

Сотрудники компаний стали поневоле доступны начальству в режиме 24/7



Марина Смовж,
аналитический психолог,
преподаватель в АНО ДПО «Высшая школа
психологии»

С самого начала самоизоляции сотрудники, которых перевели на удаленный режим работы, столкнулись с определенными психоэмоциональными сложностями. При этом удаленка показала динамику этих проблем, как они менялись в течение периода самоизоляции. Поначалу многие мои клиенты говорили о том, что не могут настроиться на рабочий лад, будучи в домашнем пространстве. Разделение между работой и домом в психике человека очень жесткое, и, чтобы его преодолеть, необходимы время и выработка определенных навыков. Помните, в соцсетях публиковались видео, где люди создавали иллюзии выхода на работу, поездки в метро, входа в офис? Как бы смешно это ни казалось, эти приколы по сути своей имеют важное психологическое значение, они показывают переход из одного состояния в другое, перенастройку психики с одних задач на другие. Удаленка как будто отобрала у людей этот механизм. Поэтому первоначально многим потребовалось выработать свой собственный ритуал перехода. У каждого был свой способ – от медитации до принудительной смены пижамы на рабочую одежду.

Другая проблема возникла следом – как не быть захваченными только рабочими или только домашними делами. Необходимость расписания, самодисциплины и гуманистического тайминга (не в смысле успевать горы свернуть, а в смысле делать достаточно хорошо и помнить о собственных ограничениях) для многих оказалась непосильной задачей. Это же определенный навык, который вырабатывается долгими годами. Когда его нет, возникает эмоциональная истощенность. В моей практике люди, столкнувшиеся с этим обстоятельством, переживали глубокое внутреннее напряжение оттого, что не могли продуктивно совместить дом и работу. В результате возникало раздражение на близких, которые отвлекали на эти самые домашние дела. Либо причиной этого раздражения становились сама работа, ее

гигантский объем, коллеги и босс, которые не только самоизолировались но и, как казалось человеку, самоустраились от работы.

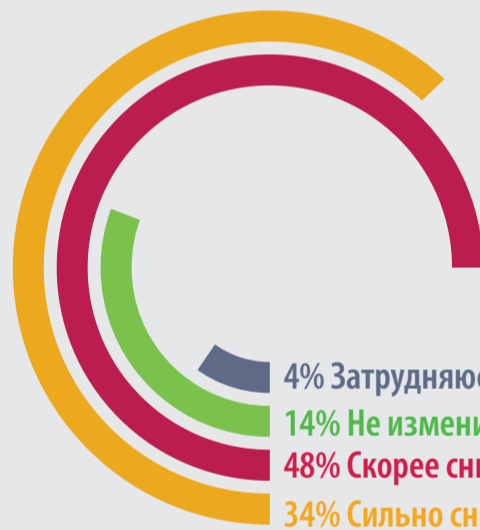
Кстати, гигантский объем работы – это в большинстве случаев было тревожной фантазией резко переведенного на удаленную работу сотрудника. По сути, офис оказался не единым организмом, а собранием разрозненных IP-адресов. Потеряв физическое общение с коллегами и с тем же начальником, бессознательно возникало ощущение непричастности и брошенности. Психика брошенного человека начинает заниматься «деланием», идет мыслительный и деятельный процесс, который имеет своей целью только одно – что бы еще сделать такого хорошего, чтобы не быть брошенным, вернуть ощущение своей нужности. В результате привычный объем работы бессознательно превращается в ужасающие мешки с просом и ячменем из сказки про Золушку.

В ряде случаев та же тревога играла ведущую роль в недовольстве начальников своими подчиненными. Когда меняется привычный стиль контактирования, когда можно сослаться на плохой интернет, всегда найдется место параноидальным фантазиям о плохой работе сотрудников. И эти фантазии могут даже обесценить реальный результат.

Самым тяжелым, пожалуй, последствием тревоги на удаленке стало нарушение личных границ. Стирание грани между рабочим и личным временем привело к тому, что общение стало происходить в любой день и в любой час. Сотрудники компаний стали поневоле доступны начальству в режиме 24/7. Сотруднику с низкой степенью контроля, конечно, можно наплевать на навязчивые сообщения и звонки в нерабочее время. Однако он рискует быть уволенным, если тревожный, мнительный начальник заподозрит его в неисполнительности. Сотруднику с высокой степенью контроля грозит высокая же степень агрессии и эмоциональное выгорание, потому что он будет вынужден в силу своего характера отвечать на все офисные послания.

После снятия режима самоизоляции работающие удаленно столкнулись с очередной проблемой: необходимостью приезжать в офис. Те, кто смог распределить время между личным и профессиональным, разумно соединить обе эти части своей жизни, считают, что вне офиса их работа гораздо продуктивнее, а результат выше. Они не хотят тратить время на дорогу, их отвлекают разговоры с коллегами. Степень комфорта удаленного офиса, которую они устанавливают для себя индивидуально по собственным критериям, несравнима с общепитием офиса.

