

# Неблизкая удаленка

23.04.2020

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ

*Еще до объявления последней недели марта нерабочей многие компании отправили сотрудников на удаленную работу. Если режим дистанционной работы сохранится надолго, это приведет к трансформации многих подходов бизнеса к управлению. Что обязаны учитывать руководители и понимать сотрудники, оказавшиеся в непривычной для них ситуации? Об этом рассказывают эксперт в области управления персоналом Марина Штеренлихт и операционный директор адвокатского бюро Forward Legal Эльмира Кондратьева.*

Отлив покажет, кто купался голым. — Уоррен Баффет

Работать удаленно психологически сложно, и вот почему. У нас есть определенные привычки: в кровати мы спим, на кухне едим. И потом, оказавшись в схожей ситуации, наше тело выдает схожие реакции. Например, кого-то бодрит вид кофеварки и запах кофе. Если нет сложившейся привычки работать из дома, нам сложно себя заставить это сделать.

Работа на «удаленке» полна соблазнов, ведь дома находятся и другие члены семьи: от «ну, давай посмотрим этот фильм вместе» до «ма-а-ам, я голодный». Про «ма-а-ам» отдельная тема: сила давления на мозг установки «яжмать» может разрушить любую способность концентрации только на работе.

При кардинальной смене образа жизни человеку необходимо полностью перестроиться: изменить мышление, привычки, освоить недостающие навыки и умения, набраться опыта. На это уходят месяцы, не дни или недели, а именно месяцы. Широко распространенное

мнение о том, что для формирования привычки достаточно 21 дня, всего лишь миф. Если бы все случилось так быстро, то за три недели мы бы бросили курить, похудели и обзавелись прессом. Так, Филиппа Лалли из Университетского колледжа в Лондоне провела исследование (How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. Опубликовано в European Journal of Social Psychology.), в котором 96 добровольцев на протяжении 12 недель формировали привычки правильного питания и регулярной физической активности. В результате средний период привыкания составил 66 дней, а в общем процесс формирования привычек у разных людей занял от 18 до 254 дней. При этом плохие привычки формируются быстрее хороших: надо полностью менять себя, убеждения, уклад жизни, окружение, чтобы привить последние. Возникают сопротивление, самонаказание, ограничения, что не очень приятно. Мы прилагаем больше усилий, воли и самоконтроля, чтобы начать жить правильно.

Нужно не менее полугода, чтобы новая форма работы стала привычной и жизнь вошла в свою колею. Человек совершает ошибки, исправляет их, учится управлять своим временем в изменившихся условиях, настраиваться на работу, «слышать» начальника, не видя его реакций, взаимодействовать с коллегами, не домысливая ничего за них.

Еще один аспект, который не нужно забывать при переходе на удаленную работу, — это так называемый Хоторнский эффект (В результате эксперимента было доказано, что изменение условий социально- психологического климата оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты. Одним из важных следствий этого эксперимента является то, что увеличение эффективности труда возникло в результате повышенного внимания к людям и их деятельности.), суть которого в том, что если за выполнением работы наблюдать, то производительность сотрудника повышается.

## **Корпоративная культура большинства компаний не предполагает дистанционную работу**

Российский бизнес в основном работает в офисах. Только порядка 25 % отечественных

компаний сотрудничает с удаленными сотрудниками (

<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/02/12/822916-iz-doma>.). Переход

на дистанционную работу будет эффективным только в тех компаниях, где есть прозрачная среда, понятные ценности, хорошо выстроенные коммуникации, есть право на ошибку и, самое главное, все понимают, что словосочетания «нести ответственность» и «быть виноватым» — это не одно и то же. В иной корпоративной среде переход на «удаленку» может привести к серьезному снижению эффективности. Тут есть три основных аспекта.

- **Инертность.** Сотрудник привык, что руководитель всегда рядом и в случае чего подскажет, напомнит, подкорректирует результат. Формируется привычка: я работаю по мере поступления задач и напоминаний от руководителя. Казалось бы, какая разница — из офиса или из дома, но тут появляется следующий пункт.

- **Контроль.** Руководитель привык, что может в любой момент «считать» сотрудника: так, сейчас он думает, так, вот теперь он работает, а сейчас он мыслями не с нами и т. д.

Дистанционно это сделать невозможно, и руководитель начинает понимать, что он теряет контроль над сотрудниками: он или звонит по каждому поводу, или, наоборот, дал задачу, назначил срок и ждет исполнения. Но без чудесного инструмента «напоминай- пинай» желаемый результат вовремя не наступает.

- **Ценности.** Руководитель подсознательно уверен, что все подчиненные разделяют его ценности и в ситуации выбора руководствуются ими. Ведь как это зачастую в жизни происходит — сотрудник приходит к руководителю и между делом «проверяет» свое решение. На «удаленке» это сделать «между делом» сложнее, поэтому сотрудники при принятии решений, прямо не описанных в правилах и инструкциях, руководствуются собственными ценностями, принципами, практикой.

