитал, с другой стороны, перейти на следующий уровень развития – достичь максимума в социальном положении, карьере, вписать свое имя в историю человечества. А общественное признание играет важную роль в нашей жизни. Дольше других живут нобелевские лауреаты (старше 90 лет из них каждый шестой) и академики (каждому тринадцатому из них за 90 лет).

Благодаря организующей функции социумов авторы могут сказать про себя, что я: мужчина, русский, семьянин, психолог (социальный и инженерный), петербуржец (нижегородец), собственник бизнеса, тренер-консультант.

Организующая функция коллектива – влияние специфического уклада трудового коллектива на самоидентификацию человека (кто Я) через организацию его жизни и деятельности. (Бытие формирует сознание.)

Проиллюстрируем эту функцию на наглядном примере. Предположим, что человек за время учёбы в вузе выработал у себя специфический распорядок дня (отбой к утру – подъём к обеду) и сформировал неоднозначную привычку к вегетарианству. И вот заветный диплом в кармане, а наш герой устроился на завод. Рабочий день инженера начинается там в 08:00, а из вегетарианского в заводской столовой есть только два салата – с капустой и морковью. Какова вероятность того, что за несколько недель у нашего героя, взрослого человека изменится режим дня и пищевые привычки (кстати, базовые для любого человека вещи)? Нам кажется, что эта вероятность близка к единице. Мы не встречали заводчан, просыпающихся к обеду (если они, конечно, не работают во вторую смену), да и вегетарианцы среди них скорее исключение.

А можно ли не ломать себя и продолжать жить, как привык, но при этом работать на заводе? Нет, не получится. Если ты заводчанин, то будь добр пройти проходную до начала смены, а в столовой не жди официанта со смузи. Это и есть специфический уклад, который формирует из вчерашнего студента инженера или офисного клерка, или программиста. А если человек вне коллектива, то, с одной стороны, он свободен в своём жизненном укладе, с другой стороны, он не сможет сказать про себя «я – инженер». Человек выпадает из «трудового социума», который для большинства людей является с 20 до 60 лет одним из наиболее важных. Нереализованная функция (отсутствие самоидентификации) приводит к позиции аутсайдера и разрушению социальной сети (у меня нет «своих» в профессии).

Регулирующая функция – влияние трудового коллектива на ценностную и нормативную сферу личности через культивирование нужных моделей поведения. («Что такое хорошо и что такое плохо».)

Один из авторов работал в далёком 1982 году на КамАЗе и опоздал утром на работу на 10 минут. Группа опытных рабочих очень популярно и доходчиво объяснила ему, сколько опоздание стоило всей бригаде. (За одно опоздание тогда бригаду лишали 50% месячной премии.) Одного этого разговора хватило, чтобы у молодого человека радикально изменилось отношение к дисциплине.

Ещё один пример того, как ценности влияют на поведение. Во время Ленинградской блокады 1941-1944 гг. коллектив сотрудников Института растениеводства сохранил уникальную коллекцию селекционных семян массой около 2 тонн. Общая цель – передать коллекцию будущим поколениям, взаимная поддержка и вера в победу были сильнее голода, который для многих ученых оказался смертельным.

В данном случае у учёных сработала терминальная ценность – «Жизнь учёного – это служение науке». Терминальная ценность – это категоричное требование к себе и миру, которое определяет онтологическую позицию человека (кто я, зачем я) и характер его ведущей деятельности. Терминальная ценность отвечает на вопрос, «как я должен или не должен жить». Как правило, у человека ярко проявляется одна-две базовых ценности.

Терминальные ценности ярче всего проявляются в стратегических, поворотных жизненных выборах. Для того чтобы понять ценности человека, нужно посмотреть на его действия в сложных и критических ситуациях. «Человек – то, что он делает, а не то, что он говорит». Как работает механизм терминальной ценности? Если действительность не совпадает с должным (желаемым), то возникает ценностный конфликт (моральная дилемма). Чтобы устранить дискомфорт и уменьшить напряжение, человек совершает выбор в определённом направлении, преодолевая при этом внешние и внутренние препятствия.

Регулирующая функция коллектива заключается в том, что коллеги помогают человеку сформировать всю систему отношений: к себе, другим людям, к миру и самым важным аспектам жизни. Продуктом этой функции является мораль, совесть, воспитание, нормы и правила.

Корпоративная культура Google мотивирует сотрудников взаимодействовать друг с другом в течение рабочего дня, чтобы улучшить методы, которые они используют в работе. Например, младший специалист может делиться своими мыслями с топ-менеджером напрямую, без участия руководителя среднего звена. В случае Google корпоративная культура внедряется уже на этапе найма сотрудников, рекрутеры изначально отбирают тех, кто стремится делиться идеями и сотрудничать с другими. Затем сотрудникам просто предоставляется свобода действий. Такой, можно сказать, контролируемый хаос.

Нереализованная регулятивная функция приводит сначала к поведенческой, а затем личностной деградации. В полярных экспедициях руководитель пристально следит за тем, чтобы члены экспедиции стирали свою одежду, брились, мыли посуду после обеда. Если не обращать на это внимание, то коллектив за несколько недель превращается в толпу грязных и небритых индивидов. А для экспедиции это почти гарантированная гибель.

Благодаря этой функции мы авторы: не опаздываем; верны своим близким; больше всего ценим созидательную командную работу; не любим политику и праздность, ленивых и самовлюблённых людей.

Вовлекающая функция – влияние трудового коллектива на личную миссию человека и его планы через вовлечение его в совместную содержательную деятельность по реализации вызовов и решению задач. («Рефлекс цели».)

Снова заводская история из жизни. Через две недели после Нового года автора в добровольно-принудительном порядке отправили сдавать нормы ГТО. Сам бы он тогда в лес на лыжах не поехал. Но погода была на редкость хорошая, коллектив – дружный, а лыжня – накатанной. В результате разовое событие захотелось повторить, а

любовь к лыжам осталась на всю жизнь.

Вовлекающая функция начинает влиять на человека с момента его рождения и реализуется через список его личных побед и достижений в составе разных детских и подростковых команд и групп. Но именно в составе конкретного трудового коллектива вовлечение приобретает целеустремленность и максимальную продуктивность.

В футбольном клубе «Барселона» одной из 5 прописанных заповедей является коллективизм. «Каждый новый участник клуба становится частью большой команды, принимает и разделяет ее ценности, действует в интересах команды, ощущает ее поддержку. Все это дает каждому игроку и члену клуба неоспоримое преимущество». Барселона – один из самый титулованных футбольных клубов мира.

А вот яркий исторический пример. Эксквемелин, бывший пиратом с 1667 по 1672 г. и впоследствии выпустивший книгу «Пираты Америки», писал: «Пираты очень дружны и во всём помогают друг другу. Тому, у кого ничего нет, сразу же выделяется какое-либо имущество, причем с уплатой ждут до тех пор, пока у неимущего не заведутся деньги. Пираты придерживаются своих собственных законов, сами вершат суд над теми, кто совершил вероломное убийство».

В реализации вовлекающей функции ключевое значение имеет иерархия предназначений, которая формируется у человека: личная миссия, профессиональная миссия, миссия компании. На уровне личной миссии это, например, выбор между карьерой вертикальной и горизонтальной. Вертикальная карьера больше про статус, горизонтальная – про профессионализм. Профессиональная миссия – это то, за что я работаю. Например, за страх, за деньги, за интерес. Работа за интерес продуктивнее. Выбор компании с «правильной» миссией – это шанс найти в жизни свое место, свое дело, соратников.

Выстроить иерархию смыслов и предназначений непросто. Но если это удаётся, то у человека стирается граница между жизнью и работой, что позволяет ему состояться в деятельности, развить свои таланты, стать лучшей версией самого себя. Человек развивается только в деятельности. Саморазвитие – это всегда побочный эффект того, что человек решает все более сложные содержательные задачи. Нереализованная

вовлекающая функция приводит человека к экзистенциальному кризису: «Я не знаю, зачем живу – мне незачем жить – я не хочу жить».

Благодаря этой функции авторы: дружат с физкультурой; не участвуют в массовых собраниях; не ходят на выборы; предпочитают много и качественно работать.

Развивающая функция – влияние трудового коллектива на мировоззрение и профессионализм (опыт и компетенции) сотрудника через применение специфических рабочих инструментов и предлагаемый карьерный путь.

Теорию эволюции много и справедливо критикуют, поэтому к фразе Энгельса «Труд сделал из обезьяны человека» тоже можно относиться по-разному. Однако, вряд ли кто-то будет спорить с тем, что труд трансформирует человека в буквальном, физическом смысле. Пловцов, боксеров или штангистов мы однозначно определяем по развитию специфических мышечных групп. (Надеюсь, вы согласитесь с тем, что спорт сейчас – это профессия.) Ещё лет тридцать назад мы привели бы в пример кузнеца или, скажем, грузчика, но сейчас их работа почти полностью механизирована.

Ещё одним подтверждением нашего тезиса являются профессиональные заболевания – тромбофлебиты у продавцов и парикмахеров, силикоз у шахтёров и шлифовщиков, радикулит у водителей и т. д. Условия труда и рабочие инструменты напрямую влияют на наше здоровье. По сути, человек расплачивается многими болезнями за свою работу. (Если, конечно, он не занимается осознанным лайф-менеджментом и биохакингом, которым под силу справиться практически с любым заболеванием.)

Для многих профессий сейчас орудием труда является не серп или молот, а мышление и коммуникации, которые предполагают коллективные действия. Поэтому на смену мышечной трансформации пришла профессиональная деформация, являющаяся следствием длительного воздействия на человека специфической профессиональной соци-

альной среды. Представителей многих профессий, например, учителей или полицейских можно «вычислить» за пару минут в любой одежде именно из-за их специфического мышления и речи.

Если мы вспомним механизм материализации мысли, открытый И.М. Сеченовым: «мысль – действие – результат», то становится понятным, как мышление и мировоззрение человека формируют его материальную и идеальную реальность. Например, если ваша работа предполагает коллективный разум, то вы вряд ли сможете работать в отдельном кабинете. Вам гораздо удобнее будет в офисе типа «open space». Активные продажи развивают стрессоустойчивость и уверенность. То есть выбор профессиональных инструментов во многом определяет то, кем человек станет через несколько лет.

Нереализованная развивающая функция приводит к профессиональной стагнации. Вне профессионального коллектива человек даже с отличными способностями и задатками никогда не сможет достичь мастерства в выбранной профессии. Ведь ему придётся в одиночку торить тот путь, которым до него прошли тысячи представителей его профессии, заново изобретать десятки «велосипедов», что за 40-60 лет, отведённых нам для активной работы, не под силу ни одному человеку.

Благодаря этой функции авторы: креативны и артистичны; обладают аналитическим и синтетическим мышлением; эмпатийны и убедительны; могут решить любую T&D-задачу.

Четыре функции коллектива по отношению к индивиду – это не жесткие требования и не насилие, а взаимный процесс поиска равновесия, устраивающего и человека, и социум. По сути, это своеобразный социально-личностный контракт – негласная договорённость о том, что социум хочет получить от человека взамен на предлагаемые им социально приемлемые способы материализации потребностей человека.

Каждая функция коллектива формирует разные грани личности человека:

- организующая – самоидентификацию человека, уклад его жизни и деятельности;
- регулирующая – ценностную и нормативную сферу;
- вовлекающая – предназначение в жизни, содержание бытия;
- развивающая – профессионализм, опыт и компетенции.

Главный вывод, который следует из знакомства с функциями трудового коллектива: для того чтобы сотрудники при дистанционной работе остались нормальными людьми и эффективными профессионалами, нужно, чтобы они работали в составе виртуального дистанционного коллектива. И его создание – главная задача дистанционного менеджмента.

Для того чтобы можно было охватить все функции коллектива одним взглядом, а также сделать переход к дистанционному менеджменту, взгляните на таблицу.

ТАБЛИЦА 4

Функции трудового коллектива	Аспекты дистанционного менеджмента
Организующая функция – влияние специфического уклада трудового коллектива на самоидентификацию человека (кто Я) через организацию его жизни и деятельности. Нереализованная функция приводит к позиции аутсайдера и разрушению социальной сети.	Специфика: дистанционная коллективная работа дискретна, в отличие от очной, поэтому требует особой личной дисциплины и специальной системы работы. Решение: формирование уклада коллективной дистанционной работы.
Регулирующая функция – влияние культуры трудового коллектива на ценностную и нормативную сферу личности через культивирование нужных моделей поведения. Нереализованная функция приводит к поведенческой, а затем личностной деградации.	Специфика: единственный шанс остаться при удалённой работе человеком и профессионалом – быть в коллективе, в виртуальной команде. Решение: развитие в подразделении командного стиля взаимодействия.
Вовлекающая функция – влияние трудового коллектива на личную миссию человека и его планы через вовлечение его в совместную содержательную деятельность по реализации Вызовов и решению задач. Нереализованная функция приводит к экзистенциальному кризису: снижается тонус, растёт дезорганизация и апатия.	Специфика: дистанционно человек нередко попадает в экзистенциальный вакуум, поэтому нужна постоянная работа с мотивацией, удовлетворенностью и лояльностью сотрудников. Решение: вовлекающий дистанционный менеджмент.
Развивающая функция – влияние трудового коллектива на мировоззрение и профессионализм (опыт и компетенции) сотрудника через применение специфических рабочих инструментов и предлагаемый карьерный путь. Нереализованная функция приводит к профессиональной стагнации.	Специфика: в дистанционной работе критически меньше личности и неоречевленных знаний и умений, очень много осознанных, рассудочных, логических инструментов. Решение: специфические практики дистанционного менеджмента.

ГЛАВА 3

КОНЦЕПЦИЯ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Караваджо. «Трапеза в Эммаусе». 1598

Эта глава самая короткая в книге, но для нас она была наиболее сложной. И писалась она дольше всего, так как мы буквально нащупывали концепцию, потому что ни книг, ни статей по данной теме просто нет. Именно поэтому в этой главе мы подробно расписываем свою логику и местами повторяем тезисы, уже звучавшие ранее.

Дистанционная работа – это тренд, который существовал и до 2020 года, сейчас он просто резко ускорился и стал массовым. Дистанционная работа не исчезнет после пандемии и займет свое место в новых моделях бизнеса, так как это редкий пример совпадения двух выгод. Для собственников бизнеса удалённая работа дешевле очной, а для большинства сотрудников она привлекательна большей свободой. Скорее всего, большинство компаний перейдут на гибридный, очно-дистанционный формат работы и управления.

Целиком дистанционная работа разрушительно влияет на человека, который по сути своей социален. Потому в гибридном формате работать придётся большинству сотрудников и руководителей, но разные люди будут делать это с различной интенсивностью. Кто по своему личностному профилю подходит к дистанционной работе, а кто нет? Как строить систему дистанционного менеджмента, как внедрять новые практики? Как добиваться эффективности, управлять коллективом, удерживать людей? Все эти вопросы актуальны сейчас и для топ-менеджеров, и для HR-специалистов, руками которых и формируется новая парадигма управления.

Сотрудник, который работает с вами в одном офисе, но с которым вы как руководитель в течение дня не встретились физически, для вас уже по факту является подчиненным «на удалёнке». Какое расстояние между вами – 20 метров или 20 000 километров – не имеет значения. Для управления им вам уже нужно использовать практики дистанционного менеджмента. Реальность в том, что дистанционный менеджмент – это не привычный очный менеджмент с приставкой «дистанс».

Специфика дистанционного менеджмента определяется 2 особенностями удалённой работы:

ДЛЯ ЛЮДЕЙ

– это отсутствие коллектива рядом (см. Главу 2). В дистанционном формате работы резко ограничиваются социально-психологические функции коллектива. А люди – существа социальные, без общества они деградируют.

ДЛЯ БИЗНЕСА

– это насколько сотрудники и руководители морально и инструментально готовы к дистанционной работе. Руководители действуют в психологическом вакууме. При дистанционной работе нет радости власти и влияния. Зачем быть начальником, если это не приносит удовлетворения? Для самостоятельной дистанционной работы нужна воля. Волевых и самостоятельных сотрудников мало.

Теперь сосредоточимся на руководителях, всё же глава посвящена им. Внешне и поверхностно дистанционный менеджмент выглядит как отсутствие очных встреч.

Руководители те же, смежники и сотрудники те же, задачи те же. Но практики управления сложнее.

Для начала парад очевидных сложностей, с которыми в первый же день сталкивается руководитель при внедрении дистанционных методов работы:

- Нет возможности контролировать процесс работы, а без надзора – вовремя заметить отклонения. Можно контролировать только результат, что очень непривычно для классического менеджмента, который помешан на контроле.

- У руководителя дискретный и ограниченный по времени контакт с дистанционными сотрудниками, он не может быть с ними на связи

целый день. Остается только доверять и делегировать, что опять-таки психологически сложно и вообще не свойственно нашим российским традициям.

- При дистанционной работе руководитель не видит, не чувствует людей, не может отследить их личный и профессиональный прогресс. Ему нужно придумывать новые способы и методы оценки, карьерного роста, развития и обучения.

- Руководитель в офисе в фоновом режиме узнаёт много разной информации: про других людей, что происходит в компании, важные новости, про настроение и планы начальства. В дистанционке всего этого нет, и руководитель оказывается в информационном вакууме, что затрудняет принятие правильных решений.

- В работу сотрудников начинают гораздо сильнее вмешиваться бытовые факторы, на которые руководитель не может повлиять. На работе временем сотрудника управляет устоявшийся распорядок, а дома – неотложные семейные дела. При переходе к дистанционной работе нужно изменить десятки динамических стереотипов, а насколько это сложно для взрослого человека, знает каждый, кто пытался начать новую жизнь с понедельника.

Это то, что лежит на поверхности, а теперь давайте копнём чуть глубже и разберёмся в причинах. В отсутствии коллектива человек остается с собой и работой один на один. Это непривычно, тяжело, а для многих непосильно. Главная специфика дистанционного менеджмента по сравнению с очным – это социальная депривация сотрудников и отсутствие влияния трудового коллектива на человека. Рассмотрим следствия, к чему это приводит:

- Вместо спонтанного и эмоционального общения – логика и дискретные, целенаправленные акты общения.

- Вместо управленческой харизмы руководителя – система и инструменты дистанционного менеджмента.

- Вместо ситуативных мотивационных воздействий и оперативной обратной связи – долгая работа со смыслами и социальные рейтинги.

- Вместо радости от живого влияния на людей – радость от достойного результата.

- Вместо трудового коллектива профессионалов – виртуальная профессиональная команда.

> В дистанционном менеджменте и компании, и сотрудникам, и руководителю нужно найти устраивающий всех вариант реализации функций трудового коллектива и при этом эффективно организовать рабочий процесс. Дистанционный менеджмент – это новая парадигма, в которой нет границы между жизнью и работой.

Любая парадигма начинается с определения понятий. Не будем изменять традиции и мы.

Дистанционный менеджмент (ДМ) – это управление удаленными сотрудниками через их включение в виртуальную команду и её развитие по 4 направлениям:

- Совместный уклад дистанционной работы.
- Командный стиль взаимодействия.
- Вовлекающий менеджмент.
- Технологии дистанционного управления.

Концепт ДМ состоит из четырех составляющих, каждая из которых компенсирует отсутствующие функции очного коллектива и одновременно решает вопрос построения системы. Рассмотрим каждый элемент новой системы управления подробнее.

1 Совместный уклад дистанционной работы

ТАБЛИЦА 5

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
Организующая функция – влияние специфического уклада трудового коллектива на самоидентификацию человека (кто Я) через организацию его жизни и деятельности. С точки зрения взаимодействия дистанционная коллективная работа дискретна, в отличие от очной, поэтому и у руководителя, и у сотрудников отсутствует возможность оперативной коррекции своих действий. Нереализованная организующая функция – риск для Компании, потому что формирует у сотрудников позицию фрилансероводиночек и разрушает корпоративную социальную сеть.	**Уклад дистанционной работы** – установленный порядок совместной работы трудового коллектива, обеспечивающий: • сотрудникам – комфортное и естественное сочетание работы и личной жизни; • руководителю – управляемость работой подразделения; • организации – планомерное движение к целям за счет оптимального темпоритма и расписания работы, общих цифровых инструментов и привычек, а также осознанного управления своим здоровьем и жизнью. **Формирование уклада дистанционной работы:** • Расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива. • Цифровой офис и рабочие места. • Цифровые привычки. • Лайф-менеджмент и биохакинг как инструменты управления своей жизнью и здоровьем.

Цель формирования уклада – создание системных условий для соблюдения рабочей дисциплины, чтобы коллективное продвижение к результатам было синхронным и планомерным.

При дистанционной работе индивидуальные бытовые уклады сотрудников конкурируют с коллективными рабочими, и у большинства нормальных людей последние проигрывают, потому что работу можно сделать попозже, а успокоить плачущего ребенка нужно прямо сейчас.

Поэтому без расписания совместной работы не обойтись. Оно словно кристаллическая решётка формирует вокруг себя индивидуальные расписания сотрудников.

Темпоритм – это оптимальная продолжительность работы и перерывов, обеспечивающая, с одной стороны, высокую эффективность деятельности, с другой стороны, нормальный отдых и восстановление сотрудников.

Совместный уклад дистанционной работы невозможен без цифрового офиса (компьютер + Интернет + программное обеспечение) и развитых диджитал-компетенций. Поэтому эффективность совместной работы напрямую зависит от двух факторов: во-первых, наличия «железа» и «правильной цифры», когда диджитал-решения помогают работе (экономят время), а не мешают ей, умножая бюрократию; во-вторых, от формирования цифровых привычек в рамках всего подразделения.

Наконец, лайф-менеджмент и биохакинг, которые являются инструментами сознательного управления своей жизнью и здоровьем. Далеко не все сотрудники умеют организовывать своё время и расставлять приоритеты, чтобы в 24 часах гармонично умещалось всё необходимое для полноценной жизни и работы. А здоровье для многих категорий сотрудников, по сути, стало одним из ключевых рабочих ресурсов.

Формирование совместного уклада дистанционной работы идет под девизом «Порядок бьет класс». Все родители знают разницу между ребёнком на каникулах, когда его жизнь спонтанна, и тем же школьником в середине учебного года. Это два разных ребенка. Первый чумазый, ошалевший и отбившийся от рук, а второй собран, красив, эффективен. Уклад дистанционной работы – это состояние сотрудников, у каждого из которых есть расписание, цели, зоны развития и понимание, что делать.

Для формирования расписания дистанционной работы нужен примерно месяц (неделя, чтобы договориться с командой о распорядке, и три недели на привыкание к нему). Настройка цифрового офиса и рабочих мест сотрудника, прежде всего, зависит от наличия у компании необходимых финансовых ресурсов для закупки программ и оборудования. Формирование цифровых привычек – овладение всеми нужными для удалённой работы программами занимает несколько недель, в зависимости от уровня подготовки сотрудников. А вот овладение лайф-менеджментом и биохакингом – это месяцы и годы. Слишком глубокие личностные пласты затрагивают эти технологии.

2 Командный стиль взаимодействия

ТАБЛИЦА 6

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
Регулирующая функция – влияние культуры трудового коллектива на ценностную и нормативную сферу личности через культивирование нужных моделей поведения. Единственный шанс для сотрудника остаться корпоративным человеком и профессионалом на дистанционной работе – быть включённым в коллективную деятельность в составе виртуальной команды. Нереализованная регулирующая функция – риск для Компании, потому что приводит к поведенческой, а затем и личностной деградации.	**Командный стиль взаимодействия –** устойчивые способы поведения в трудовом коллективе, которые создают атмосферу единства за счет регулярной совместной работы, построенной на принципах партнерства и результата, практик распределённого лидерства и неформального общения. **Развитие командного стиля взаимодействия:** • Регулярная совместная содержательная деятельность, результат которой зависит от совместных усилий. • Внутренняя клиентоориентированность. • Командные практики и ритуалы эффективной совместной работы. • Распределенное лидерство.

Цель формирования командного стиля взаимодействия – создание идеологических оснований для развития эффективных и самостоятельных сотрудников, которые могут содержательно результативно работать и в команде, и индивидуально.

Идеология – это массовое программирование поведения людей. Боксера не надо уговаривать драться, а ученого просить разгадывать загадку. Они это делают без команды со стороны и делают качественно, это их природа или, точнее, культура. Дистанционная работа предъявляет повышенные требования к личным качествам и компетенциям как руководителя, так и его команды. Прокачать эти компетенции, быть эффективным в сложном формате дистанционной работы помогут правильные мысли, ценности и идеология.

Продолжительная содержательная совместная деятельность возможна лишь в атмосфере единства и при условии, что коллеги относятся друг к другу как к внутренним клиентам, то есть по-партнёрски. При этом партнёрство предполагает не только взаимное уважение, но и взаимную требовательность, безусловное выполнение взятых на себя обязательств перед коллегами.

Любой трудовой коллектив, если ему не запрещают, всегда заинтересован в развитии практик совместной работы, потому что работать вместе и интересно, и выгодно. Такими практиками могут быть, например, генерация идей, принятие решения, оценка вклада в совместную работу и т. д.

В отличие от группы, которая может складываться по интересам, команда развивается исключительно в регулярной и сложной совместной деятельности. Баня, корпоратив и тимбилдинг могут помочь развитию команды, но никогда не заменят ежедневной практики по решению задач повышенной сложности. В процессе их решения в команде обязательно происходит функционально-ролевая специализация. В идеале каждую функцию в работе начинает исполнять тот сотрудник, который в ней максимально эффективен.

Процесс дистанционной работы невозможно контролировать, поэтому с управленческой точки зрения она может быть основана только на делегировании – праве самостоятельного принятия решений относительно своей работы, т. к. каждый удалённый сотрудник на несколько часов в день превращается в автономное рабочее подразделение. Принятие решений относительно себя и других – это и есть суть распределенного лидерства.

Процесс формирования командного стиля взаимодействия даже в небольшом подразделении занимает месяцы, так как затрагивает ценностную сферу сотрудников, и нуждается в постоянной поддержке.

3 Вовлекающий менеджмент

ТАБЛИЦА 7

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
Вовлекающая функция – влияние трудового коллектива на личную миссию человека и его планы через вовлечение в совместную содержательную деятельность по реализации вызовов и решению задач. При дистанционной работе человек регулярно попадает в экзистенциальный вакуум (отсутствие смыслов), поэтому необходима постоянная работа руководителя с мотивацией, удовлетворенностью и лояльностью сотрудников. Нереализованная вовлекающая функция – риск для Компании, потому что приводит к фатальному снижению жизненного тонуса и мотивации по следующему механизму: снижение тонуса – стресс – дезорганизация – апатия – депрессия.	**Вовлекающий менеджмент –** комплекс организационных и управленческих действий, в результате которых сотрудники, объединенные в группы, активно участвуют во всех сферах деятельности и жизни Компании за счет: причастности к происходящему в Компании; возможности реализации личных целей и потребностей; неформального общения; лояльности руководства. **Развитие вовлекающего дистанционного менеджмента:** • Расширение доступа к информации и рычагам влияния, что дает ощущение причастности к значимой на рынке Компании. • Совмещение потребностей и целей человека и организации, которое дает ощущение – «Это моя Компания». • Сознательное управление цифровым неформальным общением, которое дает ощущение общности. • Развитие партнерских отношений руководителя со своими сотрудниками, которые поддерживают лояльность.

Цель вовлекающего менеджмента – включение всех социально-психологических функций и талантов коллектива, чтобы предотвратить личностную и профессиональную деградацию сотрудников и сохранять их высокий тонус.

Бессмысленную и непривлекательную деятельность очно человек может выполнять долго: за компанию, по привычке, в наработанной

колее. При дистанционной работе бессмысленную работу делать почти невозможно, быстро наступает демотивация и опустошение. Поэтому дистанционный менеджмент подразумевает постоянное повышение осмысленности и привлекательности работы. Белка в колесе не думает о смысле жизни, но та же белка, сидя в дупле, уже задумывается.

Для людей важно быть включёнными в большие социальные сообщества, потому что, только собравшись «в массу», мы можем реально повлиять на события и историю, получить шанс приобщиться к великому. Вовлекая людей в жизнь Компании, мы даем людям возможность удовлетворить все их социальные мотивы и потребности, а взамен получаем и лояльность, и приверженность, и максимальную мотивацию. У человека есть ненасыщаемая потребность в оптимальном напряжении. Вовлечение – дело добровольное, и каждый сотрудник сам регулирует степень вовлечения в жизнь Компании, поэтому каждый благодаря вовлекающему менеджменту может в Компании найти и приключения, и новые впечатления, и новые знакомства. Настоящая причастность к Компании начинается тогда, когда у сотрудника появляется доступ к служебной информации и рычагам влияния.

Самореализация – ключевая потребность современного человека. Найти своё дело, состояться как профессионал и личность настолько важно для человека, что если организация предоставляет ему такую возможность, то добровольно из такой Компании человек не уйдет.

Неформальное общение – это естественная реализация социально-психологической потребности в принадлежности, общности, дружбе и любви. Поэтому чем больше сотрудник будет иметь возможностей неформально общаться с коллегами, тем меньше у него поводов искать такое общение на стороне. Неформальное общение на работе – это как ролевые игры с супругой, когда хорошо знакомый человек открывается для тебя по-другому, с новой стороны. Компании это выгодно, потому что неформальное общение создает облачную иерархию, которая помогает быстрее решать рабочие вопросы, а онтологическое (глубокое) общение – бесконечный процесс сплочения.

Основа любых длительных отношений – семейных, дружеских, партнерских – это взаимное выполнение обязательств. Нормальные люди на добро отвечают добром. Безусловное и взаимное выполнение обязательств со стороны Компании и руководителя, с одной стороны, и сотрудника, с другой, формирует уникальный уровень доверия, основанного на надежности такого партнерства.

Руководителю предстоит привыкнуть к тому, что в дистанционном менеджменте вовлечение становится не единичным актом, а постоянным процессом, а еще лучше – системным решением.

4 Внедрение управленческих технологий дистанционного менеджмента

ТАБЛИЦА 8

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
Развивающая функция – влияние трудового коллектива на мировоззрение и профессионализм (опыт и компетенции) сотрудника через применение специфических рабочих инструментов и предлагаемый карьерный путь. В дистанционной работе критически меньше, по сравнению с очной, личности, неоречевленных знаний и умений, мало общения и влияния друг на друга, при этом много осознанных, рассудочных, логических инструментов управления («физика» вместо «химии»). Нереализованная инструментальная функция – риск для Компании, потому что приводит к профессиональной стагнации.	**Управленческие технологии дистанционного менеджмента –** устоявшиеся практики руководителя по организации дистанционной работы сотрудников, взаимодействию со смежниками и руководством, приводящие к определенности (кто, что, когда делает) и повышающие эффективность дистанционной работы. К этим практикам относятся: индивидуальный подход к сотрудникам; диджитал-модерации; специальные методы кросс-функционального взаимодействия; стандарты дистанционной деятельности. **Внедрение специфических управленческих практик дистанционного менеджмента:** • Методы кросс-функционального взаимодействия со смежниками: совещание, оперативка, рабочие и стратегические сессии, мотивационные сессии, кросс-функциональные переговоры. • Дистанционное тактическое управление,построенное на управлении по ценностям. • Диджитал-модерация групповой работы: планёрки, собрания и т. д. • Стандарты дистанционной работы.

Цель внедрения управленческих практик дистанционного менеджмента – повысить КПД дистанционной работы руководителя, чтобы продуктивно использовать время групповой работы.

Совместное время самое дорогое. Особенно совместное время руководителей. Одно плохо проведенное часовое совещание с 20 сотрудниками – это 20 потерянных рабочих часов. Добавьте к ним еще цену демотивации и упущенную прибыль. А если таких совещаний по несколько в день?

Классические функции управления остаются, логика организации и бизнеса не изменилась, а вот способы их реализации становятся другими, приобретают свою дистанционную специфику. Например, постановку задачи и обучение при очном управлении можно разводить. А при дистанционном взаимодействии они обязательно объединяются. Руководитель – компенсаторный механизм. При дистанционной работе постоянный контроль невозможен, поэтому тактический цикл управления сдвигается в сторону делегирующего. Все иногда испытывают кризис смысла. Человек, предоставленный самому себе, испытывает его чаще, поэтому в дистанционной работе у руководителя идет постоянная фоновая работа с мотивацией сотрудников.

Дистанционная совместная работа, с одной стороны, должна быть эффективной, а это предполагает четкие отработанные технологии взаимодействия, с другой стороны, учитывать психологию диджиталвертов – чрезмерную критичность к действиям других и высокую чувствительность к критике в свой адрес. Если в очной работе недостатки многих управленческих инструментов и самих руководителей компенсируются их харизмой, энергией, настойчивостью, то в дистанционной работе на первое место как эффективный подход выходят безупречные алгоритмы совместной работы.

Диджиталверт (от англ. digital — цифровой и лат. vertere — поворачивать, обращать) - это человек, поведение которого изменили цифровые технологии и гаджеты.

Очное лидерство и управление – это в большей степени харизма и сложившиеся отношения. А в дистанционной работе руководитель становится технологом, то есть диджиталмодератором. Меняем «химию» на «физику».

Любая деятельность, особенно совместная, обрастает полезными привычками, правилами, стандартами, которые зависят от специфики этой деятельности. Правила вечеринки заметно отличаются от правил званого ужина, даже если их посещают одни и те же люди. Без соблюдения правил любой социум рассыпается, потому что исчезает предсказуемость поведения другого человека. Правила, которые любой трудовой коллектив выработал в офисе, не подходят для дистанционного взаимодействия. Нам нужны новые правила дистанционной работы. Причём правила настоящие, а не искусственные, которые висят на доске объявлений, но их никто не соблюдает.

Мы выделяем триаду управления: стратегическое, оперативное и тактическое управление – и по 4 базовых управленческих функции для каждого типа управления. Таким образом, существует 12 базовых методов дистанционного управления, на овладение которыми у среднестатистического руководителя уйдет около года (по одному методу в месяц).

Дистанционный менеджмент – это новая парадигма с новыми практиками, и все мы находимся в самом начале их формирования. Нас ждут ошибки и инсайты. Чем раньше и решительнее мы начнём действовать, тем быстрее научимся быть результативными и в этом формате. Дистанционная работа – очередное испытание, которое дарит нам жизнь. Будет интересно пройти его вместе.

Закончим эту главу сравнением – метафорой. Дистанционный менеджмент напоминает авторам йогу – сотни различных практик и много уровней мастерства. Как и в йоге, преуспеть в ДМ может любой. Главное – начать, двигаться маленькими шагами и добавлять опции по мере необходимости. И всегда можно остановиться, если достиг поставленных целей.

УКЛАД ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

Дельфин Анжольра. «Чтение». 1890

ГЛАВА 4

В этой и последующих главах мы подробно рассмотрим каждую из четырёх составляющих дистанционного менеджмента (ДМ):

- Уклад дистанционной работы.
- Командный стиль взаимодействия.
- Вовлекающий менеджмент.
- Управленческие технологии ДМ.

Небольшое отступление. Что вынуждает меняться взрослых людей, которые в норме изменения, мягко говоря, не любят? Социальная психология предлагает нам всего несколько причин:

- резкое изменение внешней среды;
- смерть близких людей;
- серьёзная болезнь у человека или его близких;
- проблемы с детьми;
- предательство.

Дистанционная работа – это резкое изменение среды. Люди вынуждены менять свой образ жизни, так как работа пришла к ним в квартиру, и условная граница «работа – дом» окончательно исчезла. Соответственно, многие годами наработанные привычки и практики должны быть пересмотрены. Перед всеми сотрудниками, которые оказались на удалёнке, встал серьёзный вызов – радикальная перестройка своей жизни. Процесс этот болезненный и не быстрый, занимающий без специального управления от 6 до 12 месяцев. Поэтому помочь сотруднику внедрить дистанционную работу – это приоритетная задача ДМ.

Так как меняться одновременно по всем направлениям невозможно (пословица про гонку за двумя зайцами по-прежнему актуальна), руководителю важно выбрать фокус изменений. Как правило, таким фокусом является та составляющая ДМ, которая в подразделении в настоящее время развита наименее всего.

