СБЕРУНИВЕРСИТЕТ



Отчет об исследовании

Связанные одной сетью

Как **российские руководители** живут и выживают в цифровой среде

2024

Содержание

1 Вводное слово 3

2 Об исследовании 5

- Задачи
- Методология
- Участники исследования 6

3 Ключевые выводы 7

4 Как руководители используют цифровую среду 9

- Работа в цифровой среде 11
- Работа в офисе = работа в цифровой среде 13
- Обучение и развитие в цифровой среде 15
- Общение и отдых в цифровой среде 17

5 Трудности цифровой среды 19

- Истощение VS эффективность 21
- Проблемы в сети: зависимость и доступность 23
- Руководителям нужны правила в цифровой среде 25
- Примеры токсичного поведения: что замечают в коллегах 27
- Примеры токсичного поведения: что замечают в себе 29

6 Практики выживания в цифровой среде 31

- Как справляться с токсичной коммуникацией 33
- Как регулировать информационные потоки 35
- Как восстанавливать работоспособность 37

7 Опыт экспертов 39

8 Памятка по выживанию в цифровой среде 45

9 Что почитать и где поучиться 47

1 Вводное слово



«Вы все живёте в мире грёз»

Морфеус, к/ф «Матрица»

Исследования показывают, что российские пользователи в возрасте от 25 до 44 лет устойчиво проводят в мобильном интернете более 4 часов каждый день. Самые популярные площадки при этом — видеоплатформы и мессенджеры.

В эту статистику попадают и руководители — люди, на которых лежит ответственность за процессы, команды и их развитие. Мы решили разобраться, как цифровая среда влияет на продуктивность руководителей.

Данное исследование отталкивается от концепции "Цифрового детокса" и убеждения, что использование цифровых устройств необходимо минимизировать. Но опыт показывает, что проблема не в самих цифровых устройствах, а в содержании и качестве взаимодействия в цифровой среде.

Практика «Цифрового детокса» известна и описана, и при этом в самом ее названии отражается негативное отношение к цифровым каналам коммуникации. Подразумевается, что гаджеты отравляют человека, то есть приводят к интоксикации.

Тему принято рассматривать в черно-белых тонах: лишать себя гаджетов хорошо и нужно, а наполнять ими свою жизнь вредно и надо этого избегать. Никто до сих пор не рассматривал оттенки серого, что мы и хотим сделать в нашем исследовании.

По-настоящему большой вызов (как и по-настоящему большие возможности) при использовании цифровых устройств заключается в том, что они делают любую информацию доступной мгновенно и делают нас доступными для коммуникации в любой момент. Это создает агрессивную и интенсивную среду, в которой не каждый умеет правильно распределять свои ресурсы времени, внимания и энергии.

Как **управлять потоком информации** в цифровой среде без потери продуктивности?

Какие **приемы и практики** помогут руководителю сохранять и повышать качество деловых и личных отношений?

Может ли цифровая среда быть не обременением, а помощником в раскрытии потенциала человека?

Мы задались целью исследовать вредные и описать здоровые режимы потребления информации через цифровые устройства. Навык экологичного взаимодействия с потоками цифровой информации и мы называем "Цифровой осознанностью".

В данном исследовании под цифровой средой мы понимаем каналы и средства обмена информацией в цифровом виде:

- мессенджеры,
- электронная почта,
- онлайн-видеозвонки,
- социальные сети,
- образовательные курсы,
- интернет-серфинг,
- облачные сервисы
- информационные интернет-ресурсы.

Текущее исследование ориентировано в первую очередь на аудиторию руководителей — как на тех, кто в силу объема ответственности находится в зоне повышенного риска.

Желаем вам увлекательного знакомства с особенностями цифровой среды!



Алексей Суханов

Проректор по исследованиям и инновациям, заместитель генерального директора СберУниверситета

Об исследовании

Задачи

1. Описать особенности использования цифровой среды руководителями во время работы, при обучении и в процессе личного общения и отдыха.
2. Выявить трудности, с которыми сталкиваются руководители при использовании цифровой среды и которые снижают эффективность работы, обучения и отдыха.
3. Описать характер влияния цифровой среды на продуктивность руководителей.
4. Определить, существует ли у руководителей запрос на развитие правил коммуникации в сети и других практик экологичного взаимодействия с информацией в цифровой среде.



Методология

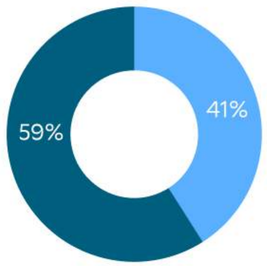
Онлайн-опрос:
51 закрытых и 13 открытых вопросов

Вопросы объединены в два блока

1. Особенности использования цифровой среды: какими каналами руководители пользуются для повседневных дел, и как цифровая среда влияет на их продуктивность.
   - A Работа
   - B Обучение и развитие
   - C Отдых, общение и развлечения
2. Техники цифровой осознанности: как руководители управляют потоками информации и коммуникации в цифровой среде, и что помогает им избегать истощения и поддерживать продуктивность.

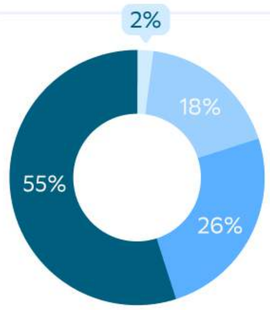
Участники исследования

100+ Руководителей разных уровней из разных организаций приняли участие в исследовании



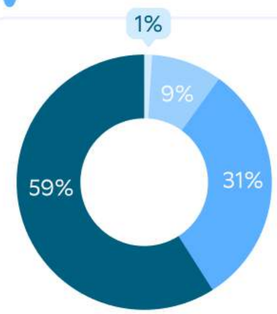
Пол

- **59%** женщины
- **41%** мужчины



Возраст

- **55%** от 35 до 44
- **26%** от 45 до 55
- **18%** от 26 до 34
- **2%** старше 56



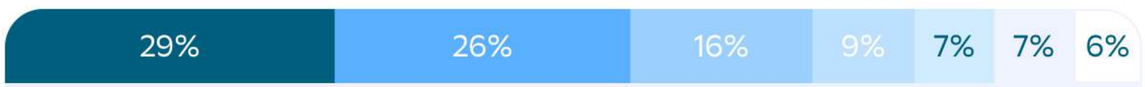
Уровень образования

- **59%** высшее
- **31%** два и более высших
- **9%** ученая степень
- **1%** неоконченное высшее



Уровень должности

- **33%** руководители среднего звена
- **28%** руководители проекта или команды
- **24%** руководители линейного уровня
- **10%** руководители высшего звена
- **5%** руководители продукта



Сфера деятельности

- **29%** информационные технологии
- **26%** другие категории с долями 4% и меньше
- **16%** высший и средний менеджмент
- **7%** управление персоналом
- **7%** финансы и бухгалтерия
- **6%** административный персонал

Ключевые выводы

1 Цифровая среда одновременно и способствует и препятствует продуктивности

95% **Руководителей согласны,** что цифровая среда повышает их эффективность

61% **Признаются,** что проводят слишком много времени онлайн бесцельно

42% **Часто имеют дело** с токсичными собеседниками и неэкологичной коммуникацией в сети;

63% **Согласны,** что работа в цифровой среде повышает нагрузку и приводит к истощению

34% **Руководителей некомфортно** оставаться всегда на связи

2 Цифровая среда не только делает доступным непрерывное обучение (Lifelong Learning), но и увеличивает количество отвлекающих факторов

93% **Руководителей согласны,** что цифровая среда повышает эффективность обучения и развития

72% **Признаются,** что часто отвлекаются во время обучения в цифровой среде

73% **Говорят,** что отвлечения сильно мешают процессу обучения

3 Цифровая среда может быть средой для восстановления — при применении практик цифровой осознанности

Те, кто успешно используют цифровую среду для отдыха и общения, эффективнее учатся в электронном формате, меньше истощаются от работы и обучения в сети, легче переносят переключения между задачами и собеседниками во время работы[1]

Те, кто умеют **регулировать потоки коммуникации и информации,** меньше страдают от постоянных переключений в работе и обучении[2]

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Цифровая среда позволяет вам качественно развлекаться и общаться?» и на вопросы «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?», «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?» и «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?»

