



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

Ловушки и перегрузки географически распределенных команд

Корпачева Любовь





АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

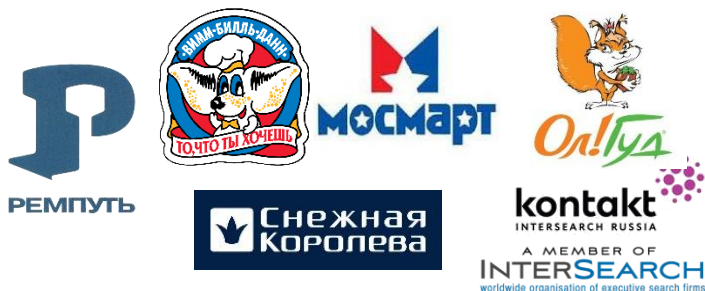
Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»



КОРПАЧЕВА ЛЮБОВЬ

Партнер образовательно-аналитического Проекта «О»

Профессиональный опыт:



Преподавание в университетах:





АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

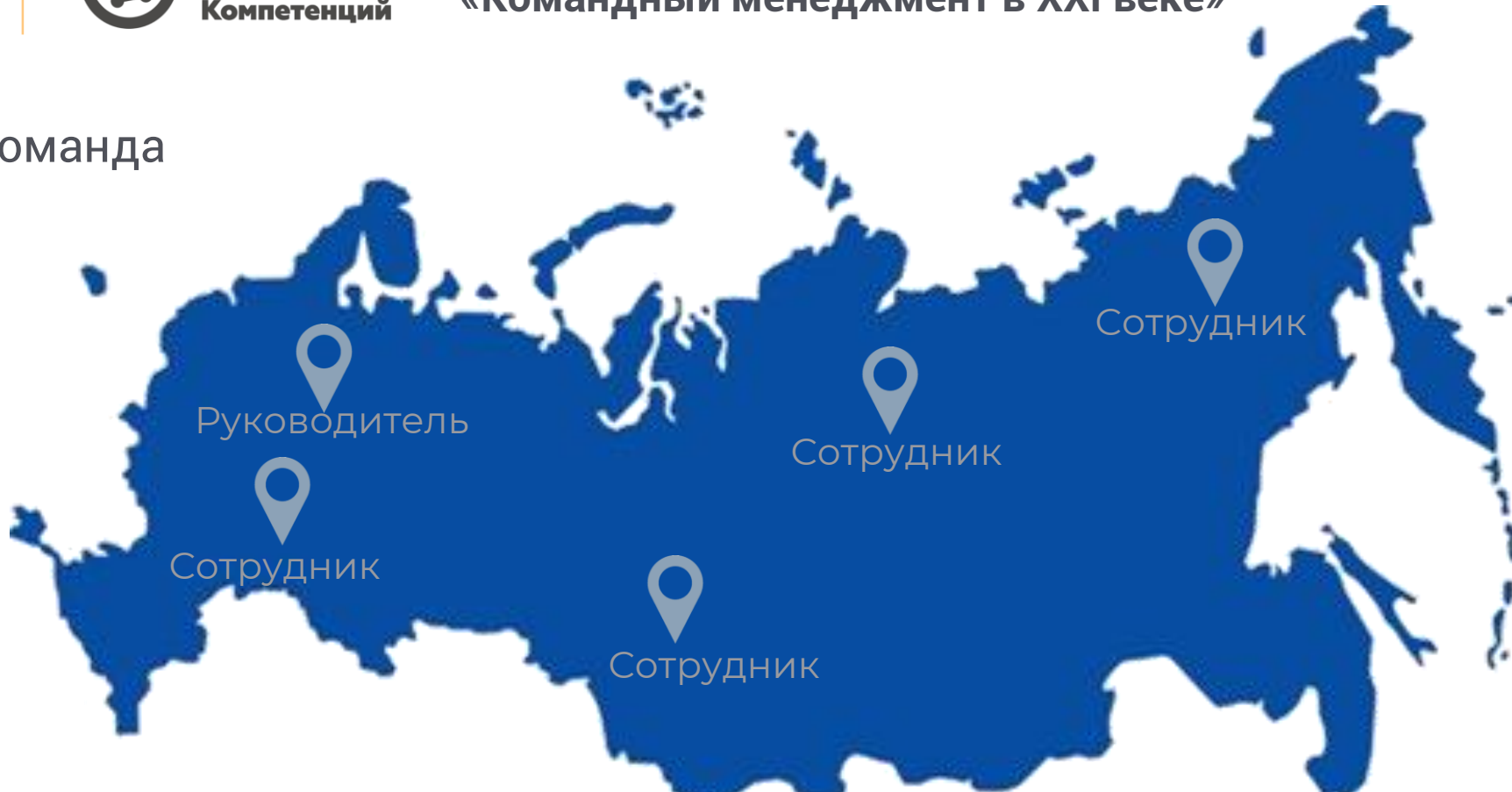


Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»