Для диагностики состояния ДМ в вашем подразделении мы предлагаем пройти Опросник дистанционного менеджмента[6], который поможет определить «направление главного удара». Попросите всех сотрудников вашего подразделения (службы, функции и т. п.) анонимно заполнить опросник и посчитайте средние по каждой из четырёх составляющих. Там, где оценка ниже всего, и сконцентрируйтесь в первую очередь.

А мы начнём с уклада, так как без его формирования совместная дистанционная работа просто невозможна, то есть это необходимое, но далеко не достаточное её условие.

Вспомним определение уклада из Главы 3, в которой описан концепт ДМ.

Уклад дистанционной работы – это установленный порядок совместной работы трудового коллектива, обеспечивающий:

сотрудникам: комфортное и естественное сочетание работы и личной жизни.

руководителю: управляемость работой подразделения.

организации: планомерное движение к целям за счет оптимального темпоритма* и расписания работы, общих цифровых инструментов и привычек, а также осознанного управления своим здоровьем и жизнью.

---

* **Темпоритм** – это оптимальная продолжительность работы и перерывов, обеспечивающая, с одной стороны, высокую эффективность деятельности, с другой стороны, нормальный отдых и восстановление сотрудников.

[6] **Опросник дистанционного менеджмента.**
URL: https://tnddigital.ru/member/welcome/249?signature=5745a447ed791baad526830b5cb66060982708232638ec3c8d62e900686cc86b

Обратите внимание, что понятие уклада заметно шире, чем просто режим дня. Чтобы лучше разобраться в этом вопросе, давайте проведём небольшой ментальный эксперимент. Не задумываясь, быстро ответьте на 3 вопроса:

- Вы человек городской или деревенский?
- Привычки городского и деревенского жителя отличаются?
- Кто из этой пары более работящий?

Вне зависимости от ответа на первый вопрос (хотя большинство наших читателей наверняка горожане), на второй и третий вопрос вы, скорее всего, ответите: «Да, деревенский». Почему? Бытие определяет сознание. Деревня и город – это разные модели организации жизни. Каждая из моделей формирует особое отношение к работе, отдыху, специфические привычки, распорядок дня и в итоге специфическое мировоззрение, отличающее горожанина от сельского жителя.

Городская семья отличается от семьи фермера так же, как очная работа от дистанционной, потому что фермер отвечает за все сам, а городской житель встроен в систему коллективного жизнеобеспечения: метро и общественный транспорт, магазины в шаговой доступности, вода из крана, коммунальные службы и т. д.

В чем разница уклада жизни при дистанционной работе от очной, при которой большинство организующих и регулирующих функций брала на себя компания? Человеку нужно самому:

- выстроить чёткое расписание работы, в основе которого система приоритетов, и придерживаться его, не отвлекаясь на бесконечные бытовые помехи;

- отстроить свою инфраструктуру, необходимую для всех рабочих операций: рабочее место, компьютер, Интернет и т. д.;

- освоить хотя бы минимальный набор цифровых инструментов, позволяющих работать удалённо;

- гармонично сочетать работу и быт, иначе начнутся проблемы с близкими, а потом и со здоровьем.

И всё это усугубляется тем, что большинство задач сотруднику нужно решать в кооперации со своими коллегами, коллективно.

Таким образом, уклад совместной дистанционной работы включает в себя 4 аспекта:

- Расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива.
- Цифровой офис и рабочие места.
- Цифровые привычки.
- Лайф-менеджмент и биохакинг как инструменты управления своей жизнью и здоровьем.

Задача руководителя и дистанционного менеджмента – помочь сотрудникам в кратчайшие сроки и с минимальными потерями внедрить необходимые изменения в работе, так как многие люди сделать это сами не в состоянии, или адаптация к новым условиям работы займёт у сотрудников долгие месяцы.

Итак, все подготовительные разъяснения даны, метафоры расшифрованы, инструменты заявлены. Давайте переходить к подробному рассмотрению каждого аспекта уклада дистанционной работы.

1 Расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива

Одна из проблем совместной дистанционной работы заключается в том, что у разных сотрудников совершенно разные распорядки жизни. Кто-то встаёт в 6 утра и, едва умывшись, садится за компьютер, а кто-то любит поваляться в кровати до обеда, потому что ложится лишь под утро. Когда люди вместе работали в офисе, эти различия были не особо важны, трудовой распорядок всех подстраивал под одну гребёнку (организующая и регулирующая функции трудового коллектива). Но как только сотрудники перешли на удалёнку, их индивидуальные бытовые уклады начали конкурировать друг с другом. Поэтому руководителю необходимо как можно скорее внедрить общее, коллективное расписание, которое словно кристаллическая решётка начинает выстраивать индивидуальные распорядки. Не менее важно настроить оптимальный темпоритм совместной деятельности, так как среди сотрудников есть «спринтеры» и «стайеры».

К счастью, обе эти задачи помогает решить наука, ведь, несмотря на индивидуальные различия, давным-давно появились обоснованные гигиенические нормы труда и отдыха, которые подходят для подавляющего большинства сотрудников. Эти нормы, собранные из различных источников, мы приводим в Приложении 1 – Психофизиологические стандарты рабочего темпоритма.

В расписании совместной работы важно определить как минимум следующие пункты:

- время начала и окончания трудового дня, точнее, в какое время можно звонить друг другу по работе;
- расписание и продолжительность совместной работы и мероприятий;
- частота и продолжительность перерывов в совместной работе.

Несмотря на кажущуюся очевидность, отсутствие договорённостей, а лучше закреплённых норм и правил по данным пунктам приводит к

весьма серьёзным последствиям. В нескольких крупных компаниях руководители жаловались нам, что их коллеги и руководители звонят им с 6 утра до 3 ночи. В результате они живут в непрерывном стрессе. Если время совместной работы, планёрок, собраний чётко не закреплено в недельном расписании или регулярно переносится, то с каждым разом собрать на них сотрудников становится всё сложнее. Наконец, отсутствие перерывов, например, во время двухчасового совещания, приводит к настоящему физиологическому стрессу. Ведь сразу после первого совещания начинается второе, потом третье и т.д. В результате человек, находясь дома (!), не успевает за весь рабочий день (!) пообедать. Что уж тут говорить об удовольствии от работы. Выжить бы.

Не претендуя на истину в последней инстанции, мы приводим принципы и правила, которые разработаны в нашей компании T&D Technologies:

ТАБЛИЦА 9

РАСПИСАНИЕ И ТЕМПОРИТМ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Принцип	Правила	Нормы
Расписание и темпоритм совместной работы должны быть продуктивными для бизнеса и лояльными к физиологии.	Время и продолжительность совместной работы должны быть постоянны. Все знают, сколько в день индивидуальной работы, а сколько коллективной. Все понимают, какая работа, какие задачи за какое примерно время решаются. Все знают, сколько длятся периоды работы и отдыха.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

А вот наши нормы (реализация правил в конкретном подразделении):

- время начала и окончания трудового дня у нас не регламентировано, но звонить друг другу по работе в будние дни у нас принято с 08:00 до 19:00, по выходным – лишь по срочным и важным вопросам;

- совместная содержательная работа каждый день с 08:00 до 10:00 (в субботу и воскресенье по желанию), собрание в среду с 11:00 до 12:00; работа в парах, тройках и т. д. по договорённости;
- частота и продолжительность перерывов в совместной работе – каждые 50-55 минут на 6-7 минут (успеваешь сходить в туалет, налить чашку чая, сделать срочный звонок, но не успеваешь переключиться).

Расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива всегда определяются, с одной стороны, спецификой деятельности компании, с другой стороны, её корпоративной культурой, которая является «договорной реальностью» группы людей, работающих вместе. В качестве примера приводим рабочее расписание трёх компаний, данные о которых мы взяли из открытых источников:

1. Российское издательство МИФ:
   - полностью удалённая работа с 09:00 до 18:00 с перерывом на обед;
   - пятидневная рабочая неделя.
2. Студия Артемия Лебедева (промышленный дизайн):
   - 24-часовой доступ в офис;
   - 10-часовой рабочий день;
   - 6-дневная рабочая неделя;
   - начало рабочего дня в 12:00.
3. IT-компания Apple:
   - график работы не нормирован;
   - работа идет по выходным, в обед, ночью.

Как видите, в разных компаниях отличаются не только нормы и правила, но и базовые принципы деятельности. Так что рекомендуем начать именно с принципов. Правила, а тем более нормы будут всегда производными от них.

Коллективная дистанционная работа дискретна, в отличие от очной, поэтому требует дисциплины, которая начинается с расписания и темпоритма рабочей недели трудового коллектива.

2 Цифровой офис и рабочие места.

Совместный уклад дистанционной работы невозможен без цифрового офиса (компьютер + Интернет + программное обеспечение) и развитых диджитал-компетенций.

Поэтому эффективность совместной работы напрямую зависит от двух факторов: **во-первых,** наличия «железа» и «правильной цифры», когда диджитал-решения помогают работе (экономят время), а не мешают ей, умножая бюрократию; **во-вторых,** от формирования цифровых привычек в рамках всего подразделения.

Без «цифры» нельзя, диджитализация – это модно и актуально. Но когда приложений становится слишком много (новая бюрократия), то это тоже плохо. Работают всё-таки люди, а не IT-системы, поэтому диджитализироваться стоит с умом. Если выбранное IT-решение после его освоения занимает больше времени, чем работа по старинке, выдает более слабый результат, то такое решение вам вряд ли нужно.

Сейчас на рынке IT-сервисов есть всё для любого пользователя и под любые задачи. Многие решения претендуют на роль кухонного комбайна – всё включено. «Кухонный комбайн» или набор узкоспециализированных инструментов выбирать вам. Чтобы найти разумный баланс, необходимо осознавать:

- какие базовые управленческие функции требуют цифровой поддержки;
- какие цифровые привычки у сотрудников нужно сформировать.

В любом случае вам нужен базовый цифровой набор сервисов для дистанционный работы, который выполняет следующие функции:

- хранение документов, например: Office 365, Яндекс.Диск, Dropbox;
- быстрый обмен сообщениями в мессенджере, например: Slack, MS Teams;
- организация видеоконференций, например, Zoom, Skype;
- CRM, например: AmoCRM, SalesForce, Bitrix;
- корпоративный задачник, например: Asana, Bitrix, Trello;
- корпоративная социальная сеть, например: Facebook, Yammer, Office 365.

Искусственное общение сложнее, нужно больше думать и прилагать усилий, чтобы оно было эффективным, поэтому без своевременного формирования цифровых привычек, которые помогут работать, в искусственной системе общения и взаимодействия не обойтись. Чтобы общаться дистанционно, нужно быть грамотным в цифровом плане. О формировании цифровых привычек мы расскажем через несколько страниц.

Данные последних исследований говорят, что сотрудник внутри рабочего процесса отвлекается на sms-сообщения каждые 5-10 минут. При таком информационном обстреле почти невозможно сконцентрироваться. Поэтому в первую очередь полезно оптимизировать именно sms-общение. Команды, которые задались этим вопросом, в итоге пришли к следующей структуре нужных для работы чатов:

1. Общий чат.
2. Чат для флуда, личных обсуждений, «котиков» и т.п.
3. Чат для сотрудников одного подразделения\отдела\рабочей группы.
4. Чаты проектов.
5. Личные чаты.

Всё нужно пробовать самим. В результате – возможность настроить IT-систему под свою специфику. Для того чтобы руководитель мог

тивной IT-системы, нужно осознавать, какие ваши управленческие задачи требуют цифровой поддержки.

ПРОСТЫЕ СОВЕТЫ

- Откажитесь от дублирования IT-функций. Это дорого, долго, хлопотно: один мессенджер, один почтовый сервис, один способ хранения данных.
- Никто не отменял коммерческие тайны и конкуренцию, поэтому, выбирая решения, думайте о безопасности, но помните, что контролировать всё невозможно, и иногда новые возможности важнее безопасности.

Несколько правил, касающихся цифрового офиса, которые мы составили из собственного опыта и опыта наших клиентов.

ТАБЛИЦА 10

ЦИФРОВОЙ ОФИС И РАБОЧИЕ МЕСТА		
Принцип	**Правила**	**Нормы**
«Цифра» должна быть умной, то есть упрощать работу и экономить время.	• В цифровом офисе должно быть достаточное и необходимое количество цифровых приложений. • Решение о наполнении цифрового офиса принимает руководитель, исходя из функций управления. • Данные из цифрового офиса должны помогать принимать решение, а не создавать информационный шум. • Цифровой офис нужно регулярно оптимизировать, убирать лишнее.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Диджитализация неотвратима, без современного цифрового офиса дистанционная работа невозможна. Но, как и очный офис, цифровой может быть удобным и эффективным или, наоборот, бестолковым. Подходите к набору своих рабочих сервисов осознанно, пользуясь принципом «лучше меньше, да лучше».

3 Цифровые привычки

Ни один, даже самый хороший, инструмент не работает сам собой, поэтому мало обеспечить всех сотрудников качественным «железом» и «софтом», нужно ещё научить их этими программами пользоваться, то есть разработать и внедрить «правильные» правила и сформировать полезные цифровые привычки. Начнём мы именно с правил, так как они проще привычек.

Правило – это рекомендуемое поведение в конкретной ситуации.

В любой организации существуют «хорошие» и «плохие» правила. Хорошие правила не придумываются, они легитимизируют уже сложившуюся деятельность. То есть действует следующая схема:

- вначале деятельность «де факто»;
- потом правило «де юре», описывающее практику, уже доказавшую свою эффективность.

Примером формирования хороших правил является хрестоматийная история, которую один из авторов прочитал в книге про Лобачевского. Как известно, Николай Иванович 19 лет был ректором Императорского Казанского университета. Под его руководством, в частности, было построено несколько новых учебных корпусов. Так вот, тротуары во дворах университета прокладывали следующим образом. Сначала ждали несколько недель, пока студенты и преподаватели не натопчут тропинки к новому зданию, и лишь потом по самым протоптанным дорожкам прокладывали каменные тротуары.

В противовес хорошим плохие правила описывают идеальную реальность, которой не существует. То есть кто-то из сотрудников или руководителей, по сути, записал свои фантазии на тему, «как надо работать». Если всё делать строго по таким правилам и инструкциям, то работать становится невозможно. *«Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. А по ним ходить».*

Итальянская забастовка – пример «эффективности» таких вымышленных правил. В 1904 году итальянские железнодорожники, которые по закону о государственных служащих не имели право бастовать, изобрели новый способ выразить свой протест. Во-первых, они всё стали делать гораздо медленнее. Во-вторых, стали соблюдать ВСЕ технические инструкции и регламенты, прописанные работодателем. Таким образом, дирекции и предъявить им было нечего. Хотя формально все рабочие и служащие работали, железная дорога встала, сотни поездов были отменены.

Поэтому, чтобы не уподобиться руководителям итальянской «железки», мы сформулировали:

Правила по поводу правил

- **В основе правила всегда лежит здравый смысл и накопленный опыт.** *«Правила ТБ пишутся кровью».*

- **Любое правило всегда справедливо для определенных людей и только в определенных ситуациях.** *Есть правило (заповедь) – не убий! Но если ты солдат и твоя работу – Родину защищать, то, возможно, по работе тебе придется убивать.*

- **Нарушение правила в обществе карается штрафной санкцией: от устного замечания до казни.** *Правила в организации носят рекомендательный характер, поэтому они не должны быть жестокими по отношению к человеку.*

- **Правила работают, когда они становятся привычками. Поэтому в один момент времени можно вводить ограниченное количе-**

ство правил. *Потом вводится вторая часть правил и т.д. Вводить все правила разом и глупо (нужны приоритеты), и бессмысленно (люди правила в большом количестве не переносят).*

Если от рассуждений «вообще» переходить к нашей теме, то взгляните на таблицу, которая описывает принцип и правила по поводу цифровых привычек. (Напомним, что столбец с нормами мы традиционно оставляем пустым, так как нормы всегда формируются под вашу конкретную ситуацию. Считайте нормы своим маленьким домашним заданием после прочтения этой главы.).

ТАБЛИЦА 11

ЦИФРОВЫЕ ПРИВЫЧКИ

Принцип	Правила	Нормы
Иметь цифровые привычки выгодно, а нарушать цифровые правила невыгодно.	• Различаем общие для всех цифровые привычки и узкоспециальные (необходимые только некоторым сотрудникам). • Цифровые привычки лучше формировать проактивно. • Формируем общие для всех цифровые привычки постепенно, маленькими шагами. • Формируем общие цифровые привычки у всех одновременно.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Общие и «специальные» привычки

По поводу первого правила всё очень просто. В любом подразделении, даже небольшом, деятельность сотрудников различается. Поэтому нет смысла распространять «специальные» цифровые привычки на всех. Например, для дистанционной работы наша компания приобрела 3 подписки на Zoom. Соответственно, глубоко, на профессиональном уровне эту программу у нас освоили 3 сотрудника, которые чаще всего и выступают в роли организатора рабочей или обучающей сессии. Всем остальным членам команды вполне достаточно навыков обычного пользователя этого приложения.

Два подхода к формированию правил

Любые действия, направленные на изменения, могут быть реактивными или проактивными. Этот же принцип справедлив и при формировании правил.

В случае реактивного подхода мы разрабатываем правило, которое должно устранять проблему, то есть движемся по цепочке: определяем проблемную ситуацию – находим причину – формулируем правило.

Более перспективным нам кажется проактивный подход, при котором мы программируем нужное поведение сотрудников и тем самым работаем на предупреждение проблемы. В этом случае цепочка действий будет иной: выбираем аспект ДМ, нуждающийся в улучшении, – используя принцип, формулируем идеальный результат – превращаем его в правило.

Давайте рассмотрим оба подхода на конкретных примерах.

Алгоритм выработки правила для компенсации проблемы в дистанционной работе:

1. Чтобы сформулировать работающее правило, нужно вначале выделить неэффективную практику.
Например, нас не устраивают совещания. Почему? Потому что они долгие и не всегда заканчиваются принятием решения.

2. Нужно в неэффективной практике выявить суть проблемы.
Например, а почему совещания идут долго? Потому что нужно всех выслушать. А зачем нам всех слушать? Ведь принимают решение только те люди, которые несут за него персональную ответственность. Остальные могут быть только «советниками». Итак, суть проблемы – на совещании присутствуют лишние люди, которые занимают время, являясь при этом лишь «советниками», и советоваться с ними лучше до совещания.

3. От сути проблемы переходим к формулированию правила.
Например, приглашаем на совещание только нужных людей. Или – на совещании не может быть больше 5 человек (в среднестати-

стической российской компании управленческие решения на самом деле принимают 2-3 человека).

Для проактивного развития нужных аспектов дистанционного менеджмента (ДМ) действуйте по следующему алгоритму:

1. Выберите тот аспект ДМ, который вы хотите усилить в своём подразделении.
Например, вы хотите развивать внутреннюю клиентоориентированность.

2. Используя универсальный принцип, сформулируйте идеальный результат.
Например, «Мы относимся к коллегам из нашей компании как к клиентам».

3. Сформулируйте правило, которое усилит данный аспект ДМ в подразделении.
Например, «Бережём время друг друга. Включаем в рассылку и чаты только тех, кто действительно нужен».

На наш взгляд, в организации уместны оба подхода, но в первом случае вы всегда будете опаздывать, устранять уже возникшие проблемы. Выбирая проактивный вариант, вы можете работать на опережение, предотвращая проблемы.

Как формировать привычки

Правила начинают работать лишь тогда, когда их соблюдение становится привычкой. При переходе на дистанционную работу взрослому человеку придётся за несколько месяцев сломать множество привычек, а вместо них сформировать другие. Задача, мягко говоря, непростая и весьма дискомфортная. Попытаемся с позиций современной психологии помочь в её решении. Мы использовали далее материалы B.J. Fogg, доктора философии Стэнфордского университета, изучающего человеческое поведение именно с точки зрения привычек.

Начнём с простого, на первый взгляд, вопроса, «что даёт человеку привычка?». Ответ: экономию и качество. Привычка – это сложившийся

способ поведения, автоматический комплекс действий, формирующийся в результате многократных повторений. Автоматизм предполагает передачу сознательного контроля на подсознательный уровень. Проще говоря, человеку не нужно думать, как нажимать на кнопки компьютера или, например, педали автомобиля, тело всё делает само. В результате он, во-первых, может в это время выполнять другие задачи (экономия внимания и энергии), во-вторых, тело ошибается реже головы, а значит, автоматическая работа наиболее помехозащищённая (её качество выше). Таким образом, лучше некоторое время постараться, вырабатывая привычку, чтобы потом долго и счастливо пользоваться ею.

А теперь разберёмся с «анатомией» привычки. Взгляните на схему:

В основе любой привычки лежит одна и та же схема. Это триггер (включатель, пусковой механизм), привычные действия и награда. Триггер сообщает мозгу о том, что нужно переключиться в автоматический режим и какую привычку необходимо для этого использовать. Затем в результате выполнения привычных действий человек получает определенную награду – подкрепление.

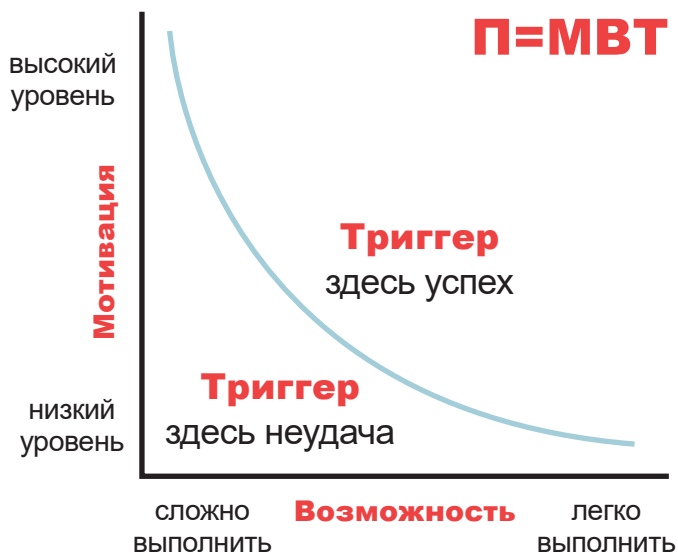
Из этой схемы следуют несколько важных выводов.

1. Для формирования новой привычки мало одного желания и силы воли. Сила воли – это ограниченный ресурс, чем больше мы его используем, тем сильнее ослабевает самоконтроль. Гораздо выгоднее вместо насилия над собой, которое ведёт к истощению энергии,

подобрать адекватный триггер и хорошую награду, поддерживающую мотивацию.

2. Для избавления от старой, мешающей привычки определите триггеры (обычно их больше, чем один), «включающие» её, и откажитесь от них. Например, часто люди много курят из-за того, что сигареты лежат на виду, а место для курения в шаговой доступности. Глаз увидел пачку (триггер), рука автоматически достала сигарету, ноги сами пошли к курилке. Уберите сигареты с глаз, поместите курилку подальше от входа, уберите оттуда лавочку и навес. Исчезнет триггер, включающий автоматическое поведение, курить станет не так комфортно. Здоровье сотрудников ответит вам прибылью.

3. Само привычное действие (присвоим ему № 1) может выступать триггером для привычного действия № 2. Это открывает широкие перспективы, позволяя формировать на базе существующих привычек новые.



Для того чтобы нужное поведение (П) совершилось, должны сойтись одновременно три элемента: мотивация (М), возможность (В) и триггер (Т). Если поведение не возникает, то, по крайней мере, одного из этих трех элементов не хватает.

Что даёт нам эта схема и формула П = М·В·Т?

- Если мотивация очень высокая, то нужное поведение произойдёт с вероятностью, близкой к 1. Для разового действия условие замечательное. Для привычного – не очень, мотивация со временем меняется, поэтому нужно регулярное подкрепление привычки.
Например, цифровую привычку формируют одновременно все сотрудники подразделения, помогая и поддерживая друг друга.

- Чтобы подстраховать изменчивую мотивацию, нужно создавать такие возможности (среду, обстановку), которые облегчают нужное поведение.
Например, формируем одну цифровую привычку за раз. Чем проще совершить нужное действие, тем больше шансов сформировать привычку.

- Привычки не срабатывают без триггеров. Для запуска нового привычного поведения нужен пусковой механизм. Таким триггером в подразделении, например, может являться коллективная договорённость о том, что с понедельника мы переходим на работу в таком-то приложении.

Формирование и внедрение цифровых привычек

Проблемы внедрения цифровых привычек очевидны: неудобно, нет времени, люди сопротивляются. Однако без минимального набора цифровых привычек не обойтись, они задают комфорт в вашем рабочем пространстве – цифровом офисе.

Цифровые привычки всегда связаны с освоением полезных функций конкретного IT-решения. И формировать их нужно последовательно –

одна привычка (функция, приложение) за один раз. Не пытайтесь научить сотрудников всему за раз, ничего не получится. Выберите одну, самую приоритетную привычку.

Примеры нужных цифровых привычек:

- Правильно, по шаблону называть файлы. Экономит время на их поиск.

- Сразу после разговора вносить в CRM новую информацию о клиенте.

- Писать быстрые сообщения в один, а не в несколько мессенджеров.

- Писать понятные, короткие сообщения (контекст, суть, побуждение к действию: вопрос, просьба, напоминание). Экономит время, устраняет необходимость уточнений.

- Всегда отвечать на любое персональное сообщение.

Алгоритм формирования цифровой привычки

1. Актуализация проблемы.
2. Самомотивация.
3. Договорённость о новой цифровой привычке (триггер).
4. Тренировка новой цифровой привычки.

Рассмотрим алгоритм формирования цифровой привычки на примере внедрения в компании системы Битрикс. В начале года наша команда решала эту задачу, поэтому алгоритм и его эффективность проверены на себе.

1. Актуализация проблемы (повышение осознанности).

Ситуация: в Компании установлена система Битрикс, в ней много преимуществ, но сотрудники, попробовав пару недель общение в

системе чатов Битрикс, вернулись в привычный всем Skype. В итоге Битрикс оказался заброшенным. Руководитель хочет сформировать привычку работать и взаимодействовать в чатах Битрикс.

Чтобы актуализировать привычку, нужно разобраться, почему она не сформировалась естественным путем. Для этого можно организовать в командном чате дискуссию.

Пример инструкции из командного чата, 10 минут на весь подход (красным цветом мы выделили инструкции, которые выкладываются модератором в чат):

Ответьте, пожалуйста, на 5 вопросов:

1. Ваше желание работать в Битрикс 24 Шкала 0-10.
2. Почему вы ушли из Битрикса в Skype?
3. Вы прочитали все ответы, напишите коротко резюме.
4. Что побудит вас туда вернуться?
5. Вы прочитали все ответы, напишите коротко резюме.

Анализ ответов на вопросы № 3 и 4 выявил следующие причины:

- *Чаты в Skype удобнее (привычнее).*
- *Все вернулись в Skype, и я перешел.*
- *Я не понимаю, зачем нужен Битрикс.*

Для руководителя это информация о том, что ситуация не принципиальная *(«Я категорический противник Битрикса»)*, а скорее попустительская, и нужную цифровую привычку сформировать можно. Более того, ответы на первый вопрос показали нормальное распределение, от 1 до 9.

2. Самомотивация (повышение привлекательности).

Пример инструкции из командного чата (10 минут на весь подход):

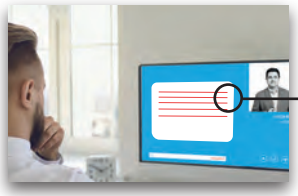
Ответьте, пожалуйста, на 5 вопросов:

1. Какую пользу вы видите в системе Битрикс?
2. Что в Битриксе лучше, чем в Skype?
3. Какая функция Битрикс вам нравится больше всего?
4. Как команда и Компания выиграет, если все будут в Битриксе?
5. Ваше желание работать в Битрикс 24 Шкала 0-10.

Руководитель после такой работы в чате в качестве резюме объясняет выгоды и пользы от использования Битрикса. Если нужно, то делает это несколько раз.

3. Договорённость о новой цифровой привычке.

О содержании привычки нужно договориться. Это живая дискуссия голосом, но обязательна письменная фиксация договорённости. Порядок вопросов для обсуждения:



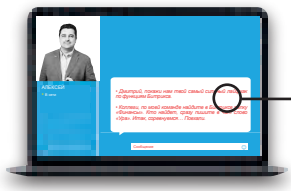
1. Переходим или нет в Битрикс?
2. Если переходим, то когда?
3. О чем нужно договориться, чтобы переход в Битрикс был комфортным и работал на нас?

В качестве подтверждения серьёзности намерений в день перехода на Битрикс в компании удалили все коллективные чаты в Skype.

4. Тренировка новой цифровой привычки.

Тренировки цифровых привычек по 5-10 минут можно делать при каждой дистанционной встрече команды.

Придумывать каждый раз новый способ тренировки только поначалу может показаться сложным, а на самом деле всё просто, если вести себя наивно. Например:



• Дмитрий, покажи нам твой самый сильный лайфхак по функциям Битрикса.

• Коллеги, по моей команде найдите в Битриксе папку «Финансы». Кто найдет, сразу пишите в чат слово «Ура». Итак, соревнуемся… Поехали.

Как правило, месяца таких тренировок бывает достаточно, чтобы новая привычка сформировалась. После этого можно брать следующую привычку и начинать цикл сначала.

Дистанционная работа требует от сотрудников нового поведения. Оно внедряется с помощью цифровых правил и привычек. Внедряйте 1 правило или привычку за раз всем подразделением одновременно. На доведение цифровых привычек до автоматизма уходит несколько месяцев.

4 Лайф-менеджмент и биохакинг

Традиционно начинаем рассмотрение этого аспекта уклада с принципа и правил.

ТАБЛИЦА 12

ЛАЙФ-МЕНЕДЖМЕНТ И БИОХАКИНГ*

Принцип	Правила	Нормы
Жизнью и здоровьем можно управлять так же, как автомобилем.	• Сотрудники должны сами нести ответственность за свою жизнь и здоровье. • У сотрудников должно быть достаточно времени на восстановление. • В некоторых состояниях и ситуациях человек не должен работать, ему нужен принудительный отдых. • Работу надо заканчивать не по факту окончания, а по запланированному времени.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

* **Биохакинг** – это система контроля за здоровьем, которая основывается на определении жизненных показателей человека, с дальнейшей компенсацией дефицитов его генетики, среды и образа жизни с помощью индивидуально подобранного питания, препаратов и практик.

Биохакинг, в отличие от лайф-менеджмента, термин относительно новый, поэтому начнём с него. Ключевая идея биохакинга – своим здоровьем и, шире, биологией можно управлять, используя для этого достижения современной медицины и валеологии. То есть его

приверженцы буквально используют завет И.В. Мичурина: *«Мы не можем ждать милостей от природы, взять их у неё – наша задача».*

Схема одного цикла биохакинга упрощенно выглядит так:

1. Сдача анализов, которые дают человеку объективные и измеримые показатели его здоровья.

2. Подбор набора продуктов и БАДов, компенсирующих дефициты организма, среды и образа жизни человека.

3. Подбор индивидуальных физических практик для развития нужных органов, групп мышц и т. д.

4. Самостоятельные занятия с консультациями специалиста в течение 3-6 месяцев.

Далее цикл повторяется.

Человек, занявшийся биохакингом, по сути, инвестирует деньги и энергию в наиболее отзывчивый на инвестиции ресурс – своё здоровье. В современных условиях для многих руководителей здоровье и энергия становятся одним из ключевых факторов успеха в избранной деятельности.

Мы считаем, что руководителю не нужно призывать никого следовать тем или иным путём. Сотрудники должны сами нести ответственность за свою жизнь и здоровье. Невозможно заставить человека быть счастливым, это всегда самостоятельный и индивидуальный выбор. Но руководитель может помочь своим сотрудникам, и его главная роль в этом – быть ролевой моделью.

Лайф-менеджмент

С ним всё проще, хотя каждая из тем лайф-менеджмента претендует на отдельную книгу, а за 15 лет тренингов и самостоятельной практики материалов накопилось изрядно. Поэтому мы старались по возможности быть краткими и делать ссылки на источники, которые

помогут вам при необходимости более подробно разобраться в том или ином вопросе.

Начнём с философского вопроса.

Зачем нужен лайф-менеджмент?

Предыдущая парадигма жизни и работы проводила чёткую границу между ними. Работа – это с 9 до 18, и этим временем управляет руководитель. А после 18 – личное время, которым уже управляет сам человек. Он может тратить его на что захочет: семью, книги, пиво, футбол... И если человек проработал в офисе хотя бы несколько лет, то такое разделение становится для него естественным, привычным.

Когда наш герой начинает работать дома (а 99% удалённых сотрудников работают именно оттуда), то физическая граница между «личной жизнью» и «работой» исчезает. Перешёл из кухни в комнату, и ты на рабочем месте. Однако ментальную модель, формировавшуюся многие годы, невозможно мгновенно сменить на новую. Вопрос в том, кто будет управлять работой человека в отсутствии начальника? Вот здесь необходимость лайф-менеджмента и встаёт в полный рост.

В случае дистанционки поездка из «дома» на «работу» занимает не час на метро, а пару кликов мышкой. Иногда ещё нужно поменять футболку на рубашку, ведь предстоят переговоры с клиентом. (На том, что ниже пояса, можно не заморачиваться, по Skype или Zoom шорты не видны.) Довольно быстро до человека доходит, что границы между домом и работой больше нет уже не только в физическом смысле. Есть просто 24 часа в сутки, которых должно хватить на всё. И это только его ответственность.

Но можно копнуть чуть глубже, чем банальное управление временем. (Хотя для многих читателей наверняка и оно не банальность.) А для чего управлять временем? Или для чего нужен лайф-менеджмент в пределе?

Вы просите песен? Их есть у меня. Ответ, возможно, покажется вам неожиданным и даже пафосным. Для счастья. Или, если хотите, для гармоничной жизни, сути эта замена слов не меняет. Кстати, счастье

бывает разным: адреналиновым, дофаминовым и онтологическим. Мы про последнее.

«Адреналиновое счастье» – удел молодых. Это сильные позитивные эмоции: новые впечатления, быстрые свидания, острые ощущения под лозунгами «живи быстро, умри молодым», «секс, наркотики, рок-н-ролл». В норме такая зависимость проходит с возрастом. На этом уровне счастья всегда хочется чего-то большего, требуются всё более сильные ощущения.

«Дофаминовое счастье» – счастье среднего возраста, связанное с комфортом. Это счастье покоя и гедонизма. Глубокое удовлетворение от того, что нет проблем, болезней и стрессов. Его источники: вкусная еда, уютный дом, старые друзья, счастливая семья. И риторика в этом случае тоже другая: «кто понял жизнь, тот не торопится», «любимая жена да вкусные щи, другого счастья ты не ищи» и т. п.

И наконец, **«счастье онтологическое»** – ощущение полноты бытия, возникающее как следствие движения к выбранной жизненной цели: «я проживаю правильную, свою жизнь», «становись тем, кто ты есть», «я сам творю своё будущее».

Существуют разные определения счастья. Нам нравится простое и сущностное – «Счастье – это когда хочу, могу и надо совпадают». «Хочу» – это сфера чувств. Идеальный вариант: если вы делаете то, что вам нравится, живёте с любимым человеком, общаетесь с людьми, которые вам симпатичны, и т.д. Скажете, утопия. Но ведь у некоторых получилось. Почему бы и вам не попасть в их число? «Могу» – это инструментальная часть: навыки, компетенции, здоровье, связи, деньги и т. д. «Надо» – это наши цели, за которыми стоят терминальные ценности человека, категорическое требование к себе и миру, отражающееся в словах «как я должен/не должен жить» и «какой мир правильный».

В качестве заземления (не всё же теоретизировать) попробуйте выполнить простое задание из четырёх действий:

1. Запишите на листе бумаги ваши таланты. Вспомните все, что вы умеете делать хорошо из разных сфер жизни. То, что дается вам естественно, без усилий, спонтанно. Навыки и умения, которым вы не учились особо, потому что вам и так это легко удавалось. Кратко, одним-двумя словами запишите их.

