

Аболмасов Алексей, Новак Алексей
Редактор: Топорова Инна



ДИСТАНЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Библиотека T&D Technologies

Алексей Новак
Алексей Аболмасов
Дистанционный менеджмент

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66259664
ISBN 9785005515506*

Аннотация

Сотрудник, который работает с вами в одном офисе, и с которым вы в течение дня не встретились физически – уже сотрудник на удаленке. Расстояние 20 метров или 2 000 километров не имеет значения. Вам уже нужно использовать практики дистанционного менеджмента. Это ирония только отчасти. Реальность в том, что дистанционный менеджмент – это не тот же самый привычный очный менеджмент с приставкой «дистанс».

Содержание

ГЛАВА 1. Условия, необходимые для дистанционной работы	7
1. Чем дистанционная работа отличается от очной	7
2. Плюсы и минусы дистанционной работы	13
3. Стол-факторы для дистанционной работы, или кто не сможет эффективно трудиться удаленно	23
4. Дистанционная работа как специфический вид деятельности	36
ГЛАВА 2. Функции коллектива	46
1. Социум и индивид	48
2. Про труд и праздность	51
3. «Праздность убивает»	53
4. Функции социума и трудового коллектива	56
ГЛАВА 3. Концепция дистанционного менеджмента	73
1. Совместный уклад дистанционной работы	79
2. Командный стиль взаимодействия	83
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Дистанционный менеджмент

Алексей Аболмасов
Алексей Новак

Редактор Топорова Инна

Иллюстратор Екатерина Кирилова

© Алексей Аболмасов, 2021

© Алексей Новак, 2021

© Екатерина Кирилова, иллюстрации, 2021

ISBN 978-5-0055-1550-6

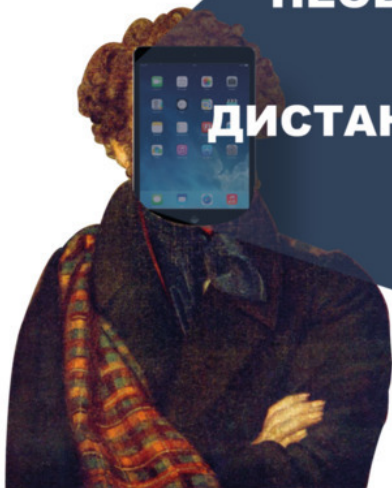
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

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

ГЛАВА 1. Условия, необходимые для дистанционной работы

1. Чем дистанционная работа отличается от 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.

ДЕТИ-МАУГЛИ: ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ

ЛЮДИ, ВОСПИТАННЫЕ ЖИВОТНЫМИ, А ЗАТЕМ ВЕРНУВШИЕСЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО, СТАНОВЯТСЯ ЧУЖИМИ И ДЛЯ ТЕХ И ДЛЯ ДРУГИХ

ПЕРВЫЙ СЛУЧАЙ, КОГДА РЕБЕНКА ОБНАРУЖИЛИ В СТАЕ ВОЛКОВ БЫЛ В 1341 ГОДУ В ГЕРМАНИИ

МАУГЛИ В БОЛЬШИНСТВЕ ВСКОРЕ УМИРАЛИ ИЛИ ЗАКАНЧИВАЛИ ДНИ В ПСИХИАТРИЧЕСКОЙ ЛЕЧЕБНИЦЕ

ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДТВЕРДИЛИ: САМЫМ ВАЖНЫМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА ЯВЛЯЕТСЯ ВОЗРАСТ ДО 5 ЛЕТ

История настоящих маугли – это человеческая трагедия, далекая от романтизма человеческого детеныша Киплинга. Люди, воспитанные животными,

а затем вернувшись 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 вы-

зывает социальную депривацию (сокращение возможностей для удовлетворения потребности), которая чревата стрессом, ощущением собственной ненужности, сбоем 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.

ВЫВОД:

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.

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

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

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 ин-

теллектуальную 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 со-

держании 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 функцию¹.

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

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

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».

Теперь разберёмся с **синдромом и эффектом**. Для по-

давляющего большинства удалённых сотрудников характерно поведение, описываемое притчей «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.

АБСОЛЮТНАЯ ТИШИНА — ЭТО ГОРАЗДО СТРАШНЕЕ, ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ

СУРДОКАМЕРА — КОМНАТА СО СЛАБЫМ ИСКУССТВЕННЫМ ОСВЕЩЕНИЕМ И ПОЛНОЙ ЗВУКОИЗОЛЯЦИЕЙ

МИРОВОЙ РЕКОРД ПО НАХОЖДЕНИЮ В БЕЗЪХОВОЙ КАМЕРЕ СОСТАВЛЯЕТ ВСЕГО 45 МИНУТ, А СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК НАЧИНАЕТ РВАТЬСЯ НАРУЖУ УЖЕ ЧЕРЕЗ 10 МИНУТ

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 ограниченного 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 Вольнов: «Живое слово, только одно слово – что бы я отдал тогда за него!»²

ВЫВОД:

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. Стол-факторы для дистанционной работы, или кто не сможет эффективно трудиться удаленно

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 личные 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.

Людам с этой ведущей ценностью комфортнее всего будет в организациях с корпоративной культурой силы: армии, полиции, государственных структурах, крупных, вертикально интегрированных компаниях. Для них характерны авто-

ритарный 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 порошу – мотивации чело-

веку, 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.