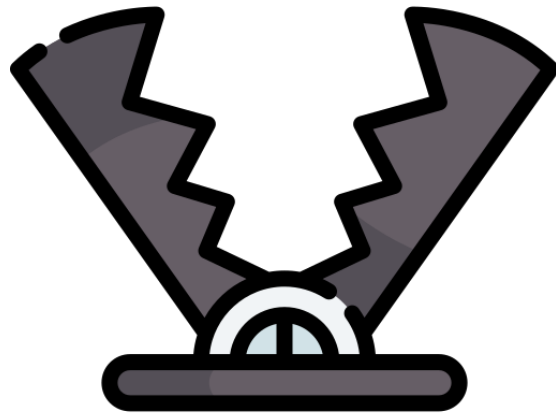
Удаленная команда



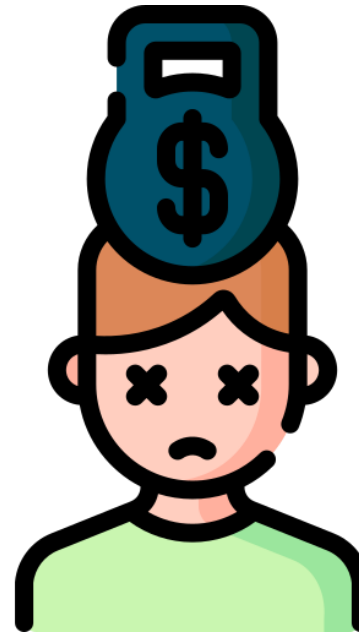
Время

Расстояние

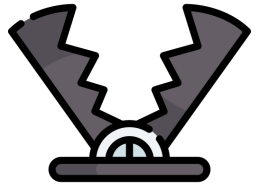
Культура



Ловушки



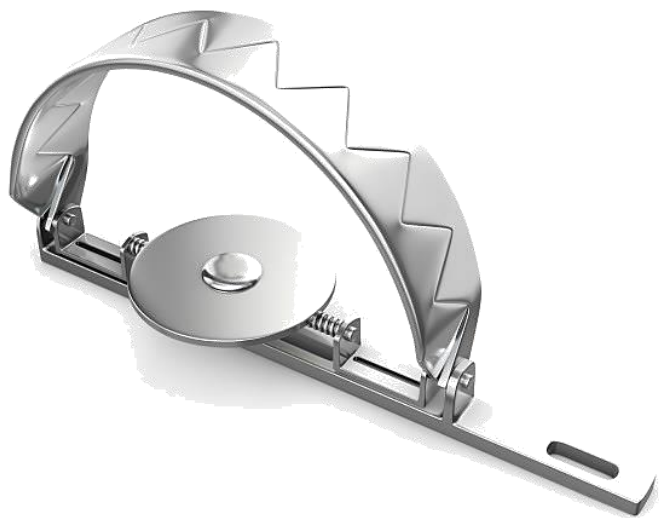
Перегрузки



№1

Не видно падения мотивации и выгорания





Симптомы

1. объективное снижение эффективности по KPI
2. безэмоциональность даже при неформальном общении
3. потеря интереса к мотиваторам
4. увеличение продолжительности рабочего дня



Лечение

1. неформальное общение
2. четкая приоретизация задач
3. контроль загрузки
4. развитие пассионарности



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

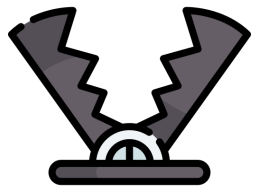
Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»



Пассионарность руководителя

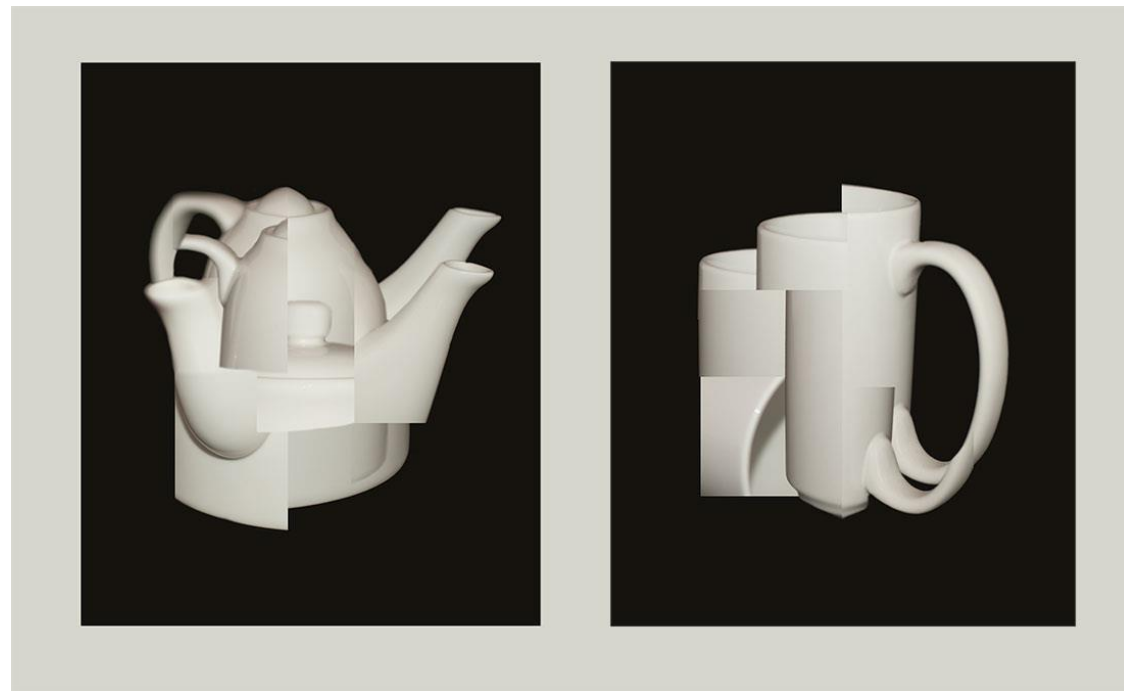
Пассионарии – люди, обладающие врождённой способностью абсорбировать из внешней среды энергии больше, чем это требуется только для личного и видового самосохранения, и выдавать эту энергию в виде целенаправленной работы по видоизменению окружающей их среды