2. А теперь запишите свои желания. Каковы ваши стремления? Что вас вдохновляет? Чем вам по-настоящему нравится заниматься? На какие занятия вам хотелось бы выделить больше времени?

3. Третий список – «комфортная среда». Где (география в «широком» смысле) и с кем вы чувствуете себя комфортнее всего? Какая работа для вас предпочтительна (быстрая или медленная, простая или сложная, в группе или в одиночестве)? Какая среда кажется вам наиболее подходящей и естественной? По сути, третий список – это описание идеальной для вас жизни и работы в физическом смысле.

4. Самый творческий шаг. Возьмите ваши ответы на вопросы 1, 2, 3 и соедините наиболее важные элементы каждого из них. Объедините все в единую мысль и запишите ее. Перед вами «ваше назначение в жизни».

Если в каждом списке было не менее 15-20 пунктов и 4 шаг вы сделали вдумчиво, то иногда случаются маленькие открытия – инсайты.

Лайф-менеджмент позволяет не только эффективно организовать дистанционную работу, но и сделать жизнь гармоничной и счастливой.

Управляем энергией

Ликбез на тему счастья закончен, возвращаемся к управлению. Начнём с управления энергией. Она нужна нам для всех аспектов жизни: работы, мышления, желаний. (Кстати, если вам ничего не хочется, – это верный признак хронического утомления, даже на «хотелки» сил не хватает.) Чтобы продуктивно работать и интересно жить, нужен позитивный энергобаланс, проще говоря, чтобы приход энергии превышал её расход. При каком условии это возможно?

Вспомним известную всем с детства зарядку. (Надеемся, вы и сейчас ею не пренебрегаете.) Если вы сегодня с удовольствием отжались от пола 10 раз, то через неделю отжиманий вы сможете сделать чуть больше – 11 отжиманий. Откуда взялся этот лишний «раз»? Вообще, на чём основан эффект тренировки, когда физические возможности человека постепенно растут? Дело в том, что в живых системах (а человеческий организм – живая система) восстановление энергии в норме превышает её расход (исследования профессора И.А. Аршавского). В нашем примере потратил 10, а вернулось 11. Правда, есть одно «но». Тратить энергию нужно разумно и с удовольствием. Если вы наплюёте на мудрость тела и «через не могу» отожмётесь не 10 раз, а 20, то завтра вы, скорее всего, не отожмётесь ни разу. Вы нарушили механизм естественного восстановления энергии. Руки болят и отказываются работать.

Пример, конечно, примитивный. Теперь заменим отжимания решением любой рабочей задачи. Предположим, вы с удовольствием работали над ней 1,5 часа. Затем азарт и интерес незаметно сменились скукой и утомлением. Но вы продолжаете работать. Во-первых, задача срочная. Во-вторых, «есть такое слово – надо». Прошли ещё пара-тройка часов, сцепив зубы, на «морально-волевых» вы закончили работу. Настроение на нуле, качество работы «не очень» (а что хорошего можно сделать через силу), и завтра работать почему-то не хочется. Знакомая картина? И почему-то она уже не кажется прими-

тивной, особенно если такая жизнь стала привычной. Хотя с точки зрения биоэнергетики ситуация та же, что и с зарядкой. Вы разрушили механизм естественного восстановления энергии. Голова болит и отказывается работать.

Для того чтобы работать долго и эффективно, нужно иметь несколько интересных задач, решать их параллельно. Как только одна задача начинает вызывать скуку или утомление, нужно сделать небольшой перерыв (10-15 минут бывает достаточно) и переключиться на другую задачу. Такой режим «подход – отход» позволяет не только за день сделать больше из-за меньшей утомляемости, но и заметно повысить качество работы. Одно дело работать из-под палки, а другое – с радостью. Кроме того, каждый перерыв в задаче, по сути, является инкубацией в креативном процессе, «перезагружает» мозг и позволяет увидеть в задаче новые грани и нюансы. Но главное, вы сможете постоянно работать на фоне позитивных эмоций.

Почему это важно? Дело в том, что именно наши чувства и эмоции являются безошибочными индикаторами энергетических процессов, которые бесконечно протекают в нашем теле. Когда вы испытываете позитивные чувства, то ваш энергопотенциал растёт. Когда эмоции отрицательные, вы теряете энергию. (Если вам интересна эта тема, то отсылаем вас к книге И. Акимова и В. Клименко «О природе таланта», в которой изложена уникальная концепция таланта и его развития.)

Что позволяет увеличить энергетический статус организма? Во-первых, регулярная физическая активность. Критерий её «правильности» простой. Вы постепенно, без фанатизма и травм наращиваете (или восстанавливаете) возможности своего тела: силу, скорость, гибкость, выносливость и т. п. И испытываете удовольствие в процессе тренировок. По части «чем заниматься», всё зависит от ваших привычек, предпочтений и условий жизни. Но три системы стоят особняком: цигун, тайцзицюань и йога. Все они психофизические, то есть оказывают комплексное воздействие на организм. Всем по многу сотен лет (йоге вообще несколько тысяч), то есть вся шелуха уже отвалилась. И во всех есть дыхательные техники, которые являются «чемпионами» именно по энергетической части.

Во-вторых, источником энергии является любимая и творческая работа. «Разгрызая» одну задачу за другой, человек наращивает свой энергопотенциал. Именно в интересной работе мы часто забываем про сон, еду и отдых, работая, не уставая, долгими часами в каком-то изменённом состоянии сознания. Кто-то называет его вдохновением, кто-то творческим азартом, но это точно не похоже на работу-«каторгу», которая лишь отнимает энергию, ничего не давая взамен.

И наконец, у каждого человека есть какое-то любимое дело, сфера жизни, увлечение, когда «душа отдыхает». Кто-то без ума от природы, другой не может жить без музыки, третий всё свободное время проводит в саду. Неважно, что это конкретно. Важно, чтобы эта отдушина у вас была, и вы ей регулярно пользовались. Русский язык очень точен, душе нужно время от времени отдыхать.

Осталось рассмотреть «дырки», в которые наша энергия бездарно (безвозвратно) утекает. Начать стоит со здоровья, точнее, с болезней, которые опустошают человека на недели, а то и месяцы. Здесь мы сильно рискуем, так как наш взгляд на тему у многих читателей вызовет сопротивление. Здоровье или болезнь – это, прежде всего, ментальный выбор человека. Почти 30 лет назад один из авторов столкнулся в книге по йоге со странным тогда для него тезисом: «Здоровьем управлять не намного сложнее, чем автомобилем». Сейчас он может говорить об этом с уверенностью, не теоретически, а опираясь на личный опыт. Человек может не болеть вообще. Правда, для этого нужно сформировать несколько повседневных привычек и регулярно инвестировать в здоровье время и силы.

Вторая энергетическая дыра – это конфликты любой этиологии: рабочие, семейные, с самим собой. Рецепт лечения «внешних» конфликтов простой – посмотрите внимательно на свой ближний круг и оставьте в нём лишь тех людей, которые вам симпатичны. Вы имеете право не общаться с теми, кто вам не нравится. Логика проста, на земном шаре сейчас проживает около 7 миллиардов человек, а среднестатистический круг общения – всего 150 человек: наши родственники, знакомые, коллеги по работе, соседи и т. д. Именно от этих

людей и зависит качество нашей жизни. Неужели из 7 миллиардов нельзя выбрать всего 150 нормальных людей?

Конфликт с самим собой разрешить сложнее, но тоже можно. В его основе непринятие себя, возникающее из-за рассогласования того, «что есть», с тем, что «должно быть». Например, я должен быть как минимум директором фирмы и жить в собственном доме на Рублёвке, а я работаю бухгалтером где-то под Воронежем и живу в «хрущобе». Если спросить нашего бухгалтера, что мешает ему переехать в Москву и открыть своё дело, то тот, возможно, осознает скрытые мысли – программы, которые блокируют его мечту: «у меня не получится», «я не имею права на ошибку» и т. п. Назовём эти ментальные программы «вирусными идеями». Подобно компьютерным вирусам они попадают извне в мозг человека и управляют его поведением.

Почему извне? Нам сложно представить младенца, который бы подумал о себе «я недостаточно хорош» или «у меня кривые руки». Это сказали ему и не один раз значимые взрослые – родители, учителя, тренеры. Разумеется, желая ему только добра. А потом эти внешние и чужие изначально мысли стали его внутренними и личными программами. Как и компьютерный вирус, ментальную «вирусную программу» можно сначала стереть, а потом инсталлировать на её место другую, «правильную» программу. Процедура не очень быстрая и эмоционально не слишком приятная, но весьма эффективная. Технология называется BSFF *(Be Set Free Fast, или по-русски Стань Свободным Быстро)*. Если заинтересовались, то вы найдёте её, например, в «Белой книге» В. Васильева.

Третьим поглотителем энергии является негативное мышление, привычка человека фиксироваться на негативных сторонах жизни. Обратите внимание, привычка. Мы забываем, что, кроме моторных навыков и динамических стереотипов, существуют ещё и шаблонные эмоциональные реакции на происходящее, они же эмоциональные привычки.

Вот иллюстрация:

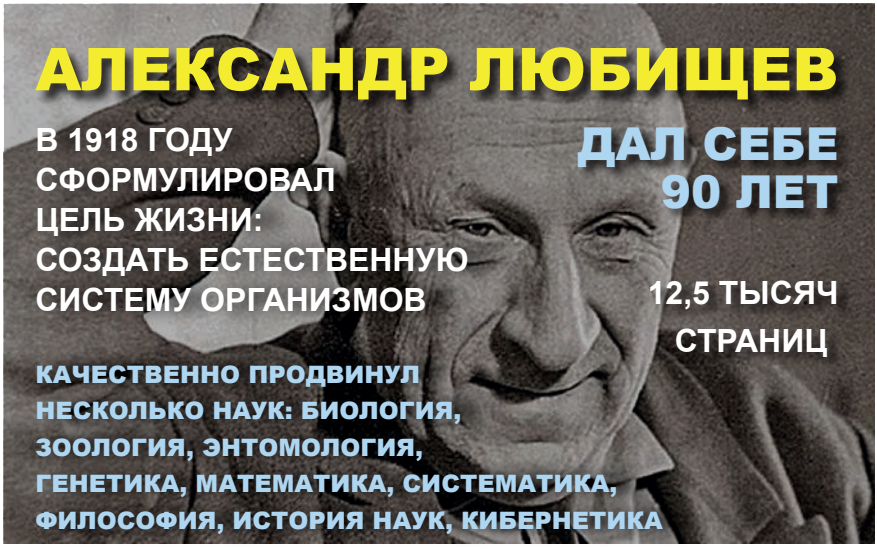
"В одно окно смотрели двое.
Один увидел дождь и грязь.
Другой – листвы зеленой вязь,
Весну и небо голубое.
В одно окно смотрели двое."

Выбрать «наполовину пустой» или «наполовину полный» стакан – это опять-таки наш внутренний выбор. Мы живём в мире, имеющем две стороны, связанные друг с другом: мир физический (предметный) и мир идеальный (мысли и чувства по поводу этих предметов). Например, есть физический предмет автомобиль, и есть наши мысли об этом авто: он «уродливый» или «красивый». Физический мир один на всех, а мир идеальный (от слова «идея») у каждого свой, та самая индивидуальная «картина мира». Получается, что половину нашего мира (идеальную) мы придумываем, буквально рисуем себе сами. Зачем человеку жить в «ужасном и кошмарном» мире – это другой вопрос. Мы лишь про то, что вы можете выбрать себе такую картину мира, в которой вам лично будет радостно и комфортно. А позитивные чувства, как вы помните, – это показатель того, что ваш энергопотенциал растёт. В качестве пособия по позитивному мышлению рекомендуем хорошую детскую книгу Э. Портер «Поллианна».

Если регулярно повышать свой энергопотенциал (ориентир – позитивные чувства), не делать глупостей, работая до изнеможения по 16 часов, а спать при этом по 4, и сформировать несколько полезных привычек, то можно за несколько месяцев выбраться из любой депрессии и «профессионального выгорания» (то есть хронического утомления), вернуться к полноценной жизни. Жить, получая удовольствие от процесса, без стрессов, без болезней в любом возрасте.

Организация времени

10 лет проведения тренингов по тайм-менджменту научили авторов реализму. Временем невозможно управлять, его можно лишь организовывать. Вот об этом мы сейчас и поговорим. Для начала небольшая историческая справка, подготовленная по мотивам книги Д. Гранина «Эта странная жизнь».



Александр Любищев (1890-1972 гг.)
Философ, биолог, энтомолог, профессор, доктор биологических наук.

В 1918 году Александр Любищев, преподаватель биологии Таврического университета в Симферополе, сформулировал цель своей жизни – создать естественную систему организмов. То, что сделал Менделеев в химии, он решил сделать в биологии и в истории эволюции.

На работу и жизнь он дал себе 90 лет. Составил план и начал трудиться вместе со всей страной по пятилеткам.

Чтобы успеть выполнить намеченное, Любищев создал уникальную систему учета времени.

Сущность системы заключалась в том, что с 1916 по 1972 гг. он хронометрировал свою жизнь. То есть записывал, сколько времени и на что было потрачено (точность учета 10 минут). Ученый записывал не только время, потраченное на работу. Учету подлежало все время жизни: Любищев тщательно хронометрировал, сколько часов и минут у него уходит на чтение, общение с людьми, передвижения и т.д.

Ежемесячно Любищев составлял сводку, рисовал диаграммы. То же самое он делал, подводя итоги года, пятилетки. На основании этих сводок он мог точно планировать свое время. То есть он знал, с какой скоростью он изучает научную литературу, знакомится с художественными произведениями, сколько у него ежедневно занимают гигиенические процедуры, поездки и т.д.

Любищев был рационалистом. Самую серьезную, тяжелую работу он ставил на начало дня, далее переходил к более легким занятиям. Когда же уставал, то обращался к беллетристике.

Ученый с максимальной пользой использовал любые отрезки времени, называемые им «отбросами». Он читал в общественном транспорте, в поездах, очередях, на заседаниях. Если ехал в командировку, он отправлял туда посылку с книгами, точно зная, сколько успеет прочитать за это время.

Этим и объясняется его выдающаяся личная эффективность, высокие результаты в достижении поставленной цели. При этом Любищев не был роботом-трудоголиком. У него находилось время на чтение художественной литературы, посещение театра, выставок, общение с

семьей, коллегами, чтение газет (это время он тоже тщательно учитывал). Он прекрасно владел несколькими иностранными языками и использовал свои знания для чтения зарубежной литературы.

Выполнил ли Любищев намеченную программу? Нет, не успел, хотя прожил 82 года. Поставленная им задача оказалась настолько громадной, что при любой интенсивности работы времени его человеческой жизни физически не хватило бы.

Зато по пути своих исследований он качественно продвинул сразу несколько наук: биологию, зоологию, энтомологию, генетику, математику, систематику, философию, историю науки, кибернетику. Оставил после себя 12,5 тысяч страниц машинописного текста.

Созданную Любищевым систему управления временем можно представить в виде основных тезисов:

1. Учитывать и анализировать все потраченное время на все активности.

2. Планировать с учетом предыдущего опыта: на какую работу сколько времени расходуется.

3. Следить, чтобы на эффективную работу расходовалась основная часть времени.

Мы рассказали здесь про Любищева не для того, чтобы вы пытались повторить его систему. Его жизнь была и остаётся, действительно, странной для большинства людей. Обратите внимание, для чего он создал систему и следовал ей: чтобы реализовать цель своей жизни. То есть инструменты тайм-менеджмента без цели не работают. Это всё равно, что купить в магазине мощный перфоратор и положить его в кладовку. Да, инструмент есть, но зачем он вам без цели?

«А если цели в жизни нет, или я её пока не сформулировал, – спросите вы, – что делать?» Воспользуйтесь радикальным советом Л.Н. Толстого: «Если времени мало, а успеть нужно многое, то представь, что к вечеру умрёшь». Обычно после этого приоритеты расставляются автоматически. А они в организации времени – самое главное.

Понимаем, что, кроме философии, важно дать читателям и практические советы, поэтому переходим к ним.

- Планируйте неделю, а не день. Включайте в список дел всё: рабочие задачи, бытовые дела, встречи с друзьями и прочее. Жизнь едина, а при дистанционной работе это уже ни разу не метафора.
- Работайте по принципу подход – отход, по 1-1,5 часа на задачу в зависимости от вашей работоспособности.
- В перерывах между работой делайте физические переключения: уборка, поход в магазин, прогулка с собакой и т. д.
- Начинайте работать утром в одно и то же время. Так проще синхронизироваться с коллегами. (У большинства людей есть полезная привычка – начинать работу именно утром.) Кроме того, с утра проще решать сложные задачи, которые днём и вечером подсознательно сдвигаются «на потом». Борьба с пресловутой прокрастинацией.
- Обязательно учитывайте свои биоритмы, пики работоспособности. Если после обеда тянет поспать, то не нужно бороться с организмом. С ним лучше дружить, тогда он отвечает взаимностью.
- Риск пропустить дедлайн при дистанционной работе выше, чем в офисе, поэтому напоминалки всех мастей и график задач перед глазами вам в помощь!

И ещё один совет напоследок. Разделите, как Любищев, всё время суток на несколько «кучек». Во-первых, рабочее время. Во-вторых, «обслуживающее» время. Оно необходимо для поддержания вашего тела и жилища в оптимальном состоянии. В это время входит сон, гигиенические процедуры, физкультура и прогулки, еда, приготовление пищи, закупка продуктов, уборка, стирка и т. д. По самым скромным подсчётам на «обслуживающее время» уходит 10-12 часов в сутки. И есть ещё «бросовое» время (поездки, очереди, ожидание и т. п.), которое тоже можно иногда приспособить к делу. К счастью,

дистанционная работа позволяет здорово это время сократить.

Понимание того, сколько времени занимает каждая из этих частей, позволяет реалистично подойти как к рабочему, так и свободному времени, которое можно потратить на семью, детей, друзей, хобби и т. д. По нашему опыту, большинство людей, особенно молодых, даже представления не имеют, сколько им необходимо обслуживающего времени. В результате они попадают в ловушку хронического стресса из-за вечного цейтнота, а также его последствий: недосыпа, перекусов на бегу, бардака в квартире и прочих мелких прелестей бытия.

Организация времени начинается с вопроса, зачем оно мне? Если времени не хватает, то расставьте приоритеты. На важное время всегда найдётся.

Как совместить несовместимое?

Вспомним хороший старый анекдот:

Мужчина поехал в командировку на поезде, заходит в купе, а там батюшка с бородой сидит в рясе. Поздоровались они, поезд тронулся. Батюшка достаёт из сумки яйца, колбасу, сало, раскладывает всё на столе:
– Угощайтесь.
– Так ведь пост же, батюшка.
– Мы путешествуем, нам можно.
Мужчина отказался. Батюшка покушал, вытер губы, достал бутылку коньяка:
– Угощайтесь.
– Так ведь пост же, батюшка.
– Мы путешествуем, да и грех небольшой.
Мужчина отказался. Батюшка выпил, закусил, снова выпил. За стенкой раздался женский смех. Батюшка встрепенулся:
– Сходим познакомимся?
– Так ведь женат я, батюшка.
Батюшка посмотрел на мужчину задумчиво и пошёл в соседнее купе знакомиться. Вернулся поздно, весёлый, борода набок, весь в

помаде. Утром приехали на место, прощаются:
– Благословите, батюшка.
– Благословляю тебя, сын мой.
– Батюшка, а правильно ли я живу?
– Правильно. Но зря…

К чему мы это? К современной жизни без границ, в которой нужно успевать всё для полноценной и сбалансированной жизни.

Как при дистанционной работе гармонично совмещать все сферы жизни: работу и семью, физкультуру и развитие, друзей и медитацию? (Если вы, конечно, медитируете.) Мы видим только один способ – договариваться. Сначала с собой, потом с окружающими. Договориться с собой, значит, расставить жизненные приоритеты, ответив себе на простые (по форме) вопросы: «чего я по-настоящему хочу и без чего не смогу жить?» Можете записать ответы в виде короткого списка, из 3-4 пунктов, больше не нужно. Дальше действуйте и живите по этому списку. Кстати, если работа в него не вошла, то «удалёнка», скорее всего, не для вас. Ведь днём всегда найдутся дела важнее работы, а трудиться ночью вредно для здоровья.

Договорившись с собой, договаривайтесь с близкими. Привычки и стереотипы есть не только у вас, но и у них тоже. История из жизни автора. К нему в первый раз приехала в гости
тёща. На третий день она подошла к жене с вопросом:

– А Лёша, что, болеет?
– Нет, мама, а почему ты спрашиваешь?
– Так он всё время дома сидит!
– Мама, он работает.
– На заводе люди работают, на стройке. А твой дома сидит!

Думаю, что такие мысли и разговоры возникали не только в его семье. Если домашние привыкли к тому, что всегда могут претендовать на ваше время и внимание, когда вы дома, то не надейтесь, что этот паттерн можно изменить за пару недель. Поэтому без серьёзного разговора с близкими не обойтись. Вежливо, но твёрдо объясните

детям, жене (мужу), родителям, что работа и дома, и в офисе остаётся работой, а значит, отрывать вас от неё нельзя. Точнее чревато тем, что в семье не будет денег со всеми вытекающими… И стоит договориться с домашними о простой системе кодов «можно/нельзя». Например, если дверь в кабинет открыта, можно зайти для короткого вопроса. Если дверь закрыта, вас ни для кого нет.

И наконец, вам придётся договариваться со своими коллегами, чтобы синхронизировать темпоритмы совместной работы и научиться продуктивно работать вместе. Представим дистанционную работу в виде динамичной модели, в которой одновременно действуют центробежные и центростремительные силы. В качестве центробежных, энтропийных сил выступают наша лень, неорганизованность, бытовые сложности, непонимание близких. Центростремительные, антиэнтропийные силы зависят от нашей воли, настойчивости, умения договариваться, полезных привычек. Чем сильнее энтропия, тем сложнее работать, и наоборот. Обычно, чтобы уравновесить, сбалансировать эту модель, требуется несколько месяцев. Так что не отчаивайтесь, если первые недели многое будет валиться из рук, а в работе мало что получаться. Миллионы людей смогли, и вы тоже справитесь.

Для продолжительной и качественной дистанционной работы вам придётся сбалансировать все важные сферы вашей жизни. Скорее всего, на это уйдёт несколько месяцев.

ЭССЕ

Эссе.

В качестве приложения к этой главе мы размещаем несколько эссе, написанных Новаком Алексеем лет 10 назад, но до сих пор не потерявших, как нам кажется, своей актуальности.

Готовясь к проекту «Мастерская жизни», я размышлял на тему, почему у одних людей жизнь в основном складывается позитивно, а у других «не очень». Мысли как-то сами собой стали складываться в короткие тексты под общим заголовком.

ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ

Если человек осознаёт эти нехитрые закономерности и следует им, то шансы «жить с удовольствием» и при этом «чего-то достичь» у него возрастают.

Разумеется, всё написанное ниже является субъективной точкой зрения автора. В действительности всё может быть совершенно иначе… Хотя, может быть, всё именно так и есть.

ПРО РЕАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ

Идеи управляют миром.

У окружающего мира, реальности две стороны. С первой из них – материальным миром – мы сталкиваемся с момента своего появления на свет. Пелёнка мягкая, стол твёрдый, вода мокрая. Так как эта часть мира ежесекундно «стучится» к нам по всем каналам ощущений, то сомневаться в её реальности не приходится. (Кто всё же не верит, ущипните себя.) С возрастом лишь расширяются границы этой стороны мира, мы открываем для себя новые предметы, природные объекты, многообразие растений и животных.

Другая сторона реальности – нематериальная (мир идей) – не так заметна и появляется в нашей жизни опосредованно и постепенно, по мере взросления. Мы учимся ходить, разговаривать, читать и писать, совершенно не задумываясь о том, что *знания и навыки* – тоже реальность. (Ведь они реально влияют на нашу жизнь.) Лишь лет в 16-17 (а иногда и много позже 20-ти) человек научается «материализовывать» их в заработную плату и гонорары. Мудрые родители формируют у детей *привычки*, понимая, что в итоге те пожнут сначала характер, а потом и судьбу. Они же «устраивают» детей в хорошие школы и вузы, потому что нематериальные связи потом абсолютно реально скажутся на их материальном положении.

Продолжим ряд идеальной реальности ещё менее заметными «объектами»: *отношения, цели, мысли, принципы, ценности.* Их нельзя увидеть (разве что на детекторе лжи), от них нам ни холодно ни жарко, последствия многих из них заметны лишь через многие годы. Да и вообще мы не приучены «копаться в себе», когда в реальном (то есть материальном) мире столько проблем. Если много лет человек отождествляет «материальное» с «реальным» (считая, что это одно и то же), то «нематериальное» для него почти автоматически становится «нереальным». Последствия этой логической ошибки поначалу не очень заметны, но от этого не менее глобальны.

Человек не считает значимой, а иногда просто не замечает вторую часть мира, ограничивая свои возможности. А выбор (степень свободы) в идеальной части реальности на порядки больше, чем в материальной. Мы не можем, находясь в квартире, создать новый автомобиль, а наше воображение может. Скорость света ограничена «жалкими» 300 000 км/секунду, а скорость мысли ничем. Наше тело существует в настоящем, а цели «забегают» на десятки лет вперёд.

Управлять можно лишь тем, что осознаётся. Если мы забываем про цели, то в нашей жизни всё просто «случается», а не «сбывается» ничего. Мы теряем направление, блуждаем по жизни. Пуская на самотёк отношения, получаем руины в личной жизни. Не задумываясь о собственных принципах и ценностях, утрачиваем основное – фундамент личности. Дом на песке простоит недолго, человек без личной философии беззащитен перед житейскими трудностями.

Две стороны реальности, как «железо» и программное обеспечение в компьютере. Одно без другого не имеет особого смысла, вместе усиливают друг друга. По физическим параметрам – росту, весу, силе – взрослые люди отличаются в разы (карлик раз в 20 слабее богатыря). По результатам – достижениям, идеям, обеспеченности – различаются на многие порядки. Видимо, потому что у одних людей «материальное» и «идеальное» гармонично взаимодействуют друг с другом, а у других существуют сами по себе, как лебедь и щука в басне Крылова.

ПРО УГОЛ ПАДЕНИЯ

Пули не знают, что старший по званию имеет привилегии.

Сложная жизнь подчиняется простым принципам, как компьютерная программа, в основе которой лежит двоичный код – единица и ноль. Наверное, самый очевидный из них принцип отражения: *возвращается всё, что отдаётся.*

В материальной сфере его проявления знакомы нам ещё по школьному курсу физики: *угол падения равен углу отражения, действие равно противодействию* и т. д. Его механизм в сфере нематериальной предельно кратко описывается пословицей *«как аукнется, так и откликнется»*. Это квинтэссенция учения о карме – совокупности всех наших действий и их последствий, которые определяют прошлое, настоящее и будущее человека. Именно поэтому мы несём ответственность за свою жизнь. Если что-то в ней идёт «не так», имеет смысл поискать в прошлом причины сегодняшних неприятностей.

Суть нравственных заповедей любой религии сводится к тому же принципу: поступай с другими людьми так, как хотелось бы по отношению к себе. И добро, и зло ходят по жизни кругами, всегда возвращаясь к нам. Как правило, «по дороге» они ещё и усиливаются. Поэтому делать добро – стратегически самое выгодное дело.

Почему же простая идея *«что посеешь, то и пожнёшь»* не всегда «доходит» до человека? Во-первых, в силу эгоцентризма многим свойственно считать, что общие для всех законы не действуют в их конкретном случае. Например, *курение вообще-то вредно, но меня лично это не касается*. Во-вторых, между действием и его последствием обычно существует временной зазор, который маскирует причинно-следственные связи. А если человек ещё и не приучен к рефлексии, то многие события, происходящие в его жизни, он воспринимает не иначе как «случайные» и «несправедливые». *За что мне всё это?* Правда, «неосознание» не освобождает от ответственности за прошлые поступки.

Что касается технологии применения принципа в жизни, то детальнее всего она разработана в крийя-йоге, первой из 8 ступеней йоги. Правила Ямы и Ниямы – своеобразная техника безопасности, позволяющая человеку жить в гармонии с обществом, своим телом (избавиться от болезней) и самим собой. Причем они касаются не только действий (материального плана), но и речи, и мыслей человека. Впрочем, что такое действие, как не вчерашнее слово и позавчерашняя мысль.

Человеку, решившему следовать принципу отражения в своей жизни, не стоит надеяться на мгновенный результат. Это точно не случай «новой жизни с понедельника». Последствия многих поступков «летают» по весьма протяжённым орбитам. Поэтому, даже перестав совершать ошибки в настоящем, человек периодически получает «пули» из прошлого. К счастью, они прилетают со временем всё реже и реже. В общем, ситуация очень напоминает весеннюю посевную на дачном участке. Редиска и морковь не всходят назавтра, но сеять всё равно нужно.

ПРО РЕКИ И ГОРЫ

Естественность – высшая форма мастерства.

Глядя на реку с высоты, например, с самолёта, поражаешься, какие замысловатые петли порой выписывает её русло. Казалось бы, рукотворный канал, соединяющий пункт А с пунктом Б, куда как круче. Только вот реки по своим извилистым руслам текут сотни лет, легко преодолевая препятствия – холмы и горы, стоящие на пути. А каналы без регулярного обслуживания зарастают и мелеют в считанные годы. Принцип потока: *наиболее эффективны естественные действия.*

Движения великих спортсменов и артистов поражают своей раскованностью и свободой. На сцене или стадионе они выглядят абсолютно естественными. И в этой кажущейся простоте секрет их красоты и выносливости. Когда мы достигаем подобной свободы в

движениях (обычно на это уходят месяцы и годы тренировок), когда тело начинает двигаться спонтанно, само выбирая оптимальные ритм и амплитуду, нас охватывает удивительное чувство мышечной радости. Душа поёт, работа спорится, а утомление отходит на самый задний план.

Наиболее прочными являются естественные человеческие отношения, в которых люди не играют, не стремятся «казаться» друг перед другом, а остаются сами собой. Что удивительно (для одних и естественно для других), быть самим собой с точки зрения энергии наиболее эффективно. На «маски» уходит огромное количество сил, которые могли бы пойти на гораздо более полезные цели. То же относится и к честности. Говорить правду проще и эффективнее всего. Нет нужды постоянно помнить о «минных полях», которые мы сами закладываем в отношениях. *«Вот здесь я соврал жене, здесь начальнику, тут коллеге».* Львиная доля лжи из-за желания выглядеть лучше, чем на самом деле.

Легче всего добиться профессиональных успехов в «своём» деле, которое, во-первых, вам нравится (ведь если процесс приятен, то можно им заниматься сколь угодно долго) и, вовторых, у вас получается. (Мы живём в социуме, поэтому результат – вещь тоже немаловажная.) В восточной философии есть категория «дхарма». Один из её аспектов – «предпочтительная функция». Проще говоря, каждый человек лучше остальных «заточен» под какое-то дело. Один – великий воин, другой – выдающийся педагог, тот – святой, а этот – коварный злодей. (Не бывает «хорошей» или «плохой» дхармы. Миру нужны разные люди, только тогда он устойчив.) Понять свою дхарму – «кто ты» и «зачем ты» – великое благо. Когда человек становится на свой Путь, попадает в поток, живёт своей жизнью, отступают любые преграды.

Где же компас, который укажет нам нужный путь в этом бескрайнем мире? Он есть в каждом – это наши чувства. Они возникают спонтанно, называя наше отношение ко всему, что происходит вокруг. Чувства не врут, в отличие от разума. Они же, как правило, не очень громки и ясны, так что к ним приходится прислушиваться.

Если дело, которым вы занимаетесь, вам хронически не нравится, то это не ваше дело. (Как бы хорошо оно ни оплачивалось, и как бы близко от дома ни находилась работа.) Если рядом с кем-то вы регулярно испытываете отрицательные эмоции, то это «не ваш» человек, каким бы важным и «нужным» он не был. (А мы имеем право общаться только с приятными для нас людьми.)

И ещё одно следствие из «принципа потока». Когда человек начинает жить своей жизнью, то из неё уходит суета. Становится понятно, где твоё, а где чужое, ненужное. А на нужные вещи время всегда находится.

ПРО ЭВОЛЮЦИЮ И РЕВОЛЮЦИЮ

Воробей шагнул как аист, пах себе и надорвал.

Подростком и в юности я несколько раз принимал решение резко изменить свою жизнь – соблюдать режим дня, делать зарядку, наконец-то выучить английский и т. п. Резко, «с понедельника» не вышло ни разу. Понадобились годы, чтобы понять: *эволюция быстрее революции.*

Ни одна из российских революций (про зарубежные пусть рассуждают иностранцы) не обошлась без катастрофических для страны последствий. Достаточно вспомнить далёкую уже гражданскую войну и разруху недавних 90-х, когда миллионы жителей бывшего СССР оказались на грани нищеты. *«Революции биологизируют людей»*, – в начале 20 века писал Питирим Сорокин. Огромный социальный механизм нельзя мгновенно развернуть без глобальных разрушений. Стоит ли «светлое будущее» этих жертв? Риторический вопрос.

Резкий поворот автомобиля, радикальное увеличение физической нагрузки, решение в одночасье всё поменять в жизни – явления одного порядка с очень прогнозируемыми последствиями – авария, травма, психологический срыв. Не учитывается базовое свойство

системы – её инерционность. Почему же так болезненны и малоэффективны последствия резких «манёвров» на личностном уровне, ведь всё происходит вроде бы «в голове»? Да, решения принимаются на уровне мысли, но реализуются они в материальном мире.

Задумываетесь ли вы над тем, как чистите зубы или управляете автомобилем? Едва ли. Многократные повторения сформировали динамические стереотипы – *интегрированные системы действий и движений, в которых каждая предыдущая реакция подготавливает и запускает следующую.* Проще говоря, «принцип домино»: стоит уронить первую костяшку, как следующие падают автоматически. Динамические стереотипы, которые мы (или нам) когда-то старательно формировали, например, родители или инструктор в автошколе, теперь экономят нам массу энергии. Автоматические действия наиболее эффективны.

Но эти же автоматизмы «встают на дыбы», когда мы пытаемся что-то менять в своём поведении. Чтобы начать «новую жизнь», нам придётся изменить десятки динамических стереотипов (т.е. сначала разрушить старые привычки, а затем из их «обломков» сложить новые). Словно паутинки, которыми лилипуты связали Гулливера, они удерживают нас в прошлом. Стоит ли удивляться неудачам и срывам, которые сопутствуют радикальным «трансформациям личности».

Что же делать, если меняться необходимо? «Есть слона по кусочкам», «поспешать медленно», то есть идти по пути эволюции. Девиз йоги – *«маленькими шагами мы быстрее придём к своей цели».* За месяц реально поменять одну привычку, за год сформировать 10-12 новых навыков. Вроде бы немного. Но если это шаги в одном направлении, которые можно пройти с радостью, которые увеличивают уверенность в себе, чем не персональная революция?

ПРО СЧАСТЬЕ

На жизнь великую и посредственную уходит практически одинаковое количество времени и сил.

Чем определяется масштаб человека? Теми целями, которые он ставит перед собой. А любая масштабная цель выходит за рамки индивидуальности и в принципе недостижима в одиночку. Поэтому, чтобы быть счастливым, стоит *жить с людьми и для людей.*

Человек не может без цели, иначе жизнь теряет смысл. Ещё И.П. Павлов назвал это «инстинктом цели». В то же время большинство людей на вопрос, *«ради чего ты живёшь»* (или проще *«чего ты хочешь»*), вряд ли дадут внятный ответ. Как правило, жизненные цели (заработать на квартиру, вырастить ребёнка, выполнить план и т. д.) ставятся перед нами или обстоятельствами, или социальными нормами, или другими людьми. (Если у тебя нет собственных целей, то тебе их поставят другие.)