[2] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Вы эффективно справляетесь с регулированием потоков информации и коммуникации в цифровой среде?» и на вопросы «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?» и «Отвлечения и переключения внимания сильно затрудняют для вас процесс обучения и развития?»

4 Дефицит этики и правил общения в сети мешает продуктивности

80% **Руководителей считают,** что потоки коммуникации в сети сильно влияют на продуктивность, и собственная цифровая среда руководителя заслуживает специального внимания и управления

95% **Соглашаются с тем,** что соблюдение правил коммуникации в цифровой среде способствует продуктивности

44% **Считают,** что в их окружении нет правил экологичного общенияв цифровой среде либо правила не соблюдаются

5 Главный враг продуктивности — постоянное переключение между устройствами, собеседниками и задачами

83% **Руководителей постоянно** или часто отвлекаются от работы

69% **Говорят,** что их постоянно отвлекают коллеги

Чем сильнее переключения и **отвлечения** затрудняют руководителям работу или обучение в цифровой среде, тем выше они оценивают нагрузку и, как следствие, истощение от взаимодействия в сети[1]

6 Самый распространенный способ восстанавливаться — физическая активность; самая частая защита от истощения — ограничение использования цифровых устройств и каналов

72% **Руководителей для восстановления** выбирают спорт или прогулки на природе;

4% **Упоминают** цифровой детокс как временный отказ от цифровых устройств

46% **Отключают уведомления,** выключают телефон, используют специальные режимы с ограничением уведомлений

7 Спасение – не в отказе от цифровой среды, а в умении управлять потоками информации

Те, кто владеют приемами управления цифровыми информационными потоками (в сравнении с теми, кто не владеет такими приемами):

В среднем на 30% меньше истощаются от работы и обучения в цифровой среде

На 27% реже злоупотребляют бесцельным времяпрепровождением онлайн

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?» и «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?», а также ответами на вопросы« Отвлечения и переключения внимания сильно затрудняют для вас процесс обучения и развития?» и «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»

Как руководители используют цифровую среду

Данные исследования

УЧАСТНИК ИССЛЕДОВАНИЯ

«Устаю от частого переключения между мессенджерами, почтой, встречами и телефонными звонками. Когда нужно продолжить переписку, приходится вспоминать, где именно она была. Особенно, если переписка скачет из почты в мессенджер и обратно, причём в разные чаты одновременно — найти нужное сообщение бывает проблематично»

Работа в цифровой среде

Руководители постоянно используют цифровые устройства в работе, и это делает их доступными для коммуникации

Вопрос: «Как часто вы используете следующие форматы для решения рабочих задач во взаимодействии с коллегами?»

Частота использования цифровых каналов



Частота использования нецифровых каналов

Никогда или редко · Скорее реже, чем чаще · Скорее чаще, чем реже · Постоянно или часто

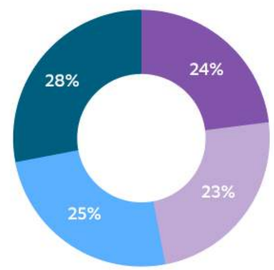
Самые популярные каналы – текстовые, причем мессенджеры используются чаще (**86%** руководителей пользуются постоянно), чем электронная почта (**74%**). В то же время больше руководителей постоянно использует видеозвонки (**51%**), чем очные встречи (**41%**)[1]

Легкодоступные каналы провоцируют переключения: например, руководители, которые активно используют мессенджеры, чаще переключаются между задачами, устройствами и собеседниками во время работы в цифровой среде.

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Вы часто переключаетесь между задачами, собеседниками, устройствами, приложениями во время работы в цифровой среде?» и «Как часто вы используете мессенджеры для решения рабочих задач во взаимодействии с коллегами?»

Цифровая среда — дополнительная нагрузка в работе

Вопрос: «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»



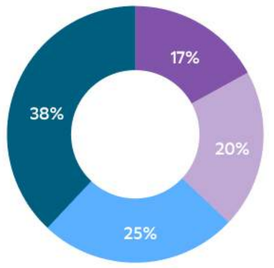
93%

Руководителей считают, что цифровая среда как рабочий инструмент способствует их эффективности



Переключения затрудняют работу

Вопрос: «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?»



93%

Руководителей постоянно переключаются между задачами и собеседниками во время работы

90%

Руководителей часто приходится отвлекаться на новые запросы и задачи от коллег



Неэкологичные переключения ведут к истощению: руководители, которым переключения между задачами сильнее мешают работать, выше оценивают нагрузку от работы в цифровой среде и, как следствие, истощение[1]

Частые переключения между задачами и собеседниками отравляют цифровую среду: руководители, которым переключения между задачами сильнее мешают работать, оценивают цифровую среду как менее эффективный и подходящий для работы инструмент[2]

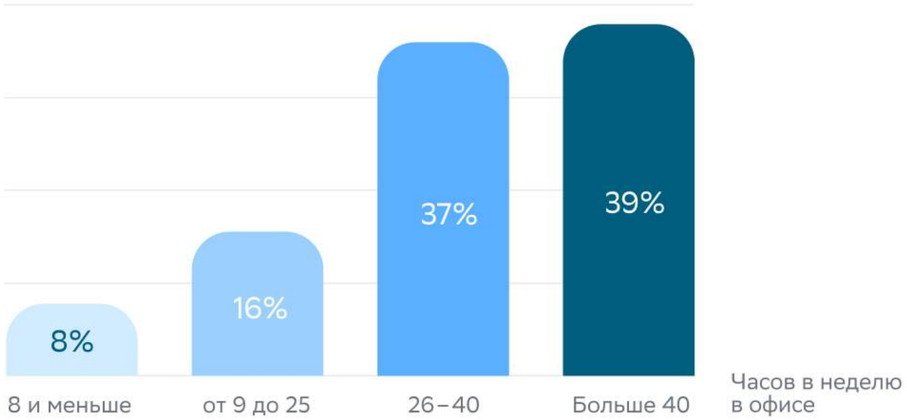
[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?» и «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»

[2] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?» и «Цифровая среда как ваш рабочий инструмент способствует вашей эффективности?»

Работа в офисе = работа в цифровой среде

Две трети руководителей работают в офисе полную рабочую неделю или больше

Вопрос: «Сколько часов в неделю вы работаете в офисе?»



Руководители разделились по трем примерно равным группам по времени в офисе в неделю:
- Меньше 40 часов,
- Около 40 часов (+- 1 час),
- Больше 40 часов

Четверть руководителей (25%) работает в офисе до 10 часов в день без выходных (от 50 до 70 часов в неделю)

При том, что руководители большую часть времени работают очно в офисе (в среднем 8 часов в день 5 дней в неделю), значительная часть коммуникации и даже встреч происходит в цифровой среде

Что говорят респонденты

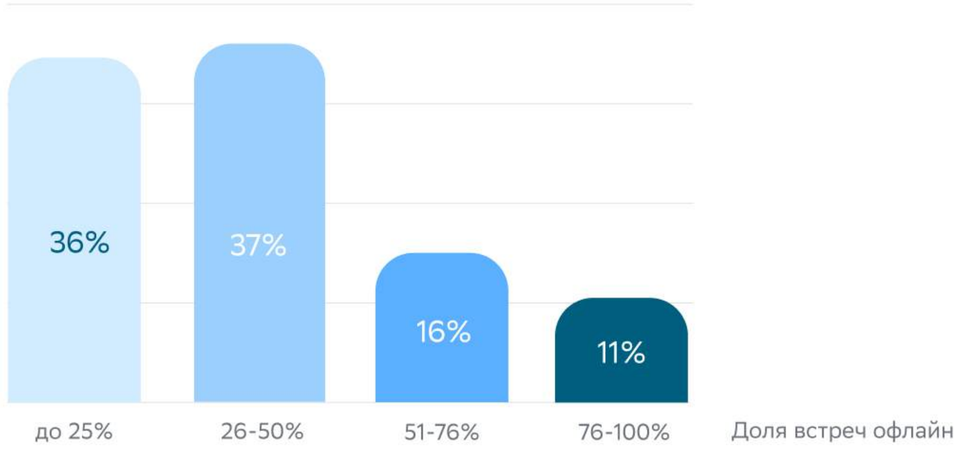
«Я предпочту организовать онлайн-созвон на острую тему, чем встретиться с коллегой очно, даже если мы оба находимся в офисе».