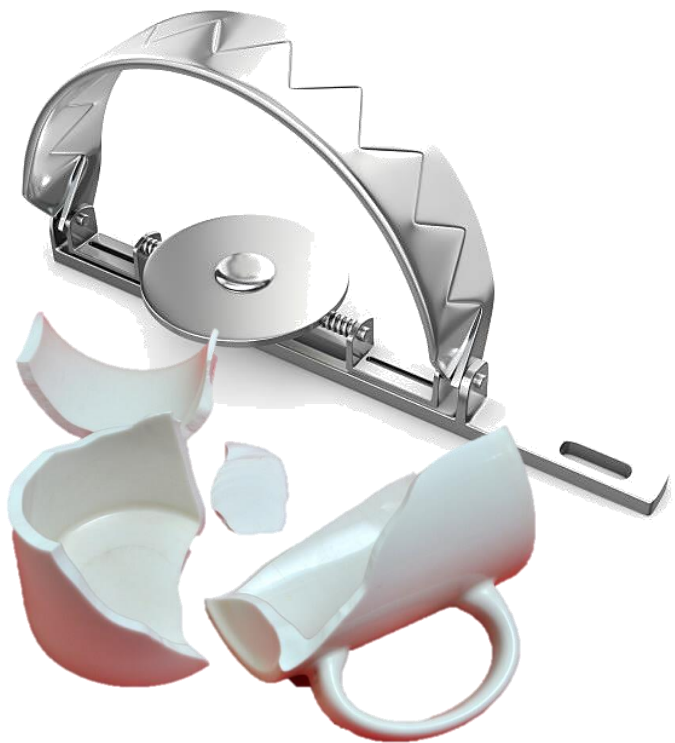




№2

Сложность формирования команды





Симптомы

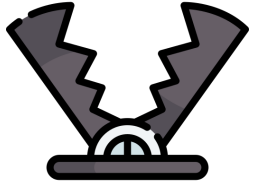
1. отсутствие обмена мнениями
2. отсутствие передачи опыта/шеринга знаний
- 3.



Лечение

1. специальные выделенные мероприятия по формированию команды
2. проведение коллективной генерации идей
3. обучение менеджеров командной динамике, погружение с тематику командных ролей и этапов формирования команды
4. рефлексия, обсуждение, передача обратной связи о качестве командной работы



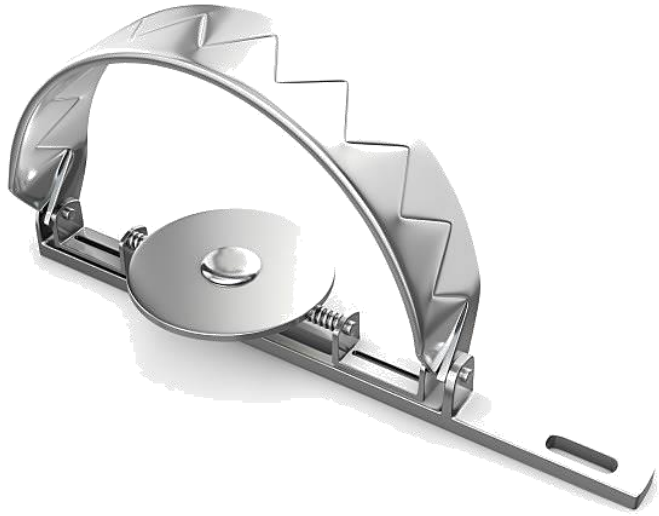


№3

Формирование «социопатии»

Социопатия — расстройство личности, характеризующееся антисоциальностью, игнорированием социальных норм, импульсивностью, иногда в сочетании с агрессивностью и крайне ограниченной способностью формировать привязанности





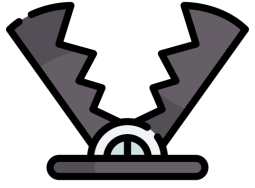
Симптомы

1. уменьшение количества «натуралистичного» общения
2. вспыльчивость
3. внешний локус контроля («все дураки, а я д'Артаньян»)



Лечение

1. гигиена корпоративной среды и культуры общения
2. реализация практик управления стрессом
3. поддержка, признание и уважение заслуг
4. недопущение вреда делу и внутрикомандным отношениям