Как бы вы оценили эффективность работы своих сотрудников на удаленке по сравнению с обычным режимом



(в % от всех опрошенных предпринимателей, которые перевели сотрудников на дистанционный формат)



Источник: Всероссийский опрос руководителей МСБ, n=1500, НАФИ, апрель 2020 года

Я считаю всех прошедших через самоизоляцию и карантин мам героинями

Коронавирус, несомненно, наложил Котпечаток на нашу работу, но несколько в другом ключе, чем на многие другие бизнесы. Мы производим товары первой необходимости, в которых нуждаются потребители каждый день, и бесперебойные поставки населению были нашим ключевым приоритетом. Так, наш завод в Ступино продолжал работать на протяжении всей изоляции, более того, мы максимально увеличили наши производственные мощности, чтобы удовлетворить запросы как наших потребителей, так и наших партнеров.

Однако помимо сотрудников производства, которые продолжали работать в штатном режиме с соблюдением всех предусмотренных мер предосторожности, у нас есть более 500 сотрудников заводского офиса, московского офиса и «полевых» сотрудников отделов продаж в регионах. Вот для этих 500 человек, включая все руководство компании, режим работы изменился в одночасье: 16 марта мы попросили перейти на работу из дома – забрать домой ноутбук и все необходимое для удаленной работы.

Уже почти четыре месяца мы работаем дистанционно. Все оказалось лучше, чем мы ожидали. У нас уже был опыт частичной работы из дома до карантина, но одновременный переход всей организации на удаленку казался невероятной задачей. Тем не менее мы легко и успешно это сделали, и по большому счету это не сказалось ни на наших бизнес-результатах, ни на путях их достижения. Благодаря нашей ИТ-службе мы быстро нарастили возможности, используя Microsoft Teams, Skype, Zoom, Yammer. Люди мобилизовались и стали работать по-новому. Даже «полевые» команды, у которых не было возможности посещать торговые точки, стали работать по фотографиям виртуально.

Что касается качества работы, то я слышу от руководителей и вижу сам, что во многих случаях эффективность работы даже возросла. Люди тратят меньше времени на дорогу, могут лучше планировать свой рабочий день, погружаться в проекты, не отвлекаясь на «попить кофе» и «поболтать на кухне». Это же подтверждают сами сотрудники. Конечно, есть функции,



Дмитрий Гузун,
вице-президент региона Центральной
и Восточная Европа Kimberly-Clark

«Кимберли-Кларк» – глобальная корпорация с 150-летней историей. Производит гигиеническую продукцию для всей семьи, в России это бренды Huggies, Kotex, Kleenex и Depend. Российское представительство было открыто в 1996 году, сегодня среднесписочная численность сотрудников компании – 827 человек.

которые сложнее выполнять удаленно, например работа с документами, счетами. Мы частично перешли на электронный документооборот, но тем не менее физические подписи и печати – все еще требование законодательства.

С самого первого дня изоляции мы изменили подход к коммуникациям в компании: лишившись возможности

личного общения с коллегами и партнерами, нужно было быстро научиться эффективно проводить онлайн-конференции и видеосовещания. Коммуникации стали ключевым инструментом поддержания эмоционального состояния сотрудников и продуктивности работы. Мы регулярно проводим онлайн-встречи с сотрудниками, отвечаем на все вопросы, отслеживаем психологическую атмосферу, поддерживаем двухстороннюю обратную связь. Для нас прозрачность и открытость – основа успешного бизнеса.

Говоря, что мы легко перешли на удаленную работу, я должен все же добавить, что некоторым сотрудникам работа из дома далась с большим трудом. Прежде всего, я имею в виду родителей, которым нужно было совмещать работу с воспитанием малышей или учебной программой их детей-школьников. Я считаю всех мам, которые прошли через это испытание, героинями. У меня двое детей-школьников, и у нас ушло некоторое время на выстраивание нового графика, чтобы в нем было место и для работы, и для семьи.

МНЕНИЕ



МАРИНА ПОЛЕВАЯ,
руководитель департамента
Финансового университета
при Правительстве РФ

Раздражение от нехватки визуализации

Модели общения бывают разные. Мы привыкли общаться очно, глаза в глаза – так называемое «живое общение», где мы используем невербальные средства, то есть считываем движения, мимику, пантомимику. Это помогает не только чувствовать, воспринимать собеседника, но и менять собственную тактику поведения, а также влиять на другого человека.

А в дистанционном формате модель совершенно другая: не хватает визуализации. Не хватает эмоционального считывания других людей. И поэтому идет некое недопонимание. А когда есть нехватка визуализированной информации, тогда-то и происходят нестыковки всякие, на уровне подсознания возникает раздражение собеседником. И неважно даже, что раньше мы были с человеком в очень хороших отношениях. Более того, появляются один за другим конфликтогены, и в результате вспыхивает конфликт.

Я полагаю, что уже в ближайшем будущем формат работы многих компаний изменится, причем, произойдет это абсолютно во всех сферах. Эти три месяца показали и плюсы, и минусы дистанционной работы.

Из плюсов можно выделить то, что какие-то совещания, летучки, деловые рабочие встречи стали проходить проще, быстрее, а порой еще и эффективнее. Кроме того, более четкими стали формы контроля.

Впрочем, есть и минусы. В первую очередь это то, что не хватает эмоциональной связи, живого общения.

На мой взгляд, в новых условиях нельзя выбирать что-то одно – либо удаленку, либо офис. Я считаю, что оптимальный вариант – это разумное сочетание обоих форматов.