«Бывает так, что из четырех участников видеозвонка трое находятся в офисе, но подключаются по разным углам со своих ноутбуков отдельно вместо того, чтобы договориться и выйти с одного устройства».

«Иногда я даже не знаю, находятся ли со мной в одном офисе коллеги из других отделов, с которыми я переписываюсь. Мне это и не важно, они находятся в моем смартфоне, а это ближе всего».

73% руководителей проводят больше половины встреч в цифровой среде

Вопрос: «Какая доля ваших встреч проходит офлайн?»



Половина руководителей проводит онлайн больше двух третей всех своих встреч

Треть руководителей (36%) проводят очно одну встречу из четырех **(25% встреч)** или меньше

25% **Руководителей** не проводят очных встреч или проводят их редко

41% **Руководителей** постоянно или часто используют очные встречи для рабочей коммуникации

Тем не менее существует естественная взаимосвязь:
чем больше времени руководитель проводит в офисе, тем активнее он использует очные встречи и тем большая доля его встреч проходят без применения цифровых устройств[1]

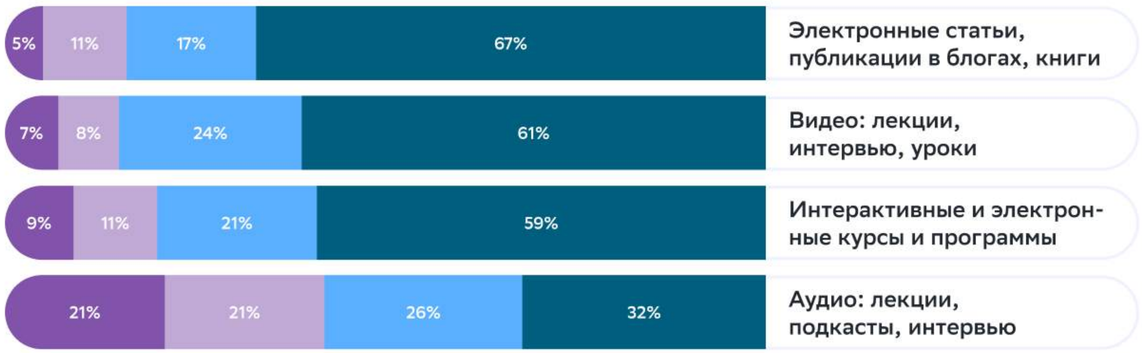
[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Сколько часов в неделю вы работаете в офисе?» и на вопросы «Как часто вы используете очные офлайн встречи, переговоры и совещания для решения рабочих задач во взаимодействии с коллегами?» и «Какая доля ваших деловых встреч проходит в офлайне?»

Обучение и развитие в цифровой среде

Руководители активно пользуются доступом к обучению онлайн, и это затрудняет концентрацию внимания

Вопрос: «Как часто вы используете следующие форматы в своем обучении и развитии?»

Частота использования цифровых каналов



Частота использования нецифровые каналов



Цифровая среда расширяет возможности обучения: часто или постоянно используют те каналы и форматы, которые позволяют экономить время или предоставляют уникальные для электронного формата инструменты: видео, аудио, интерактивные курсы

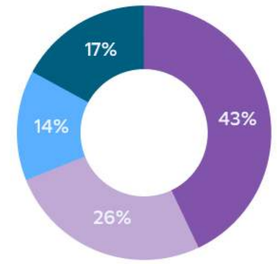
Lifelong Learning: цифровые каналы делают обучение и развитие доступным в любое время в любом месте, предоставляя тем самым возможности для непрерывного обучения

92%

Руководителей считают, что цифровая среда повышает эффективность их обучения и развития

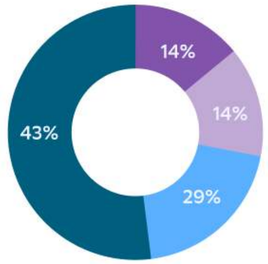
Цифровая среда для обучения не перегружает

Вопрос: «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»



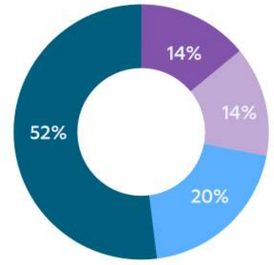
Руководители постоянно отвлекаются во время обучения

Вопрос: «Вы часто отвлекаетесь на посторонние задачи, устройства, приложения во время обучения и развития в цифровой среде?»



Переключения мешают учиться

Вопрос: «Отвлечения и переключения внимания сильно затрудняют для вас процесс обучения и развития?»



Да
Скорее да
Скорее нет
Нет

Цифровая осознанность — это метанавык, он проявляется равномерно в разных сферах:

- Цифровая среда сильнее облегчает обучение тех же руководителей, которые продуктивнее используют ее для работы;
- Отвлечения сильнее мешают учиться тем же респондентам, которым переключения между задачами и собеседниками мешают в работе[1].

> Кто успешно регулирует нагрузку от цифровой коммуникации, тот успешно справляется и с рабочим контекстом, и с образовательным

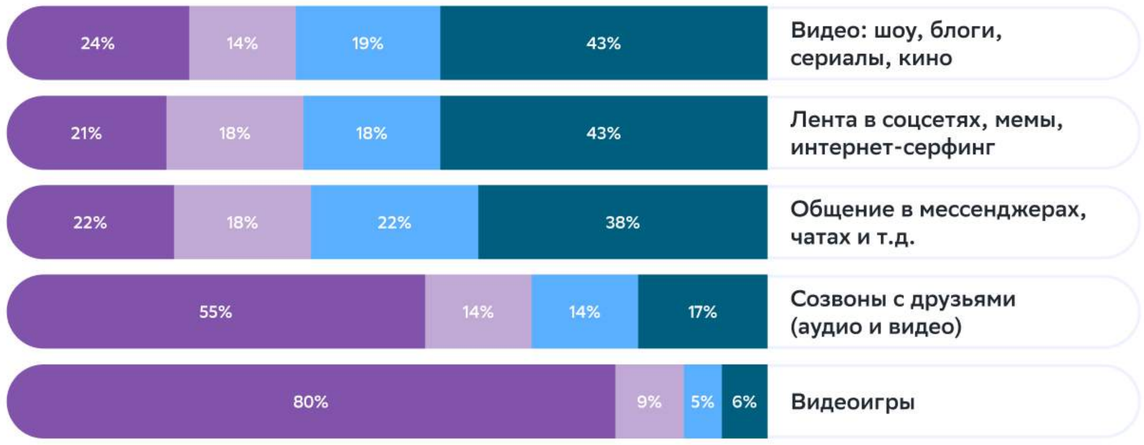
[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Цифровая среда повышает эффективность вашего обучения и развития?» и «Цифровая среда как ваш рабочий инструмент способствует вашей эффективности?», а также ответами на вопросы «Отвлечения и переключения внимания сильно затрудняют для вас процесс обучения и развития?» и «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?»

Общение и отдых в цифровой среде

Руководители эффективно ограничивают развлечения в цифровой среде, но могут больше использовать ее для отдыха

Вопрос: «Как часто вы используете следующие форматы в своем обучении и развитии?»