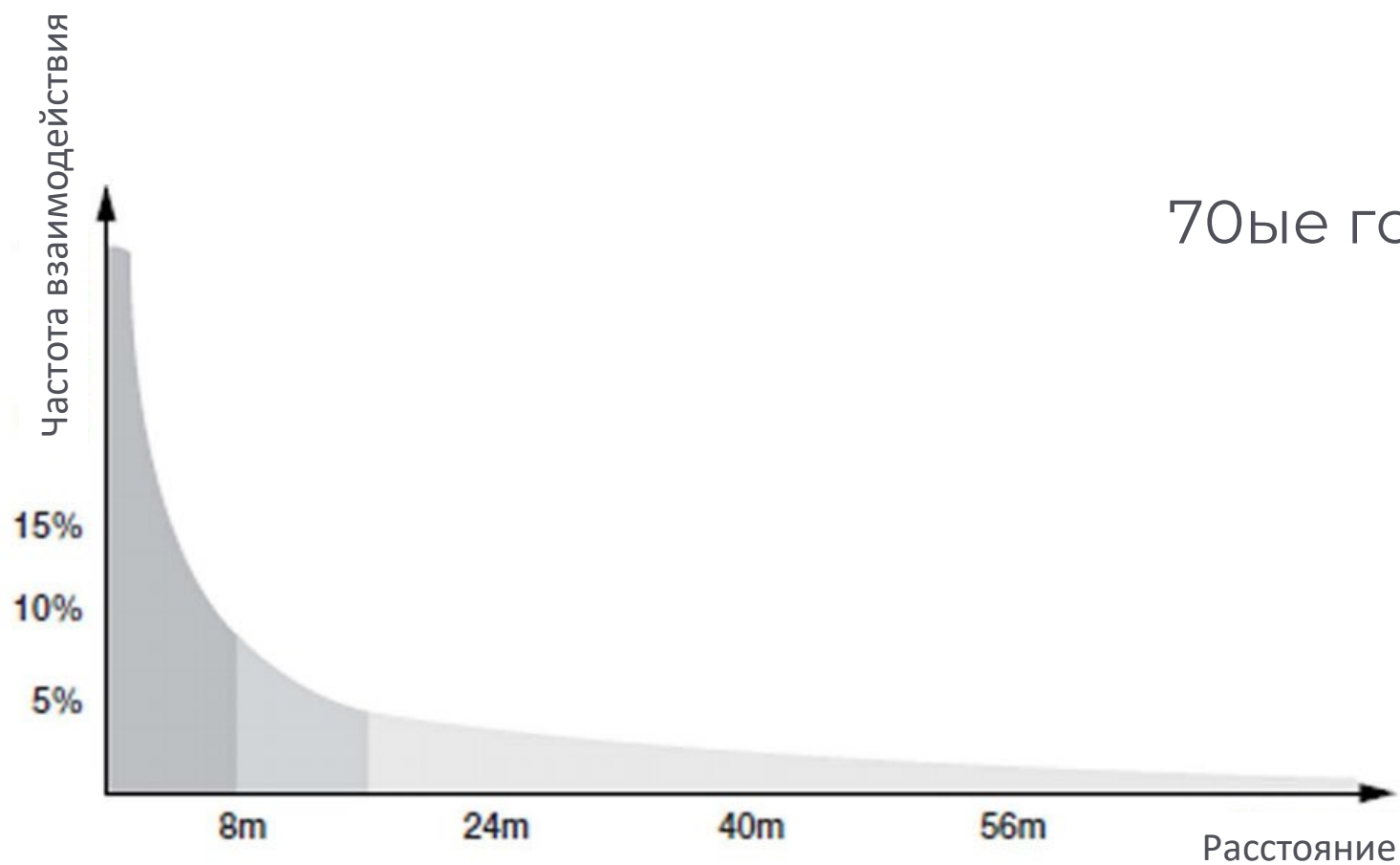


№4



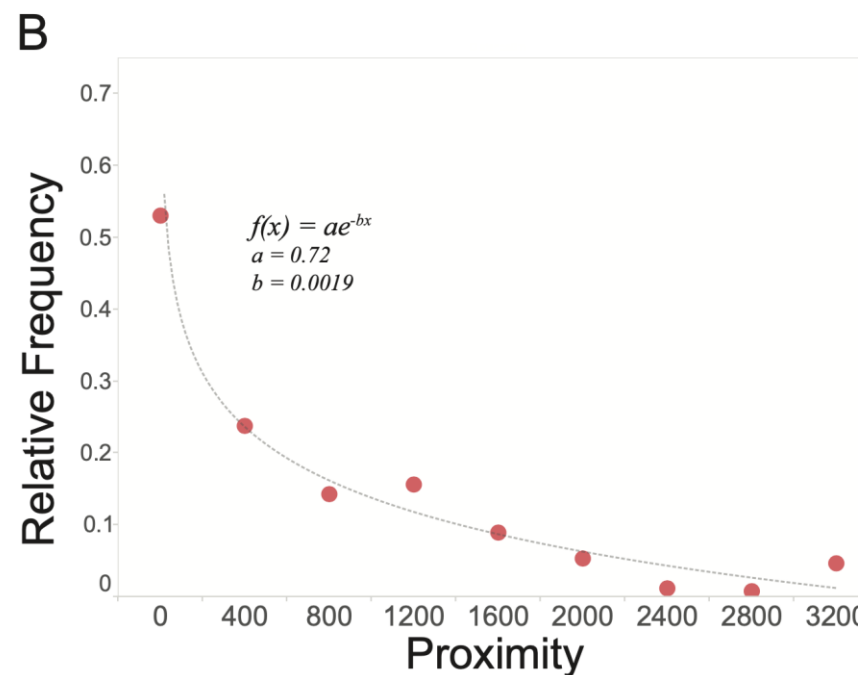
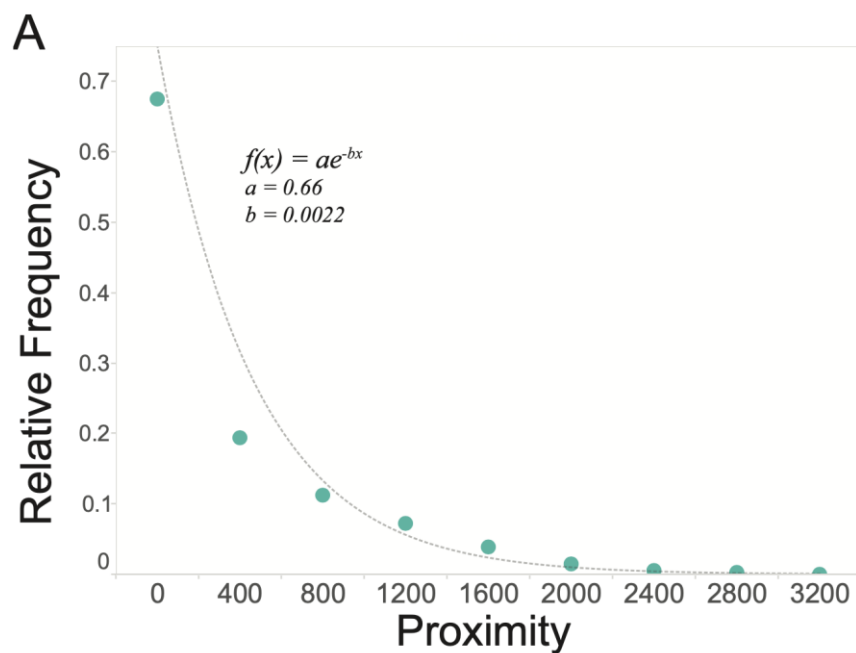
Снижение уровня инновационности в команде