**«Удаленка» «высвечивает» отсутствие управленческих навыков руководителя и навыков продуктивности у сотрудников**

Очень часто руководитель компенсирует отсутствие управленческих навыков тем, что делает работу за сотрудников или вместе с ними. «Удаленка» не позволяет этого. Работу делает либо подчиненный, либо начальник. У руководителей, не умеющих делегировать и формулировать задачи, ставить адекватные сроки, ясно описывать желаемый результат поручения, работу делают они сами.

Если сотрудники не умеют планировать, четко расставлять приоритеты, не могут сказать, сколько времени нужно на выполнение задачи, недисциплинированны, не могут справиться с прокрастинацией, эффективность их работы стремится к нулю. А «удаленка» как катализатор только усиливает эту реакцию, и в результате эффективность работы стремится в минус бесконечность...

### **«Удаленка» неэффективна без хорошей коммуникации**

Отсутствие хорошей коммуникации — большая проблема даже при работе в офисе, а при дистанционной работе она только усугубляется. И здесь важны два навыка. Первый — это умение понятно излагать свои мысли, избегать барьеров в коммуникациях. Но структурно мыслить умеют единицы. Большинство сотрудников не обучены элементарному — отвечать вовремя на письма. Поэтому необходимо, чтобы в компании были приняты стандарты письменной коммуникации. Так, в адвокатском бюро Forward Legal существует корпоративная книга, в которой описаны принципы письменного взаимодействия с клиентами и коллегами: когда и какой стиль письма допустимо использовать, как сократить письмо и т. д. Каждый новичок в компании изучает эти стандарты и буквально учится по ним первое время.

Второй — это наличие эмоционального интеллекта. Не зря говорят, что на невербалику уходит 70 % коммуникаций. Мы даже собеседования по скайпу перестали проводить: вроде бы видишь человека, но не чувствуешь его, человеческий контакт не получается. Благодаря лимбической системе люди умеют считывать информацию «между строк», принимать во внимание мимику, тембр голоса и т. д., чего нет на «удаленке». И это налагает

определенные требования как к изложению, так и к считыванию информации. Иначе получается как в анекдоте: «Пива не-е-ет! Пива не-е-ет! Не могут спокойно написать: „Пива нет“».

## **Невредные советы**

Вдохновлять и ставить цели, планировать и организовывать, чувствовать настроение и поднимать моральных дух, поддерживать, развивать, добиваться общего результата любой ценой, критиковать, хвалить, видеть индивидуальность в каждом — на «удаленке» эти навыки руководителя еще более востребованы и роль руководителя, связь с ним важны, как никогда. Есть и несколько практических советов, которые позволят настроить удаленную работу.

**Коммуникаций должно стать очень много.** И все они должны быть очень качественные. Начинайте утро с конференц- коллов, любых групповых совещаний, причем в одно и то же время (даем установку на начало работы). Обязательно фиксируйте итоги таких обсуждений. Заканчивайте день тоже небольшим групповым обсуждением итогов дня (тем самым даете ощущение рабочего дня). Помните: видеосвязь лучше телефона, телефон лучше письма. Считывайте эмоции и невербалику.

**Поддерживайте неформальное общение между сотрудниками.** Создавайте тематические группы в WhatsApp, например «музыка дня», «еда дня» и т. д., куда люди будут закидывать песни, рецепты, физические упражнения и прочее. Так, каждое утро в WhatsApp-чате Forward Legal начинается с вдохновляющей цитаты дня. Цитаты предлагают разные сотрудники, а в конце недели выбирается лучшая цитата. Используйте Google-чат для неформального общения, проводите видеоконференции по неформальным поводам. Например, напишите в таком чате «Кто хочет попить со мной кофе?» и в течение 10 минут попейте кофе вместе с коллегами (каждый на своей кухне), поговорите на разные темы и обсудите связанные с работой идеи. Это хороший тимбилдинг.

**Организованность и самоорганизованность** должны стать девизом вашей команды.

- Ведите таймшиты. Если ваши сотрудники еще не ведут их, самое время начать. Это инструмент фиксации деятельности и повышения работоспособности (см. выше про Хотторнский эффект). Только позаботьтесь об удобной форме для заполнения.
- Изучите инструментарий тайм-менеджмента — все его инструменты сейчас вам в помощь.
- Попросите всех прислать фото своего рабочего места. Это как минимум заставит людей действительно его организовать.

**Планирование и контроль** должны быть в фокусе вашего внимания.

- Создайте общее расписание — кто чем планирует заниматься и в какое время.
- Начинайте с горизонта контроля в два часа, постепенно увеличивая его.
- Применяйте индивидуальный подход: все люди разные, и это ваша задача как руководителя подстраивать свой тип управления под людей.

**Обеспечьте сотрудников всеми необходимыми ресурсами.** Используйте облачные хранилища: OneDrive для бизнеса или сетевое пространство SharePoint. За считанные часы на свободных серверах можно развернуть кросс-платформенные open source решения типа nextcloud, которые поддерживают не только собственное облако, но и программу для видеозвонков, чата и интеграцию с офисными документами.

Статья опубликована в [LEGAL INSIGHT № 03 \(89\) 2020](#)



Марина

Штеренлихт генеральный директор HR-агентства BRB

Эльмира

Кондратьева управляющий партнер Forward Legal

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