Частота использования цифровых каналов



Частота использования нецифровых каналов



Никогда или редко · Скорее реже, чем чаще · Скорее чаще, чем реже · Постоянно или часто

Данные исследования подтверждают выводы Медиаскопа[1] о потреблении мобильного интернета: пользователи чаще других каналов используют социальные сети и смотрят видео

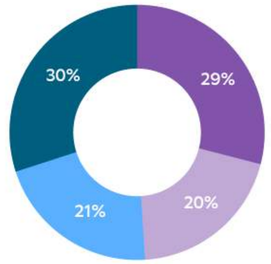
Контакт с близкими улучшает впечатление от времени, проведенного в сети: руководители, которые считают, что полноценно общаются и развлекаются в сети, чаще других созваниваются с друзьями, общаются в дружеских чатах и используют социальные сети[2].

[1] Mediascope: Человек в смартфоне — см. информацию об исследовании на стр. 51

[2] На основании кореляционного анализа между ответами на вопросы «Цифровая среда позволяет вам качественно развлекаться и общаться?» и «Как часто вы используете следующие форматы для развлечения, отдыха и общения: созвоны с друзьями (аудио и видео), общение в мессенджерах, чатах и т.д.; лента в соцсетях, мемы, интернет-серфинг?»

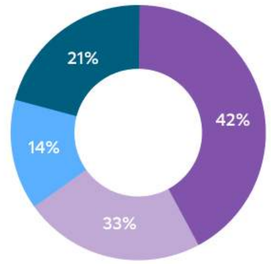
Переключения не мешают отдыху

Вопрос: «Переключения между собеседниками, каналами, приложениями мешают вашему отдыху и общению?»



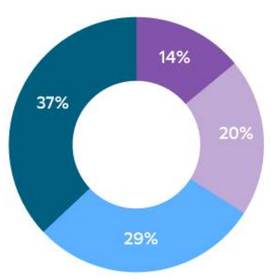
Цифровая среда для общения не перегружает

Вопрос: «Общение и развлечения в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»



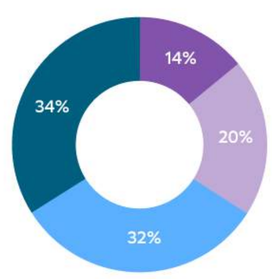
Руководители часто переключаются во время отдыха и общения

Вопрос: «Вы часто переключаетесь между собеседниками, каналами, приложениями во время отдыха и общения в цифровой среде?»



Цифровая среда помогает общаться и развлекаться

Вопрос: «Цифровая среда позволяет вам качественно развлекаться и общаться?»



Да · Скорее да · Скорее нет · Нет

Умение отдыхать в цифровой среде дает преимущества. Те, кто полноценно общаются и развлекаются в сети:

- Позитивнее других оценивают влияние цифровой среды на обучение в цифровой среде;
- Считают, что переключения между собеседниками и задачами меньше мешают их работе;
- Уверены, что цифровая среда меньше истощает их при работе и при обучении[1].

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Цифровая среда позволяет вам качественно развлекаться и общаться?» и на вопросы «Цифровая среда повышает эффективность вашего обучения и развития?», «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?», «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?» и «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»

Трудности цифровой среды

Данные исследования

Привет!

Не занят?

Слушай, у меня короткий вопрос)

Помнишь, вчера встречались с заказчиком?

Они потом еще файл отправили нам с их презентацией

Можешь переслать мне его в пдф, а то у меня не читается?

Срочно нужно, прямо сейчас на встрече с руководством

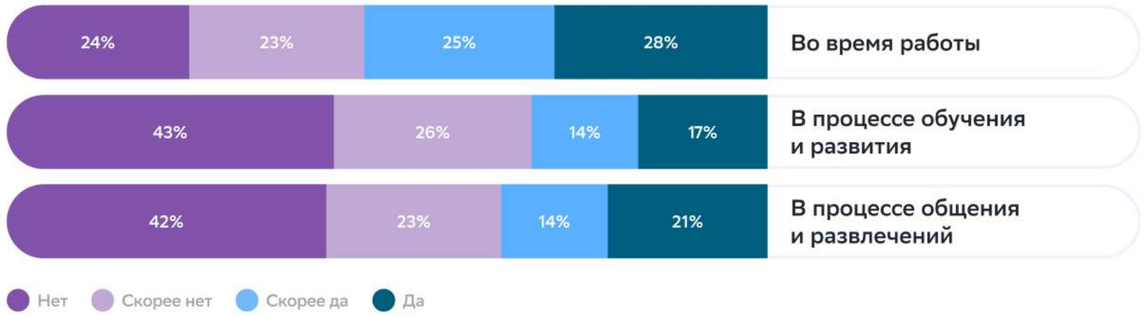
Игорь?...

нет

Истощение VS эффективность

Работа в цифровой среде несет больше нагрузки, чем обучение и личное общение

Вопрос: «Цифровая среда увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»

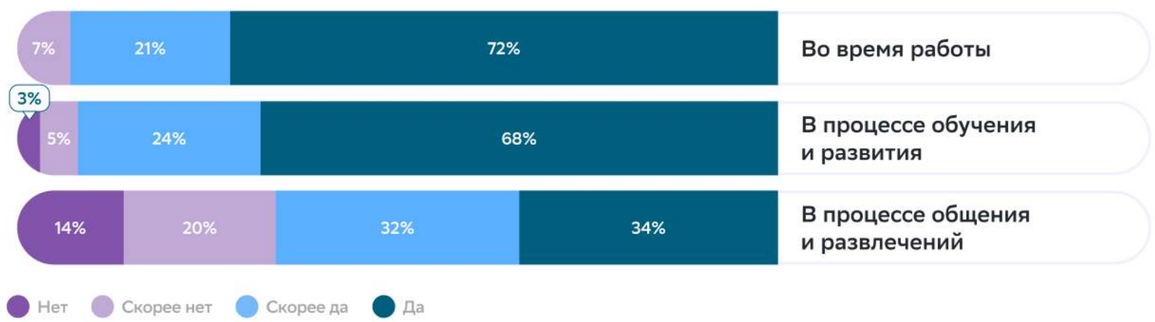


Имеет значение отношение к коммуникации в сети: в отличие от рабочего контекста цифровая среда реже приводит к истощению при общении и обучении. Это говорит о том, что истощает не сама среда и не устройства, а характер, содержание коммуникации или то, как мы ее воспринимаем

При этом нагрузка от цифровой среды в разных контекстах связана: если человек истощается во время работы онлайн, то он истощается и при обучении или личном общении с использованием цифровых устройств[1]

Цифровая среда облегчает и повышает эффективность во всех сферах жизни

Вопрос: «Цифровая среда увеличивает вашу эффективность?»

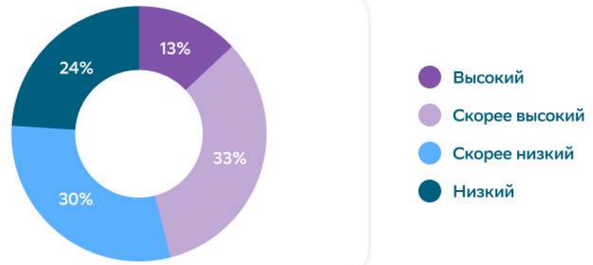


[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?», «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?» и «Общение и развлечения в цифровой среде увеличивают нагрузку на вас и приводят к истощению?»

В целом цифровая среда воспринимается как полезный инструмент для разных сфер жизни. Относительно работы и обучения в цифровой среде большинство руководителей уверено в положительном влиянии на эффективность, и при этом для отдыха и общения чаще выбирают нецифровые форматы.

Высокий текущий уровень стресса связан с повышенной истощаемостью во всех сферах жизни

Вопрос: «Оцените общий уровень стресса в текущий период вашей жизни»



Исследование показало существенную связь между уровнем стресса и истощением в разных контекстах.

Чем выше руководитель оценивает свой текущий уровень стресса, тем большую нагрузку он испытывает при работе, обучении и общении в цифровой среде.