Кривая спонтанных коммуникаций Аллена



70ые годы XX века

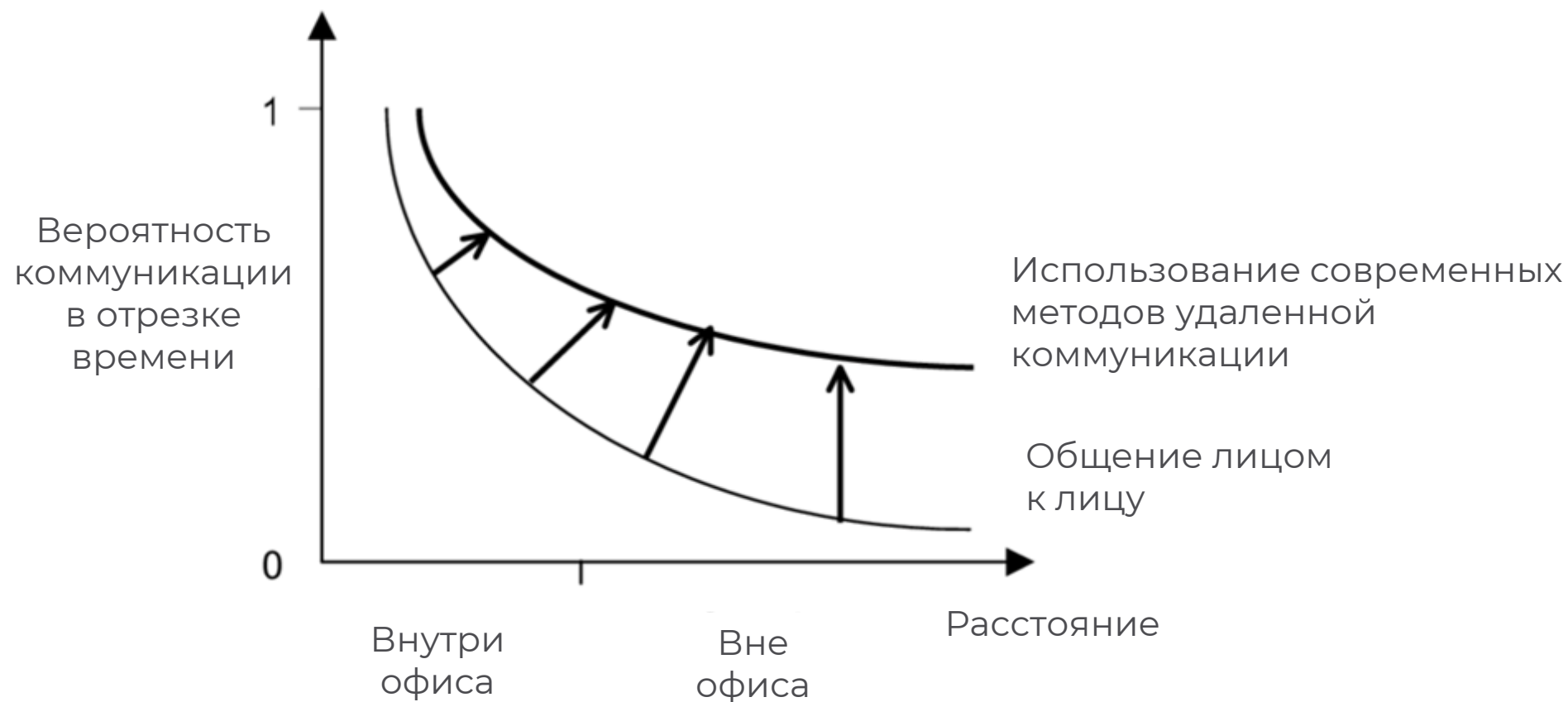
Исследование 2017 года



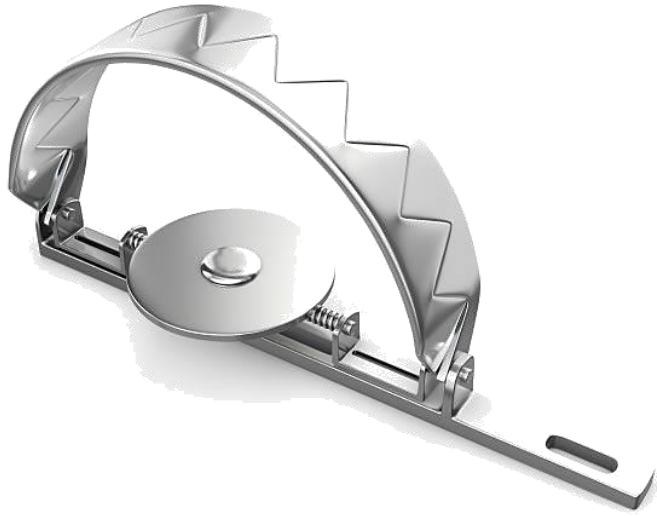
Приблизительная частота коллабораций между факультетами МИТ в зависимости от расстояния между исследователями факультетов внутри кампуса

A) Научные труды and B) Патенты. Чем больше расстояние между факультетами, тем экспоненциально меньше вероятность коллаборации. Данная взаимосвязь видна по количеству научных трудов и патентов. Для научных трудов $R^2 = 0.98$, патентов - $R^2 = 0.99$.