Но обстоятельства преходящи, нормы изменчивы, поэтому «привнесённые» ими цели всегда тактические, временные для нас. И жизнь человека, не имеющего собственных долгосрочных целей, напоминает бег с барьерами (цель, передышка, новый прыжок), зачастую по кругу. Много ли радости от жизни, когда бегаешь по кругу, преодолевая препятствия по колено?

Главный мотиватор – достижение цели. Чем выше взятая вершина, тем ярче позитивные эмоции. *«Человек – бесконечная функция, в каждый момент не равная самому себе»*, – писал М.М. Бахтин. То есть мы можем меняться теоретически бесконечно, всю жизнь. Но *«любая функция развивается только под нагрузкой».* Развиваться (становиться сильнее, умнее, гармоничнее) человек может лишь в том случае, когда каждая его следующая цель сложнее предыдущей. Иначе застой и неминуемая деградация. (Мышцы закованной в гипс руки атрофируются за месяц.).

Когда появляется система усложняющихся целей, то перед человеком

в полный рост встаёт вопрос «зачем». (Ведь слова про нагрузку отнюдь не шутка.) В принципе, с точки зрения бытовой, человеку не так уж много нужно. Нельзя съесть больше, чем влезет, носить сотню костюмов и жить одновременно в десяти домах. Поднимая планку собственных целей, мы волей-неволей вынуждены выходить за пределы личных потребностей, то есть начинаем жить и для других людей тоже.

У большинства круг «других» ограничен своей семьёй, близкими, компанией. Кто-то идёт дальше – мыслит в масштабе города или страны. Совсем немногие хотят изменить мир. Чем больше и благороднее цель, тем больше сторонников она привлекает. Человек живёт с людьми и для людей, реализуя, по сути, индивидуальную когда-то цель.

Получается, что каждый из нас выбирает между двумя полюсами. С одной стороны, «жизнь по течению», когда человек периодически «сражается» с возникающими проблемами, а в промежутках страдает от депрессии и отсутствия смысла. С другой, жизнь как движение к своей цели, масштаб которой часто выходит за пределы человеческой жизни.

При чём тут счастье? Оно просто плата за жизнь в согласии с собой, наполненную смыслом, напряжением, радостью от больших и малых побед.

ГЛАВА 5

Неизвестный художник. «Близнецы». 1830

КОМАНДНЫЙ СТИЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В начале главы напомним читателю несколько тезисов, которые мы уже приводили в этой книге, чтобы прояснить нашу логику.

Дистанционная работа отличается от очной в первую очередь тем, что рядом с человеком физически отсутствует трудовой коллектив. А он является социальным явлением, которое оказывает сильное влияние на каждого сотрудника.

- Отсутствие коллектива разрушает многогранную личность профессионала, останавливает его развитие.

Личность – это продукт социума и инструмент групповой работы. Оказавшись в изоляции, личность деградирует до индивида. Профессионалу для совершенствования компетенций необходима среда и постоянная обратная связь.

- На дистанционной работе человек часто оказывается в экзистенциальном вакууме, и мало кто из сотрудников может с ним справиться в одиночку. Компания в лице руководителей всегда дает сотруднику систему целей и смыслов, по крайней мере, во время рабочего дня. Оказавшись в одиночестве (по нашим опросам среднее время взаимодействия сотрудника с непосредственным руководителем колеблется в промежутке от 5 до 30 минут в сутки), корпоративный человек фактически превращается во фрилансера, потому что теряет чувство принадлежности к организации. Причём ощущение своей «брошенности» возникает буквально за пару недель.

Все знают, что шашлык с водочкой в одиночку и с группой товарищей – это две большие разницы. Без друзей это уже не праздник души, а просто жареное мясо с алкоголем. То же самое и с любимой работой, которая без коллег превращается в зарабатывание денег.

Единственный шанс для сотрудника при дистанционной работе сохранить свой профессионализм, личностное развитие и принадлежность к компании – быть включённым в коллективную деятельность в составе виртуальной команды.

1 Команда и командный стиль – близнецы-братья?

Как известно, бизнес-команда имеет несколько уровней развития, поэтому давайте разберемся, до какого уровня нужно развивать виртуальную команду. Заодно разведём похожие, по крайней мере, на первый взгляд понятия «команда» и «командный стиль».

Если быть предельно краткими, то «команда – это инструмент для достижения сверхрезультата», а «командный стиль взаимодействия – это способ создания оптимального социально-психологического климата в коллективе». То есть команда не равна командному стилю взаимодействия. Команда создается для достижения амбициозных целей, недостижимых в составе обычной группы, а командный стиль нужен для того, чтобы людям было комфортнее общаться друг с другом, работа была согласованной, коллеги были ориентированы на сотрудничество и партнерство.

Некоторым (но далеко не всем) компаниям действительно нужна команда. Это оправдано, если компания поставила перед собой запредельные цели, нашла сильного лидера и готова платить за развитие команды. Не всегда это деньги в буквальном смысле, но важно понимать, что вкладываться в команду приходится всегда. Бизнес-команда – это дорогой и сложный инструмент.

Подавляющему большинству компаний нужна не команда, а командный стиль, который в ситуации дистанционной работы становится гигиеническим фактором (по Херцбергу). Командный стиль при дистанционке нужен для сохранения трудового коллектива. Сотрудникам нужно больше внимания, чтобы им хотелось с утра «идти на работу» (включить компьютер), потому что там рядом с ними работают хорошие люди.

2 Зачем нужен командный стиль взаимодействия

Командный стиль компенсирует четыре дефицита дистанционной работы, поэтому он базируется на нескольких аспектах, словно стул, который устойчиво стоит на четырех ножках:

- Регулярная совместная содержательная деятельность (работает на цели коллектива).

- Внутренняя клиентоориентированность (работает на эффективность и результативность).

- Командные практики и традиции (работают на развитие и сплочение).

- Распределенное лидерство (работает на устойчивость команды).

Раскроем каждый аспект чуть подробнее.

Людям нужен веский повод, чтобы по-настоящему быть вместе. Почему распадаются школьные и институтские кампании? (Феерична встреча выпускников раз в 10 лет не в счет.) Потому что исчезает единственный повод, который держал однокашников вместе, – общая аудитория, в которой они оказались рядом чаще всего случайно.

Настоящий секрет постоянного партнёрства и фундамент долгих отношений, который справедлив и для бизнеса, и для семьи, и для друзей, – **регулярная совместная содержательная деятельность.** При дистанционной работе совместной деятельности становится меньше, а регулярной и содержательной деятельности – в особенности. Поэтому её нужно искать, создавать и беречь.

Сотрудники в очном коллективе постоянно получают обратную связь словами, взглядами, но чаще всего «воздушно-капельным путём», за счёт многочисленных микрореакций коллег на свои слова и действия. Без обратной связи человек теряет ориентиры, как правильно себя

вести, что приемлемо в его поведении, а что нет.

В бизнесе самая ценная, откровенная и поэтому наиболее полезная обратная связь – от клиента. Отсутствие клиентской обратной связи – нарастающая проблема бизнеса, потому что все меньше и меньше сотрудников общаются с клиентом вживую, потому что они работают в глубоком тылу создания потребительской ценности.

Проблема дистанционной работы – отсутствие обратной связи как от клиента, так и от коллег. Компенсировать этот дефицит может **внутренняя клиентоориентированность** – источник корректирующей ОС.

Коллектив – лучший учитель. Ничто так быстро не адаптирует новичка и не ставит на место «забронзовевшего» ветерана, как группа товарищей. Попал в хороший коллектив – считай, сделал карьеру. Каждый новый уровень в профессии – это не только персональная заслуга человека, но и благотворное влияние коллектива, который и сложные задачки подбросит, и вовремя поддержит, а главное, является площадкой для шлифовки личности и кристаллизации профессионализма.

При дистанционке коллег рядом нет. Поэтому, чтобы процесс профессионализации не остановился, и каждый сотрудник оставался «в форме», им нужны **регулярные командные практики и традиции,** которые связаны не только с решением рабочих задач, но и с развитием самого коллектива и его членов. Они развивают и группу, и людей в её составе.

Дистанционная работа не подразумевает фоновый контроль со стороны руководства. Дистанционная работа дискретна (сотрудники какое-то время общаются друг с другом, а потом трудятся поодиночке), поэтому предъявляет повышенные требования как к самодисциплине работников, так и к качеству лидерства.

Чем дальше сотрудник и руководитель находятся друг от друга территориально, чем реже имеют возможность общаться воочию, тем

важнее им доверять друг другу. Доверие необходимо руководителю, чтобы делегировать подчинённому сложные участки работы, а сотруднику – чтобы воспользоваться предоставляемой ему свободой.

При дистанционной работе требуется **распределённое лидерство,** которое задает необходимый уровень доверия.

Итак, разобравшись со всеми аспектами понятия, мы можем сформулировать его определение.

Командный стиль взаимодействия – это устойчивые способы поведения в трудовом коллективе, которые определяют необходимый социально-психологический климат за счет регулярной совместной работы, построенной на принципах партнерства, командных практик и традиций и распределённого лидерства.

Если вы читаете нашу книгу не только с познавательными, но и с практическими целями, то, используя чек-лист, можете прямо сейчас оценить уровень командного стиля в своей организации (проектной команде, подразделении).

ТАБЛИЦА 13

	Чек-лист «Уровень развития командного стиля» (от 0 до 40 баллов)	**Баллы (от 0 до 10)**
1	Есть ли у руководителей из разных подразделений регулярная совместная деятельность (не работа)?	
2	Каждое ли подразделение знает своего внутреннего клиента?	
3	В компании принято после любого крупного проекта делать разбор полетов?	
4	Любое подразделение во время отпуска руководителя работает с прежней эффективностью?	

Командный стиль при дистанционной работе нужен для сохранения трудового коллектива.

3 Аспекты командного стиля взаимодействия

А теперь можно рассмотреть каждый из аспектов командного стиля в деталях.

1. РЕГУЛЯРНАЯ СОВМЕСТНАЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Труд сделал из обезьяны человека.
Фридрих Энгельс

Любая группа развивается только в деятельности. В праздности и люди, и группы только деградируют. Априори кажется, что деятельность есть всегда, потому что «люди же на работе». Но это не так. Чтобы лучше понять природу содержательной деятельности, нам нужно развести два понятия – «работа» и «деятельность», которые почти всегда используют как синонимы.

Работа (от слова «раб») – это выполнение рутинных операций изо дня в день. Деятельность – это тоже работа, но с постоянно растущей сложностью и обязательно конструктивная. Растущая сложность – это качественные изменения в деятельности. Грузчик – это работа. Штангист, который готовится к соревнованиям, – это непрерывное развитие, то есть деятельность.

Любая неконструктивная деятельность, нарушающая нравственные заповеди, разрушает личность человека. Одна из самых самоубийственных (в буквальном смысле) профессий в США – это адвокаты, которые платят своей личностью за несоответствие буквы и духа закона. По должности им приходится защищать преступников, которые по факту часто являются насильниками и убийцами. Очень тяжелая моральная дилемма, которую не все выдерживают.

Если деятельности нет, то команда деградирует, разваливается, исчезает цель, ради которой она создавалась. Вспомним, что команда в чистом виде организации чаще всего не нужна, но в ситуации дистанционной работы именно содержательная деятельность становится тем фундаментом, на котором может устойчиво стоять трудовой коллектив и развиваться командный стиль.

Как найти деятельность в любой работе? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте посмотрим на структуру совместной деятельности.

Цикл содержательной совместной деятельности (co-creation):

1. Выявление комплексных проблем.
2. Формулирование задач.
3. Поиск сильного решения.
4. Реализация проектов изменений.

Co-creation – это совместная, специально организованная деятельность по созданию новых идей, решений, концептов, продуктов, ценностей.

Как видно из данного цикла, содержательная деятельность – это всегда решение проблем или задач, творческий поиск лучшего решения и материализация своих благих намерений. Продолжаем традицию, начатую в предыдущей главе, публикуем правила, разработанные нами для данного аспекта дистанционного менеджмента. (Нормы вам придётся разработать самим, так как они всегда ситуативны.)

ТАБЛИЦА 14

РЕГУЛЯРНАЯ СОВМЕСТНАЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Принцип	Правила	Нормы
Всегда разводим задачи индивидуальные и требующие коллективной работы.	• Решайте совместно кроссфункциональные проблемы. • Решайте совместно креативные задачи. • Решайте совместно сложные содержательные задачи. • Решайте совместно ответственные клиентские задачи.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Найти деятельность можно в любой работе, если просто встать на путь её совершенствования.

Лучший способ вовлечения дистанционной команды – найти повод для совместной содержательной деятельности.

2. ВНУТРЕННЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Клиент всегда прав.
Гарри Гордон Селфридж

Без обратной связи работать нельзя, так как сотруднику становится незачем стараться, теряются критерии качественной работы. Лучшая обратная связь – от клиента, она искренняя, моментальная, эмоциональная. При дистанционной работе клиентоориентированность ослабляется, хамить клиенту по телефону или электронной почте всегда проще, чем в глаза. А многие сотрудники организации с клиентом вообще не контактируют. Поэтому, если нет внешнего клиента, нужно найти клиента внутреннего – сотрудника или подразделение, которые пользуются продуктом твоего труда. Чем лучше в

компании внутренняя клиентоориентированность, тем легче ей даётся клиентоориентированность внешняя.

Мы выделяем как минимум два аспекта, важных для развития внутренней клиентоориентированности:

- Справедливая оценка вклада в совместную работу.
- Кросс-функциональный контракт.

Справедливость оценки – это основной социальный клей любого коллектива. Если справедливость попрана, то начинаются социальные патологии: лицемерие, формализм, выученная беспомощность. Для развития внутренней клиентоориентированности очень важно выстроить справедливую оценку вклада каждого сотрудника в совместную работу, потому что именно она становится механизмом «стимул-реакция», который формирует правильные привычки клиентоориентированности.

Кросс-функциональный контракт. Это самая прямая практика включения внутренней клиентоориентированности, потому что именно в её рамках два смежных подразделения выясняют, кто из них «клиент», кто на него работает, и договариваются о взаимных ожиданиях.

Единица современной организации – не человек, а группа. У любой организационной задачи всегда есть клиент, тот, кто работу заказывает, ее принимает как продукт, часто платит за неё. Например, ответим на вопрос, кто клиент у HR-службы? С нашей точки зрения – руководители разного уровня. Сотрудники организации – пользователи, но не клиенты, так как они не заказывают работу HR и не платят за неё.

Суть процедуры кросс-функционального контракта проста. Если два подразделения (службы, функции) постоянно взаимодействуют друг с другом, то их руководителям и ключевым сотрудникам желательно встретиться и вместе ответить на следующие вопросы:

1. Кто наш клиент?
2. Чего мы ждем друг от друга по работе?
3. О чем нам нужно договориться, чтобы все были довольны?

Если это происходит, то взаимодействие данных подразделений становится намного эффективнее, а количество структурных конфликтов сокращается в разы.

Если по разным причинам вы не можете заключить кросс-функциональный контракт с коллегами – смежниками, то сделайте нечто подобное внутри своего подразделения. Ведь внутренними клиентами часто являются сотрудники одного отдела или функции.

Правила, развивающие внутреннюю клиентоориентированность:

ТАБЛИЦА 15

ВНУТРЕННЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Принцип	Правила	Нормы
Относимся к коллегам как к хорошим клиентам.	• Каждый сотрудник должен знать своего внутреннего клиента. • Прежде чем связаться с коллегой, спросите, когда ему будет удобно. • Включайте в рассылку и чаты только тех, кто действительно нужен. • Если вы дали коллеге обещание, то запишите его себе в органайзер и выполните.	

Любая деятельность без обратной связи становится работой.

Чем сложнее бизнес-процесс и дальше внешний клиент, тем важнее найти внутреннего клиента.

3. КОМАНДНЫЕ ПРАКТИКИ И ТРАДИЦИИ

Если нет команды, надо дать команду.

Для начала ответим на странный вопрос, почему мы чокаемся за столом? Дело в том, что в средние века эта традиция имела практический смысл. Вино из одного кубка, когда они сталкивались, попадало в другие кубки, что являлось профилактикой отравления. Затем, с усовершенствованием ядов, смысл этой практики потерялся, и она превратилась в традицию.

Опираясь на этот пример, разведём понятия «практика» и «традиция»:

- Практика – требует волевого усилия и специальной организации.
- Традиция – не нуждается в специальных усилиях, действие происходит как бы само собой.

Дэниел Койл в своей книге «Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций» выделил командные практики и традиции, которые не зависят от типа деятельности и присущи всем эффективным командам:	

- **Разбор полетов.** После значимого достижения или неудачи члены команды включают свою профессиональную рефлексию, чтобы понять их причины. Эта практика повышает степень осознанности действий команды. А управлять можно только тем, что осознается.

- **Извлечение уроков и оформление новых практик.** Если командная деятельность заметно меняется, то мало поговорить на эту тему, важно зафиксировать изменения, оформить их в виде инструкции, правила, бизнес-процесса. Переход на следу-

ющий профессиональный уровень происходит за счет кристаллизации новых знаний и опыта.

- **Наставничество и передача опыта.** В команде важно функционально-ролевое дублирование, которое предполагает передачу знаний и навыков одними членами команды другим, поддержку и помощь новичкам.

- **Социометрия и оценка вклада.** Процедуры, подразумевающие регулярную обратную связь в команде, уточнение текущего статуса каждого человека в командной иерархии и справедливую оценку персонального вклада в общий результат. Эти процедуры выполняют функцию социального клея, скрепляющего как формальную, так и неформальную структуру коллектива.

Практики работы и традиции социальной жизни в дистанционной работе обеспечивают баланс между рабочим и личным, при этом первые отвечают за эффективность команды, а вторые – за её сплоченность.

Используя чек-лист, вы можете оценить уровень развития командных практик в своем подразделении или коллективе:

	Чек-лист «Уровень развития командных практик» (0-40 баллов). Насколько эффективно в вашем коллективе проходит:	**Баллы 1 – 10**
1	Разбор полетов	
2	Извлечение уроков и оформление новых практик	
3	Наставничество и передача опыта	
4	Социометрия и оценка вклада	

А вот и правила, касающиеся командных практик:

ТАБЛИЦА 16

КОМАНДНЫЕ ПРАКТИКИ И РИТУАЛЫ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Принцип	Правила	Нормы
Всегда готовимся к совместной работе.	• Незапланированными могут быть только форс-мажорные оперативки на 10 минут. • Всегда начинайте работу вовремя, как договорились. • К любой совместной работе готовьте повестку. • У любой совместной работы должна быть своя процедура.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Все успешные команды успешны благодаря одним и тем же практикам.

Каждая неуспешная команда не успешна по-своему.

4. РАСПРЕДЕЛЁННОЕ ЛИДЕРСТВО

Я лидером бы стал – харизмы не хватает.
В. Вишневский

И снова перед скучной теорией небольшое практическое задание. Если вы руководите хотя бы несколькими сотрудниками, то ответьте на два вопроса:

1. Сколько человек смогут заменить вас, когда вы уходите в отпуск?

2. Сколько человек из предыдущего пункта заменят вас настолько надежно, что вам не придется включать в отпуске мобильный телефон?

Проинтерпретируем ваши ответы:

- Ответ на первый вопрос – это количество потенциальных лидеров в вашей команде или подразделении.

- Ответ на второй вопрос – это количество реальных лидеров «второго уровня». Разница между ними и потенциальными лидерами в доверии с вашей стороны. А доверие основывается на реальной результативности сотрудника и его лояльности вам (тогда не будет борьбы за власть).

- Если у вас между ответами на первый и второй вопрос есть разница, то это означает, что вам нужно продолжать воспитание лидеров «второго уровня», то есть потенцию переводить в тенденцию.

Лидер в команде всегда один. Это тот, кто берет ответственность за командный результат. Такой человек и будет «главным лидером». Чаще всего – это руководитель подразделения или функции. Когда главный лидер один, не будет конкуренции. Но если он хочет, чтобы команда была устойчивой в его отсутствие, в различных ситуациях и разных задачах, то ему необходимо распределённое лидерство.

Распределённое лидерство – это стиль управления, при котором главный лидер – руководитель ищет и воспитывает лидеров второго уровня, чтобы в итоге поручить им решение сложных задач в конструктивном взаимодействии друг с другом. Распределенное лидерство необходимо для того, чтобы в каждой задаче лидировал тот сотрудник, который наиболее эффективен в этой задаче. Особенно актуальна задача распределённого лидерства для удаленной команды, в которой руководитель не имеет возможности непосредственно управлять и контролировать своих сотрудников. Из-за дискретности дистанционного менеджмента, по сути, каждый сотрудник бОльшую часть своего рабочего времени сам управляет своей работой, то есть является лидером, по крайней мере, по отношению к самому себе.

Главный лидер в рамках распределенного лидерства:

1. Ищет талантливых лидеров второго уровня.

2. Заключает с каждым наставнический контракт.

3. Подбирает каждому его место и развивает лидера.

4. Распределяет задачи с учетом сильных компетенций каждого лидера.

5. Следит за тем, чтобы лидеры работали друг с другом продуктивно.

Наставнический контракт – это неформальная беседа с сотрудником, в которой вы договариваетесь о том, какие задачи вы ему делегируете в качестве лидера, и как вы будете взаимодействовать в этих задачах. Такая беседа нужна, чтобы руководитель с сотрудником лучше понимали друг друга и действовали согласованно.

	Нужно ли вам распределённое лидерство?		
1	Вы лидер? (вы несете персональную ответственность за результат работы группы людей)	Да	Нет
2	Вам не хватает времени и энергии на все рабочие задачи в рамках большой цели, за которую вы отвечаете?	Да	Нет
3	У вас есть сотрудник(и) с лидерскими задатками?	Да	Нет

Если все три ответа «Да», то вам нужна практика распределённого лидерства.

Ниже публикуем правила, позволяющие развивать в подразделении распределённое лидерство.

ТАБЛИЦА 17

КОМАНДНЫЕ ПРАКТИКИ И РИТУАЛЫ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Принцип	Правила	Нормы
Каждый в команде знает, за что он несет ответственность.	• Задача поручается тому, кто лучше всего с ней справится, и кто готов инициативно ее решать. • Все члены команды знают таланты друг друга. • Каждый руководитель готовит себе преемника. • Любого лидера всегда есть, кем заменить.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

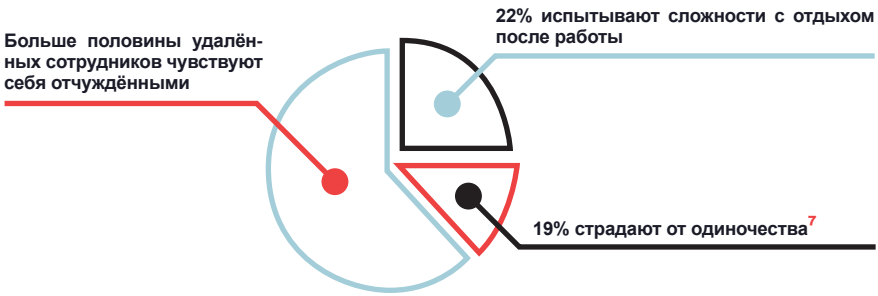
В команде главный лидер всегда один.
В виртуальной команде распределённое лидерство – гигиенический фактор.
Миссия главного лидера – развивать лидеров второго уровня.

ВОВЛЕКАЮЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рене Магритт. «Сын человеческий». 1964

ГЛАВА 6

В предыдущей главе мы уже упоминали основные социально-психологические проблемы удалённой работы – остановку личностного и профессионального развития сотрудников (а то и их деградацию), а также экзистенциальный вакуум (кризис смысла), возникающий у человека в вынужденном одиночестве.



Помимо включения сотрудников в виртуальную, дистанционную команду, есть ещё как минимум один управленческий инструмент, который позволяет минимизировать данные проблемы – вовлекающий менеджмент.

Вовлекающий менеджмент – комплекс организационных и управленческих действий, в результате которых сотрудники, объединенные в группы, активно участвуют во всех сферах деятельности и жизни компании.

Вовлекающий менеджмент является инструментом новой парадигмы менеджмента – управления по ценностям. Любую работу можно сделать за деньги. Сложную работу можно сделать за большие деньги. Но по-настоящему амбициозные задачи решаются только через страсть. Любой бизнес хочет вовлеченных сотрудников, чтобы они за деньги не просто честно исполняли свои обязанности, но и

[7] **40 статистических данных об удалённой работе, которые нужно знать в 2020 году.**
URL: https://blog.hubspot.com/marketing/remote-work-stats

искренно отдавались своему делу, работали с душой. При дистанционной работе такие сотрудники необходимы особенно, потому что постоянный контроль и мотивация со стороны руководителя невозможны. Большую часть времени удалённые сотрудники работают автономно.

Главный эффект вовлекающего менеджмента – изменение отношения к работе, чтобы она из средства зарабатывания денег стала для сотрудника неотъемлемой частью его жизни. В первом случае доминирует установка «как платят, так и работаю», во втором – «моя работа – это способ проживания жизни», в которой стирается граница между работой и личной жизнью.

Как видно из определения, вовлекающий менеджмент – это усилия как компании, так и конкретного руководителя, который постоянно работает с мотивацией, удовлетворенностью и лояльностью своих подчинённых, повышая их вовлеченность в деятельность. Разумеется, идеальный вариант – это сочетание системных действий компании и усилий руководителя. В нашей книге мы сфокусируемся на действиях именно руководителя и технологиях вовлекающего менеджмента, которые не требуют глобального бюджета и согласований на уровне Совета директоров.

Для начала разберёмся в структуре вовлекающего менеджмента.

Аспекты вовлекающего менеджмента:

2. Самореализация.

3. Причастность.

4. Социально-психологический климат.

5. Доверие.

Руководитель может вовлечь сотрудника в деятельность и жизнь компании за счёт:

1. Возможности сотрудника реализовать свои личные потребности в компании, которая рождает у него ощущение – «это моя компания».

2. Расширения доступа к информации и рычагам влияния, формиро-

вания чувства причастности к значимой цели.

3. Сознательного управления неформальным общением, которое создает чувство общности и благоприятный психологический климат.

4. Выполнения взаимных обязательств между руководителем и сотрудником, которое формирует доверие между ними.

Давайте прямо сейчас проверим, насколько эти аспекты реализуются, уважаемый читатель, в вашей компании.

	Чек-лист «Уровень развития вовлекающего менеджмента» (от 0 до 40 баллов)	**Баллы (от 0 до 10)**
1	У меня есть возможность реализовать свои личные потребности в компании.	
2	У меня есть доступ к информации и рычагам влияния в компании.	
3	Социально-психологический климат в компании комфортен для меня.	
4	Я доверяю руководству (разного уровня) компании.	

Вовлекающий менеджмент при дистанционной работе нужен для включения сотрудников во все сферы деятельности и жизни компании и изменения их отношения к работе.

1 Аспекты вовлекающего менеджмента

Рассмотрим подробнее каждый из аспектов вовлекающего менеджмента.

1. САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

В Интернете ходит следующая история про Стива Джобса.

«Председатель совета директоров компании Apple Стив Джобс вёл длительные переговоры, агитируя известного менеджера Джонна Скалли возглавить компанию. Скалли в то время был президентом Pepsi и не собирался переходить в небольшую и малоизвестную Apple.

Тогда Джобс спросил Скалли: «Неужели ты хочешь всю жизнь продавать детям подслащенную газировку или ты

все-таки хочешь изменить мир?» Пост президента и CEO компании Apple Джон Скалли занял 8 апреля 1983 года. Впрочем, возможно, на его решение повлияла компенсация в один миллион долларов в качестве бонуса и затем каждый год зарплата в размере миллиона, 350 тысяч в ценных бумагах и столько Pepsi, сколько он может выпить».

Что для нас с вами в этой истории?

Самореализация – ключевая потребность современного человека. Найти своё дело, состояться как профессионал и личность настолько важно для многих людей, что если организация предоставляет человеку такую возможность, то добровольно он из такой компании не уйдет.

Профессиональное развитие возможно только в коллективе. Рост профессионализма на дистанционке сильно затрудняется. Задача руководителя, **во-первых,** выяснить, какие потребности есть у сотрудника, чтобы соединить их с целями организации; **во-вторых,** предоставить человеку возможности для развития. Тогда сотрудник будет не просто работать, а ещё и реализовывать свои потребности. А это рождает совершенно другую мотивацию.

История – иллюстрация от одного из авторов.

«Перед армией я устроился в лабораторию промэлектроники КамАЗа. Через неделю ко мне подошёл мастер и спросил, какое электронное устройство я хотел бы собрать своими руками? Оказывается, все новички в свободное от регламентных работ время что-то делали «для дома, для семьи». Кто-то цветомузыку собирал, кто-то усилитель и т.д. Я выбрал звонок с 16 мелодиями, так как опыт в радиоделе у меня был минимальный.

За месяц я научился травить платы, паять, наматывать трансформатор, прозванивать цепи и т.д. Радиодетали я покупал за свои деньги в магазине, но 2 транзистора, которых не было в продаже, мастер выписал мне на заводском складе. Разумеется,

мне ещё помогали советами, инструментами, а где-то и просто показывали, что и как делать.

Через месяц звонок был готов, и я «защищал» своё творение перед мастером, бригадиром и своим звеньевым. На вопрос, зачем им нужно было, чтобы я на работе делал что-то для себя, мне ответили: «А так человек в разы быстрее учится. Его заставлять не нужно».

Теперь про инструменты самореализации. На уровне компании это карьерное планирование, возможность сотруднику развиваться «по вертикали», индивидуальные планы развития, которые можно условно назвать развитием «по горизонтали». Что касается инструментов на уровне подразделения, то здесь мы рассмотрим два из них – вовлекающую беседу и еженедельное стратегирование.

Вовлекающая беседа – это запланированная встреча руководителя с сотрудником, во время которой они обсуждают профессиональные и личные планы сотрудника, чтобы связать их с целями организации.

Схема вовлекающей беседы:

0. Подготовьтесь к встрече.

1. Узнайте о профессиональных и личных планах сотрудника.

2. Найдите связь между планами сотрудника и возможностями организации.

3. Выйдите на договорённости.

0. Подготовтесь к встрече.

О беседе с руководителем сотрудника нужно предупредить заранее, объяснить её цель, дать возможность подумать и подготовиться. Иначе беседа будет «сырой», спонтанной и не такой эффективной,

как хотелось бы. Или, ещё хуже, она вызовет сильное напряжение подчинённого и будет восприниматься им как манипуляция со стороны руководителя. Самому руководителю тоже важно продумать, что он может предложить данному сотруднику.

Продолжительность вовлекающей беседы в идеале час-полтора. Лучше проводить её в неформальной обстановке. Важно, чтобы и руководитель, и сотрудник посвятили это время только беседе, поэтому телефоны стоит отключить, а помехи устранить. Далеко не всегда эти условия удается соблюсти в рабочее время, поэтому иногда стоит провести вовлекающую беседу после работы.

1. Узнайте о профессиональных и личных планах сотрудника.

В начале беседы руководителю важно узнать о профессиональных и личных планах сотрудника. В этом помогают вопросы:

- *Как ты видишь свою работу в будущем?*
- *Чем твоя работа через год будет отличаться от сегодняшней?*
- *Чего ты хочешь? Что изменится в твое жизни в течение года?*
- *Что ты собираешься для этого делать?*
- *Что тебе для этого нужно, какие ресурсы?*

Некоторым сотрудникам, особенно если с ними впервые проводят такую беседу, бывает весьма непросто отвечать на подобные вопросы, поэтому руководителю не стоит спешить, нужно особое внимание уделить налаживанию контакта с подчинённым.

2. Найдите связь между планами сотрудника и возможностями организации.

Во второй части беседы руководителю важно связать цели организации (подразделения) с личными потребностями и интересами сотрудника. В этом вам поможет ответ сотрудника на вопросы:

- *Как я могу тебе помочь в реализации личных и профессиональных целей?*

- *Что ты будешь делать для реализации целей, и как я могу тебе помочь?*

Иногда связать цели сотрудника и компании просто, но порой для этого бывает нужно придумывать целые схемы. В этом случае нормально, если руководитель берёт паузу, чтобы подумать, и назначает повторную беседу. Наконец, бывает, что личные планы человека никак не соответствуют рабочим целям, например, женщина решила рожать, или человек собирается переехать в другой город. В любом случае руководителю лучше узнать об этом заранее, чтобы подготовиться и найти сотруднику замену.

3. Выйдите на договорённости.

Договорённости в вовлекающей беседе обязательно нужно фиксировать. Диджиталверты склонны забывать и искажать даже важную для них информацию. Но самое неприятное, когда в головах у сотрудника и руководителя остаётся разная информация.

Оптимально, если руководитель попросит сотрудника записать достигнутые договорённости и прислать ему. Во-первых, это укрепляет мотивацию сотрудника, во-вторых, устраняет недопонимание и разногласия. Часто бывает, что некоторые договорённости с сотрудником невозможно реализовать мгновенно. Например, он хочет заниматься другими задачами, а это требует согласования, обучения и т.д. Поскольку этот процесс может занимать месяцы, то это нужно проговаривать особо, чтобы у человека не было необоснованных ожиданий.

Что делать после беседы? Через 3-6 месяцев руководителю стоит вернуться к договорённостям и посмотреть на динамику. Хороший вариант – сотрудник уже достиг поставленных целей, значит, нужно инициировать новую беседу. Второй вариант – ничего не происходит. Тогда нужно тоже инициировать разговор, чтобы уточнить, что не получилось, чем надо помочь, прояснит возможные изменения ситуации и планов сотрудника.

В крупных компаниях, особенно применяющих в разных вариантах систему PRM (управление по целям), есть похожая технология, называющаяся «беседа один на один». Она заранее планируется обеими сторонами, цели сотрудника и его ИПР – индивидуальный план развития (результат этой беседы) фиксируются в корпоративной системе и т. д. То есть мы здесь не открываем Америку.

Не важно, существует ли подобная практика в вашей компании, есть ли у вас корпоративный портал с разделом ИПР и проч. Если вы руководите дистанционными сотрудниками, то проще всего надолго привязать их к компании и повысить мотивацию к труду, связав их личные планы с целями компании. В идеале руководителю нужно как минимум 1 раз в год провести вовлекающую беседу с ключевыми сотрудниками своего подразделения.

В отличие от вовлекающей беседы, следующий инструмент вовлечения – еженедельное стратегирование – это наше изобретение.

Еженедельное стратегирование – это практика, при которой сотрудник каждую неделю делает небольшой шаг в направлении стратегических целей компании.

Специфика современного бизнеса в том, что он осуществляется в непрерывно меняющейся среде. Поэтому стратегические цели должны непрерывно же уточняться. А «большие», ежегодные сессии стратегического планирования смениться «мини-сессиями», которые в идеале проводятся каждую неделю. Стратегия превращается из акта в процесс стратегирования.

Позволим себе метафору. Раньше по мишеням стреляли из пушек, тщательно прицелившись один раз. Погода ясная, ветра нет, цель неподвижна. Сейчас мишени движутся, кругом туман и постоянно дует порывистый ветер. При таких условиях попасть в цель из пушки практически невозможно. Поэтому их сменили ракеты с системой самонаведения, которые постоянно «подруливают» во время полёта

и поражают мишень с учётом всех изменений окружающей среды.

Как соотносится стратегирование с вовлекающим менеджментом? Нам кажется, что подавляющему большинству людей важно не просто работать, а ещё и быть причастными к чему-то великому. Вспомним притчу про рабочих, один из которых таскал камни, а другой строил собор. Стратегирование позволяет каждому сотруднику внести свой, пусть и небольшой, вклад в общее для всей компании дело, превратить глобальную и далёкую стратегию из абстрактного документа топ-менеджеров в эффективный рабочий инструмент.

В любой компании всегда есть проблемы, которые выходят за рамки функционального подразделения, мы называем их комплексными. Они здорово осложняют работу как организации, так и самих сотрудников. Их решение и является предметом кросс-функционального менеджмента. Так как комплексные проблемы пограничные, то они выходят за рамки функциональных обязанностей конкретных сотрудников. Это противоречие можно разрешить, если дать сотрудникам возможность проявить инициативу в решении этих кросс-функциональных проблем, совместить их «хочу» с «надо» организации.