Что говорит эксперт



Анастасия Макарьева
Главный специалист Академия лидерства, СберУниверситет

Сложно установить причинно-следственную связь между двумя факторами — мы не знаем, что первично: стресс или истощение от цифровой среды. Именно поэтому, развивая цифровую осознанность, мы не сокращаем и не убираем стрессоры, а именно учимся ими управлять. В результате вы почувствуете, что при работе в цифровой среде вы справляетесь с напряжением и ваше самочувствие улучшается. Яркие эмоции, которые мы испытываем в процессе общения или работы, дают нам важную обратную связь и позволяют вовремя реагировать на значимые события.

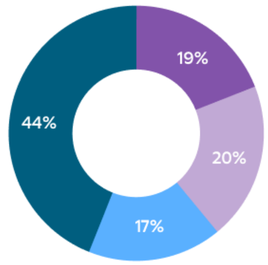
94%

Руководителей вовлекаются в работу эмоционально

Проблемы в сети: зависимость и доступность

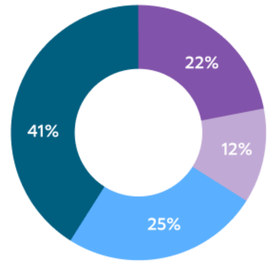
Цифровая среда затягивает

Вопрос: «Вы часто уделяете слишком много времени в цифровой среде информации, не имеющей для вас прямой пользы?»



Доступность 24/7 подходит не всем

Вопрос: «Вам комфортно то, что вы доступны в цифровой среде для обращений от большого количества разных людей в любое время?»



Да · Скорее да · Скорее нет · Нет

Умение регулировать потоки информации нужно, чтобы сохранять субъектность.

Руководители, которые чаще проводят время онлайн бесцельно:

- Больше используют социальные сети для отдыха и развлечения;
- Чаще отмечают, что общение и развлечения в цифровой среде истощают их;
- Чаще отвлекаются на посторонние задачи во время обучения в цифровой среде;
- Признаются, что не владеют достаточным набором инструментов для регулирования потоков информации в цифровой среде[1]

Цифровая среда делает человека доступным для коммуникации в любой момент,

и это обстоятельство требует внимания и управления.

41% **Руководителей** с уверенностью говорят о том, что им комфортно быть доступными для обращений в любой момент, и около четверти определенно отвечают, что это совершенно некомфортно

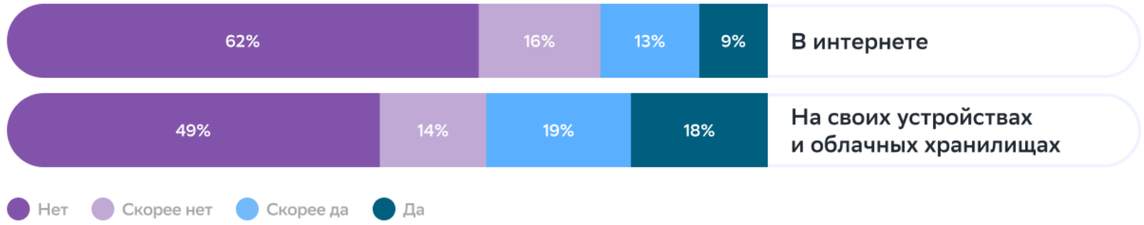
Постоянная доступность мешает работать: руководители, которым переключения между задачами и собеседниками сильнее мешают в работе, испытывают больше дискомфорта от того, что они доступны для общения в сети в любое время[2]

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Вы часто уделяете слишком много времени в цифровой среде информации, не имеющей для вас прямой пользы? Например, читаете или смотрите то, что вам не нужно» и на вопросы «Как часто вы используете ленту с соцсетях, мемы, интернет-серфинг для развлечения, отдыха и общения?», «Вы часто отвлекаетесь на посторонние задачи, устройства, приложения во время обучения и развития в цифровой среде?», «Общение и развлечения в цифровой среде увеличивают нагрузку на вас и приводят к истощению?» и «Вы владеете достаточным набором приемов и инструментов, чтобы регулировать потоки цифровой информации и коммуникации в своих интересах?»

[2] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?» и «Цифровая среда как ваш рабочий инструмент способствует вашей эффективности?»

Организация и поиск информации в своих файловых хранилищах сложнее, чем поиск в интернете

Вопрос: «Вы испытываете трудности с поиском и отбором нужной информации?..»



на 20% **Больше руководителей** легко справляется с поиском в интернете, чем в файловых системах, в которых они сохранили информацию сами.

на 40% **Больше руководителей** испытывают трудности при поиске информации в своей системе хранения.

Это может говорить о слабых навыках организации информации в своей информационной системе, а также о низких требованиях к качеству информации в интернете.

Умение искать информацию связано с умением управлять цифровыми потоками в своих интересах:

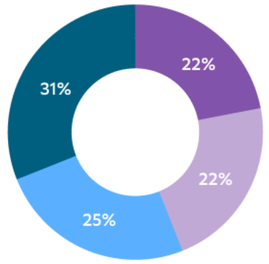
- Те, кто считают, что владеют достаточным набором приемов для регулирования цифровых потоков, испытывают меньше проблем с поиском нужной информации и в интернете и у себя;
- Те, кто испытывает трудности с поиском информации в интернете, также испытывают трудности с поиском информации и на своих устройствах[1]

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Вы испытываете трудности с поиском нужной информации на своих устройствах и облачных хранилищах? Например, когда нужно найти файл, который вы не помните, где сохранили» и на вопросы «Вы испытываете трудности с поиском и отбором нужной информации в интернете?» и «Вы владеете достаточным набором приемов и инструментов, чтобы регулировать потоки цифровой информации и коммуникации в своих интересах?»

Руководителям нужны правила в цифровой среде

У руководителей нет уверенности в наличии и соблюдении правил

Вопрос: «В вашем рабочем окружении существуют и соблюдаются правила экологичного общения в цифровой среде?»

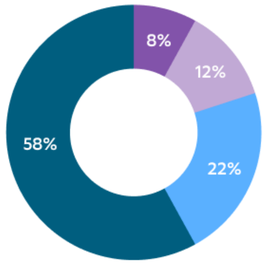


Далеко не все замечают существование правил общения в сети и придерживаются их:

- Треть руководителей **(31%)** уверены в том, что правил достаточно. Это говорит о дефиците этики и правил общения в сети.
- **44%** руководителей так или иначе говорят о том, что правил экологичного общения в их окружении недостаточно или они не соблюдаются.

Можно существенно повысить свою продуктивность, упорядочив коммуникацию в сети

Вопрос: «Цифровая среда в целом достаточно сильно влияет на ваше состояние и продуктивность, чтобы работа в цифровой среде заслуживала специального внимания и управления?»



Правила помогают создать безопасную среду даже для тех, кто не владеет практиками цифровой осознанности.
Те, кто считают, что цифровая среда заслуживает специального внимания:

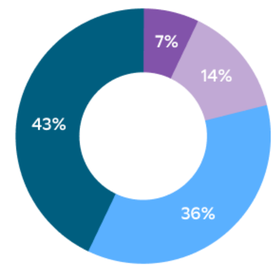
- Признаются, что часто отвлекаются на посторонние дела во время обучения;
- Чаще отмечают, что цифровая среда повышает нагрузку на обучение, что приводит к истощению;
- Реже отвечают, что эффективно справляются с регулированием потоков информации и коммуникации в цифровой среде.[1]

Да · Скорее да · Скорее нет · Нет

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Цифровая среда позволяет вам качественно развлекаться и общаться?» и на вопросы «Цифровая среда повышает эффективность вашего обучения и развития?», «Переключения между задачами, собеседниками, устройствами и приложениями сильно мешают вам в работе?», «Работа в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?» и «Обучение и развитие в цифровой среде увеличивает нагрузку на вас и приводит к истощению?»

Руководители эффективно регулируют потоки цифровой информации

Вопрос: «Вы эффективно справляетесь с регулированием потоков информации и коммуникации в цифровой среде?»