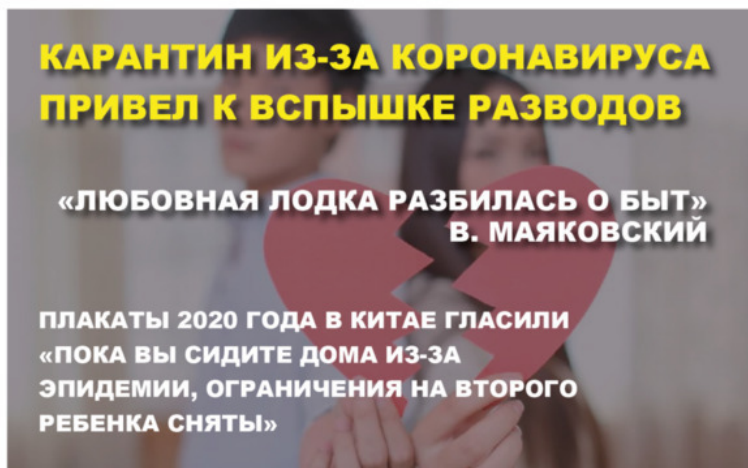
Кстати, модная у фрилансеров работа в кафе и коворкинге, как метко выразился наш сотрудник, – это «сублимация офисной жизни», с помощью которой экстраверты пытаются компенсировать недостаток общения. Приятно за чашечкой кофе потрындеть «про работу», особенно в компании с симпатичными девушками. Только 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., нужно 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 сотрудниках экстерналах, 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 интеллек-**

та 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.

ВЫВОД:

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 предь-

являет 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 исчезают. 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 лень – тенденция людей

уменьшать свои усилия, если они объединяются с другими для дости жения 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 пропали⁴.

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:

⁴ Социально-психологические феномены групп. URL: <https://psy.wikireading.ru/59845>

– 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	<ul style="list-style-type: none">• Управление дистанционной командой• Co-creation
Сотрудник и команда	<ul style="list-style-type: none">• 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

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).

в Википедии, смысле и буквальном переводе.

Для нас **co-creation** – это совместное творчество, групповая интеллектуальная деятельность в процессе решения задач.

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.

Дистанционному менеджменту будет посвящена основная часть этой книги. Поэтому здесь мы обратим ваше внимание лишь на одну его особенность. Дистанционное управ-

ление 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.

ВЫВОД:

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

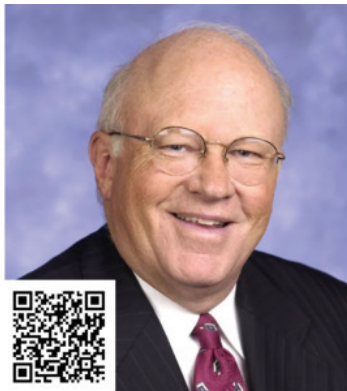
ГЛАВА 2

ФУНКЦИИ КОЛЛЕКТИВА

Элен Де Блаас. «Ухаживание».



ГЛАВА 2. Функции коллектива



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.

ся. 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 сбой 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 «общечитии», 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: поллярники, 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 чет-

верть 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, члена корреспондента 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 чём же человеческое предназначение.

Немного статистики:

– 70% американцев, выигравших в лотерею очень крупные суммы, через 7 лет полностью разорвались, 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. Со-

гласно 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.

Организирующая 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 самую 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 тыходишь, 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.



Организирующая 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 ве-

гетарианству. 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 стра-

тегических, 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 самых 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 социальной 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, от-

крытый 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.

ВЫВОДЫ:

Четыре функции коллектива по отношению к индивиду – это не жесткие требования и не насилие, а взаимный про-

цесс 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.

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

ГЛАВА 3

КОНЦЕПЦИЯ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Картина Леонардо да Винчи «Мона Лиза», 1503

ГЛАВА 3. Концепция дистанционного менеджмента

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 про-

филию 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 време-

ни 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 установившийся 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.

ВЫВОДЫ:

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 управле-

ние 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
<p>Организирующая функция – влияние специфического уклада трудового коллектива на самоидентификацию человека (кто Я) через организацию его жизни и деятельности.</p> <p>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.</p> <p>Нереализованная организирующая функция – риск для Компании, потому что формирует у сотрудников позицию фрилансероводиночек и разрушает корпоративную социальную сеть.</p>	<p>Уклад дистанционной работы – установленный порядок совместной работы трудового коллектива, обеспечивающий:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Формирование уклада дистанционной работы:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 явля-

ются инструментами сознательного управления своей жизнью и здоровьем. Далёко 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 биоха-

кингом – это месяцы и годы. Слишком глубокие личные пласты затрагивают эти технологии.

2. Командный стиль взаимодействия

ТАБЛИЦА 6

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
<p>Регулирующая функция – влияние культуры трудового коллектива на ценностную и нормативную сферу личности через культивирование нужных моделей поведения.</p> <p>Единственный шанс для сотрудника остаться корпоративным человеком и профессионалом на дистанционной работе – быть включённым в коллективную деятельность в составе виртуальной команды.</p> <p>Нереализованная регулирующая функция – риск для Компании, потому что приводит к поведенческой, а затем и личностной деградации.</p>	<p>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.</p> <p>Развитие командного стиля взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.