Схема еженедельного стратегирования:

1. Руководитель готовит список стратегических инициатив, которые могут быть реализованы сотрудниками подразделения (команды).

2. На собрании каждый из сотрудников инициативно выбирает себе задачу в рамках одной из инициатив.

3. На еженедельном собрании сотрудник отчитывается о прогрессе в выбранной им задаче.

Руководитель готовит список инициатив, которые направлены на решение комплексных проблем и работают на стратегические цели компании, и предлагает их своим сотрудникам. Подчинённые сами выбирают, что и в какой из проблем они хотят и могут сделать – проявляют инициативу, ставят себе задачу. Причём эти задачи не являются их функционалом. Таким образом, каждый может выбрать для себя интересную и развивающую задачу (самореализация), которая ещё и

принесёт пользу компании. Например, написание этой книги – это наша инициатива, работающая на стратегическую цель компании T&D Technologies.

Энтузиазм – штука нестойкая, поэтому, чтобы выбор задачи не превратился в красивый жест, каждый из сотрудников еженедельно отчитывается перед коллегами о том, что он сделал в рамках задачи за неделю. По себе знаем, что такой отчёт мотивирует не хуже, чем волшебный пендаль руководителя. Это ведь твоя задача, ты сам её выбрал.

Мы сталкиваемся на каждом собрании с тремя ситуациями:

- Сотрудник планомерно, шаг за шагом движется в выбранной задаче. Это идеальный вариант – задача актуальная, мотивация высокая.
- Задача продвигается, но рывками. Как правило, в этом случае нужно уточнять, насколько задача сочетается с интересами сотрудника. За неустойчивой мотивацией всегда стоят чувства, а они не лгут.
- Задача хронически не выполняется. В этом случае нужно серьёзно разбираться, с одной стороны, с целями самого сотрудника, зачем он выбрал цель – «приманку». С другой стороны, насколько такая задача нужна компании. Если прошёл месяц, в задаче нет прогресса, но ничего страшного не произошло, то, может быть, и задача не нужна?

Признаемся как руководители, что еженедельное стратегирование – это очень непростая командная привычка и практика для большинства сотрудников. Ведь функционал никто не отменял, а недельная нагрузка у всех приличная, но капля камень точит. Мы понемногу привыкаем удерживать в фокусе внимания не только «горящие» задачи, но и то, что по матрице Эйзенхауэра находится в квадранте «важное, но несрочное», да ещё и за границами твоих обязанностей.

Традиционно приводим в конце этой части принципы и правила вовлекающего менеджмента, которые работают на социально-психологические потребности сотрудников, связывающие человека с компанией.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ

Принцип	Правила	Нормы
Сотрудник на работе имеет возможность реализовать свои интересы и цели.	• Все, что можете делегировать, делегируйте. • У каждого есть право на инициативу. • Руководитель всегда обсуждает инициативу сотрудника. • Один-два раза в год руководитель беседует с сотрудником один на один, чтобы связать личные цели сотрудника с корпоративными.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Самореализация – это ключевая потребность для современного человека. Если организация предоставляет сотруднику возможности её удовлетворять, то он ощущает себя частью компании, что особенно важно при дистанционной работе.

2. ПРИЧАСТНОСТЬ

В начале этой части приведём цитату из книги Дэниела Койла «Культурный код»:

«Не так давно журнал Inc. провел опрос руководителей 600 корпораций, чтобы оценить, какая часть сотрудников может назвать три главных приоритета компании, в которой работает. Руководители предполагали, что в среднем эта доля составит 64%.
Однако сделать это смогли лишь 2% рядовых сотрудников. И это не исключение, а правило. Руководители склонны предполагать, что все смотрят на ситуацию их глазами, однако такое представление ошибочно».

То есть в большинстве организаций руководители и рядовые сотрудники существуют буквально в параллельных реальностях. Руководители «наверху» придумывают великие планы, а сотрудники «внизу» имеют о них лишь смутное представление. Вовлекающий менеджмент призван эти параллельные реальности хотя бы как-то сблизить друг с другом. И сейчас мы будем разбираться с причастностью, формированием чувства общности к значимым целям компании.

Для людей важно быть включёнными в большие социальные сообщества, потому что, только собравшись вместе, они могут реально повлиять на события и историю, имеют шанс приобщиться к великому. Вовлекая людей в жизнь компании, мы даем людям возможность удовлетворить их социальные мотивы и потребности, а взамен получаем и лояльность, и приверженность, и максимальную мотивацию. Настоящая причастность к компании начинается тогда, когда у сотрудника появляется доступ к важной служебной информации и рычагам влияния.

Вот список инструментов, позволяющих на практике реализовать причастность сотрудников:

- Новостная лента.
- Ежемесячный дайджест (хроники) подразделения.
- Делегирование.
- Исполнение обязанностей руководителя.
- Включение в кадровый резерв.

Рассмотрим подробнее 2 информационных инструмента, которые особенно важны на удалёнке, так как связи сотрудников с компанией слабеют.

Новостная лента (информационно-новостной чат, новостной портал и т.п.)

На удаленной работе она становится очень важным элементом. Ведь дистанционные сотрудники испытывают дефицит общения и ещё больший дефицит информации. Новостная лента позволяет не только информировать сотрудников о том, что происходит в компании, но и объединяет людей. Это ниточка, которая связывает сотрудников с организацией.

Что должно быть на новостном портале, чтобы каждому сотруднику компании хотелось бы туда зайти как минимум раз в день:

- официальные новости компании (приказы, распоряжения и т. д.);
- новые назначения, изменения в структуре;
- информация об успехах и проблемах;
- новости о социальной жизни коллектива (спорт, увлечения, культура);
- неформальные новости, «официальные сплетни».

При удалённой работе новостная лента часто является для сотрудников чуть ли не единственным поставщиком информации об организации. Поэтому руководителям компании важно осознанно управлять этим каналом. Иначе новости всё равно будут распространяться, но уже в виде слухов и сплетен, а они почти всегда вредят компании и руководству.

Дайджест (хроники) подразделения

В отличие от новостной ленты (портала), которая является инструментом на уровне компании, дайджест – это документ, который содержит информацию о событиях, произошедших за месяц в жизни сотрудников функционального подразделения. Соотношение примерно такое же, как центральный телевизионный канал и районная газета.

Такой дайджест (хроники) может существовать в самых разных форматах: электронный журнал подразделения, канал в Телеграмме, рассылка и т. д. Мы больше 7 лет вели такие хроники в собственной компании, а также запускали эту технологию в других организациях, сотрудники которых давно работают удаленно, и там она до сих пор живет.

В начале дайджеста идёт текст от руководителя о том, каким был прошедший месяц, дальше следуют сообщения членов команды. Объем на одного участника не больше страницы. Приветствуются фото, неформальный стиль, шутки и т. д., всё, что делает дайджест живым и интересным для коллег.

Примерная структура персонального сообщения для дайджеста компании:

1. Самая значимая для вас новость за месяц.
2. Какие проекты (задачи) вы завершили в этом месяце?
3. Что важного вы начали в этом месяце?
4. Кому вы хотите сказать спасибо.
5. Личное открытие месяца.

Как видно из структуры, у каждого члена команды есть легитимная возможность похвастаться, поделиться своими выводами, выразить свои чувства коллегам. Это про настоящее. Но если такие дайджесты сохранять в архиве хотя бы 1 год, то получаются настоящие хроники подразделения. Особенно интересно их читать в декабре, когда важно подвести итоги уходящего года, или лет через 5, потому что память – штука нестойкая, а дайджест как старая газета или семейный альбом позволяет вспомнить события героического совместного прошлого.

Что касается передачи сотрудникам «рычагов влияния», например, исполнения обязанностей руководителя в его отсутствие или включе-

ния в кадровый резерв, то в их основе лежит увеличение степени свободы и связанной со свободой ответственности. Со времён знаменитого исследования Ф. Херцберга люди особо не изменились. По-прежнему ответственность является самым «долгоиграющим» мотивационным фактором, а персональная свобода остаётся одним из ведущих трендов гуманистической психологии.

Редкий случай, когда стремления и сотрудников, и руководителей совпадают. При дистанционной работе первые хотят свободы, так как большую часть работы выполняют самостоятельно, а руководители кровно заинтересованы в делегировании, чтобы хоть частично уменьшить резко возросшую нагрузку. Другое дело, что делегирующий стиль для многих руководителей и компаний является скорее экзотикой, так как противоречит их базовым ценностям и установкам. Возможно, именно удалённая работа станет тем драйвером, который поможет многим руководителям от теории – «надо доверять сотрудникам и делегировать» перейти, наконец, к практике.

А теперь принципы и правила, усиливающие причастность:

ПРИЧАСТНОСТЬ СОТРУДНИКОВ К ПРОИСХОДЯЩЕМУ В КОМПАНИИ

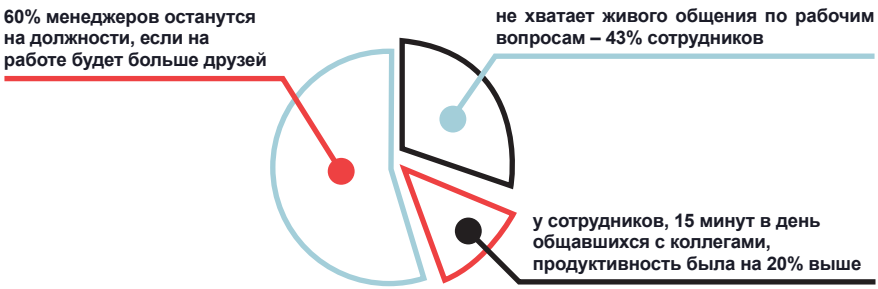
Принцип	Правила	Нормы
Чем больше люди информированы и больше могут влиять, тем больше они вовлечены.	• Информационное собрание в командене реже 1 раза в неделю. • В компании обязательно есть информационно-новостной чат. • Удаленных сотрудников нельзя оставлять без внимания дольше, чем на неделю. • Привлекайте сотрудников к принятию решений.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Если нужно повысить причастность сотрудников к происходящему в компании и убрать невидимую границу между ними и руководством, то предоставляйте им различную информацию об организации и давайте возможность влиять на происходящее в компании.

3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

В начале этой части ответьте, пожалуйста, на вопрос, как отражается неформальное общение на продуктивности работы? Не смотрите дальше, подумайте.

Вот, как отвечают на этот вопрос различные источники[8]:



Любая организация – это не только бизнес-система, генерирующая прибыль, но и система социальная, группа людей, в идеале – товарищей. Неформальное общение – это естественная реализация социально-психологической потребности человека в принадлежности, общности, дружбе и любви. Поэтому чем больше у ваших сотрудников возможностей для неформального общения с коллегами, тем меньше у них поводов искать такое общение на стороне.

Создание комфортного социально-психологического климата при дистанционной работе – это, прежде всего, сознательное управление цифровым неформальным общением. Оно выгодно компании и руководству, потому что дает сотрудникам ощущение общности и сплачивает людей. Кроме того, в крупных организациях неформальное общение создает облачную иерархию, которая помогает быстро и неформально решать рабочие вопросы, возникающие на границах подразделений, преодолевая организационную бюрократию.

[8] Журнал Forbes (опрос 2000 менеджеров), канадский психолог Сьюзен Пинкер, портал HeadHunter (опрос 3693 человек).

Как благоприятный климат соотносится с вовлекающим менеджментом? Вспомним классический тезис из психоанализа – *«человек стремится к удовольствию и избегает страданий, дискомфорта».* Если в моём подразделении, пусть и виртуальном, сложились хорошие отношения, то я с удовольствием «с утра иду на работу», то есть включаю свой компьютер, чтобы увидеть и услышать приятных мне людей – своих коллег. А это и есть вовлечённость.

Большинство инструментов для создания комфортного социально-психологического климата просты и не требуют особых затрат:

- Командный чат.
- «Цифровое кафе».
- Неформальные пятиминутки.
- Онтологические разминки.

По поводу первых трёх пунктов вопросов обычно не возникает. В любом подразделении есть **чат для решения оперативных вопросов**. Просто руководителю не стоит мешать и запрещать, если в этом чате сотрудники начнут размещать и какие-то «человеческие» сообщения: поздравления, благодарности и т.п. Обычно люди сами достаточно тонко чувствуют грань между короткой шуткой и продолжительным флудом и не переходят её, или выносят совсем личные обсуждения в другое пространство. Например, в нашей компании есть «женский» чат, где девушки оживлённо беседуют «о своём, о женском». Работе это нисколько не мешает.

«Цифровое кафе» – условное название для разных неформальных активностей, где люди, соскучившись без очного общения, могут тепло и душевно провести время друг с другом – поздравить коллегу с днём рождения, отпраздновать какое-то событие и т. п. Особенно это важно для сотрудников – экстравертов и людей одиноких, с неустроенной личной жизнью. Как правило, эти мероприятия проходят в нерабочее время и не требуют от руководителя какихлибо усилий и вложений. Если же вы хотите провести это время не просто весело, но ещё и с умом, то закажите у нас дистанционный бизнес-квест, сотрудники вам будут благодарны.

Неформальные пятиминутки – это легитимизация абсолютно естественного процесса. Когда мы научились заканчивать наши собрания и планёрки вовремя, в соответствии с регламентом (на это ушло около месяца), мы заметили, что последние 3-5 минут, когда повестка уже исчерпана, деловое общение само собой превращается в неформальное: шутки, новости, сплетни и т. п. Осталось лишь эти несколько минут «на флуд» официально разрешить. Впрочем, бывает и так, что этих минут в конце коллективного мероприятия не остаётся. То есть «неформальная пятиминутка» – это просто приятная, но не обязательная опция.

А вот **онтологические разминки,** безусловно, требуют специального управления, модерации со стороны руководителя. Для начала разберёмся с понятием.

Онтологические разминки позволяют сотрудникам по-новому посмотреть друг на друга, провести онтологическое («глубокое, истинное») знакомство, перейти от фасадного к более открытому и искреннему общению.

С точки зрения проведения онтологические разминки – это короткие (7-10 минут) процедуры, которые можно проводить 2-3 раза в месяц в начале любого коллективного мероприятия – собрания, совместной утренней работы и т. д.

Давайте теперь познакомимся с двумя разминками из нашей методички «Неформальное общение в дистанционной работе» (см. Приложение к этой главе), чтобы у вас было представление о том, какими они могут быть.

«СПРОСИ МЕНЯ КАК»

1. Напишите в чат любую проблему, сложность, задачу, которая у вас сейчас есть в жизни (в быту, в общении с близкими, с детьми и пр.).

2. Прочитайте, что написали коллеги. Найдите ту проблему, в кото-

рой вы можете помочь коллеге, и напишите об этом в чат.

3. Поставьте в чат плюс, кому было полезно. Напишите благодарность коллегам в ответ на их отклик.

Эта короткая процедура позволяет за 5-7 минут получить ответы на волнующие сотрудников вопросы и сделать их ближе друг к другу.

«ЗАЦЕПИЛО!»

1. Поделитесь новостью, фактом, который вы услышали в течение недели, который вызвал у вас эмоциональный отклик. Что зацепило вас в этой новости?

2. Прочитайте ответы коллег, что нового вы узнали о них.

Когда вы проводите любую разминку, не только онтологическую, в первый раз, то это часто вызывает у сотрудников вопрос: «А зачем она нужна?» Мы обычно просим участников запомнить этот вопрос и возвращаемся к нему после окончания разминки. Как правило, сотрудники сами формулируют «правильные» ответы:

- Чтобы познакомиться с новой стороны.
- Чтобы настроиться на работу.
- Чтобы стать ближе друг к другу и т. п.

Если проделать эту нехитрую процедуру, то следующие разминки вопросов и сопротивления не вызывают.

Традиционно предлагаем в конце принцип и правила, которые направлены на создание в подразделении благоприятного социально-психологического климата.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Принцип	Правила	Нормы
Всячески поддерживайте неформальное общение.	• Включайте видео, когда работаете в Zoom. • В конце любой групповой работы оставляем 5 минут «на флуд». • Не реже раза в месяц команда должна встречаться очно. • Руководитель регулярно и искренно интересуется личной жизнью сотрудника.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Для того чтобы при дистанционной работе вашим сотрудникам с утра «хотелось идти на работу», вам нужно создать в подразделении благоприятный социально-психологический климат. Это делается за счёт сознательного управления неформальным общением в коллективе.

4. ДОВЕРИЕ

Четвёртым фактором вовлекающего менеджмента мы считаем выполнение взаимных обязательств между руководителем и сотрудником, которое формирует доверие и партнёрские отношения между ними. Давайте проведём небольшой ментальный эксперимент. Почти наверняка ваша нынешняя компания не первое место вашей работы. Прикройте глаза и в течение минуты вспомните любую прежнюю компанию, в которой вы работали.

Если перед вашим внутренним взором прошли не только здания и помещения, но и люди, то среди них гарантированно были и ваши прежние руководители. Для большинства сотрудников именно руководители и являются олицетворением компании. Поэтому отношения с ними играют особую роль, и если они хорошие, то работа в компании тоже воспринимается позитивно.

Основа любых длительных отношений – семейных, дружеских, партнерских – это взаимное выполнение обязательств. Нормальные люди на добро отвечают добром. Безусловное выполнение взятых на себя обязательств компанией и руководителем, с одной стороны, и сотрудниками, с другой, формирует доверие между ними.

В качестве иллюстрации приведём факт, который лет 15 назад мы узнали из сборника «Креативность в менеджменте».

Торговая компания выплатила своим сотрудникам премию не после, а ДО «горячего» сезона. В результате продавцы перевыполнили план на 30%. Кредит доверия руководства полностью оправдался.

Когда руководитель выстраивает отношения с подчиненными, ему важно наработать авторитет, который также лежит в основе доверия. Это возможно за счёт личностных и профессиональных качеств, а также «правильных» поступков, например:

1. Высокого профессионализма.

2. Высоких личных стандартов, когда требования, предъявляемые руководителем к себе, выше, чем требования к сотрудникам.

3. Защиты подчинённых от гнева руководства и необоснованных претензий клиентов.

4. Помощи и личностной поддержки сотрудникам, которые оказались в сложной ситуации.

5. Честности и выполнения обещаний, данных сотрудникам, прежде всего, финансовых.

Помимо качеств и поступков, у руководителя есть ещё и управленческие процедуры, работающие на выстраивание партнёрских отношений и доверия, например, лидерский контракт.

Лидерский контракт (ЛК) – это неформальный договор руководителя и команды сотрудников, который определяет их взаимные обязательства друг перед другом.

ЛК – очень пронзительная и искренняя процедура, которая позволяет создать мощную синергию между руководителем, командой и стоящей перед ними амбициозной задачей. ЛК нужен топ-менеджеру, который начал реорганизацию компании; руководителю, возглавившему проектную группу; любому управленцу, когда на рынке кризис, а в компании идут глубокие изменения.

Большинство сотрудников худо-бедно могут объяснить, что им не нравится, но с трудом могут сформулировать, чего на самом деле они хотят. Люди вообще не очень хорошо осознают свои потребности. Чтобы добиться работающей договорённости (хоть коммерческой, хоть человеческой), нужна добрая воля, талант переговорщика, а также технология лидерского контракта.

В любой организации существует динамический диполь: потребности сотрудников – потребности руководства. От того, насколько эта система сбалансирована, зависит легитимность института Лидерства, Власти и Управления, а значит, устойчивость компании. Лидерский контракт – договорённости между руководством и сотрудниками – инструмент для балансировки этого диполя.

Так как система динамическая (потребности постоянно меняются), то ЛК нуждается в регулярном пересмотре и уточнении. Есть несколько «штатных» ситуаций для уточнения ЛК:

- начало работы руководителя;
- ситуация кризиса, форс-мажор;
- старт масштабного проекта изменений;
- люди и лидер резко изменились.

Что обязательно должно быть в ЛК?

1. Договорённости о стратегической цели (Вызове) и вознаграждении за её достижение.

2. Договорённости об особенностях управления жизнью и деятельностью Компании, например, стиль руководства (управление деятельностью) и кодекс по крайностям (саморегуляция поведения через нормы взаимодействия в команде).

3. Договорённости о границах лидерских полномочий: где границы команды; во что лидер будет вмешиваться, а во что нет; кто у нас лидер и по какому вопросу (распределенное лидерство).

4. Договорённости о том, как мы поймём, что Вызовы реализованы; когда и как мы пересмотрим лидерский контракт. (Команда развивается от Вызова к Вызову, поэтому содержание и срок годности ЛК напря-

мую зависят от времени реализации Вызова. Сейчас этот срок в среднем составляет от 3 до 12 месяцев).

Разобравшись в понятиях, давайте теперь поговорим о процедуре заключения ЛК.

Цель заключения ЛК – легитимное руководство группой сотрудников. В организации лидерский контракт может заключаться между руководителем и его функциональной или проектной командой, а также между управленческой командой топ-менеджеров и всеми сотрудниками организации.

Содержательные задачи процедуры заключения ЛК:

- Обсудить проблемы в совместной работе и взаимодействии.
- Договориться о совместных стратегических целях.
- Синхронизировать взаимные ожидания руководителя и группы.
- Обозначить срок действия ЛК.

Пошаговое описание процедуры заключения Лидерского контракта:

1. Рассказать о сути ЛК.

2. Организовать отдельное обсуждение ожиданий и намерений руководителя и сотрудников.

3. Провести первую дискуссию, в которой стороны просто рассказывают, что они думают о взаимодействии друг с другом. Главное на этом этапе – просто услышать друг друга. Ни о чём договариваться пока не надо.

4. Организовать «переваривание» – осознание услышанного, уточнить и скорректировать намерения и ожидания руководителя и сотрудников друг от друга.

5. Провести вторую дискуссию, в конце которой сделать субъективную оценку совпадения ожиданий сторон. Организовать ещё один круг согласований, если ожидания не совпадают. (А они не совпадают практически всегда.).

6. Провести ритуал заключения ЛК.

7. Договориться о сроке, когда ЛК будет снова обсуждаться и корректироваться.

Лидерский контракт – процедура для наших руководителей пока экзотическая, но суть её предельно проста. Взрослым людям гораздо проще жить и работать вместе, когда они честно говорят, чего ждут друг от друга, что могут дать в ответ.

И, как всегда, принципы и правила, позволяющие повысить уровень доверия в коллективе:

ПАРТНЁРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И СОТРУДНИКАМИ

Принцип	Правила	Нормы
Слова не расходятся с делом.	• Если вы договорились с сотрудником о чем-то, то зафиксируйте договоренность, чтобы вместе могли ее одинаково вспомнить. • Не врите сотрудникам. • Выполняйте финансовые обязательства перед уволившимися сотрудниками. • Помогайте только тем, кто сам делает	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Мы рассмотрели 4 аспекта вовлекающего менеджмента:

1. Самореализация.
2. Причастность.
3. Социально-психологический климат.
4. Доверие.

Руководителю нужно привыкнуть к тому, что в дистанционном менеджменте вовлечение становится не разовым актом, а постоянным процессом, а еще лучше – системным решением, которое необходимо создать и запустить в организации и/или в рамках своего подразделения. Большинство действий в рамках вовлекающего менеджмента не нуждаются в серьёзных материальных ресурсах и требуют лишь времени и энергии руководителя.

Рене Магритт. Портрет Стефи Ланги. 1961

ГЛАВА 7

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Итак, наша книга приближается к концу. Нам осталось рассмотреть четвёртый аспект дистанционного менеджмента (ДМ) – его специфические управленческие технологии.

Для того чтобы определить, какие технологии нужны руководителю в ДМ, важно ответить на два вопроса:

1. **Чем руководителю нужно управлять дистанционно?**
2. **В чем специфика ДМ?**

Чем же управляет любой руководитель при дистанционной работе:

- во-первых, отдельным сотрудником и группой подчинённых в рамках своего подразделения (отдела, службы, функции и т. д.);
- во-вторых, бизнес-процессом через взаимодействие с коллегами – смежниками.

А теперь разберёмся, в чём специфика дистанционного менеджмента?

- **«Цифровая толпа» в подчинении.** Наработанные сотрудниками алгоритмы и привычки для очной деятельности в дистанционной работе отсутствуют. И пока у сотрудников не появятся новые паттерны (а на адаптацию уходит в среднем 6-8 месяцев), трудовой коллектив превращается в группу индивидов (толпу) с характерными для них проявлениями: реактивным поведением, ориентацией на процесс, низкой осознанностью и т. п.
- **Дискретное взаимодействие** руководителя с подчинёнными и его коллегами – смежниками. Большую часть времени сотрудники на удалёнке работают автономно, лишь периодически встречаясь на виртуальных совещаниях, собраниях, планёрках и т. п. мероприятиях.
- **Фрагментарное информационное поле** руководителя. Находясь в офисе, огромное количество информации он воспринимает в фоновом режиме (видит, как его сотрудники работают; слышит, о чём и как они говорят; вспомнил, что рассказал ему коллега за обедом и т. д.). При дистанционной работе огромная часть этой информации просто «обрезается» из-за отсутствия сотрудников и коллег рядом. В результате целостная картина происходящего в компании и подразделении превращается в набор информационных пазлов.

- **«Физика» вместо «химии».** В дистанционной работе критически меньше, по сравнению с очной, личности руководителя, его неоречевлённых знаний и умений, мало общения и влияния друг на друга, при этом много осознанных, логических инструментов управления. Руководитель из харизматичного лидера превращается в диджитал-модератора виртуальной коллективной работы.

На стыке управления и специфики ДМ появляются следующие управленческие технологии:

- Стандарты ДМ, позволяющие сначала сформировать уклад совместной деятельности, а затем из группы сотрудников развивать виртуальную команду.
- Тактическое управление в ДМ, развивающее делегирование, основанное на доверии и партнёрстве. Невозможно 24 часа в сутки контролировать каждого из своих сотрудников.
- Методы кросс-функционального взаимодействия со смежниками: совещания, рабочие и стратегические сессии, Кросс-функциональные переговоры и проч. Они позволяют минимизировать информационные потери, эффективно решать комплексные проблемы, выстроить кроссфункциональные договорённости.
- Диджитал-модерация – технология управления групповой работой онлайн, учитывающая особенности цифрового поведения сотрудников (диджиталверсию). Без управления никакая совместная работа в дистанте невозможна.

Разобравшись с логикой, какие инструменты и зачем нужны руководителю при удалённой работе, дадим определение предмету этой главы:

Управленческие технологии дистанционного менеджмента – *устоявшиеся практики руководителя по организации дистанционной работы сотрудников, взаимодействию со смежниками и руководством, которые приводят к определенности (кто, что, когда делает) и повышают эффективность дистанционной работы. К этим технологиям относятся: индивидуальный подход к сотрудникам; диджитал-модерация; методы кросс-функционального взаимодействия; стандарты дистанционной деятельности.*

У вас есть возможность здесь и сейчас с помощью чек-листа оценить развитие управленческих технологий ДМ в своей компании:

	Чек-лист «Уровень развития управленческих технологий ДМ» (от 0 до 40 баллов)	**Баллы (от 0 до 10)**
1	В компании есть система стандартов, регламентирующих ключевые аспекты дистанционной работы.	
2	Все руководители эффективно управляют дистанционной работой сотрудников своих подразделений.	
3	В компании оперативно и эффективно решаются комплексные проблемы, находящиеся на границе разных подразделений.	
4	Все руководители на высоком уровне умеют управлять групповой работой онлайн.	

Действия руководителя всегда выполняют в компании компенсирующую функцию, то есть он делает то, что сотрудники по разным причинам сделать не в состоянии. Именно поэтому технологии дистанционного менеджмента «привязаны» к его специфике. Стандарты ДМ из цифровой толпы формируют коллектив. Тактическое управление в ДМ позволяет руководить сотрудником в дискретном режиме. Методы кросс-функционального взаимодействия компенсируют информационные потери и объединяют руководителей разных функций. Диджитал-модерация позволяет управлять коллективной работой онлайн.

1 Стандарты ДМ

Стандарт в широком смысле – *это модель, норма, правило, принимаемое за образец.* Под стандартами ДМ мы будем понимать правила, повышающие эффективность дистанционной работы.

Про то, что правила бывают «хорошими» и «плохими», мы уже писали в главе 4. Здесь мы разберёмся, как руководитель может использовать стандарты в качестве управленческого инструмента.

Переход к дистанционной работе можно сравнить с переездом в другой город. В нём тоже есть магазины и почты, по улицам ездят автобусы, а дети ходят в школу. Только вы не знаете, где, что находится, куда едет автобус № 3. На адаптацию, чтобы более или менее ориентироваться в новой системе координат, при переезде уходит несколько месяцев. Примерно то же самое происходит и с сотрудниками, оказавшимися на удалённой работе, которые лишились годами наработанных рабочих привычек и динамических стереотипов. Для того чтобы ускорить и облегчить их адаптацию, выстроить согласованную и эффективную работу, и нужны стандарты ДМ.

Существуют два подхода к формированию стандартов – **реактивный** и **проактивный**. В первом случае мы реагируем на проблему, во втором – стараемся её предотвратить. Давайте рассмотрим эти подходы на житейских примерах.

Предположим, что на одной из городских улиц за год произошло несколько ДТП. Проанализировав их причины, сотрудники ГИБДД выяснили, что аварии вызваны превышением скорости водителями. Чтобы они ездили более аккуратно, повесили несколько знаков ограничения скорости и стационарные камеры, фиксирующие нарушения. ДТП в данном месте прекратились.

Если абстрагироваться от содержания данного кейса, то управленцы (в данном случае из ГИБДД) действовали по следующему алгоритму:

1. *Выделить неэффективную практику (проблемную область).*
2. *Выявить в практике суть проблемы.*
3. *Сформулировать стандарт (правило), препятствующий неконструктивным действиям.*

Если мы приверженцы проактивного подхода, то мы движемся как бы в обратную сторону. Мы начинаем не с нарушения (проблемы), а с образа идеального результата, как нужно действовать в ситуации, где возможны проблемы. Возьмём тот же «дорожный» пример.

Если мы хотим сделать так, чтобы водители ездили аккуратно и не превышали скорость (идеальный результат), то давайте сделаем на улице умную разметку, чтобы автомобили не мешали друг другу при выездах и разворотах, и отрегулируем светофоры так, чтобы не было смысла превышать скорость. Как видите, инструменты решения в этом случае заметно отличаются от предыдущего.

Заодно сформулируем и алгоритм второго подхода:

1. *Выделить потенциально проблемную область.*
2. *Сформулировать принцип («как должно быть»).*
3. *Превратить принцип в стандарт (правило), предупреждающий проблему.*

Попробуем с городских улиц вернуться в наш цифровой офис. Рассмотрим проблему, от которой буквально стонут тысячи сотрудников на дистанционной работе, – бесконечные совещания. Руководители проводят в день по два, три, четыре и более совещаний, которые хронически не укладываются в регламент, и, самое неприятное, часто заканчиваются ничем.

Будем действовать строго по первому алгоритму:

1. Вначале выделяем неэффективную практику.
Нас не устраивают совещания. Почему? Потому что они долгие и не всегда заканчиваются принятием решения.

2. В неэффективной практике выявляем суть проблемы.
Почему совещания идут долго, а решения не принимаются? Потому что нужно всех выслушать. А принять решение в группе из 10 – 15 – 20 человек почти невозможно.Итак, суть проблемы – на совещании присутствуют лишние сотрудники, которые отнимают время разговорами и мешают принимать решение, являясь при этом лишь «статистами».

3. От сути проблемы переходим к формулированию стандарта. *Приглашаем на совещание только нужных для принятия конкретного решения людей. На совещании не должно быть больше 5-7 человек.* (В среднестатистической российской компании управленческие решения на самом деле принимают 2-3 человека).

Помня о том, *что грамм профилактики дороже тонны лечения,* попробуем применить к ситуации с совещаниями и проактивный подход. Как и в первом случае, действовать будем по алгоритму:

1. Выделяем потенциально проблемную область.
Многие руководители и при очной работе проводят совещания не очень эффективно. Скорее всего, эта тенденция при дистанционной работе усилится.

2. Формулируем принцип («как должно быть»).
В идеале совещание продолжается не дольше 1 часа и всегда заканчивается принятием управленческого решения.

3. Превращаем принцип в стандарт (правило), предупреждающий проблему.
Любое совещание готовится и проводится по универсальной схеме, которая рассчитана на 60 минут.

Как видно, и в «офисном» примере одна и та же проблема решается поразному. В первом случае мы ограничиваем количество участников совещания, а во втором – обучаем руководителей – участников диджитал-модерации. (О ней речь пойдёт в этой же главе, через несколько страниц.).

Понятно, что реактивный подход к разработке стандартов используется руководителями на порядок чаще. Пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Но ведь есть же среди наших читателей и те, кто не просто слышал и читал про матрицу Эйзенхауэра, но и пользуется ей на практике; кто знает, что предупреждать проблему в разы дешевле, чем тушить «пожары». Для них мы и предлагаем проактивный подход.

Вот уже в четвёртой главе каждый раздел заканчивается небольшой таблицей, в которой мы приводим сформулированные нами принципы и правила. Не будем отступать от традиции и здесь. Лишь прокомментируем верхнюю строку. В ней три элемента:

- Принцип – это основополагающее утверждение, постулат, который лежит в основе группы правил. Проще говоря, «как должно быть».

- Правило – это требование, норма поведения, вытекающая из принципа.

- Норма – это «заземление», вариант применения правила в конкретной ситуации.

Рекомендуем всегда начинать разработку стандарта с «решения в принципе». Как правило, его сформулировать довольно просто, достаточно представить идеальный образ результата. Затем принцип превращается в группу правил. («Что нужно делать, чтобы принцип соблюдался».) Наконец, каждое правило «привязывается» к конкретной ситуации, превращаясь в норму. Мы оставляем этот столбец пустым, предлагая заполнить его читателям. Ведь нормы, адекватные для нашей компании и сотрудников, скорее всего, вам просто не подойдут. (Например, правило – Сотрудник должен соблюдать на работе дресс-код – в разных компаниях имеет массу специфических вариантов.).

СТАНДАРТЫ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

Принцип	Правила	Нормы
Нельзя внедрять все правила одновременно.	• Для внедрения ищите уже «протоптанные» правила. • Прежде чем внедрять правила, создайте условия для их выполнения. • Принятое на собрании правило обязательно для всех. • Прежде чем требовать хорошей работы, хвалите за «приблизительно» хорошую работу.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Стандарты позволяют привести действия разных сотрудников к единообразию, тем самым избежать хаоса и повысить эффективность дистанционной работы. Существуют два подхода к формированию стандартов: реактивный – «от проблемы» и проактивный – «от принципа». Второй подход сложнее, но перспективнее, так как позволяет избегать проблем, а не «тушить» их.

2 Тактическое управление в дистанционном менеджменте

Как видно из названия, в данном разделе речь пойдёт о взаимодействии руководителя с одним или несколькими подчинёнными из своего подразделения (отдела, службы и т. п.). Но сначала небольшая история.

В 2012 году три японских туриста, отдыхавших в Австралии, отправились на арендованном автомобиле «Hyundai Getz» в поездку на остров Северный Страдброк. Навигатор указывал им прямой путь с материка на остров, хотя в реальности между ними было 15 километров воды и грязи.

По мере приближения к цели японцы стали замечать, что их автомобиль всё чаще движется не по гравию, а по грязи и воде. Да, они это видели и понимали. Но уверенность в том, что навигатор точно выведет их на твердый грунт, не покидала друзей. Вскоре их автомобиль увяз уже по самые оси. На этом неприятности не закончились – начался прилив, и у туристов не осталось выбора, им пришлось бросить автомобиль. Через 4 часа он оказался на глубине 2 метра[9].