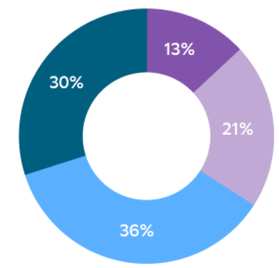


Владение инструментами и успешное регулирование потоков связано:

- Те, кто считает, что эффективно справляются с регулированием потоков информации в сети, чаще считают также, что владеют достаточным набором приемов и инструментов для этого.[1]
- **50%** респондентов сомневаются (отвечают «скорее да» или «скорее нет»), эффективно ли они справляются с потоками информации в сети. Это может говорить о том, что они не удовлетворены успехом полностью, но не считают ситуацию опасной.

Руководители не уверены, что приемов управления потоками информации достаточно

Вопрос: «Вы владеете достаточным набором приемов и инструментов, чтобы регулировать потоки цифровой информации и коммуникации в своих интересах?»



Да · Скорее да · Скорее нет · Нет

Многие управляют потоками информации интуитивно:

- Треть руководителей **(30%)** уверены, что у них достаточно навыков и инструментов для регулирования потоков цифровой информации.
- **57%** руководителей сомневаются (отвечают «скорее да» или «скорее нет»), достаточно ли у них инструментов.
- Тех, кто уверен, что справляется с управлением потоками, на **30%** больше, чем тех, кто уверенно владеет приемами регулирования коммуникации в сети.

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Вы эффективно справляетесь с регулированием потоков информации и коммуникации в цифровой среде?» и «Вы владеете достаточным набором приемов и инструментов, чтобы регулировать потоки цифровой информации и коммуникации в своих интересах?»

Примеры токсичного поведения: что замечают в коллегах

Под «токсичным» поведением в исследовании подразумевается игнорирование удобства собеседника. Опросник содержал уточнение, что токсичные собеседники не заботятся о качестве коммуникации, например, пренебрегают правописанием, отправляют множество коротких сообщений вместо одного с продуманной логикой или переходят на личности.

Руководителей раздражает небрежная коммуникация

Вопрос: «Приведите, пожалуйста, примеры поведения ваших коллегв цифровой коммуникации, которое вы считаете токсичным».

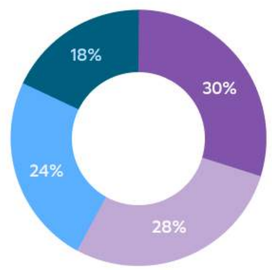
37%	**Структура:** множество коротких сообщений вместо одного, отсутствие структуры или логики, недостаток или избыток информации, неясная цель коммуникации
36%	**Неуместность:** обращение в нерабочее время, назначение встречи без учета календаря коллег, нарушение правил. Требование срочного ответа или ответа раньше оговоренного срока
33%	**Слова:** грубость, эмоциональность, невежливость, переход на личности, публичные замечания и подшучивания, ошибки в речи, жаргон, англицизмы
17%	**Отсутствие ответа** или неоднозначный ответ, требующий дополнительных разъяснений, например, смайлики вместо ответа
7%	**Голосовые сообщения:** неуместные, слишком длинные аудиосообщения, ответы голосом на срочные вопросы
5%	**Неконструктивный разговор:** безапелляционный отказ, пассивная позиция, поиск виноватых, избыточные сомнения в задачах, сроках и проч

Наличие токсичных коллег снижает продуктивность работы в цифровой среде: чем реже руководитель сталкивается с токсичными собеседниками или не получает ответов на свои сообщения, тем больше цифровая среда способствует эффективности его работы

[1]На основании корреляционного анализа между ответами на вопрос «Цифровая среда как ваш рабочий инструмент способствует вашей эффективности?» и на вопросы «Вы часто имеете дело с токсичными собеседниками, которые не заботятся о качестве коммуникации? Например, пренебрегают правописанием, отправляют множество коротких сообщений вместо одного с продуманной логикой или переходят на личности» и «Ваши сообщения или запросы к коллегам и руководству часто остаются без обратной связи?»

Только 30% не сталкиваются с токсичностью

Вопрос: «Вы часто имеете дело с токсичными собеседниками, которые не заботятся о качестве коммуникации?»



Да · Скорее да · Скорее нет · Нет

Токсичная коммуникация раздражает и вызывает отторжение собеседника

59%	**Раздражение**
23%	**Отторжение:** желание прекратить общение, брезгливость, неприязнь, отвращение, стыд, сожаление о потраченном времени
16%	**Противодействие:** ярость, злость, агрессия, негодование, возмущение
12%	**Демотивация:** грусть, разочарование, уныние, бессилие, усталость, истощение, апатия
9%	**Стресс:** тревога, беспокойство, недоверие, растерянность

Что говорят респонденты

- «Звонят без предварительного согласования. Ставят встречи без предупреждения. Игнорируют заранее обозначенные ограничения».
- «Присылают комментарии, которые заставляют задавать дополнительные вопросы, "вытягивать" нужный ответ».
- «Когда ставят встречу за 5 минут до её начала и пишут запрос так, что невозможно понять, что нужно».
- «Постоянная активность в ТГ-чатах даже без повода».
- «Миллион сообщений в Воцап по 3 слова в каждом».
- «Сплошной поток сознания безо всякой структуры».
- «Пересылают сообщения от коллеги без выделения конкретной проблемы. Шлют голосовые сообщения более 1 минуты или всё пишут капслоком».
- «Навязчивые звонки, словоблудие и спам, отправляют множественные сообщения».
- «Пожиратель времени, — когда вопрос можно решить быстро, но приходится говорить, говорить и говорить».
- «Когда возникают срочные запросы ранним утром, поздним вечером или в выходные».
- «Не отвечают на письмо больше недели».

Примеры токсичного поведения: что замечают в себе

За собой признают те же недостатки, что раздражают в других

Вопрос: «Приведите, пожалуйста, примеры вашего собственного поведения в цифровой среде, которое вам не нравится».

19%	**Отсутствие ответа**, задержка с ответом на сообщение
11%	**Переключения:** расфокусировка внимания, отвлечение на другие задачи
11%	**Непонятные сообщения:** много маленьких сообщений вместо одного продуманного. Сообщения без контекста, непонятные сокращения слов
10%	**Избыточное время** в соцсетях,интернете, мессенджере, телефоне: «залипание»
9%	**Обращения вне рабочего времени**, невнимание к рабочему графику и занятости коллег
8%	**Нарушение делового тона** коммуникации: фамильярное, неуместное или грубое обращение
4%	**Ошибки**, опечатки в сообщениях

Списки того, что раздражает в других и что не нравится в себе, совпадают на **80%** — руководители признают, что сами допускают токсичное поведение. **В фокусе внимания — небрежное отношение к опыту собеседника:** когда сообщение непонятно для него (написано без логики и структуры), неудобно для восприятия или небрежно (несколько сообщений, ошибки), несвоевременно (в неподходящее время) или выражает негативные эмоции.

Только **в примерах токсичного поведения коллег** встречается «неконструктивный разговор» (может означать, что со стороны собеседника он не кажется таковым) и голосовые сообщения (те, кто их использует, считает их удобным инструментом).

Список про **свое токсичное поведение** отличается наличием примеров не из коммуникации (злоупотребление соцсетями) и объяснением причин раздражающих поступков.

18%

Руководителей часто или постоянно **не получают ответа на свои сообщения и запросы** к коллегам и руководству

Руководители, чьи сообщения чаще остаются без обратной связи, скорее **склонны негативно оценивать влияние цифровой среды на эффективность работы**[1]

Отсутствие ответа заставляет тратить силы на получение обратной связи

Вопрос: «Как вы реагируете на ситуацию, когда не получаете обратную связь на свои сообщения?»