Кривая Аллена и современные методы связи



Olivier Maugain, Managing multicultural R&D teams - An in-depth case study of a research project at CERN - 2004



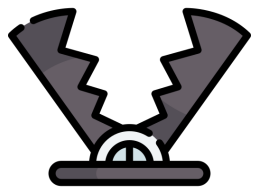
Симптомы

1. сотрудники стремятся все меньше общаться друг с другом, предпочитают общаться текстом, а не голосом
2. сотрудники не обсуждают ничего из того, что узнали/изучили
3. члены команды не выдвигают идей по улучшению текущей ситуации



Лечение

1. при возможности предпочтение гибридного формата полной удаленке
2. реализация специальных мероприятий по улучшению текущей ситуации и генерации новых идей
3. демонстрация собственного примера по шерингу знаний, обсуждению профессиональных новостей



№5



Дискриминация женщин в уровне оплаты труда



Мужчины, которые работают удаленно полный рабочий день, имеют на 25% больше шансов заработать более 100 000 долларов, чем женщины, которые работают удаленно полный рабочий день. Таким образом, эффект от удалённой работы получают больше работники — мужчины и работники высшего звена.





Домашние «похитители времени»

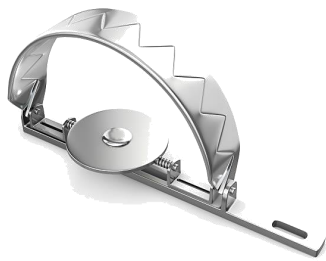
77% мужчин заявили, что были более продуктивны, работая из дома с детьми, по сравнению с 46% женщин

- Женщины, как правило, выполняют больший объем неоплачиваемой домашней работы, чем мужчины, — точнее, примерно на 2,7 часа в день больше

Гендерный разрыв в условиях COVID-19

[Кристалина Георгиева](#), [Стефания Фабрицио](#), [Ченг Хун Лим](#) и [Марина М. Таварес](#)
[Кристалина Георгиева](#), [Stefania Fabrizio](#), [Cheng Hoon Lim](#), [Marina M. Tavares](#)

21 июля 2020 г.



— Компании Qualtrics и theBoardlist опросили более 1 тыс. работающих взрослых с детьми, чтобы узнать, как работа из дома повлияла на их продуктивность и карьеру в целом.

- продвижение по работе: 34% мужчин против 9% женщин;
- повышение зарплаты: 26% мужчин против 13% женщин;
- расширение полномочий: 29% мужчин против 10% женщин.

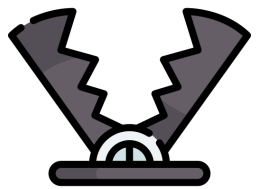
Женщины осознают, что их карьера в гораздо более опасном положении, чем у мужчин, если они будут работать из дома





Лечение

1. аренда небольшого офиса «на районе» в городе присутствия
2. анализ уровня заработных плат в связке с эффективностью сотрудника



№6

Сложность обучения и «опыления» крайних возрастных групп

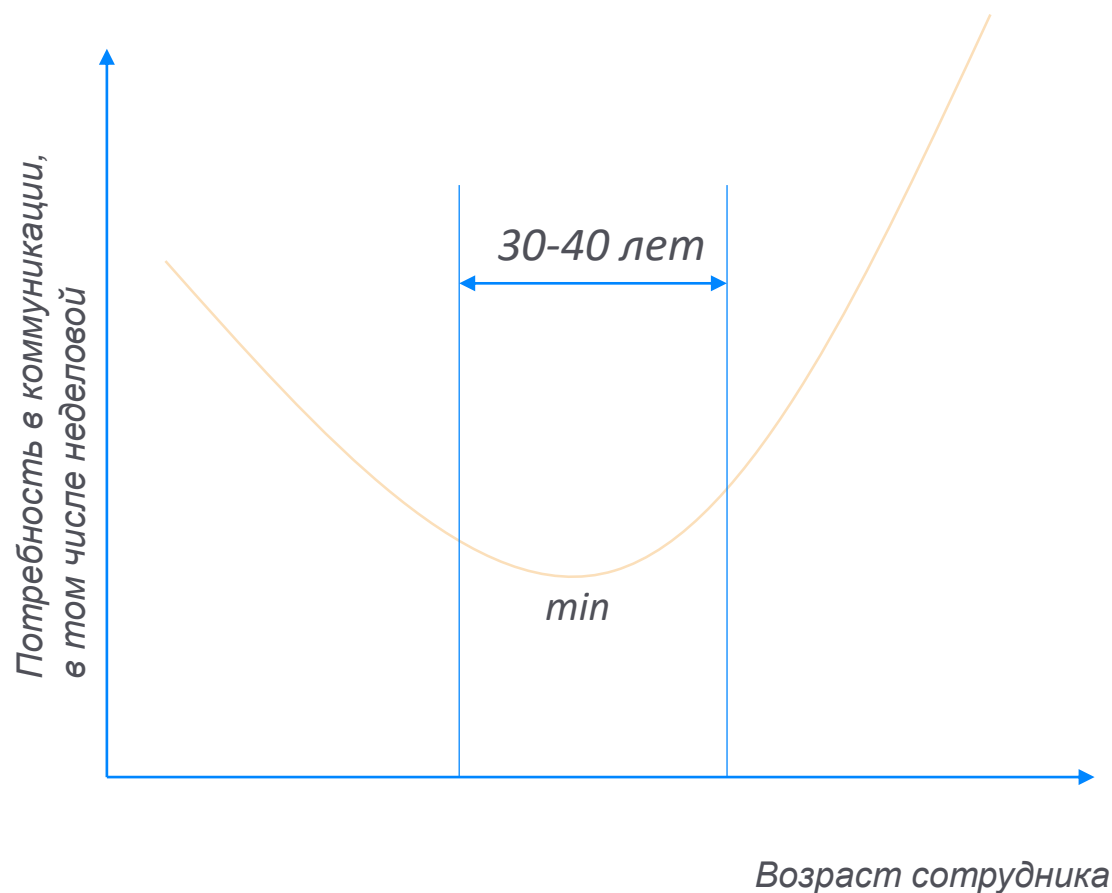


Принудительное опыление пуховками.