[9] **10 случаев, когда использование GPS–навигатора привело к трагическим последствиям.**
URL:https://mn.d3.ru/10-sluchaev-kogda-ispolzovanie-gps-navigatora-privelo-k-tragicheskimposledstviiam-1698087/?sorting=rating

О чём для нас эта история? О новом поведении человека, который доверяет компьютеру больше, чем своим собственным глазам, и стремится скинуть на «машину» ответственность за своё поведение. Цифровое и очное поведение людей заметно отличается. Каждый из нас, если он живёт не в глухой тайге и периодически пользуется компьютером, в большей или меньшей степени становится диджиталвертом.

Обратите внимание, мы вводим новый термин.

Диджиталверсия [10] *– рабочее поведение людей, живущих в цифровом мире, характеризующееся неустойчивостью и быстрой переключаемостью внимания, запросом на четкие инструкции, новизну и развлекательные активности, повышенной критичностью.*

ТАБЛИЦА 18

ОСОБЕННОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ	ПРИЧИНА
Приобретенные когнитивные трудности	
• Люди с трудом воспринимают информацию и инструкции, особенно с первого раза. Читают текст, но не вчитываются в него. • Все переспрашивают, уточняют по несколько раз, просят пояснить. • Быстро забывают то, что было несколько минут назад. • Не учитывают ничего, что не отражено в чате, на слайдах, в документах.	Стремление «не напрягаться», сэкономить ресурсы (прежде всего внимание и время). Потребность в игровых и развлекательных активностях, которых сейчас так много в цифровом пространстве.

[10] **Существует экстраверсия, интроверсия, поэтому поведение человека в цифровом пространстве мы по аналогии назвали «диджиталверсией»**

Отсутствие фокусировки, рассеянное внимание	
• Параллельно занимаются другими делами («сидят в телефоне», просматривают социальные сети, отвечают на звонки, «варят борщ»). • Активно переписываются в личных чатах (или сообщениях) на той же платформе. А значит, фокус их внимания не настроен.	Потребность в разнообразных эмоциях, желание уйти от скуки и монотонии.
Снижение личной ответственности	
• Ожидают, что их будут развлекать, рассказывать «новое и интересное», любят разнообразные активности, смену формата работы. • Высказываются в основном критически, склонны давать преимущественно негативную обратную связь. • Отмалчиваются или вяло реагируют при групповом взаимодействии. • Зависимы от лидеров мнений.	Любопытство, потребность в новых ощущениях. Потребность во внимании (стремление быть замеченным) и желание критически осмысливать происходящее, мнения, которые расходятся с их собственными.

Больше всего поведение диджиталвертов напоминает нам поведение подростков. Только они взрослые люди, они ваши подчинённые на удалёнке, и вам нужно их руками и головами решать сложные задачи.

Итак, первую проблему тактического управления в дистанционном менеджменте (ДМ) – **руководство диджиталвертами** мы уже описали. Назовём ещё как минимум две:

- **Необходимость учёта бытовых проблем подчинённых.**
- **Дискретность взаимодействия с сотрудниками.**

Теперь проиллюстрируем эти проблемы. Начнём с бытовой зарисовки.

Представим среднестатистического сотрудника, который с женой и двумя детьми живёт в 3-комнатной квартире. Если этот сотрудник работает очно, то вам, его руководителю, в общем-то всё равно, болеют ли его дети (на больничном сидит жена), сколько у них в семье компьютеров, качество Интернета в его доме, и делают ли соседи ремонт. Но как только он стал работать дистанционно, вам

волей-неволей придётся всё это учитывать. Потому что если его дети болеют, если на четверых в семье один ноутбук, если Интернет лагает, если за стеной весь день ласкает слух перфоратор, если… , то этот сотрудник работает плохо. И это уже ваша проблема.

Зарисовка номер два. Сотрудник отвоевал ноутбук у выздоровевших детей, договорился с соседом о «тихом» часе и даже поменял тарифный план (он реально молодец). В 09:00 сотрудник даже появился на планёрке. А через полчаса, получив задачу, он остался с ней один на один. И увидитесь вы с ним (если, конечно, не произойдёт какого-нибудь ЧП) лишь через сутки. Вопрос:

- *Как быть, если он что-то не понял в задаче?*
- *Что делать, если у него возникли в процессе работы сложности, с которыми он сам не справился?*
- *Как отслеживать его тонус и мотивацию, ведь многие люди на удалёнке «сдуваются»?*
- *Как контролировать его работу?*

И это уже целый пучок проблем, и они тоже ваши.

Впрочем, довольно о грустном, давайте займёмся делом, ведь *действие рассеивает беспокойство.* Чтобы разобраться в особенностях тактического управления при дистанционной работе, проведём серию ментальных экспериментов. Ведь нашему мозгу по большому счёту всё равно, происходит что-то в материальном мире, или мы это ярко себе представили. Граница между материальным и идеальным весьма условна.

Эксперимент № 1

Закройте глаза и представьте, что вам нужно, находясь в командировке, поставить задачу по телефону вашему 12-летнему сыну-подростку. Например, скосить газонокосилкой траву на

участке 8 соток. На участке есть цветник, дорожки, сад с деревьями и кустами. Подумайте минуту и сформулируйте 3 особенности постановки задачи при ДМ.

Поверьте, авторы тоже проводили этот эксперимент на себе. Больше того, мы ещё напрягли наших сотрудников, а также участников нескольких тренингов по дистанционному менеджменту. Вот, что получилось у нас.
Из-за дискретности общения у вас нет возможности корректировать работу сотрудника в процессе работы, поэтому:

1. Объединяйте постановку задачи и инструктаж. *(У вас нет времени делать это в два приёма.)*

2. Записывайте на видео постановку задачи и инструктаж, чтобы он мог ещё раз к ним вернуться. *(Диджиталверсия!)*

3. Обсуждайте вместе с сотрудником график исполнения с учётом его реального быта. *(Вы не можете полностью распоряжаться его временем.)*

4. Проверяйте понимание первого шага. *(«Расскажи, что и как будешь делать».)*

5. Ставьте сотруднику контрольные точки. *(«Длину шага» выбирайте в зависимости от компетентности сотрудника.)*

Согласитесь, это несколько отличается от постановки задачи в «очке». Особенно важно учитывать специфику постановки задач в дистанционной работе для новичков и сотрудников, имеющих низкую компетентность в данной задаче.

От постановки задач и инструктажа перейдём к мотивации.

Эксперимент № 2

Закройте глаза и представьте. Вы в недельной командировке. Стоит жара, нужно в ваше отсутствие ежедневно по вечерам поливать газон силами сына-подростка. Несколько вопросов:

- *Вы настоятельно попросили его поливать газон перед отъездом. Что он вам скажет?*

- *Что нужно сделать в рамках этой новой задачи в первый день?*

- *Вы позвонили ему в один из вечеров, а сын гуляет с друзьями, слышны музыка и смех. Что нужно сделать, чтобы задача – полив газона – была выполнена несмотря на вечеринку?*

Подумайте минуту и после ответов сформулируйте 3 особенности мотивирования при ДМ.

Вот наши ответы на поставленные вопросы:

- Вы настоятельно попросили сына поливать газон перед отъездом. Что он скажет вам? *Конечно, папа, всё сделаю! И он искренно в это верит.*

- Что нужно сделать в рамках этой новой задачи в первый день? *Обязательно напомнить*. Память подростка избирательна, и работа в ней не на первом месте.

- Вы позвонили ему в один из вечеров, а сын гуляет с друзьями, слышны музыка и смех. Что нужно сделать, чтобы задача – полив газона – была выполнена несмотря на вечеринку? *Прислать СМС: «Спасибо, что помнишь про газон и поливаешь его».* Похвала более действенна, чем строгое указание.

А вот выводы коллективного разума из эксперимента № 2 про поддержание тонуса и мотивации в ДМ.
В дистанционной работе у сотрудника нет ни славы, ни «химии»

общения (социальные потребности и потребность в престиже не удовлетворяются), поэтому:

1. Исходите из предположения, что у сотрудника низкая мотивация. *(Лучше перебдеть, чем сожалеть.)*

2. Любой разговор с сотрудником – повод проверить его тонус и *мотивацию. (Все в порядке? Что с голосом? Почему камеру не включаешь?)*

3. Хвалите сотрудника авансом, запускайте самосбывающееся пророчество: *(Спасибо тебе заранее.)*

4. Замечайте любой прогресс, отмечайте его публично. *(Похвала для руководителя бесплатна, а для его сотрудника – бесценна.)*

5. Используйте вовлекающий менеджмент для профилактики снижения мотивации. *(Смотрите Главу 6)*

К слову, дополнение к пункту 2. На что нужно обращать внимание руководителю, чтобы не вытаскивать потом сотрудника из депрессии. Показатели снижения тонуса сотрудника:

- «Завалил» задание (не выполнил задачу к оговорённому сроку).
- Не выходит на связь (пропускает собрания, не отвечает на звонки и т. п.).
- Пассивен, не проявляет инициативу, не звонит руководителю.
- Отмалчивается во время групповой работы (собрания, планёрки, обсуждения и проч.).
- Не включает видео во время общения в мессенджерах.
- Выглядит на видео неопрятным (небрит, нечёсан, неумыт и т. п.).
- Просыпает утреннюю работу.

И наконец, мы подошли к самой загадочной при дистанционной работе функции руководителя – контролю. (Загадочной, потому что, как контролировать удалённо, многие не понимают в принципе.)

Эксперимент № 3

Закройте глаза и представьте.
Вы отец, который работает дома, в городе. Как вы будете контролировать сына-подростка, который пропалывает грядки на даче? Вы не можете увидеть ни его, ни его работу, но вам важно, чтобы прополка была выполнена в срок и с высоким качеством.
Подумайте минуту и сформулируйте 3 особенности контроля при ДР.

Кстати, вы наверняка заметили, что героем всех наших экспериментов является подросток. Мы уже писали, что поведение сотрудников – диджиталвертов нам чаще всего напоминает действия именно подростков. Так как у авторов на двоих семеро детей, мы знаем, что подростки бывают разными, в том числе и весьма ответственными. Но в целом их поведение заметно отличается от поведения взрослых людей. Будем счастливы, если ваши сотрудники на удалёнке ведут себя как взрослые и ответственные люди.

Коллективные выводы из эксперимента № 3. Особенности контроля при ДМ. При дистанционной работе мы контролируем не людей (это бессмысленно и вредно), не процесс работы (мы далеко от сотрудника) и даже не её результат (если работа выполнена некачественно и с опозданием, то ничего уже исправить нельзя). Но мы можем контролировать прогресс в задаче.

1. По умолчанию исходите из того, что сотрудник имеет низкую мотивацию и компетентность. *(Если это не так, то вы всегда можете перейти к делегирующему стилю.)*

2. Всегда формулируйте сотруднику образ идеального результата. *(Что должно в итоге получиться.)*

3. Всегда устанавливайте контрольные точки. *(Их частота зависит от реальной компетентности сотрудника в данной задаче.)*

4. Устанавливайте дедлайн на 1-3 дня раньше срока. *(Запас на «всякий случай» не повредит ни вам, ни сотруднику.)*

5. Приучайте сотрудника к инициативному докладу при достижении контрольной точки. *(Развивайте его ответственность.)*

Комментарии по поводу пункта 5. По сути, вам нужно сформировать у своих сотрудников новую привычку. Дело это не очень простое и быстрое, поэтому разберёмся, что нужно делать руководителю, чтобы сотрудники инициативно докладывали руководителю о достижении контрольной точки в задаче:

- Объясните сотруднику, зачем вам нужен его доклад. *(Повышаем осмысленность действия.)*

- Чётко договоритесь о сроках и формате доклада. *(Это звонок, сообщение в мессенджере, письмо и т. д.)*

- Поставьте себе и сотруднику «напоминалки» в электронном календаре. *(Сделать должно быть проще, чем не сделать.)*

- Обязательно реагируйте на отсутствие доклада в оговоренное время: «Я не получил от тебя сообщения. Что случилось?» *(Формирование привычки нуждается в подкреплении.)*

- В случае невыполнения задания спокойно разбирайтесь в причинах, при необходимости помогайте. *(Кроме «не хотел,» есть ещё три причины невыполнения задачи: «не мог», «не знал, что делать», «не знал, как делать».)*

Будьте готовы к тому, что на формирование этого стандарта у разных сотрудников уйдёт от 2 до 6 недель.

Сама специфика дистанционной работы подталкивает руководителя к делегирующему стилю руководства. Если вы не склонны к нему, то стоит разобраться, что вам мешает больше доверять своим сотрудникам. Ведь с ними действует тот же принцип, что и с вашими детьми – *Когда-то вы дали им жизнь, когда-то вам придётся дать им жить.* Нам кажется, что удалённая работа – это самый удобный повод для делегирования.

И вишенка на торте, принцип и правила тактического управления в ДМ:

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принцип	Правила	Нормы
Руководитель – компенсаторный механизм.	• У сотрудника должна быть одна приоритетная задача. • Руководитель ставит задачу сразу с инструктажем вне зависимости от профессионализма сотрудника. • Совместно оценивайте сроки выполнения работы с учётом бытовых обстоятельств сотрудника. • Сотрудник инициативно предлагает контрольные точки и извещает руководителя о прогрессе в задаче.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Тактическое управление при дистанционной работе заметно отличается от «очного». Руководителю приходится учитывать дискретность взаимодействия с подчинёнными, их бытовые проблемы, а также особенности их «цифрового» поведения – диджиталверсию. Наиболее эффективными будут те руководители, которые смогут постепенно перейти к делегирующему стилю управления.

3 Методы кросс-функционального взаимодействия

Если стандарты дистанционного менеджмента (ДМ) и тактическое управление в ДМ – термины, интуитивно понятные, то кросс-функциональное взаимодействие требует хотя бы небольшого теоретического пояснения. Поэтому этот раздел мы начинаем именно с него.

Про то, что VUCA – это не только лекарство для мужчин, но и аббревиатура, означающая *«изменчивый, неопределённый, трудоёмкий и неоднозначный мир»*, знают уже даже дети. Неожиданно для себя человечество оказалось в совершенно новой политической, социальной и экономической реальности. Посмотрим последствия этих изменений для бизнеса.

Нарастает степень изменчивости среды, неопределенности, конкуренции, а скорость адаптации компаний и качество принимаемых руководителями решений оставляет желать лучшего. Внутри компании множатся структурные конфликты. Снаружи компании недостаток адаптации проявляется как снижение конкурентноспособности. Необходимо повышать адаптивность компании за счет управления изменениями, запуска проектов изменений.

Скорость адаптации компании напрямую зависит от успешной реализации проектов изменений. Успех и скорость реализации этих проектов определяется адаптационными способностями сотрудников. Если изменения превышают их устойчивость к неопределённости, то сотрудники начинают осознанно или неосознанно сопротивляться изменениям, включается внутриличностный конфликт. Без непрерывного обучения и развития сотрудников невозможно преодолеть сопротивление изменениям.

В процессе изменений компании все чаще сталкиваются с противоречием между иерархической структурой и необходимостью делать много работы, за которую никто не отвечает и никто не получает зарплаты. Возникает всё больше межфункциональных, «ничейных»

территорий, что почти автоматически приводит к конфликту интересов. Нужно создавать новые договоренности, проводить внутрикорпоративные переговоры, перераспределять задачи.

В составе рабочих и проектных групп теперь приходится работать вместе и сплоченно очень разным людям с разными подходами к работе, базовыми представлениями о бизнесе, ценностями. Многие сотрудники работают параллельно в нескольких рабочих группах и исполняют функциональные обязанности, административно подчиняясь и руководя сотрудниками из других иерархических цепочек. Все чаще возникают ролевые конфликты. Для профилактики и разрешения организационных конфликтов приходится развивать культуру партнерства.

Исходя из всего вышесказанного, в современных компаниях необходимо развивать кросс-функциональное взаимодействие (межфункциональный менеджмент).

Кросс-функциональное взаимодействие (межфункциональный менеджмент) – деятельность по неформальной координации работы разных подразделений и функций в компании для решения комплексных проблем и задач с целью выполнения обещаний перед клиентами и развития компании и бизнеса.

Одним из вариантов организации кросс-функционального взаимодействия является «облачная иерархия». Ведущий эксперт в области управления изменениями Джон П. Коттер разработал концепцию комбинированной системы управления («облачной иерархии»), которая отвечает на вызовы Индустрии 4.0[11].

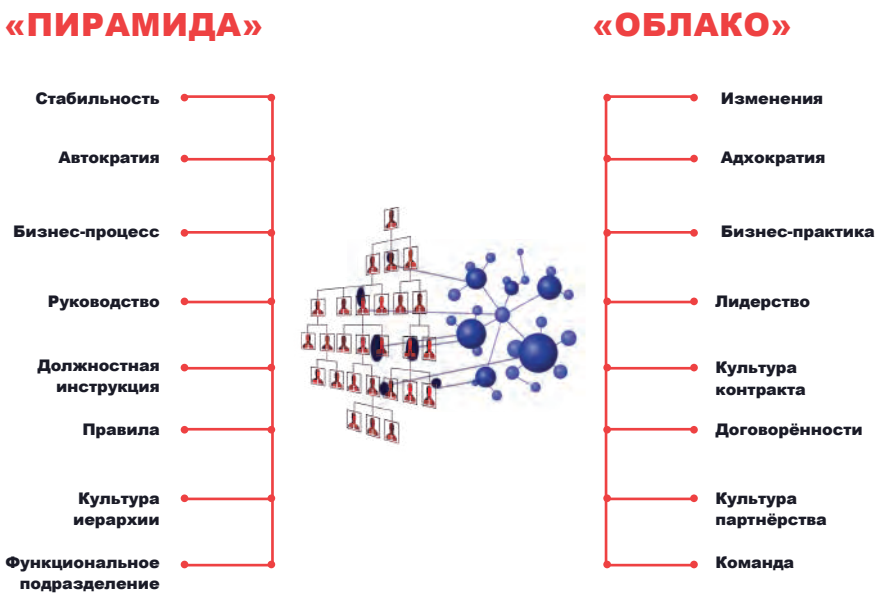
[11] **см. Джон П. Коттер «Ускорение перемен».**
URL: https://www.libfox.ru/662314-dzhon-kotteruskorenie-peremen.html

Основные положения этой концепции:

- Функцией иерархической структуры в рамках комбинированной системы является эффективное и результативное решение текущих задач. В рамках этой функции происходит эволюционное улучшение бизнес-модели путем постепенных, планируемых и предсказуемых трансформаций. В рамках иерархической структуры планируются бюджеты, разрабатываются должностные инструкции, показатели эффективности, вознаграждения, принимаются решения.

- Сетевая структура внутри комбинированной системы отвечает за гибкость и своевременные реакции на вызовы – именно сетевая структура призвана воспользоваться возникающими возможностями. Сетевая структура создает условия для проявления лидерских качеств и постоянных инноваций.

«СРАВНЕНИЕ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ И СЕТЕВОЙ СТРУКТУРЫ»



Принципы построения комбинированной системы управления:

- Неразрывное партнерство иерархической и сетевой структур, а не просто усовершенствованная иерархическая структура – кросс-функциональное взаимодействие.

- Больше лидерства, а не просто управления – лидеры инициатив.

- Множество проводников перемен различного происхождения, а не несколько обычных назначенцев в этой роли – разные рабочие группы.

- Установка «стремлюсь», а не «вынужден» – культура партнерства и результата.

- Обращение организации и к разуму, и к чувствам, а не только к разуму.

Для того чтобы функционировала комбинированная структура управления, необходимо, чтобы не меньше 5-10% руководителей из иерархической структуры стали лидерами сетевой структуры. Они обладают полномочиями в рамках иерархии, при этом не требуют нанимать им дополнительных сотрудников.

А теперь переведём на нормальный, русский язык предыдущие страницы.

- Классическое линейное управление уже не справляется со сложностью возникающих бизнес-задач.

- Если трудности, возникающие в вашей работе, не решаются внутри вашего подразделения, то это кросс-функциональная задача.

- Ждать, пока кто-то сверху придёт и решит эту задачу за вас, бесполезно. Самые умные и активные сотрудники (не обязательно руководители) берут инициативу на себя, становясь лидерами инициатив.

- Решить кросс-функциональные задачи можно только вместе с вашими коллегами из других подразделений.

- Для решения кросс-функциональных задач нужен апгрейд групповых форм работы: планёрки, совещания, функциональных переговоров, содержательной сессии.

- Кросс-функциональное взаимодействие требует определённой организационной культуры, чаще всего её называют «командной».

И наконец, если в очной работе кросс-функциональное взаимодействие было желательным, то при переходе к гибридному формату оно становится для компании обязательным. Количество комплексных проблем и кроссфункциональных задач многократно возросло, а связи между руководителями разных служб и подразделений, наоборот, заметно ослабли.

От теории перейдём к более практичным вещам.

Проблемы кросс-функционального взаимодействия в ДМ

В процессе написания этой книги мы провели небольшой опрос руководителей, задав им два вопроса. Приводим их сразу с обработанными результатами:

1. КАКИЕ ГЛАВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВОЗНИКЛИ У ВАС В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ?

- Информационный вакуум. *(Работаем как полярная станция, от одного сеанса связи до другого.)*

- Сложности с координацией деятельности. *(Кто, что делает, на какомэтапе находится, ничего не понятно.)*

2. КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НУЖНЫ ВАМ, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ?

- *Инструменты организации единого информационного поля (ЕИП): информационный портал, дашборд и т. п.*

- *Цифровой офис для координации работы по проекту. Регулярные встречи со смежниками по координации. Проведение собраний, совещаний, кросс-функциональных переговоров в дистанционном формате.*

- *Практики совместной содержательной работы для совместного решения общих проблем.*

В этой главе мы опишем технологию кросс-функциональных переговоров. (Инструменты цифрового офиса и организации ЕИП рассмотрены в предыдущих главах, а практики совместной работы будут описаны дальше.)

Начнём с методического паспорта переговоров, ведь у каждого управленческого инструмента есть своя область применения. Кросс-функциональные переговоры предназначены для решения конкретной задачи – разрешения структурного конфликта в ситуации, когда руководители разных функций недовольны работой друг друга.

ТАБЛИЦА 19

Симптом проблемы	Одна функция недовольна другой, потому что у них разные интересы.
Определение метода	**Кросс-функциональные переговоры** – встреча представителей двух смежных служб для того, чтобы согласовать общие интересы, цели и, как следствие, разрешить структурный конфликт.
Цель метода	Разрешение структурных конфликтов (неоптимальностей).
Продукт	Принципиальная договоренность по поводу оптимизации бизнес-процессов обоих подразделений. (Сами переговоры причину структурного конфликта не устраняют, но позволяют найти решение, сглаживающее проблему.)
Содержательные задачи	• Создание ЕИП для признания наличия проблемы в рабочем взаимодействии. • Прояснение интересов и позиции каждой из сторон. • Формулирование общей цели для двух подразделений, включающей в себя интересы компании.
Идеальный формат	2-3 человека; 10-60 минут; желательна помощь модератора.

В любой организации, чем бы она ни занималась, всегда есть конфликты между сотрудниками и подразделениями, которые могут носить как конструктивный, так и деструктивный характер. Конфликты бывают трёх типов:

- ценностные;
- поведенческие;
- структурные.

Структурный конфликт – противоречие рабочих интересов одного структурного подразделения интересам другого. (Внутренний монолог участника конфликта – *«Он делает не то, что нужно мне».)*

Симптомы структурного конфликта:

- Повторяющиеся рекламации внутренних и внешних клиентов по одному и тому же поводу.

- В одной и той же ситуации конфликтуют разные люди. Начальников сменили, а конфликт остался.

- Логически осознаваемое противоречие между целями и задачами двух подразделений.

Обратите внимание, поведенческие и ценностные конфликты «лечатся» другими инструментами, кросс-функциональные переговоры для этого не предназначены.

АЛГОРИТМ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Руководители договариваются о встрече.

2. Руководители совместно определяют необходимость в кроссфункциональных переговорах.

3. Используя рекомендованные вопросы, руководители в дискуссии проясняют интересы и позиции друг друга.

4. Руководители совместно формулируют общую цель, которая позволяет достигать интересы компании.

5. Руководители договариваются о следующем шаге.

Пояснение к п. 3. Для того чтобы разрешить структурный конфликт, необходимо снять противоречие в интересах руководителей конфликтующих подразделений и согласовать их позиции.

Интересы – это то, что определяет поведение человека. (Интересы отвечают на вопросы – ПОЧЕМУ и ЗАЧЕМ человек так поступает.)

Позиции в переговорах – представления сторон о том, как было бы правильно поступить. (Позиция отвечает на вопрос – КАК человек хочет действовать.)

Два вопроса, которые позволяют руководителям выяснить интересы друг друга в кросс-функциональных переговорах:

- *Как для тебя выглядит идеальный вариант нашего взаимодействия по работе?*
- *Чего ты ждёшь от меня по работе?*

Два вопроса, которые помогают прояснить позиции:

- *Как ты предлагаешь поступить в нашей ситуации?*
- *Что я, с твоей точки зрения, должен сделать?*

Как и любая управленческая технология, кросс-функциональные переговоры требуют следования алгоритму и хотя бы среднего владения коммуникативными навыками.

На финише раздела знакомая уже вам табличка с правилами, позволяющими запустить кросс-функциональное взаимодействие в вашей компании.

КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Принцип	Правила	Нормы
Используйте кроссфункциональное взаимодействие там, где не работают структура и правила.	• Кросс-функциональная работа всегда должна приводить к результату. • При кросс-функциональной работе привлекайте только тех, кто нужен, не зовите лишних. • В течение двух недель не проводите совещание по одной теме. • Если в переговорах не сходятся позиции, то договаривайтесь о совместной цели.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Современная организация, для того чтобы успевать за изменениями рынка и потребителей, должна постоянно меняться. Традиционная иерархическая структура для этого не предназначена, поэтому во многих компаниях формируется параллельная ей сетевая структура, основанная на кроссфункциональном взаимодействии сотрудников из разных подразделений. Дистанционная работа делает кросс-функциональное взаимодействие критически важным, так как нормальные связи между структурными подразделениями компаниями затруднены.

4 Диджитал-модерация

Мы уже говорили в одной из первых глав, что дистанционное взаимодействие теоретически может быть эффективнее очного. Например, у участников совещания или планёрки меньше поводов отвлекаться на «неслужебное» общение. Но это теоретически, на практике часто происходит обратное. Во многих компаниях мы сталкиваемся с ситуацией, когда руководители массово перешли на «микрообщение», предпочитая взаимодействовать (например, проводить планёрки) с 2-3 сотрудниками, а не со всем подразделением. То, что редкое онлайн-совещание укладывается в запланированное время, тоже не секрет.

На наш взгляд, это происходит из-за того, что у многих руководителей не развита компетенция диджитал-модерации. В результате, нерационально тратится огромное количество самого дорогого в организации времени руководителей, а сами управленцы на удалёнке хронически перерабатывают и испытывают сильный стресс. Попробуем решить эти проблемы технологией диджитал-модерации.

Диджитал-модерация – *это опосредованное цифровыми технологиями управление работой в дистанционном формате для получения различных интеллектуальных продуктов (планов, идей, решений) или изменения групповых феноменов участников (создание единого информационного поля, повышение мотивации и т. д.).*

Концепт диджитал-модерации

Для того чтобы эффективно управлять групповым онлайн-взаимодействием, модератор в любое время должен знать ответы на 4 вопроса:

1. Какую задачу решает группа? (Что мы делаем? Что в итоге должно получиться?)
Ответ на этот вопрос позволяет удерживать фокус на содержательном аспекте работы. (Например, каковы цели и задачи сессии, что является объектом и предметом работы, каков формат конечного результата и т. д.)

2. Как организовать совместную работу? (Как создать рабочее пространство в цифровой среде?)
Это позволяет организовать эффективное взаимодействие и 5, и 500 человек. (Например, какие активности предложить участникам, как учесть поведение людей в диджитал-формате, как объединить участников в рабочие группы и т. д.)

3. Как мы решаем задачу? (Как мы это делаем? Какие технологии используем?)
Модерация предполагает различные алгоритмы и технологии совместной работы с учетом специфики дистанционного взаимодействия и логики решения конкретной задачи. (Например, сколько времени уделить данной работе, как организовать обсуждение, как предоставить информацию участникам и т. д.)

4. Как управлять групповой динамикой? (Как обеспечить работоспособность участников? Как учесть человеческий фактор?)
Чтобы обеспечить активное участие каждого сотрудника, нужен оптимальный сценарий мероприятия, опирающийся на законы групповой динамики и учитывающий специфику решения конкретной задачи. (Например, какова продолжительность собрания, в какой последовательности обсуждать вопросы повестки, как обеспечить конструктивное выражение эмоций и т. д.)

Владение диджитал-модерацией позволяет руководителю решить практически все управленческие задачи в дистанционном формате. И

не важно, сколько у тебя сотрудников, десять или двести. Главное – правильно управлять работой виртуальной группы.

В очной работе дефициты управления групповой работой, например, на собрании, компенсируются харизмой руководителя и человеческими отношениями участников (если собрание скучное, поболтаю с симпатичной соседкой). В диджитал-взаимодействии, когда те же участники собираются вместе на виртуальное собрание, и ошибки руководителя, и время мероприятия субъективно воспринимаются по-другому, поэтому нужны более совершенные технологии. Грамотная диджитал-модерация позволяет нивелировать негативные групповые эффекты (например, влияние большинства или снижение критичности при принятии решений) и делает дистанционную работу продуктивнее очной.

В Приложении к этой главе мы поместили методичку «Универсальная блок-схема диджитал-модерации групповой работы». В ней масса деталей и примеров, поэтому здесь мы пройдёмся лишь по ключевым элементам модерации.

Большинство групповых активностей в дистанционном формате, на наш взгляд, вполне укладываются в 1 час, поэтому предлагаемая блок-схема рассчитана именно на это время. (Если мероприятие предполагает большую продолжительность, то через 60 минут нужно сделать перерыв, а затем начинать второй блок.)

ТАБЛИЦА 20

№	УНИВЕРСАЛЬНАЯ БЛОК-СХЕМА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ – 60 МИНУТ	t
1	ПРЕДСТАРТОВАЯ ПАУЗА. ПРИВЕТСТВИЕ. ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ	1
2	ТОНИЗИРУЮЩАЯ РАЗМИНКА	10
3	СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА	40
4	МОС (моментальная обратная связь)	3
5	ПЕРЕХОД К ТАКТИЧЕСКОМУ ИЛИ ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	5
6	РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ	1

Кратко рассмотрим каждый из элементов блок-схемы.

1. ПРЕДСТАРТОВАЯ ПАУЗА. ПРИВЕТСТВИЕ. ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ

В начале работы наша задача – собрать участников. Мы не знаем, что происходило с сотрудниками за минуту до встречи с нами. Поэтому нужно сконцентрировать их внимание, настроить на работу, запустить коммуникацию и общение.
Например:

ДОБРОЕ УТРО!
ОЦЕНИТЕ СВОЮ ГОТОВНОСТЬ К СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ 0 – 10.
В 08:00 ПОКАЖИТЕСЬ НА ЭКРАНЕ. ПОМАШИТЕ ДРУГ ДРУГУ РУКОЙ.

Инструмент «ПРИВЕТСТВИЕ. ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ» позволяет:

- Участникам собраться и настроиться на работу.
- Руководителю диагностировать состояние участников.
- Запустить процесс общения в группе.

2. ТОНИЗИРУЮЩАЯ РАЗМИНКА

В онлайн-взаимодействии разминки выполняют ту же функцию, что и в спортзале: готовят участников к нагрузке, только не физической, а содержательной. Разминки бывают:

- Тонизирующими, направленными на выравнивание эмоционального фона и формирующими настрой на работу.

- Отнологическими – компенсирующими дефицит личностного общения.

- Содержательными – прорабатывающими определенную тему, позволяющими прокачать знание продукта, словарь и т. д.

Пример тонизирующей разминки:

ЗАКОНЧИТЕ ЦИТАТУ М. ЖВАНЕЦКОГО.

ЕСЛИ ТЫ СПОРИШЬ С ИДИОТОМ, ТО ОЧЕВИДНО, ЧТО ТО ЖЕ САМОЕ…

ДАЙТЕ ОТВЕТ ЧЕРЕЗ 30 СЕКУНД.

Инструмент «РАЗМИНКА» позволяет:

- Настроиться на работу.
- Выровнять эмоциональное состояние участников.
- Подготовить к содержательной работе.
- Компенсировать дефицит человеческого общения в дистанционном взаимодействии.

3. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА

После разминки мы переходим к тому, ради чего собирались группой, – к содержательной работе. Так как цели различных коллективных мероприятий (собрания, совещания, планёрки, содержательной сессии и т. д.) существенно отличаются друг от друга, мы не будем описывать здесь частные, специфические технологии и приемы содержательной работы. На нашем сайте есть методички, которые позволят вам качественно провести большинство этих мероприятий[12].

[12] https://tndtechnologies.ru/shop|

Главное в содержательной работе – это четкие инструкции, чтобы участники знали, что и как делать в любой момент времени, и фиксация результатов работы.

ИНСТРУКЦИИ:

- Запускают процесс работы.
- Дают четкое понимание, что и как делать.
- Структурируют работу группы.
- Компенсируют потери информации в дистанционном взаимодействии.

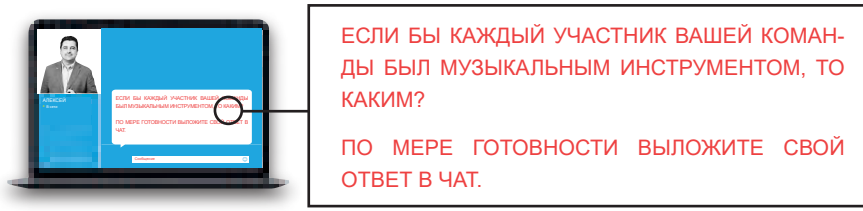
ФИКСАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ:

- Оставляет цифровые следы по поводу результатов работы и договоренностей.
- Показывает группе результат.

4. МОС – МОМЕНТАЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

МОС – оперативная процедура, позволяющая моментально, на основе только что проявленных в работе талантов, навыков и личностных качеств дать человеку развивающую обратную связь.

Пример МОС



ЕСЛИ БЫ КАЖДЫЙ УЧАСТНИК ВАШЕЙ КОМАНДЫ БЫЛ МУЗЫКАЛЬНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ТО КАКИМ?

ПО МЕРЕ ГОТОВНОСТИ ВЫЛОЖИТЕ СВОЙ ОТВЕТ В ЧАТ.

В онлайн-взаимодействии высока возможность отсидеться за спинами коллег и острый дефицит обратной связи (ОС). Поэтому организованная ОС в конце ежедневной работы дает каждому участнику информацию о том, насколько он был активен, каков был его персональный вклад. Это профилактика слива заданий и низкой включенности в будущем. Чем больше ОС получает сотрудник, тем более реалистичными становятся его представления о себе.

Давать ОС не очень просто и комфортно. Поэтому мы предлагаем давать её в символической форме. *Если бы наше собрание было книгой, то какой. Если бы каждый из нас был военнослужащим, то в каком звании.* Символическая ОС, с одной стороны, не лобовая, с другой стороны, очень точно показывает активность участника и его вклад в работу.

МОМЕНТАЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:

- Оперативно оценивает вклад участника в совместную деятельность.
- Развивает участников.
- Позволяет оценить общую атмосферу совместной работы.

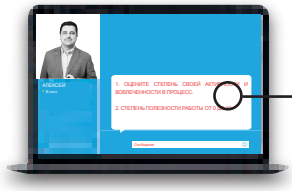
5. ПЕРЕХОД К ТАКТИЧЕСКОМУ ИЛИ ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Мало во время коллективной работы что-то придумать, важно ещё и договориться о её продолжении. По сути, этот этап представляет короткую планёрку, когда участники оперативно договариваются друг с другом о том, где, когда и в каком составе они встретятся после мероприятия.

6. РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ

Развивающая саморефлексия – завершающий этап продуктивной деятельности, короткая процедура включения самоанализа для извлечения уроков из актуального опыта для наращивания своей экспертизы в задаче и профессионализма.

