

Мозг на «удалёнке»*

Как использовать кризисную ситуацию для того, чтобы улучшить отношения с сотрудниками, повысить вовлеченность и стать сильнее.



Владимир Соловьев
Управляющий партнер
EVERYCO



*Ключевые модели и рекомендации онлайн программы

Мозг на удаленке



1 Снижение уровня контроля за ситуацией

2 Недостаток социальных взаимодействий

3 Отвлекающие факторы

4 Ограниченный доступ к информации

5 Сложности в самоорганизации



Несколько фактов из исследований в области нейрофизиологии мозга

- Социальное поведение человека направлено на то, чтобы избегать угроз и увеличивать количество вознаграждений.
- Области мозга, контролирующие механизмы выживания и социальные нужды имеют обширные пересечения.



Еще несколько фактов:

1. Наш мозг уделяет очень большое внимание обработке социальной информации
2. Социальные нужды являются для людей первостепенными
3. Задействование сети (части мозга), отвечающей за обработку социальной информации, улучшает память и повышает продуктивность работы (и обратное тоже верно).



Статус
Status

// Важность по сравнению с другими

Определённость
Certainty

// Ощущение предсказуемости будущего

Самостоятельность
Autonomy

// Ощущение способности контролировать свое окружение и делать выбор

Принадлежность
Relatedness

// Ощущение принадлежности к определенной группе людей.
Дружественность окружения

Справедливость
Fairness

// Ощущение справедливости взаимодействия и оценок.



Дэвид Рок
(David Rock)



Статус
Status

// В изоляции от коллектива гораздо труднее получать обратную связь, поддерживающую ощущение важности.

Определённость
Certainty

// Недостаток общения с руководителем снижает ощущение определенности. Особенно в кризис.

Самостоятельность
Autonomy

// Отсутствие возможности личных встреч снижает воспринимаемый уровень контроля над ситуацией.

Принадлежность
Relatedness

// Невозможность привычных социальных взаимодействий создает ощущение одиночества

Справедливость
Fairness

// Ситуация ограничения ресурсов создает впечатление несправедливости.





ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ?



**В изоляции от коллектива
гораздо труднее получать
обратную связь,
поддерживающую
ощущение важности**



Статус

Что делать?

1. В общении с сотрудниками не забывать подчеркивать, насколько их вклад важен. Для этого особенное внимание уделять обсуждению с ними контекста их работы – ваших целей, как их руководителя, целей ваших руководителей и всей компании
2. На первых порах больше уделять внимание похвале: хвалить за то, что у них получается хорошо, особенно в том, что касается преодоления трудностей, связанных с новым форматом работы
3. Информировать всех о «первых победах» - свидетельствах о том, что команда делает успехи в переходе на новый формат работы.



Определенность

Недостаток общения с руководителем снижает ощущение определенности. Особенно в кризис.



Что делать?

1. Информировать сотрудников о существующей аналитике, прогнозах, планах, вовлекать их в разработку этих планов. Даже если вокруг царит полная непредсказуемость, наличие плана добавляет определенности и снижает уровень угрозы
2. Создать распорядок регулярных (ежедневных) коммуникаций с каждым сотрудником
3. Четко определять правила взаимодействия в команде: частоту, способы, время коммуникации
4. Следить за тем, чтобы сотрудники обменивались всей необходимой информацией.



Отсутствие возможности личных встреч снижает воспринимаемый уровень контроля над ситуацией.



Что делать?

1. Ставить перед сотрудниками четкие и выполнимые задачи. Способность справиться с задачей создает ощущение контроля, что также снижает уровень и влияние стресса
2. Оказывать эмоциональную поддержку. Использовать «двусторонний» подход: признавая сложность ситуации и присутствующие стресс и тревожность, которые испытывают сотрудники, одновременно выражать уверенность в том, что «мы справимся», «мы сможем выйти из этой ситуации еще сильнее, чем раньше» и т.д.



Принадлежность

**Невозможность
привычных социальных
взаимодействий создает
ощущение одиночества**



Что делать?

1. Поддерживать ощущение команды. Каждый сотрудник должен иметь это ощущение – что он не сам по себе, он часть команды, которая его принимает и поддерживает
2. Выслушивать сотрудников, выражать сочувствие, когда они делятся своими тревогами
3. При постановке и обсуждении задач объяснять какой вклад выполнение этих задач внесет в работу всей команды
4. Создавать возможности неформального общения, доступные всем членам команды. Поддерживать их в том, чтобы они использовали эти возможности
5. Активно стимулировать помощь друг другу среди сотрудников, хвалить тех, кто это делает.



Справедливость

**Ситуация ограничения
ресурсов создает
впечатление
несправедливости.**



Что делать?

1. Оценивайте работу сотрудников справедливо. Если руководитель будет вести себя одинаково по отношению к тем, кто искренне старается и работает на общее благо, и к тем, кто пытается «отсидеться» за чужими спинами, это будет воспринято как угроза и снизит вовлеченность и командный дух
2. Отмечайте успехи сотрудников публично
3. Давайте конструктивную обратную связь в разговорах «тет-а-тет»
4. Устанавливайте четкие правила вместе с командой, четко и ясно показывайте свое отношение к случаям нарушения этих правил.





**МОЗГ РАБОТАЕТ ПО СВОИМ ПРАВИЛАМ.
НЕ БОРИТЕСЬ. НЕ ИГНОРИРУЙТЕ. ИСПОЛЬЗУЙТЕ!
И ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ)**