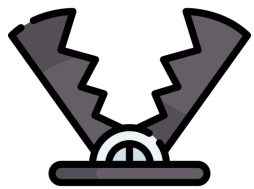
Возрастные особенности потребности в коммуникации





Лечение

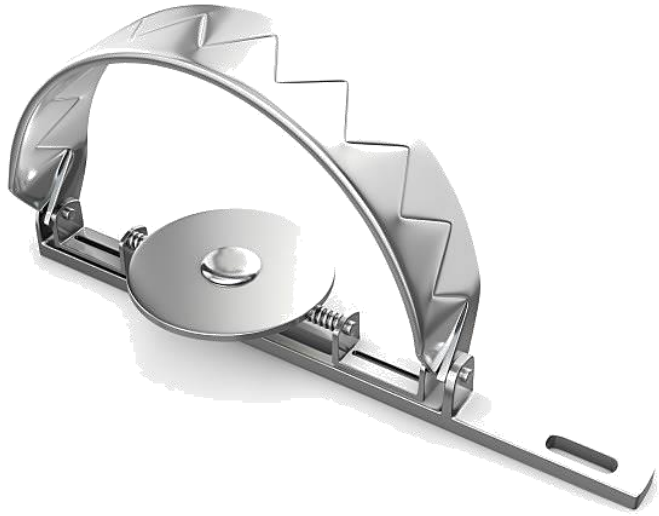
1. развитие институтов неформальной передачи опыта (наставничество, менторинг, баддинг и проч) в цифровой среде
2. организация пар наставник/ученик в географической близости
3. способствование личным встреч наставника и подопечного
4. уменьшение доли удаленной работы для крайних возрастных групп



№7

Культуральные и языковые барьеры





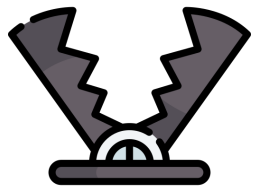
Симптомы

1. непонимание друг друга
2. потеря чрезвычайно большого количества времени на коммуникацию



Лечение

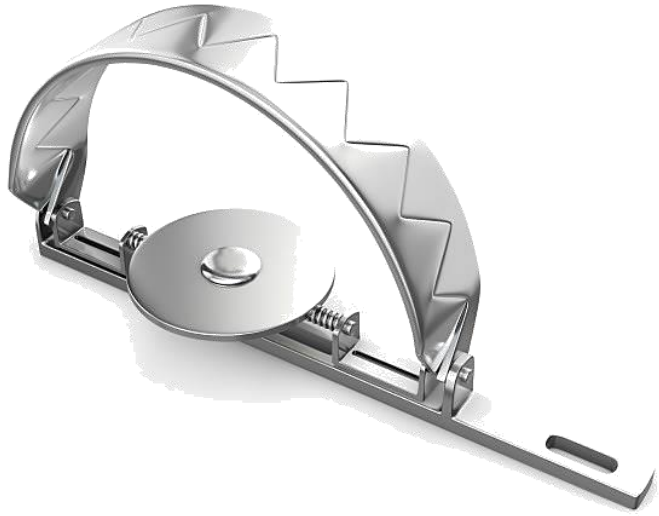
1. повышение грамотности в области культуральных и языковых различий
2. проговаривание и установление правил коммуникации



№9

Превалирование роли «контролера» над «мотиватором»





Симптомы

1. низкая эффективность командной работы
2. снижение продуктивности каждого в отдельности члена команды
3. снижение мотивации сотрудников



Лечение

1. уделение большего количества времени на индивидуальное общение с каждым из членов команды (теория диад)
2. регулярное общение внутри команды, проведение встреч в различных форматах
3. контроль за своей ролью в качестве руководителя
4. управление собственным временем





АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

ПЕРЕГРУЗКИ





№ 1 Информационная усталость



- 📖 Мозг перенасыщен информацией, он перегружен и находится в состоянии тревоги, что приводит к неспособности адекватно воспринимать и перерабатывать необходимый объем поступающей информации. Часто слишком большой объём информации приводит к «аналитическому параличу».
- 📖 Дэвид Льюис характеризовал данное явление как поступательный процесс, которому присущи следующие черты:
 - 1) постоянная тяга к новой информации и к её потенциальным источникам;
 - 2) хроническая бессонница и тревога за новый день (человек начинает размышлять, всё ли он сделал верно в течение дня, постоянное анализирование);
 - 3) снижение способности принимать обдуманые решения (нет времени на то, чтобы обдумать поступившую информацию).



«Во множестве книги лишь рассеивают нас. Поэтому, если не можешь прочесть все, что имеешь, имей столько, сколько прочтешь, — и довольно. „Но, — скажешь ты, — иногда мне хочется развернуть эту книгу, иногда — другую“. — Отведывать от множества блюд — признак пресыщенности, чрезмерное же разнообразие яств не питает, но портит желудок. Потому читай всегда признанных писателей, а если вздумается порой отвлечься на другое, возвращайся к оставленному»

➤ Сенека, 4 век до н. э.