70%	Напоминают о себе, повторяют запрос
32%	Меняют канал коммуникации, звонят, приходят лично
8%	Злятся, испытывают раздражение или гнев
7%	Находят людей, которые помогут достучаться, эскалируют на более высокий уровень
5%	Расстраиваются/испытывают разочарование/ находятся в недоумении

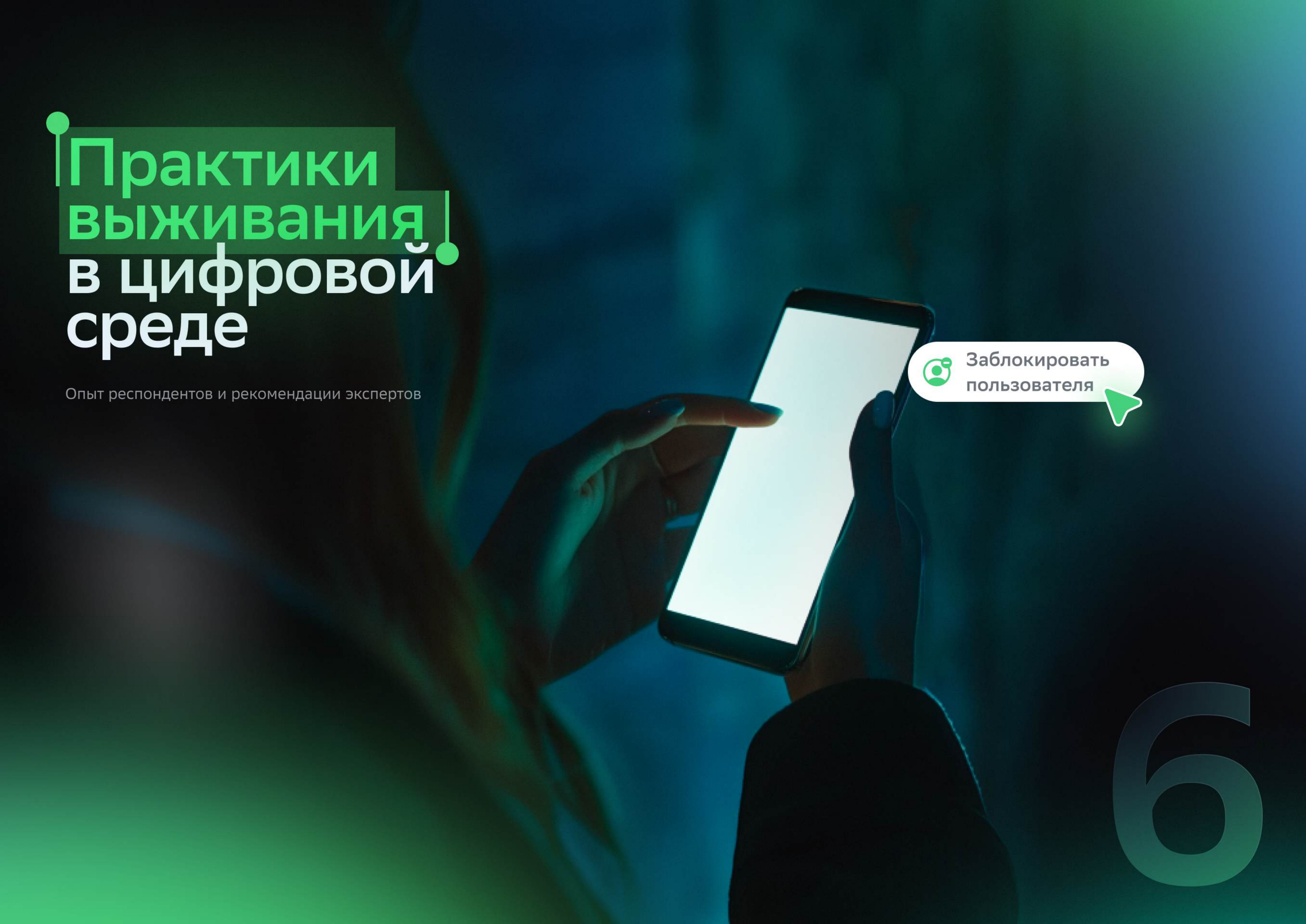
Что говорят респонденты

- «Пишу коллегам по рабочим вопросам вне рамок рабочего дня».
- «Иногда отправляю сплошной поток сознания без структуры».
- «Просмотр увлекательной, но ненужной информации».
- «Постоянное сидение в рабочих чатах. Вот это единственный негативный момент — истощает и раздражает».
- «Пишу, когда мне удобно, а не когда удобно другим».
- «Иногда отправляю жёсткие комментарии, если кто-то не проверяет FAQ или закрепы и снова задаёт тот же вопрос».
- «Слишком много и эмоционально говорю на ВКС, когда можно было бы кратко и по делу».
- «Пренебрегаю правилами пунктуации, предпочитаю быструю скорость ответа в мессенджерах».
- «Могу написать в выходные, если придёт мысль, чтобы не забыть, но понимаю, что нарушаю личное время».
- «Слишком настойчиво требую ответа, когда на самом деле могу подождать».
- «Если сразу не ответила, могу забыть, отвлекаюсь на сообщения в ущерб текущим встречам».
- «Перебиваю на встречах, иногда мне кажется, что могу сказать быстрее и точнее, но это, наверное, раздражает других».

[1] На основании корреляционного анализа между ответами на вопросы «Ваши сообщения или запросы к коллегам и руководству часто остаются без обратной связи?» и «Цифровая среда как ваш рабочий инструмент способствует вашей эффективности?»

Практики выживания в цифровой среде

Опыт респондентов и рекомендации экспертов



Как справляться с токсичной коммуникацией



Татьяна Фомичева
Руководитель направления, Академия лидерства, СберУниверситет



Анастасия Макарьева
Главный специалист Академия лидерства, СберУниверситет

Руководители предпочитают действовать рационально, а не эмоционально

Вопрос: «Что вы делаете, чтобы добиться своей цели в коммуникации с токсичным собеседником, который не заботится о качестве коммуникации?»

Что говорят эксперты

32%

Дают обратную связь токсичному собеседнику, пытаются обозначить границы, правила и формат общения

Анастасия Макарьева

Этот метод прекрасно работает, потому что выражение своих чувств может служить способом эмоциональной разрядки. Такой инструмент помогает снизить уровень стресса и улучшить общее психоэмоциональное состояние. Помимо этого, обратная связь помогает установить чёткие границы в коммуникации. Это позволяет обеим сторонам понимать, что приемлемо в общении, а что нет, что поможет снизить вероятность дальнейших токсичных взаимодействий.

29%

Стараются выйти на конструктив и конкретику, фокусируются на цели, обращают внимание на суть разговора, задают вопросы

Татьяна Фомина

Рекомендую оставить в фокусе этот способ, но только применять его не вот так в лоб. В любой коммуникации главное — никого не задеть, не обидеть. Поэтому сначала постарайтесь снизить градус эмоций собеседника, покажите, что вы слышите его «боль», его эмоции, а после выводите на конструктив. Это переключает с эмоционального на рациональное. Запускает новые механизмы в нашем организме.

25%

Игнорируют и блокируют токсичного собеседника или не делают ничего, потому что «это может быть бесполезно, легче просто не обращать внимание»

Анастасия Макарьева

К сожалению, это очень распространённая ошибка, которая лишь приводит к ухудшению ситуации. Игнорирование может восприниматься как пассивный подход, который не устраняет причину проблемы. Некоторые люди предпочитают проявление активной позиции в общении, например, открытое обсуждение или установление границ.

Что говорят эксперты

12%

Проявляют эмпатию, дружелюбие, стремятся стать образцом вежливой и экологичной коммуникации

Анастасия Макарьева

Безусловно, наличие эмоций позволяет лучше понимать себя и собеседника, буквально чувствовать жизнь в себе и в собеседнике. Эмпатия — это один из важнейших инструментов безопасной и бережной коммуникации. Вместе с тем, если человек находится под сильным эмоциональным напряжением, его реакция может быть чрезмерной или неадекватной, что приведёт к эскалации конфликта.