Пример саморефлексии:



1. ОЦЕНИТЕ СТЕПЕНЬ СВОЕЙ АКТИВНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ПРОЦЕСС.

2. СТЕПЕНЬ ПОЛЕЗНОСТИ РАБОТЫ ОТ 0 ДО 10.

Инструмент «РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ» позволяет:

- Участникам лучше осознать процесс и результат групповой работы.
- Руководителю получить обратную связь о качестве его работы.
- Провести мониторинг эмоционального состояния сотрудников.

И привычная табличка с принципом и правилами диджитал-модерации.

ДИДЖИТАЛ-МОДЕРАЦИЯ

Принцип	Правила	Нормы
Совместной дистанционной работой всегда нужно управлять.	• Если вместе работают два человека и больше, этой работой уже нужно специально управлять. • Не дольше 2 часов совместной работы за один раз. • Не больше 4 часов совокупной групповой работы в день. • Все сотрудники подразделения по очереди модерируют групповую работу.	*Нормы вам предстоит разработать самостоятельно.*

Цифровая среда предполагает новые, более сложные по сравнению с «очной» технологии управления групповой работы. Эти технологии составляют содержание новой компетенции – диджитал-модерации. Руководителям, практикующим гибридный формат работы, придётся в сжатые сроки развивать эту компетенцию.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГЛАВА 4.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ: «ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ РАБОЧЕГО ТЕМПОРИТМА»

T & D
TECHNO
LOGIES

Уклад дистанционной работы – это осознанное мировоззрение и установленный порядок действий трудового коллектива, обеспечивающие сотрудникам возможность гармонично сочетать дистанционную работу и личную жизнь, между которыми отсутствует физическая граница.

1. СОЧЕТАНИЕ ОЧНОЙ И ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

Дистанционная на 100% работа вредна всем. Некоторым людям она противопоказана особенно. Офис не дает сотрудникам сфокусироваться на «важном и не срочном», а дистанционная работа не дает им расфокусироваться.

Поэтому самый оптимальный режим работы — смешанный.

Дистанционная работа — идеальный формат для индивидуальной творческой деятельности и максимального погружения в тему. Очный формат работы хорош для задач, связанных с координаций и организацией.

- Любой команде в идеале нужно раз в месяц собираться физически, иначе растворяется химия человеческого контакта, что приводит к разрыву социальных связей и распаду коллектива.

- Для очных встреч в офисе лучше всего подходят следующие задачи: стратегические, идеологические, креативные, политические, переговорные.

Весь операционный менеджмент (оперативное и тактическое управление) может быть реализован дистанционно.

2. НАЧАЛО И КОНЕЦ РАБОТЫ

Фиксированные начало и окончание работы задают самые общие рамки уклада совместной работы.

• Начало и конец рабочего дня должны быть общими, важно собираться хотя бы на 15 минут на своеобразные утренние и вечерние поверки. Именно социальные обязательства перед коллегами быть утром и вечером вместе задают нужный для коллективной дисциплины ритм рабочего дня. Когда человек танцует, идет, работает в постоянном ритме, он меньше устает.

• Отдельным пунктом, который выравнивает индивидуальные сбои рабочего ритма в середине дня, является обед. Самый вкусный обед — обед по расписанию.

• Рекомендуется окончание трудового дня не по факту выполненной работы (она бесконечна), а по запланированному времени. И лучше на это время пообещать семье, близким что-то, что нельзя перенести.

• Идеальный режим дня — вставать в 06.00 и ложиться до 23.00.

3. ДВЕ ПОЛОВИНЫ РАБОЧЕГО ДНЯ

Продуктивное рабочее расписание — то, которое согласуется с биоритмами. Есть биоритмы «наведенные» (например, вставать к обеду), которые отражают не очень здоровые привычки. Природные биоритмы работают в любой географической точке, потому что зависят от активности Земли, Луны, солнечной системы.

• Физиологические пики работоспособности: с 08.00 до 12.00 и с 14.00 до 18.00.

• Рабочий день с точки зрения рабочих задач лучше всего делить на две части: до обеда и после. У людей с нормальным биоритмом первая половина дня благоприятна для решения наиболее сложных задач. Для кого-то это задачи содержательные, для кого-то организационные. Вторая половина дня подходит для задач, которые требуют меньшей концентрации и энергии. Обычно это коммуникативные задачи: встречи, переговоры, обсуждения.

- Лучший отдых – смена видов активности. В течение рабочего дня лучше несколько раз менять виды решаемых задач: творческих, рутинных, организационных, работу с документами, общение и т. д. Чередуйте рабочие задачи с домашними.

- Обязательно делайте перерывы. Идеально после часа сидения за компьютером сделать перерыв минут на 10. При физической нагрузке хороший вариант — 15-20 минут тяжелой работы, а потом такой же продолжительности перерыв. Продолжительность совместной работы — максимум 120 минут, потом обязательно нужен перерыв 10-15 минут и переключение на другой вид деятельности.

- Человек — существо коллективное, поэтому чередуйте индивидуальную работу с коллективной: в течение дня максимальная суммарная длительность групповой работы — 4 часа (коллективная работа сильно утомляет); работа на двоих со спарринг-партнером не больше 4 часов; индивидуально, «без ансамбля» — 4 часа.

4. ПЛАНИРУЕМ РАБОЧУЮ НЕДЕЛЮ

- Более 40 часов рутинной работы в неделю заметно снижают творческий потенциал. Не перерабатывайте.

- Составляйте список всех задач на неделю, конкретное планирование осуществляйте каждое утро, а лучше накануне вечером. Планировать имеет смысл не больше 60% рабочего времени тем руководителям, которые работают в стабильных условиях. Руководителям, которые работают в турбулентном режиме, нужно планировать не больше 40%, «оперативникам» не надо планировать время вообще.

ИДЕАЛЬНЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ РУКОВОДИТЕЛЯ – 8 РАБОЧИХ ЧАСОВ

Для примера возьмем типичного руководителя отдела продаж с численностью персонала 20 человек. Ниже представлен именно идеальный день, без учета особенностей понедельника и пятницы. Задача примера показать, как именно комбинируются принципы и психофизиологические стандарты темпоритма рабочей недели.

Расписание	**Идеальный рабочий день руководителя – 8 рабочих часов** Более 40 часов рутинной работы в неделю заметно снижают творческий потенциал. Не перерабатывайте.	**t**
06.00 – 08.00	**Пробуждение, утренние процедуры, зарядка, завтрак.** Идеальный режим дня — вставать в 06.00 и ложиться до 23.00.	120
08.00 – 08.30 Начало рабочего дня	**Планирование и уточнение задач на день, подготовка к работе, ответы на срочные письма.** Крайне не рекомендуется весь день в фоновом режиме следить за приходящими сообщениями и отвечать на них, это очень сильно расфокусирует. Желательно в течение дня делать три специальных подхода к ответу на сообщения. Если ваша работа подразумевает оперативную реакцию, то работу с приходящими сообщениями лучше всего делать в физиологические перерывы между основной работой, как говорится, по ходу дела.	30
08.30 – 08.45	**Утренняя поверка с коллективом.** • Планы на день? • Кому нужна помощь? • Срочные и важные новости. • Координация совместных активностей в течение дня. Начало и конец рабочего дня должны быть общими, важно собираться хотя бы на 15 минут на своеобразные утренние и вечерние поверки. Именно социальные обязательства перед коллегами быть утром и вечером вместе задают нужный для коллективной дисциплины ритм рабочего дня. Когда человек танцует, идет, работает в постоянном ритме, он меньше устает.	15

08.45 – 09.00	**Перерыв, зарядка, домашние активности.** Обязательно делайте перерывы. Идеально после часа сидения за компьютером сделать перерыв на 15 минут.	15
09.00 – 10.00	**Самая сложная содержательная работа за день.** У людей с нормальным биоритмом первая половина дня благоприятна для решения наиболее сложных задач. Для кого-то это задачи содержательные, для кого-то организационные.	60
10.00 – 10.15	**Перерыв, зарядка, домашние активности.** Когда работа сидячая, очень быстро застаивается кровь, особенно в органах малого таза. Лучшая зарядка — это приседания, отжимания, любое упражнение на пресс.	15
10.15 – 11.15	**Самая сложная содержательная работа за день.** Лучший отдых – смена видов активности. В течение рабочего дня лучше несколько раз менять виды решаемых задач: творческих, рутинных, организационных, работу с документами, общение и т. д. Чередуйте рабочие задачи с домашними.	60
11.15 – 11.30	**Перерыв, зарядка, домашние активности.**	15
11.30 – 13.00	**Самая сложная содержательная работа за день.** В течение дня у руководителя и любого специалисты должен быть так называемый «тихий час» — работа, которая требует максимальной концентрации и погружения. Именно в это время человека никто не должен беспокоить. О «тихом часе» нужно договариваться и с близкими, и с коллегами, и самое главное с руководством. Каждый человек имеет право сделать свою работу самым лучшим способом.	90
13.00 – 14.00	**Обед.** Отдельным пунктом, который выравнивает индивидуальные сбои рабочего ритма в середине дня, является обед. Самый вкусный обед — обед по расписанию.	60

14.00 – 15.00	**Более простая работа за день, ответы на срочную переписку или сон-час.** Вторая половина дня подходит для задач, которые требуют меньшей концентрации и энергии. Обычно это коммуникативные задачи: встречи, переговоры, обсуждения. Идеальный вариант после обеда — полежать 30 минут с книжкой или без нее. Или полноценный сон на 60 минут. Крайне желательно спать ни минутой больше.	60
15.00 – 15.15	**Перерыв, зарядка, домашние активности.**	15
15.15 – 16.45	**Более простая работа за день, ответы на срочные письма.**	90
16.45 – 17.00	**Вечерняя проверка с коллективом.** • Кто что за день сделал? • Какие сложности? • Планы на завтра? • Похвалить отличившихся. • Просто неформально пообщаться.	15
17.00 – 21.30 Окончание рабочего дня	**Свободное время, домашние дела.** Рекомендуется окончание трудового дня не по факту выполненной работы (она бесконечна), а по запланированному времени. И лучше на это время пообещать семье, близким что-то, что нельзя перенести. Самые дорогие и ценные ресурсы – это время и энергия. Поэтому если семья для вас ценна, то необходимо регулярно уделять ей время и энергию, а не ждать выходных.	270
21.30 – 22.00	**Отход ко сну, вечерние процедуры.** Идеальный режим дня — вставать в 06.00 и ложиться до 23.00.	30

ИДЕАЛЬНАЯ РАБОЧАЯ НЕДЕЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ – 40 РАБОЧИХ ЧАСОВ

Специфика работы руководителя очень сильно отличается в разных компаниях. И тем не менее в работе каждого из них всегда есть общее, потому что каждый управленец работает на трех уровнях: стратегическое, оперативное, тактическое управление. Каждая функция управления в дистанционной работе может быть реализована тем или иным методом.

В течение рабочей недели у любого руководителя всегда будут кросс-функциональные совещания с коллегами и вышестоящим руководством, информационно-мотивационные собрания со своей командой, планерки по распределению задач и оперативки по решению форс-мажоров.

Секрет успешного планирования на неделю заключается в четком разведении разных групповых методов работы. Совещание для принятия решения. Собрание для создания единого информационного поля. Планерка для распределения рабочих задач. Поскольку даже тренированная группа не в состоянии в один момент времени качественно решать более одной содержательной задачи,категорически не рекомендуется смешивать два в одном, например совещание и собрание. Их нужно разводить по времени.

Для примера возьмем типичного руководителя отдела продаж с численностью персонала 20 человек. Ниже представлено расписание идеальной рабочей недели.

Расписание	**Идеальная рабочая неделя руководителя – 40 рабочих часов**	**t**
Понедельник	**Кросс-функциональные совещания не больше 4 за день при продолжительности каждого 60 минут.** Продолжительность совместной работы — максимум 120 минут, потом обязательно нужен перерыв 10-15 минут и переключение на другой вид деятельности.	8

Вторник	**Собрание с коллективом.** Понедельник — день тяжёлый. Как правило, руководители в понедельник срочно наводят фокусы, а сотрудники получают от клиентов и смежников срочные задачи. Утро вторника — идеальное время для собрания, так как срочные дела разгребли в понедельник, впереди еще 4 рабочих дня, самое время выровнять единое информационное поле.	8
Среда	**Очный день в офисе.** Очный день в офисе лучше всего подходит для решения задач, в которых физический контакт и живая коммуникация играют ключевую роль. • Стратегические, например, уточнение стратегии и декомпозиция ее на отдел продаж. • Идеологические, например, разбор сложного моральноэтического кейса в работе с клиентом. • Креативные, например, мозговой штурм на тему, как заполучить крупного клиента. • Политические, например, обсуждение с генеральным директором кандидатуры на позицию директор по маркетингу. • Переговорные, например, кросс-функциональные переговоры, для того чтобы разрешить конфликт между отделом продаж и складом. Идеальное завершение очного дня в офисе — это любой повод или процедура для неформального общения в кроссфункциональной команде смежников. Всему отделу желательно собираться хотя бы раз в месяц, чтобы восстановить физику и химию человеческого контакта.	8
Четверг	**Кросс-функциональные совещания не больше 4 за день при продолжительности каждого 60 минут.**	8
Пятница	**Планерка с командой для распределения задач на следующую неделю – 30-45 минут.** Чем раньше вы начнете планировать, тем больше у вас времени на подготовку, моральную в том числе. Раскачка на предстоящую работу занимает время, поэтому планерку лучше всего проводить в пятницу, чтобы у сотрудников было время подумать. Самые старательные подготовку проводят за выходные.	8

Суббота	**Разумный выходной.** Сугубо по желанию проработка задач из категории «важное и не срочное». Желательно ограничиться 2-4 часами, не больше. Работа в выходные должна быть в удовольствие.	
Воскресенье	**Разумный выходной.** Сугубо по желанию проработка задач из категории «важное и не срочное». Желательно ограничиться 2-4 часами, не больше. Работа в выходные должна быть в удовольствие.	

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГЛАВА 5.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ: «КОМАНДНЫЕ ПРАКТИКИ»

T & D
TECHNO
LOGIES

1. КОНЦЕПТ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В данном методическом пособии мы рассмотрим командные практики совместной работы, которые являются важной частью дистанционного менеджмента (ДМ). Для того чтобы понять роль и место командных практик в структуре ДМ, начнем издалека и поговорим о концепте дистанционного менеджмента.

Специфика дистанционного менеджмента определяется особенностями удалённой работы, в которой отсутствует живое и личностное общение, которая требует от сотрудников самостоятельности и воли, в которой для руководителя нет радости власти и влияния. Главная специфика дистанционного менеджмента по сравнению с очным – это социальная депривация сотрудников и отсутствие влияния трудового коллектива на человека.

В дистанционном менеджменте и компании, и сотрудникам, и руководителю нужно найти устраивающий всех вариант реализации функций трудового коллектива и при этом эффективно организовать рабочий процесс.

Дистанционный менеджмент (ДМ) – это управление удалёнными сотрудниками через их включение в виртуальную команду и её развитие по 4 направлениям:

- Совместный уклад дистанционной работы.
- Командный стиль взаимодействия.
- Вовлекающий менеджмент.
- Технологии дистанционного управления.

Концепт ДМ состоит из четырех составляющих, каждая из которых компенсирует отсутствующие функции очного коллектива и одновременно решает вопрос построения системы. Рассмотрим каждый элемент дистанционной системы управления подробнее.

Совместный уклад дистанционной работы

Уклад дистанционной работы – установленный порядок совместной работы трудового коллектива, обеспечивающий:

- сотрудникам – комфортное и естественное сочетание работы и личной жизни;
- руководителю – управляемость работы подразделения;
- организации – планомерное движение к целям за счет оптимального темпоритма и расписания работы, общих цифровых инструментов и привычек, а также осознанного управления своим здоровьем и жизнью.

Цель формирования уклада – создание системных условий для соблюдения рабочей дисциплины, чтобы коллективное продвижение к результатам было синхронным и планомерным.

Командный стиль взаимодействия

Командный стиль взаимодействия – устойчивые способы поведения в трудовом коллективе, которые создают атмосферу единства за счет регулярной совместной работы, построенной на принципах партнерства и результата; практик распределённого лидерства и неформального общения.

Цель формирования командного стиля взаимодействия – создание идеологических оснований для развития эффективных и самостоятельных сотрудников, которые могут содержательно и результативно работать и в команде, и индивидуально.

Вовлекающий менеджмент

Вовлекающий менеджмент – поведение и действия руководителя, в результате которых у сотрудника возникает искреннее чувство принадлежности к компании за счет причастности к происходящему в

компании, возможности реализации личных целей и потребностей, неформального общения, безусловного выполнения взятых обязательств.

Цель вовлекающего менеджмента – включение всех социальнопсихологических функций и талантов коллектива, чтобы предотвратить личностную и профессиональную деградацию сотрудников и сохранять их высокий тонус.

Технологии дистанционного управления

Технологии дистанционного управления – устоявшиеся практики руководителя по организации дистанционной работы сотрудников, взаимодействию со смежниками и руководством, которые приводят к определенности (кто, что, когда делает) и повышающие эффективность дистанционной работы. К этим практикам относятся: индивидуальный подход к сотрудникам, диджиталмодерация, специальные методы кросс-функционального взаимодействия, стандарты дистанционной деятельности.

Цель внедрения технологий дистанционного управления – повысить КПД дистанционной работы руководителя, чтобы продуктивно использовать время групповой работы.

Так как командные практики и традиции являются частью командного стиля взаимодействия, рассмотрим этот аспект дистанционного менеджмента подробнее.

2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМАНДНОГО СТИЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Единственный шанс для сотрудника остаться корпоративным человеком и профессионалом на дистанционной работе – быть включённым в коллективную деятельность в составе виртуальной команды.

Как мы уже говорили, командный стиль взаимодействия развивается за счет регулярной совместной работы, построенной на принципах партнерства и результата, практик распределённого лидерства и неформального общения.

Командный стиль взаимодействия – это устойчивые способы поведения в трудовом коллективе, которые определяют необходимый социально-психологический климат за счет регулярной совместной работы, построенной на принципах партнерства, командных практик и традиций и распределённого лидерства.

В рамках командного стиля взаимодействия мы выделяем 4 составляющих:

- Регулярная совместная содержательная деятельность, результат которой зависит от совместных усилий.
- Командные практики эффективной совместной работы.
- Внутренняя клиентоориентированность.
- Распределённое лидерство.

Продолжительная содержательная совместная деятельность возможна лишь в атмосфере единства и при условии, что коллеги относятся друг к другу как к внутренним клиентам, то есть по-партнёрски. При этом партнёрство предполагает не только взаимное уважение, но и взаимную требовательность, безусловное выполнение взятых на себя обязательств перед коллегами.

Любой трудовой коллектив, если ему не запрещают, всегда заинтересован в развитии практик совместной работы, потому что работать вместе

и интересно, и выгодно. Такими практиками могут быть, например, генерация идей, принятие решения, оценка вклада в совместную работу и т. д.

В отличие от группы, которая может складываться по интересам, команда развивается исключительно в регулярной и сложной совместной деятельности. В процессе их решения в команде обязательно происходит функциональноролевая специализация. В идеале каждую функцию в работе начинает исполнять тот сотрудник, который в ней максимально эффективен.

Процесс дистанционной работы невозможно контролировать, поэтому с управленческой точки зрения она может быть основана только на делегировании – праве самостоятельного принятия решений относительно своей работы, потому что каждый удалённый сотрудник на несколько часов в день превращается в автономное рабочее подразделение. Принятие решений относительно себя и других – это и есть суть распределенного лидерства.

Процесс формирования командного стиля взаимодействия даже в небольшом подразделении занимает месяцы, так как затрагивает ценностную сферу сотрудников и нуждается в постоянной поддержке.

Давайте подробно поговорим о командных практиках совместной работы.

3. КОМАНДНЫЕ ПРАКТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Командные практики эффективной совместной работы являются важной составляющей командного стиля взаимодействия – одного из 4 аспектов дистанционного менеджмента. Именно их мы и рассмотрим более подробно в этом методическом пособии.

Секрет успешных команд зависит не от их состава, а от того, как люди умеют взаимодействовать друг с другом. Успешные команды создают внутри комфортные условия, сообща обдумывают стратегии поведения, усовершенствуют способы достижения целей, не соперничают, честны друг с другом в предоставлении обратной связи. Это происходит благодаря тому, что у всех успешных команд есть очень похожие практики и традиции командной работы.

Практика совместной работы – это процедура взаимодействия в группе, которая требует волевого усилия и специальной организации. Например, чтобы ежедневно работать совместно над решением сложных задач, необходимо сформировать эту привычку, договориться о времени и месте встреч, регламенте, обеспечить присутствие участников.

Дэниел Койл в своей книге «Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций» выделил командные практики и традиции, которые не зависят от типа деятельности и присущи всем эффективным командам.

- **Разбор полетов.** После значимых достижений или неудач члены команды напрягают мышцы своей профессиональной рефлексии, чтобы понять их причины. Эта практика повышает степень осознанности действий команды. А управлять можно только тем, что осознается.

- **Извлечение уроков и оформление новых практик.** Если командная деятельность заметно меняется, то мало поговорить на эту тему, важно зафиксировать изменения, оформить их в виде инструкции, правила, бизнес-процесса.

- **Наставничество и передача опыта.** В команде важно функциональ-

норолевое дублирование, которое предполагает передачу знаний и навыков одними членами команды другим, поддержку новичков и помощь в избегании ошибок.

- Социометрия и оценка вклада. Процедуры, подразумевающие регулярную обратную связь в команде, уточнение текущего статуса каждого члена в командной иерархии и справедливую оценку персонального вклада в общий результат. Эти процедуры выполняют функцию социального клея, скрепляющего как формальную, так и неформальную структуру коллектива.

Практики работы и традиции социальной жизни в дистанционной работе обеспечивают баланс между рабочим и личным, при этом первые отвечают за эффективность команды, а вторые – за её сплоченность.

Давайте рассмотрим каждую практику более подробно и ответим на вопросы, зачем она используется, в каком случае необходима, какие задачи помогает выполнять, что и как нужно делать.

3.1. РАЗБОР ПОЛЕТОВ

Это выражение пришло в бизнес из авиации, где у пилотов есть регулярная практика – после полетов обсуждать с командованием и членами экипажа, насколько успешны были их действия во время учебного полета. Этот термин сейчас широко применяется для обозначения любых групповых обсуждений после завершения проектов.

Разбор полетов – запланированная встреча членов команды для подведения итогов проекта (задачи) после его завершения.

В Таблице 1 представлен методический паспорт метода, его основные параметры.

ТАБЛИЦА 1

Методический паспорт метода	
Цель метода	Провести работу над ошибками, проговорить, что было сделано хорошо, что можно улучшить. Поставить эмоциональную точку в конце проекта.
Содержательные задачи	• Обсуждение проблем, возникших в проекте (задаче), и их причин. Принятие согласованных решений по их устранению в будущем. • Обсуждение успешных действий. Принятие согласованных решений для их закрепления в будущем. • Повышение мотивации сотрудников к дальнейшей работе.
Идеальный формат	В удобное время, 20-30 минут, все участники проектной команды.

Давайте опишем алгоритм разбора полётов, который сделает процедуру максимально эффективной.

Алгоритм процедуры «Разбор полетов»

1. Коротко расскажите, что вы делали в проекте.

2. Ответьте на вопросы:

- Что у нас не получилось, где мы совершили ошибки (объективные факты: это было видно со стороны, это не наше личное мнение).
- В чем мы совершили ошибки, которые были видны только нам (мы были на грани, близки к провалу).
- Что у нас получилось, в чем мы достигли высоких результатов?

3. Какие эмоции вы испытывали в проекте? Что именно вызывало у вас эти эмоции?

4. Обратитесь к одному из коллег и дайте ему обратную связь по алгоритму:

- Продолжай и дальше (действия полезные, конструктивные) …
- Пожалуйста, перестань (действия мешающие, неконструктивные) …
- Начни в будущем (как человек может ещё улучшить свою работу) …

5. Скажите комплименты и выразите благодарности друг другу.

6. На что был похож проект (метафора этого проекта, задачи). Например, *если бы наш проект был спортом, то каким?*

Давайте рассмотрим каждый пункт подробнее.

Цветовые маркировки по тексту (здесь и далее):

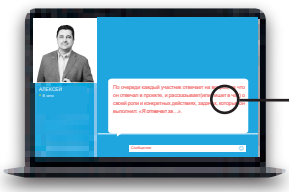
Красным шрифтом выделены готовые диджитал-инструкции участникам процедуры в чате. Вы можете их просто использовать, копируя из методического пособия.

Синим цветом выделены слова, которые руководитель произносит голосом. Мы приводим слова, которые используем сами, поэтому здесь простор для авторского творчества каждого конкретного руководителя.

Чёрным шрифтом описана техническая, процедурная информация.

1. Каждый коротко расскажите, что вы делали в проекте.

Процедура проведения:

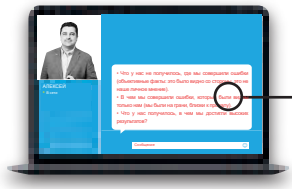


По очереди каждый участник отвечает на вопрос, за что он отвечал в проекте, и рассказывает (или пишет в чат) о своей роли и конкретных действиях, задачах, которые он выполнил: «Я отвечал за…».

Это необходимо для создания общего информационного поля, для того чтобы вспомнить и оценить вклад каждого, сверить часы.

2. На втором этапе алгоритма участникам предстоит ответить на ряд вопросов, которые ведущий последовательно озвучивает и выкладывает в чат.

Коллеги, ответьте на вопросы:



- **Что у нас не получилось, где мы совершили ошибки (объективные факты: это было видно со стороны, это не наше личное мнение).**
- **В чем мы совершили ошибки, которые были видны только нам (мы были на грани, близки к провалу).**
- **Что у нас получилось, в чем мы достигли высоких результатов?**

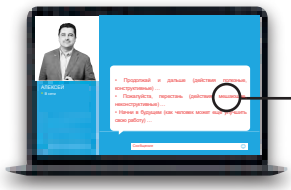
3. Следующий шаг поможет понять эмоциональный фон данного проекта, дает возможность участникам выпустить пар или поделиться положительными впечатлениями, чувствами.

Ведущий пишет в чат и спрашивает голосом:

- **Какие эмоции вы испытывали, участвуя в данном проекте?**
- **Что именно вызывало у вас эти эмоции?**

4. Далее ведущий организует процедуру предоставления адресной обратной связи так, чтобы каждый участник (или ключевые участники) проекта получил её.

Обратитесь к одному из коллег и дайте ему обратную связь по алгоритму, коротко написав сообщение в чат (или проговорив голосом при наличии времени):



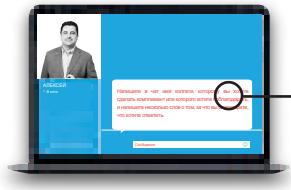
• Продолжай и дальше (действия полезные, конструктивные) …

• Пожалуйста, перестань (действия мешающие, неконструктивные) …

• Начни в будущем (как человек может ещё улучшить свою работу) …

5. После индивидуальной содержательной обратной связи ведущий запускает процедуру обмена благодарностями и позитивными высказываниями (комплиментами) в адрес участников проекта.

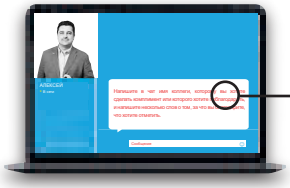
Коллеги, скажите комплименты и выразите благодарности друг другу. Будьте щедры, найдите конкретный факт, действие, проявленное качество и т. д., за которые можете поблагодарить коллегу или выразить свои позитивные эмоции, чувства.



Напишите в чат имя коллеги, которому вы хотите сделать комплимент или которого хотите поблагодарить, и напишите несколько слов о том, за что вы благодарите, что хотите отметить.

6. Хорошим финальным аккордом процедуры может стать метафорическое, образное описание проекта. Четко сформулируйте формат ответа.

Коллеги, подумайте, на что был похож проект (метафора этого проекта, задачи).



Напишите в чат, например, если бы наш проект был спортом, то каким?
Или
Если бы наш проект был природным явлением, то каким?

Представленная процедура разбора полетов является наиболее полной и решает все содержательные задачи, а также помогает сохранять контакт и поддерживать отношения в команде. Мы рекомендуем использовать алгоритм целиком.

3.2. ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ПРАКТИК

Взрослому человеку приходится неоднократно ломать множество привычек, а вместо них формировать другие. Также и командам время от времени приходится не только анализировать свои успехи и неудачи, проводить работу над ошибками, извлекать уроки, но и запускать конкретные процессы изменений, внедрять новые стандарты работы, описывать их в виде документов, бизнес-процессов и пр. В Таблице 2 вы найдете подробное описание этой командной практики.

Извлечение уроков и внедрение новых практик – запланированная встреча членов команды для обсуждения организации работы после завершения проекта (задачи).

ТАБЛИЦА 2

Методический паспорт метода	
Цель метода	Сделать выводы по результатам работы, перевести их в рекомендации или задачи самим себе. Запустить процесс изменений, формирования новых практик (привычек) команды.
Содержательные задачи	• Определить проблемы и их причины. • Наметить план изменений и внедрения новых практик.
Идеальный формат	В удобное время, 30-60 минут, все участники проектной команды.

Алгоритм процедуры «Извлечение уроков и внедрение новых практик»

1. Отвечаем на вопрос, в чем у нас проблема?

2. Разбираемся, это симптом или причина? (нужно найти причину)

3. Ищем решение «в принципе».

4. Находим тактическое решение: какое новое правило, договорённость,

запрет нам помогут.

5. Распределяем, кто и что делает.

Традиционно рассмотрим каждый элемент алгоритма подробнее.

1. Отвечаем на вопрос, в чем у нас проблема?

Ведущий голосом просит сотрудников:

Подумайте 1-2 минуты и обозначьте проблему, решение которой нам нужно найти. Не нужно фокусироваться на частных случаях, на поведении отдельных людей, посмотрите на ситуацию комплексно.

В чат ведущий отправляет сообщение.

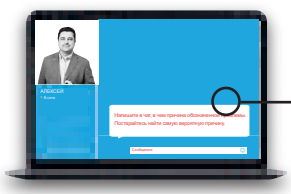
Напишите в чат, какие проблемы есть в нашем подразделении.

К примеру, в коллективе сложилась следующая ситуация: происходит постоянная задержка бонусных выплат по итогам проекта. Это вызывает неприятные эмоции у всех членов команды (неэффективная практика). В данном случае мы не фокусируемся на том, что бухгалтер Маша не перевела деньги, а обозначаем проблему комплексно: выплаты задерживаются, в этом и состоит проблема.

2. Разбираемся, это симптом или причина? (нужно найти причину)

Коллеги, теперь нам важно понять, в чем причина происходящего. То, что вы сейчас написали в чат, – это симптом (частное проявление, отдельный признак) или это причина (то, что служит основанием проблемы, порождает ее)?

В чат ведущий отправляет сообщение.



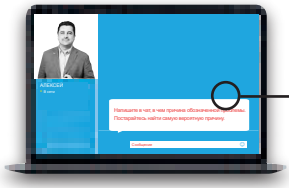
Напишите в чат, в чем причина обозначенной проблемы. Постарайтесь найти самую вероятную причину.

В нашем примере задержка выплат – это симптом. А причин проблемы может быть множество. Нам необходимо найти наиболее вероятную, устранение которой приведет к решению проблемы. Например, причина в том, что персональные бонусы сложно рассчитать из-за несвоевременного предоставления отчетов о расходах сотрудников.

3. Ищем решение «в принципе».

Мы выявили проблему, обозначили предполагаемую причину. Теперь наша задача – найти и сформулировать принципиальное решение, которое позволит ее устранить.

В чат ведущий отправляет сообщение.



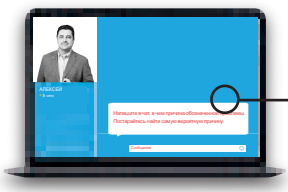
Коллеги, напишите в чат ваши идеи, что нужно сделать, чтобы устранить причину проблемы.

В нашем примере решением «в принципе» может стать изменение порядка подачи документов сотрудниками, контроль их своевременного предоставления.

4. Находим тактическое решение: какое новое правило, договорённость, запрет нам помогут.

Далее наша задача – найти тактическое решение,то есть ввести новое правило, достичь договоренностей, сформулировать ограничения или запреты и пр.

В чат ведущий отправляет сообщение.



Коллеги, напишите в чат, какое новое правило, договорённость, запрет нам помогут.

В приведенном нами примере решением может стать следующее правило, регламент: ввести строгий дедлайн по датам предоставления отчета, не принимать к зачету суммы, задекларированные после этой даты.

5. Распределяем, кто и что делает.

Нам нужно определить, какие конкретные действия помогут реализовать договоренности, к которым мы пришли, принятое решение.

Ведущий подводит итог, обозначает задачи и распределяет их либо самостоятельно, либо по договорённости с участниками (в соответствии с тем, как принято в вашей команде). В идеале взять на себя выполнение задачи должен тот, кто больше всего выигрывает от ее решения или проигрывает в случае, если она не будет решена. Если таких людей нет, то важно найти того, кто хочет и может(у него есть необходимые ресурсы) взять на себя выполнение задачи.

Таким образом, в ходе процедуры извлечения уроков и внедрения новых практик мы выделяем проблемную область (неэффективную практику), которая есть в работе команды, затем выявляем суть проблемы, находим решение «в принципе» и формулируем правило, решение, алгоритм, устраняющее проблему. А затем распределяем задачи, кто, что и к какому сроку должен сделать, чтобы новая практика была внедрена.

3.3. НАСТАВНИЧЕСТВО И ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

Сколько человек могут заменить вас, когда вы ушли в отпуск или приболели? Можете ли вы доверить выполнение своих обязанностей в проекте другим членам команды и знать, что все будет сделано без потери качества? В команде очень важно не только распределять, но и дублировать роли, создавать взаимозаменяемость, обучать коллег выполнению ключевых задач. Более того, в команде нередко появляются новички, для которых наставничество становится не только обучением и возможностью содержательно подготовиться к деятельности, но и мощным мотивационным фактором.

Наставничество и передача опыта – обучение на рабочем месте, при котором опытный специалист передаёт новичку свои компетенции и навыки.

В Таблице 3 представлен методический паспорт этой командной практики.

ТАБЛИЦА 3

Методический паспорт метода	
Цель метода	Ускорение адаптации, передача опыта и знаний, освоение новой деятельности.
Содержательные задачи	• Ускорение процесса обучения и передачи опыта. • Развитие членов команды.
Идеальный формат	В удобное время, 30-60 минут, все участники проектной команды.

Алгоритм процедуры «Наставничество и передача опыта»

1. Сказать, что нужно сделать.

2. Показать, что и как делать.

3. Дать попробовать, исправить ошибки.

4. Наблюдать за работой несколько недель, исправляя ошибки.

5. Хвалить за прогресс.

1. Сказать, что нужно сделать.

На этом этапе руководителю нужно поставить сотруднику задачу (цель), рассказать технологию выполнения (схему, алгоритм), убедиться в том, что он понял задачу и технологию.

Сейчас твоя задача (цель) – научиться (четко и ясно описать конечный результат обучения) …

Мы с тобой будем учиться следующим образом: описать схему, алгоритм обучения …

Спросите коллегу: понятна ли тебе задача и что мы будем делать?

2. Показать, что и как делать.

На этом этапе руководителю нужно показать образец правильного выполнения действий, хорошей работы. И четко проговорить, на что нужно смотреть, на что обратить внимание во время обучения.

Сейчас я покажу тебе, как правильно выполняется эта работа… Обрати внимание на эти моменты (четко сказать, на что смотреть) …

3. Дать попробовать, исправить ошибки

.

Для того чтобы сформировать правильный навык и не тратить время на переучивание, задача руководителя-наставника – дать потренироваться и сразу исправить все ошибки, научить «правильной» модели.

Все ли тебе понятно? Теперь попробуй сам это сделать, а я буду смотреть, подсказывать. Не стесняйся спрашивать, если что-то непонятно.