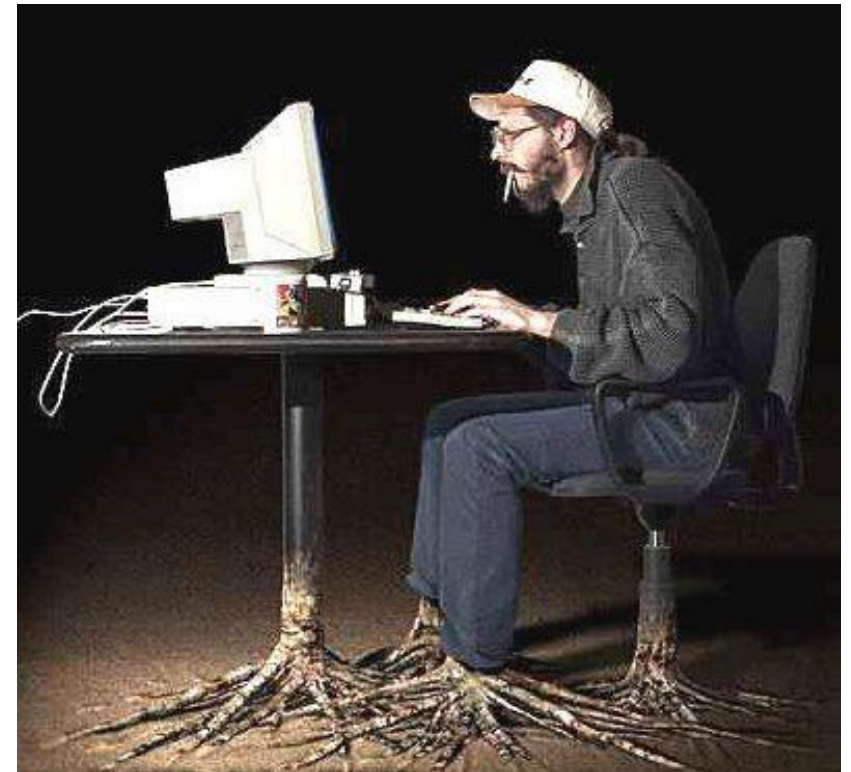
№2



Zoom fatigue (усталость от видеоконференций)

Физическое и умственное изнеможение, вызванное интенсивным и неуместным использованием средств видеоконференций, сопровождаемое следующими симптомами:

- Усталость
- Беспокойство
- Тревожность
- Подавленность
- Дискомфорт
- Головная боль



Media Naturalness Theory

(Теория натуралистичности/естественности средств коммуникации)



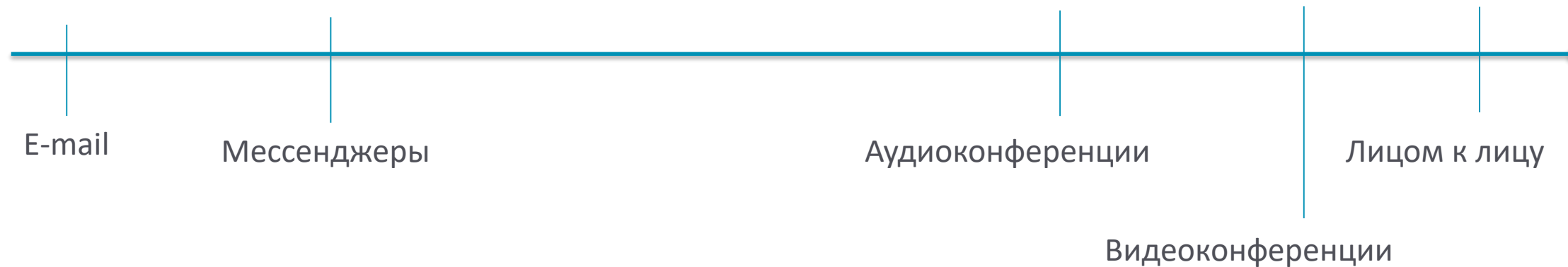
- 📖 Теория предложена Недом Коком (Ned Kock) в 2005 году
- 📖 Опирается на постулаты теории Дарвина
- 📖 Выделяет особенности общения лицом к лицу:
 - Общий контекст общения (окружение, предметы взаимодействия, история взаимодействия и проч)
 - Возможность быстрого многостороннего обмена коммуникативными стимулами (в частности, невербальными)
 - Удобство произнесения и восприятия речи
 - Зрительный контакт

Media Naturalness Theory



- Понижение «натуралистичности/естественности» канала коммуникации ведет к повышению неоднозначности сигналов от собеседника и усложнению взаимодействия
- Асинхронность коммуникации снижает удовлетворенность коммуникацией, продуктивность и эффективность командного взаимодействия
- Множественность лиц и возможность видеть себя снижает «натуралистичность»
- Недостаток зрительного контакта создает недостаток обратной связи от собеседников и фрустрацию

Естественность каналов коммуникации





Чем чаще мы видим кого-то лицом к лицу, тем больше вероятность того, что мы также будем звонить этому человеку или общаться с помощью другого средства связи. Если мы не видим лица собеседника, мы предпочитаем наименее емкие каналы коммуникации

Группа факторов понижения естественности №1

- ☐ Асинхронность коммуникации
- ☐ Недоступности языка тела
- ☐ Недостаток зрительного контакта

Группа факторов понижения естественности №2

- ☐ Странность восприятия самого себя при говорении (+тревожность по поводу внешнего вида)
- ☐ Множество лиц одновременно
- ☐ Дополнительные возможности (просмотр экрана, презентации и проч)



Недостаток информации
(мозг работает
усерднее для компенсации)

Переизбыток информации

Понижение естественности

Понижение естественности

Общение лицом к лицу
100% естественная
коммуникация

Усталость от видеоконференций



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»



Спасибо за внимание!

**Следующая конференция состоится
ровно через год, 01 декабря 2024 г.**

Приглашаем Вас зарегистрироваться
на неё по ссылке:

[https://ast-
academy.ru/zapis/team2024pre/](https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/)