4. Наблюдать за работой несколько недель, исправляя ошибки.

На этом этапе важно внимательно наблюдать за работой сотрудника, оценивать ее по тем критериям, которые вы задали в самом начале (схема, алгоритм, технология) и оперативно корректировать его действия в случае необходимости.

Регулярное предоставление сбалансированной обратной связи (что хорошо, а что можно улучшить) на этом этапе – залог успеха.

Все ли тебе понятно? Теперь попробуй сам это сделать, а я буду смотреть, подсказывать. Не стесняйся спрашивать, если что-то непонятно.

5. Хвалить за прогресс.

Помогайте преодолевать трудности, стимулируйте к развитию, говорите, над чем нужно поработать дальше, что улучшить, усилить, поддерживайте правильные шаблоны деятельности. Похвала и поддерживающая обратная связь – ненасыщаемая потребность человека.

3.4. СОЦИОМЕТРИЯ И ОЦЕНКА ВКЛАДА

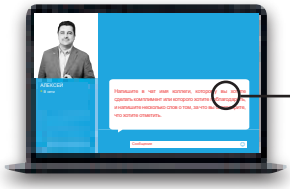
Социометрия и оценка вклада – оперативная процедура, позволяющая моментально, на основе только что проявленных в работе талантов, навыков и личностных качеств оценить вклад каждого в работу и дать человеку развивающую обратную связь.

В Таблице 4 представлен методический паспорт этой командной практики.

ТАБЛИЦА 4

Методический паспорт метода	
Цель метода	Оценить вклад каждого члена команды в общее дело, его роль в проекте, его сильные и слабые стороны.
Содержательные задачи	• Развивать сплочённость в команде за счёт справедливого вклада каждого её члена. • Развивать лидерскую и экспертную позицию членов команды. • Усиливать различные командные роли и функции.
Идеальный формат	В удобное время, 30-60 минут, все участники проектной команды.

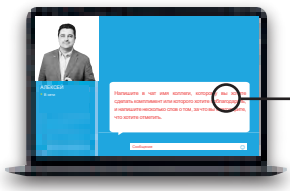
Пример процедуры «Социометрия и оценка вклада»



1. Напишите задачу, в которой каждый из вашей команды может быть абсолютным лидером для других участников.

2. Выложите список в чат.

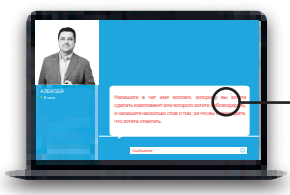
Пример процедуры – 2



1. У вас 100 рублей. Распределите их между всеми членами вашей команды, включая себя. (Поровну делить нельзя.) Укажите, кому, за что и какая сумма.

2. Выложите свой список в чат.

Пример процедуры – 3



Если бы каждый член команды был деталью автомобиля, то какой и почему.

Оценка вклада может быть проведена как рациональным путем, например, обсуждение и распределение вклада, так и метафорически, когда мы используем образные средства для предоставления друг другу обратной связи, например, просим дать каждому участнику медаль за конкретные заслуги или армейское звание.

Мы рекомендуем чередовать разные варианты и форматы оценки вклада участников в групповую работу. Успех команды во многом зависит от того, какие практики работы они используют на регулярной основе. Именно это определяет эффективность команды.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГЛАВА 6.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ: «НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ В ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЕ»

T & D
TECHNO
LOGIES

1. НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ В ДИДЖИТАЛ-ФОРМАТЕ

Диджитал-общение всегда искусственное. То, что естественно в личном общении, в дистанционном формате часто пропускается или минимизируется. Прежде всего, это фоновое общение «о погоде, о детях», завязывание неформальных связей. С одной стороны, это помогает концентрироваться на задаче и содержании, с другой стороны, блокируется человеческий аспект отношений, а без этого люди не могут. Поэтому в диджиталкоммуникации важно и нужно поддерживать неформальные связи и отношения.

Неформальное общение в организации – это личностные контакты, отношения, взаимодействие, возникающие за границами деловой сферы.

Неформальное общение существует в организации всегда и везде: до работы, во время работы, после работы. Оно удовлетворяет несколько социальных потребностей сотрудников, а именно в:

- самореализации;
- уважении и принятии;
- ощущении общности, единства, сплочении;
- любви и привязанности.

Неформальное общение создает комфортную психологическую атмосферу в коллективе и выполняет следующие социальные функции:

- сохранение стабильности социальной структуры, особенно в кризисах;
- формирование договорной реальности;
- кооперабельность.

Неформальное общение сочетает в себе личные и социальные потребности.

В любой организации есть разные виды неформального общения:

- фатическое (фоновое), которое помогает создать и поддерживать оптимальную атмосферу в коллективе;

- социально-онтологическое, которое обслуживает иерархию, сохраняет стабильность сообщества и коллективов;

- информационно-содержательное, которое создает условия для кооперабельности;

- ценностно-ориентационное, которое формирует договорную реальность в команде.

Неформальное общение, как правило, происходит спонтанно, без инструкций. И в этом его суть и прелесть. Любое неформальное общение всегда многоаспектно и включает все перечисленные функции в разных пропорциях.

Неформальное общение по определению нельзя сделать формальным, поэтому в дистанционной работе его стоит подключать как эпизод к любой содержательной активности.

2. ПОВОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ

В группе людей, работающих вместе, всегда существуют личностные контакты за пределами официальных отношений. Для них есть немало естественных поводов, и совместная дистанционная работа не исключение.

В таблице представлены характеристики неформального общения по различным поводам, эффекты, которые можно достичь с его помощью, и инструменты, которые помогут модератору групповой работы, руководителю его запустить. У каждого инструмента есть свое место в структуре общения.

ПОВОДЫ	ИНСТРУМЕНТЫ	ЭФФЕКТЫ
Фатическое общение создает оптимальную атмосферу в коллективе		
Коллективная фрустрация, рассогласование между желаемым и действительным	Процедура «Выпустить пар» (оптимально в начале групповой работы, чтобы проработать эмоции и приготовиться к содержательной работе). Легализованное обсуждение: что думаю, что чувствую (уместно в начале совещания).	Повышение тонуса и возможность отреагировать эмоции. Фокусировка мотивации. Индивидуальная и групповая «вульгарная» психотерапия.
Конфликт	Процедура «Выпустить пар» (оптимально в начале групповой работы, чтобы выразить эмоции и приготовиться к содержательной работе).	
Праздник, важное позитивное событие	Поздравления: дни рождения сотрудников и их детей, близких, удачные проекты, начало отпуска и пр. (проводится в начале групповой работы).	
Завершение (или начало) регулярных встреч	В конце (или в начале) каждой рабочей встречи важно выделять 3-5 минут на «общение ни о чем» (флуд).	

ПОВОДЫ	ИНСТРУМЕНТЫ	ЭФФЕКТЫ
Социально-онтологическое общение обслуживает иерархию, сохраняет стабильность сообщества и коллективов		
Общий свежий опыт	Социометрия в нестандартном формате, когда коллеги придумывают друг другу клички, прозвища по мотивам вклада в совместную работу (в завершении совместной работы). Рейтинги, номинации, статус (в завершении совместной работы). Похвала, благодарность коллеге (в завершении работы, перед перерывом, если нужно по горячим следам).	Формирование коалиций по интересам. Поддержка лидерской позиции. Поддержание социального статуса каждого. Оказание влияния, формирование коалиций (к какой группировке мне примкнуть). Регулировка и корректировка поведения в социуме. Инсайдерская информация и влияние на разные группы сотрудников.
Новичок в команде	Онтологические разминки (хороши в начале работы). Мобильный нетворкинг (в начале совместной работы).	
Поступок, проступок, ошибка, деяние любого сотрудника	МОС (моментальная обратная связь по мотивам произошедшего). Разбор полетов (более длительная, чем МОС, процедура, позволяющая рассмотреть и проанализировать ситуацию по горячим следам происшествия).	
Изменение статуса, новое назначение, новый фаворит	Распределённое лидерство: кто лидер (по мотивам совместной работы или после информации о новом назначении, изменении статуса).	

ПОВОДЫ	ИНСТРУМЕНТЫ	ЭФФЕКТЫ
Информационно-содержательное общение создает условия для кооперабельности		
Новость	Создание ЕИП – единого информационного поля (в начале или в конце встречи, перед перерывом).	Фатическое общение в группе единомышленников. Возможность выразить эмоции, сбросить напряжение. Получение поддержки группы. Развивающая саморефлексия.
Плохая новость – («Черный лебедь», вызывающий страх, панику, тревогу)	Создание ЕИП – единого информационного поля (в начале или в конце встречи, перед перерывом). Процедура «Выпустить пар» (в начале групповой работы, чтобы проработать эмоции и приготовиться к содержательной работе).	
Проблема Сложная задача	«Прокачать» вопрос, подключить коллективный разум (перед началом содержательной работы, в перерыве, если возникла фрустрация, сложности). Правдивая обратная связь (в завершении совместной работы).	
Запрос на профессиональную консультацию	Процедура «Спроси меня как» (по мере необходимости, в качестве разминки перед совместной работой или общения после нее). Подключить коллективный разум (по мере необходимости и появления запроса).	

ПОВОДЫ	ИНСТРУМЕНТЫ	ЭФФЕКТЫ
Ценностно-ориентационное общение формирует договорную реальность		
Любые действия руководства, особенно решения	Легитимизация или сопротивление принятым наверху решениям (после оглашения решения, информации об изменениях).	Формирование новых базовых представлений. Сплочение. Эмоциональная разминка. Извлечение уроков. Передача и формирование корпоративной культуры, «правильных» установок.
Обсуждение клиентов, конкурентов, рынка, экономики	Обмен информацией, обсуждение новостей, обратная связь (уместно в начале совместной работы).	
Уход сотрудника, предательство, трагедия	Легализованное обсуждение и выражение эмоций: что думаю, что чувствую (уместно в начале работы, после оглашения новости).	
Обмен жизненными лайфхаками	Процедура «Спроси меня как» (по мере необходимости, в качестве разминки перед совместной работой или общения после нее).	

3. Инструкции по неформальному общению

Опытный модератор может запустить неформальную коммуникацию в уместное время, в том или ином формате делового общения, с помощью разных процедур. Например, в конце содержательной работы, перед перерывом, ненавязчиво дав людям возможность неформально пообщаться.

Оптимальный вариант – неформально общаться в общей, пленарной части, когда вся группа «на связи», однако есть процедуры, которые можно и нужно проводить в малых группах. Приведем несколько примеров, как можно это сделать, работая с группой дистанционно.

Инструкции по неформальному общению в общем чате

«СПРОСИ МЕНЯ КАК»

1. Коллеги, напишите в чат любую проблему, сложность, задачу, которая у вас сейчас есть в жизни (в быту, в общении с близкими, с детьми и пр.).

2. Прочитайте, что написали коллеги. Найдите тот вопрос, на который вы реально знаете ответ или можете помочь в решении, и напишите об этом в чат. Например: «Вася, у меня есть знакомый адвокат, я дам его номер, он поможет».

3. Коллеги, поставьте в чат плюс, кому было полезно. Напишите что-то коллегам в ответ на их отклик.

«СПРОСИ МЕНЯ ЧТО»

Коллеги, сейчас у нас будет короткое разминочное задание. Поставьте «+» в чат, кто готов.

1. Коллеги, напишите в чат любой вопрос, который у вас есть к коллеге, который поставил плюс над вашим (вопрос не обязательно по работе, можно любой, личный). Если вы поставили плюс первым, то задайте вопрос тому, кто поставил его в чате последним.

2. Прочитайте вопросы и напишите ответ коллеге, который к вам обратился (степень откровенности выбирайте сами).

3. Поставьте плюс, кому было интересно, ценно так пообщаться.

«PRO ET CONTRA»

1. Коллеги, напишите в чат любую песню (вариант: книгу, фильм, передачу), которую вы терпеть не можете. Почему она вам не нравится?

2. Прочитайте, что написали коллеги. Найдите, с кем у вас общие интересы.

3. Напишите, какую песню (вариант: книгу, фильм, передачу) вы любите больше всего. Почему она вам нравится, какие чувства вызывает?

4. Поставьте плюс, если вы нашли родственную душу.

«ЗАЦЕПИЛО!»

1. Поделитесь интересной новостью, фактом, историей, которую вы услышали в течение недели.

2. О чем это заставило вас задуматься. Какие мысли, инсайты пришли?

3. Подумайте, где и как это можно применить, использовать эту информацию? (опционный вопрос)

«ОТКРОВЕНИЯ ЛАЙФХАКЕРА»

Коллеги, ответьте на вопросы в чате.

1. Чему бы ты хотел научиться (на какие тренинги, обучение и пр. пошел бы)?

2. Чему бы ты посоветовал поучиться тому, кто дал ответ над твоим (взгляд со стороны)?

3. Что ты сейчас читаешь и почему выбрал именно это?

4. Посоветуй коллегам, что почитать, что тебя недавно «зацепило»?

Напишите адресно спасибо коллеге, рекомендации которого вам откликнулись.
(Те же самые процедуры можно использовать для обсуждения фильмов, передач, роликов в социальных сетях и т. п.)

«НАРУШАЕМ, ГОСПОДА!»

Проводится в случае, если нарушена принятая командная договоренность.

1. Напишите, о чем мы договаривались, когда принимали решение о …

2. Напишите, как вы лично соблюдаете эту договоренность (факт, не приукрашиваем).

3. Внесите конструктивное предложение, что сделать, чтобы с этого момента договоренность заработала.

4. Прочитайте все решения и напишите лично ваш выбор, что вы сделаете, чтобы договоренность соблюсти.

«С НАЗНАЧЕНИЕМ!»

Проводится, когда коллегу назначили на какой-либо пост, руководить проектом и так далее. Просим «героя» написать в чат:

1. Как ты относишься к этому событию? Что чувствуешь по поводу этого назначения?

2. Что ты думаешь по этому поводу?

Просим коллег ответить на вопросы:

1. Насколько ты уверен в том, что новоназначенный справится от 0 до 10.

2. Что необходимо сделать новоназначенному, чтобы эта цифра стала выше?

«ВЫПУСТИТЬ ПАР»

Коллеги, ответьте в чат на 3 вопроса, которые я сейчас последовательно выложу.

1. Поведение коллег меня бесит, потому что …

2. Коллеги не должны…, потому что…

3. Коллеги не правы…, потому что …

Придумайте короткий стишок, частушку, хокку, «вредный совет» по мотивам того, что написано в чате, и выложите его в общий чат (опционно).

«ВОПРОСИКИ»

Процедура отлично подходит для команды, если в ней есть новичок или именинник. Коллеги, в нашей команде есть новичок/именинник (имя). Давайте познакомимся поближе. Как мы будем это делать? Инструкция в чате.

Напишите в чат любой вопрос, ответ на который позволит вам узнать коллегу (новичка или именинника) немного лучше. Используйте закрытые и конкретные вопросы, на которые можно ответить коротко и односложно или да\нет.

Авторы вопросов, напишите теперь свой ответ на свой же вопрос.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГЛАВА 7.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ:

«УНИВЕРСАЛЬНАЯ БЛОК-СХЕМА ДИДЖИТАЛ-МОДЕРАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ»

T & D
TECHNO
LOGIES

1. УНИВЕРСАЛЬНАЯ БЛОК-СХЕМА ДИДЖИТАЛ-МОДЕРАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Практически все задачи можно решить в дистанционном формате. Главное правильно – управлять работой группы. В очной работе неумение удерживать фокус, концентрироваться на важном, не отвлекаться приводит к неоправданным потерям времени и снижает качество результата. В диджитал-общении, когда группа собирается вместе, каждая минута общего виртуального времени стоит дорого, поэтому нужно четко понимать, чего мы хотим от командной работы. Для создания безупречной технологии нам нужно четко понимать, с чем мы работаем, с каким аспектом, какого результата хотим достичь. В этом поможет грамотная диджитал-модерация.

Именно она нивелирует негативные групповые эффекты (например, влияние мнения большинства или некорректное принятие решений из-за желания сохранить гармонию в группе) и делает дистанционную работу продуктивнее очной.

Диджитал-модерация – это опосредованное цифровыми технологиями управление работой группы в дистанционном формате для получения различных интеллектуальных продуктов (плана, идеи, решения) или изменения групповых феноменов участников (создание единого информационного поля, повышение мотивации).

Диджитал-модерация должна давать ответы на 4 вопроса:

- Какую задачу мы решаем, то есть что мы делаем?
- Как мы организуем совместную работу, то есть как создаем рабочее пространство дистанционно?
- Как мы решаем задачу, то есть каким способом?
- Как мы управляем групповой динамикой, то есть как учесть человеческий фактор?

Грамотно организованная диджитал-модерация помогает сместить фокус на содержание, разумно использовать и регулировать ритуалы социально-психологического общения, то есть создавать баланс «человеческого» и содержательного. За счет чего это происходит?

В первую очередь за счет блок-схемы и готового сценария. Несмотря на то что есть разные формы групповой работы (планерки, совещания, креативные сессии, мотивационные беседы и пр.), вы можете придерживаться универсальной схемы диджитал-модерации.

Ее ценность в том, что она за счет простой и понятной логики активностей (блок-схемы) помогает сделать любую совместную работу продуктивной, компенсировать дефицит фонового общения сотрудников, использовать позитивные групповые феномены (например, то, что мы лучше работаем в присутствии других людей). А значит, сделать групповую работу привлекательной и содержательной одновременно.

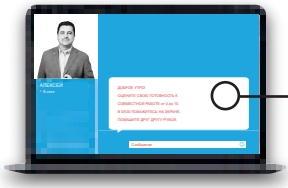
Рассмотрим универсальную блок-схему групповой работы на 60 минут. Если у вас запланировано больше времени на совместную работу, вы можете придерживаться той же схемы. Только сделайте после часа работы небольшой перерыв.

№	УНИВЕРСАЛЬНАЯ БЛОК-СХЕМА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ – 60 МИНУТ	t
1	ПРЕДСТАРТОВАЯ ПАУЗА. ПРИВЕТСТВИЕ. ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ 0-10	1
2	ТОНИЗИРУЮЩАЯ РАЗМИНКА	10
3	СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА	40
4	МОС	3
5	ПЕРЕХОД К ТУ или ОУ	5
6	РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ	1

Давайте раскроем каждый пункт универсальной блок-схемы.

1. ПРЕДСТАРТОВАЯ ПАУЗА. ПРИВЕТСТВИЕ. ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ 0-10 (t – 1)

Модератор заранее (лучше за 5-10 минуту до начала) выкладывает в общий чат короткую заготовку. Например:



ДОБРОЕ УТРО!
ОЦЕНИТЕ СВОЮ ГОТОВНОСТЬ К СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ от 0 до 10.
В 08:00 ПОКАЖИТЕСЬ НА ЭКРАНЕ.
ПОМАШИТЕ ДРУГ ДРУГУ РУКОЙ.

2. БЕСКОНЕЧНЫЕ ТОНИЗИРУЮЩИЕ РАЗМИНКИ

2. ТОНИЗИРУЮЩАЯ РАЗМИНКА (t – 10)

После приветствия и «измерения» степени готовности к работе мы рекомендуем провести короткую разминку, которая помогает сотрудникам настроиться на работу (прежде чем взять «вес», надо размять мышцы), выравнивает эмоциональное состояние коллег, готовит к содержательным активностям, дает возможность компенсировать дефицит человеческого общения.

Есть разминки, которые в одной и той же группе можно провести один раз (например, на знакомство), а есть «бесконечные» разминки.

Бесконечные разминки (или разминки-сериалы) – это активности, которые вы можете проводить регулярно, на постоянной основе в одной и той же группе, немного меняя наполнение.

Они помогают тренироваться, развивать умения, прокачивают сотрудников в определенной теме (например, продукты компании, генерация идей), формируют правильные привычки и т. д.

Если в арсенале модератора есть 3-4 таких разминки, то, чередуя их, он может каждый раз делать запуск групповой работы интересно и эффективно.

Приведем несколько примеров таких разминок.

«ДОБЕЙ КЛАССИКА» (РАЗМИНКА-СЕРИАЛ)

Цель: поднять настроение, посоревноваться в остроумии.

Механика: оригинальность мышления и чувство юмора.

Процедура проведения:

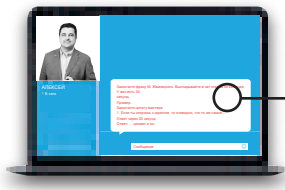
1. Подводка
2. Инструкция в чат
3. Обратная связь

Подводка

Сегодня у нас разминка, в ходе которой мы будем продолжать цитаты классика юмористического жанра Михаила Жванецкого (автора можно менять). Я буду выкладывать в чат начало фразы, а ваша задача – по истечении 30 секунд по команде выложить в чат ваш вариант продолжения фразы.

Прочитайте инструкцию в чате.

Инструкция в чат



Закончите фразу М. Жванецкого. Выкладывайте в чат ответы по команде. У вас есть 30 секунд.

Пример.

Закончите цитату мастера.

1. Если ты споришь с идиотом, то очевидно, что то же самое… Ответ через 30 секунд.
Ответ: … делает и он.

2. Оптимист верит, что мы живём в лучшем из миров. Пессимист боится, что…
….так оно и есть.

3. Мыслить так трудно, поэтому большинство людей..
….. судит.

4. Никогда не женись на женщине, с которой можно жить. Женись на той, …
…..без которой жить нельзя.

5. Чистая совесть – признак плохой…
….. памяти.

6. Друзья познаются в беде, если, конечно,…
…. их удается при этом найти.

Обратная связь

Прочитайте ответы коллег, напишите в чат 2 имени, кто, по вашему мнению, был:

1. Самый точный 2. Самый оригинальный.

«ЗАТО!»

Цель: провести рефрейминг, увидеть сильные стороны в том, что мы привыкли считать своими недостатками.

Механика: меняем отрицательные эмоции на положительные.

Процедура проведения:

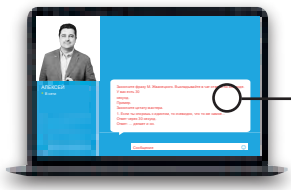
1. Подводка
2. Инструкция в чат
3. Обратная связь

Подводка

Однажды, посмотрев тренировку советских футболистов, знаменитый Пеле сказал, что знает, почему они играют так плохо: тренировки посвящены устранению недостатков, а надо развивать достоинства.

По мнению Пеле, у него и его товарищей масса недостатков, но мало кто их замечает, потому что то, что у них получается лучше всего, они умеют делать в совершенстве, а тенедостатки, что остались, лишь продолжение их достоинств.

Инструкция в чат



Напишите в чат одно свое качество, от которого вы не в восторге, которое считаете недостатком.

Когда все написали, ведущий проговаривает голосом и пишет в чат.

Коллеги, прочитайте варианты ответов коллег. Найдите 2 ответа: один, который над вашим сообщением, второй, который ниже (следующий). Обращаясь по имени, ответьте коллеге, почему это хорошо.

Например:

Дима, ты раздражительный, зато всегда искренний и даешь честную обратную связь. Тоня, ты эмоциональная, зато тонко чувствуешь людей, ты мастер общения.

Обратная связь

Напишите, пожалуйста, в чат, как изменилось ваше настроение. Поставьте плюс, если для вас разминка была полезна, вы посмотрели на себя с другой стороны.

«СЛОВО ЗА СЛОВО» (РАЗМИНКА-СЕРИАЛ)

Цель: активизировать внимание, речевой интеллект, прийти в тонус перед работой.

Механика: беглость мышления

Процедура проведения:

1. Подводка

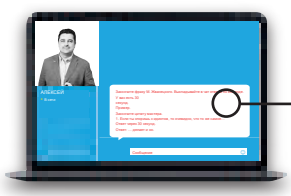
2. Инструкция в чат

3. Обратная связь

Подводка

Все вы наверняка в детстве играли в составление слов, когда из одного длинного слова нужно создать несколько маленьких. Напомним правила: мы берем одно слово и составляем из букв, которые содержатся в нем, новые слова. Ограничение: можно использовать только те буквы, которые есть в слове и повторять их столько раз, сколько раз они встречаются в исходном слове. То есть если в слове одна е, то мы используем ее только один раз.

Инструкция в чат



Прочитайте слово в чате (например, лидогенерация) и придумайте как можно больше новых слов из букв, которые есть в данном слове. Опционно можем вводить ограничение, что эти слова только существительные.

У вас на это 2 минуты.

Через 2 минуты подсчитываем количество слов, благодарим самых продуктивных.

За одну разминку можно поработать с 2-3 словами.

Примеры слов:

- Стейкхолдеры
- Коммуникация
- Взаимодействие
- Здравомыслие

- Дистанционный
- Управление
- Задокументировать

Обратная связь

Варианты:

- Напишите имя коллеги, который произвел на вас впечатление 1. своим богатым словарным запасом и 2. скоростью и продуктивностью. Это могут быть два разных человека.

- Напишите от 0 до 10 степень своей удовлетворенности тем, как вы справились с заданием.

- Напишите один лайфхак коллегам, как достичь успеха в этом упражнении.

3. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА (t – 40)

Работа в параллельных малых группах по 2-5 человек (рабочих командах) в разы повышает эффективность командной работы. Поэтому чем быстрее команда перейдёт к работе в параллельных контурах, тем лучше.

Для начала содержательной работы в составе рабочих команд каждый сотрудник должен получить ответ на 3 вопроса: в какой команде он работает, кто модератор в его команде, к какому формату конечного результата (ФКР) должна стремиться его команда.

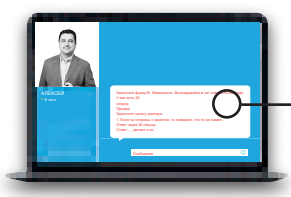
Рабочие команды решают содержательные задачи. Модератор по необходимости заходит в группы, помогает, продвигает.

3. МОМЕНТАЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (МОС) С ГОТОВЫМИ ДИДЖИТАЛ-ИНСТРУКЦИЯМИ

4. МОС (t – 3)

Диджитал-модерация – это опосредованное цифровыми технологиями управление работой группы в дистанционном формате для получения различных интеллектуальных продуктов (плана, идеи, решения) или изменения групповых феноменов участников (создание единого информационного поля, повышение мотивации).

Примеры инструкций в чате



МОС

1. Если бы вы готовили блюдо, то какое оно у вас получилось и почему?

2. Выложите ваш ответ в чат.

МОС

1. У вас есть 100% командного духа. Распределите его между всеми членами команды. Поровну делить нельзя.

2. Пришлите в чат распределение с именами и распределением долей.

МОС

Дайте армейские звания каждому члену вашей команды.

4. ПЕРЕХОД К ТАКТИЧЕСКОМУ (ТУ) ИЛИ ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ (ОУ)

5. ПЕРЕХОД К ТУ или ОУ (t – 5)

Очень важно работу, начатую на общей встрече, продолжить или закончить в ближайшее время. Поэтому в конце сессии сотрудники оперативно в секционных чатах договариваются, во сколько и в каком составе они соберутся для работы в парах или малых группах. Как правило, этим процессом руководит человек, который модерировал работу группы в чате. Руководитель в это время также может раздать персональные задания сотрудникам.

Типовые варианты переходов к ТУ и ОУ:

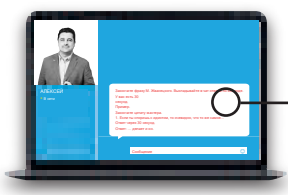
- Коллеги, что делаем дальше с этой задачей, какие идеи?
- Продолжим сегодня в 16:00.
- Я индивидуально доделаю, потом покажу.
- Коллеги, стало понятно, что это не то, что нам нужно, отменяем эту задачу.
- Итак, фиксирую решение.
- Дадим отстояться и еще раз вернемся на следующей неделе.
- Имярек, доделайте, пожалуйста, документ сегодня самостоятельно.
- Имярек, я сам доделаю, но мне нужно 10 минут твоей консультации.
- Я до обеда делаю свой кусок работы, кидаю тебе, вечером ты все высылаешь Кате.

5. РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ С ГОТОВЫМИ ДИДЖИТАЛ-ИНСТРУКЦИЯМИ

6. РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ (t – 1)

Развивающая саморефлексия – важный этап продуктивной деятельности, короткая процедура включения самоанализа для извлечения уроков из актуального опыта для наращивания своей экспертизы по решаемой задаче (самое ценное сегодня по содержанию) и профессионализма (степень полезности).

Примеры инструкций в чате



РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ

• Оцените степень своей активности и вовлеченности сегодня?
• Степень полезности 0-10?

РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ

• Оцените свой вклад в работу команды?
• Степень полезности 0-10?

РАЗВИВАЮЩАЯ САМОРЕФЛЕКСИЯ

• Представьте, что наша работа – это еда. Какое чувство голода у вас было в 08:00 (написать время начала работы), а как вы чувствуете себя сейчас в 10:00 (обозначить время, которое на часах).
• Степень удовлетворённости работой, «сытости» 0-10?

6. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ ДИДЖИТАЛ-МОДЕРАЦИИ

Модератор действует по сценарию и при этом всегда имеет дело с реальной группой. Есть приёмы и действия, которые можно прописать заранее, а есть те, которые невозможно запрограммировать, которые зависят только от личности и компетенций модератора и особенностей группы.

Основные принципы и приёмы работы модератора, универсальные для любых групповых активностей.

ПРИНЦИПЫ	ПРИЁМЫ, ДЕЙСТВИЯ МОДЕРАТОРА
Создание комфортного рабочего пространства (юзабилити)	• Все инструкции пишем в чат и выделяем капслоком. • Разделяем блоки обсуждений отбивками (графическими элементами: ****, ____). • Просим группу всегда реагировать в чат: поставить «+», «!», написать ответы или вопросы. • Выбираем целесообразную механику ответов: выкладываем их по готовности, по сигналу. Модератор просит участников прочитать инструкцию в чате, написать ответ на вопрос и выложить его либо сразу после написания (по готовности), либо через заданное время по команде модератора (по сигналу). Второй способ помогает избежать социально желательных ответов, «списывания». • Подводим итоги работы в чате: всегда закрываем «гештальты», делимся результатами. Модератор просит выложить в чат абзац текста, резюмирующий итоги групповой работы, или спрашивает у лидеров каждой группы, какой результат был достигнут. • Оставляем «улики в чате», чтобы использовать результаты групповой работы (делать саммари, выводы, статистику). Модератор просит участников писать в чат, когда идет обсуждение важных вопросов, резюмировать сказанное, сохранить в чате договоренности и мнения.
Поддержание баланса содержания и эмоций	• Задаем правила общения и логику активностей в чате. Например, модератор просит ставить «+» в чат, чтобы знать, что все поняли инструкцию, ограничивает время высказываний, задает последовательность решения задач. • Чередуем активности и форматы работы: работу в чатах, обсуждение, высказывания по типу «открытый микрофон», работу в группах разного состава (например, не только с единомышленниками, но и с антагонистами).

	• Используем технические средства площадки (эмодзи, голосования, реакции, совместное использование презентации для комментариев и пр.). • Структурируем обратную связь в группах (меняем и чередуем процедуры МОС). Модератор может попросить дать номинации участникам, сравнить их с литературными или киногероями и пр. • Легализуем и структурируем выражение эмоций с помощью особых процедур (что думаете, что чувствуете по этому поводу). Особенно это важно, когда произошло значимое событие для команды (крупный проект, уход значимого члена команды, организационные изменения и пр.).
Конструктивная нейтральность	• Реагируем на происходящее в чате и рабочем пространстве, придерживаемся правил, возвращаем группу к цели. • Останавливаем флуд и троллинг. Если группа «нападает» на участника, модератор пресекает подобное поведение. • Говорим коротко и по делу. Строго соблюдаем тайминг. Модератор обязательно следит за временем и останавливает пространные рассуждения. • Вовлекаем участников, которые не проявляют себя. Модератор буквально голосом, обращаясь к конкретному человеку, просит его написать, высказать мнение; пишет общие инструкции.
Оперативная реакция на происходящее, корректировка сценария	• Импровизируем, используем юмор, если все пошло не по сценарию, при этом придерживаемся общей блок-схемы работы. • Задаем формат работы, выбираем направление (что обсуждаем, над чем работаем), если группа зашла в тупик. • Быстро реагируем на происходящее, резюмируем, объединяем точки зрения. • Запускаем групповую работу, в том числе с использованием дополнительных инструментов (например, онлайн-доски со стикерами) для продвижения в задаче.

Благодарности

В завершении книги авторы выражают благодарность партнерам нашей компании, оживлённые дискуссии с которыми помогли нам лучше понять различные нюансы дистанционной работы и аспекты дистанционного менеджмента: Анохиной Ольге, Гарбузову Владиславу, Горшкову Игорю, Дорофеевой Оксане, Захарову Антону, Конаковой Оксане, Лысенко Александре, Паршиной Наталье, Попову Алексею, Савельеву Игорю, Сафиной Ирине, Секоненко Светлане, Штабель Юлии и другим, которых мы, возможно, забыли. Коллеги, без вас эта книга была бы совсем другой.

А также нашей команде T&D Technologies, участники которой все теоретические выкладки проверили на практике, то есть на себе, разработали многие механики, описанные в книге, и за 6 месяцев стали настоящей виртуальной командой: Бердниковой Ирине, Виноградовой Марии, Звягину Михаилу, Лебедеву Максиму, Лебедевой Елене, Мельцовой Надежде, Рыбиной Наталье, Топоровой Инне, Щелкунову Дмитрию. Ребята, спасибо вам за самоотверженный труд этим летом!

Можно сколько угодно говорить о том, что нынешнее время – это пора перемен. Пока не почувствуешь изменения на своей шкуре, эта мысль остаётся всего лишь словами. Уверены, что по количеству перемен минувший уже 2020 год не только для нас, но и для многих наших читателей стал чемпионом. Восемь месяцев мы писали эту книгу, проверяя на себе, наших клиентах и своих сотрудниках её постулаты, концепты и практические приёмы. К счастью, во время испытаний ни один человек не пострадал. Сейчас мы хотим сравнить наши представления о дистанционном менеджменте на старте этой книги и на финише, когда до её выхода «в свет» остаются считанные недели.

В апреле 2020 года мы спорили с некоторыми нашими коллегами и клиентами по поводу того, «как долго продлится это безобразие». Мы утверждали, что дистанционная работа — это явление не временное, а постоянное. Оппоненты доказывали нам обратное: «мы победим пандемию – и всё вернётся назад». Сегодня уже всем очевидно, что дистанционная работа — это новая реальность, в том числе оформленная в Трудовом Кодексе РФ. Судя по многочисленным опросам, кому-то из работников и работодателей она пришлась по душе, кому-то не очень. Но возврата к прежнему точно не будет.

Любая смена парадигм и рабочих практик занимает время. Многим руководителям, освоившим за полгода дистанционный формат работы,

сейчас кажется, что всё уже позади, «работаем же»! Нам кажется, что это иллюзия. Выпускник автошколы, только что получивший права, тоже считает себя водителем. Выход на эффективный уровень менеджмента займет у большинства руководителей несколько лет и это при условии, что они будут настойчиво и целеустремленно формировать новые компетенции. Поэтому развитие практик дистанционной работы и дистанционного же менеджмента находится в самом начале, и эта книга – хорошая возможность сразу научиться всё делать правильно.

И наконец, про новое лидерство. Мы привыкли, что в «очное» время лидерами в основном были те руководители, кто крепким словом и «волшебным пенделем» могли повысить мотивацию заскучавших сотрудников. Дистанционный менеджмент строится на других социально-психологических основаниях и иных технологиях управления, поэтому шанс на лидерство получают не только громкие, но и «тихие» руководители, которые смогут организовать системную работу в своём подразделении, сформировать у сотрудников новые привычки, обучить в дистанционном формате новичков и т.д. Чем лучше руководители поймут природу дистанционного менеджмента, тем быстрее они смогут показывать стабильный и высокий результат, который, как известно, не врёт.

Спасибо вам, что дочитали книгу до конца, и до новых встреч. Очередная книга T&D Technologies – «Диджитал-модерация» будет отправлена редактору через месяц.

T & D
TECHNO
LOGIES

2020г.