11%

Меняют формат общения в сторону более тесного, прямого или официального контакта, который сложнее игнорировать: с переписки на звонок, с ВКС на личную встречу

Анастасия Макарьева

В некоторых случаях люди могут стремиться к более тесному контакту для создания эмоциональной связи, например, чтобы усилить доверие и взаимопонимание. Формальное общение часто ставит нас в рамки, где нужно следовать установленным нормам и правилам. Это может также снижать когнитивную нагрузку и препятствовать креативности.

7%

Меняют собеседника: как горизонтально — другого коллегу, так и вертикально — эскалируют на руководителя

Татьяна Фомина

В теме токсичного поведения — это крайняя мера. Применима для острых проявлений токсичного поведения. Она возможна в случае, касающегося угроз и последующих физических посягательств, и только если вы задействовали все возможные способы урегулирования выше.

Как регулировать информационные потоки

Самая частая защита от истощения — ограничение коммуникации

Вопрос: «Какие самые эффективные способы регулировать потоки информации и коммуникации в цифровой среде вы используете?»

1. 46% – **отключают уведомления** и используют специальные режимы на устройствах: отключают звук или уведомления вообще, применяют режим фокусировки, «не беспокоить», авиарежим, выключают на время телефон

2. 26% – **планируют время** на разные каналы, время и дни недели, используют календари для управления расписанием. Планируют, когда проверять сообщения и отвечать на почту

3. 23% – **приоритизируют и фильтруют информацию**, сегментируют по срочности и важности, не подписываются на «информационный мусор», закрепляют важное

4. 20% – **организуют информацию:** используют папки, тематические чаты и группы, используют разные адреса электронной почты, телефоны и аккаунты для разных целей

5. 11% – **ограничивают использование цифровых каналов:** отказываются от части приложений, контролируют время и цели потребления информации



Татьяна Фомичева
Руководитель направления, Академия лидерства, СберУниверситет

Осознанность — это способность человека концентрироваться на настоящем моменте и переживать его максимально полно, не убегая в прошлое или будущее. Отсюда и выбирайте правила. Если вы на встрече в офисе с живыми людьми, то отключите на этот период уведомления и 100% будьте внимательны к живым людям. Если вы на встрече онлайн или в переписке, посвятите этому 100% своего внимания. Да, это, прежде всего, работа над собой.

Рекомендации:

Озвучивайте ваши правила ответов на запросы и реагирования на сообщения участникам общения. Это позволяет предотвратить или снять напряжение от недопонимания и обманутых ожиданий. В описании профиля мессенджера или на старте переписки расскажите, как быстро вы готовы отвечать на сообщения адресатам.

Анастасия Макарьева
Главный специалист Академия лидерства, СберУниверситет

Практика цифровой осознанности — это, в первую очередь, работа над собой и саморегуляцией, и только потом — воздействие на внешнюю среду, будь то отключение девайсов или замена созвонов на очные встречи в команде. Сейчас мы привыкли работать в режиме онлайн, поэтому цифровой детокс как отказ от этой рутины, станет своеобразным выходом из зоны комфорта и даже стрессором. Как следствие это скорее увеличит напряжение, а не ослабит его.

Рекомендации:

Избегайте детокса как единственного решения: вместо полного отказа от технологий используйте методы, которые помогают находить баланс. Например, внедрите короткие перерывы в течение рабочего дня для восстановления энергии и снижения напряжения.

Создайте поддерживающую среду в своём коллективе: поощряйте открытое обсуждение проблем, связанных с цифровым перегрузом, чтобы коллеги могли делиться своими переживаниями и находить поддержку друг у друга.

Развивайте стрессоустойчивость: используйте практики, направленные на повышение стрессоустойчивости, такие как медитация, физические упражнения или занятия спортом. Это поможет снизить негативное влияние цифровой среды.

Формулируйте правила внутри команды: совместно с коллегами разработайте правила использования цифровых технологий, учитывающие потребности всех участников. Это создаст чувство ответственности и вовлеченности.

Как восстанавливать работоспособность

Самый распространенный вид отдыха — умеренная физическая нагрузка

Вопрос: «Как вы восстанавливаете работоспособность? Что позволяет вам восполнять силы лучше всего?»

1. 72% Говорят про **физическую активность:** спорт, чаще всего бег, плавание и йога, прогулки на свежем воздухе, выезд на природу
2. 48% Упоминают **полноценный сон** как ключевой метод восстановления
3. 37% Говорят о **хобби**: кино, рисование, музыка, культурные события или хозяйственные дела на даче
4. 25% Проводят **время с близкими:** семьей и друзьями
5. 19% Говорят про **отпуск или путешествия:** как короткие, так и долгие форматы
6. 12% Упоминают **отдых в тишине и уединении**, например, чтение книг, особенно бумажных
7. 4% Говорят про **цифровой детокс** — отказываются от использования цифровых устройств на какое-то время



Татьяна Фомичева
Руководитель направления, Академия лидерства, СберУниверситет

Вы **можете призвать** цифровую среду себе на помощь

Например, специальные приложения на носимых устройствах могут помогать вам замерять уровень энергии. Welltory — мобильное приложение, которое помогает вам управлять своим тонусом и энергией, чтобы сохранять баланс в жизни. Именно этот баланс даёт возможность быть полным сил в течение дня, не зависеть от изменений погоды, сохранять хорошую физическую форму и просто быть здоровым, а также постоянно повышать качество своей работы.

Трекеры здоровья и спорта позволят вам не отказываться от цифровой среды, а взять под управление спортивные достижения и уровень здоровья. Используйте их по назначению.

Чтение цифровых книг снижает вес багажа в поездках. Но помните о настройках экрана: яркость, контрастность, размер шрифта не должны вас перегружать.



Анастасия Макарьева
Главный специалист Академия лидерства, СберУниверситет

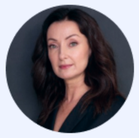
Сейчас **цифровые устройства** — это практически неотъемлемая часть ежедневной рутины. Однако, все чаще их стали воспринимать как источник расхода энергии.

Попробуйте поменять свою позицию и посмотреть на них как на инструмент для восстановления. Цифровые устройства можно использовать для заботы о своём сне, активности и дыхании. Например, гаджеты помогают мониторить эмоциональное состояние, регулировать ежедневную нагрузку, отслеживать стресс на работе, благодаря датчикам сердечного ритма. Поэтому, можно и нужно использовать девайсы, чтобы помогать своему физическому и психологическому самочувствию.

Опыт экспертов

УЧАСТНИК ИССЛЕДОВАНИЯ

«Лучше всего работает отключение телефона на один день или на несколько часов. Прекрасно помогает расслабиться и переключиться. Правда, я уже несколько месяцев так не делаю — страшно остаться без связи и не подключаться к рабочим чатам...»



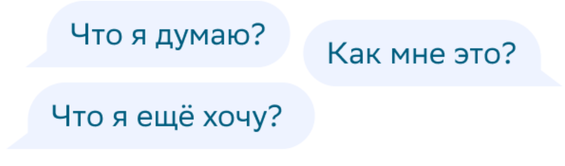
Татьяна Фомичева
Руководитель направления,
Академия лидерства, СберУниверситет

Про дыхание как способ восстанавливаться и регулировать своё состояние

1. Мы редко обращаем внимание на своё дыхание. Это происходит автоматически, однако напрямую влияет на уровень стресса, настроение и даже физическое здоровье. Правильная техника дыхания улучшает кровоснабжение, успокаивает или активизирует резервы нашего организма.
2. Тренировки дыхания могут повышать уровень толерантности к углекислому газу (когда вы можете долго не дышать) и приводить к изменению частоты сердечных сокращений, а кислород при этом начинает легче передаваться от эритроцитов клеткам. Так организм быстрее справляется с тем, чтобы восстановить нормальное дыхание и сердцебиение, а значит, и спокойствие.
3. В результате правильных и безопасных тренировок улучшаются функциональные возможности сердечно-сосудистой системы и активируются подкорковые процессы головного мозга. Увеличивается эластичность и объём лёгких, растёт усвояемость кислорода. Кроме того, дыхательные практики — самый простой и эффективный способ борьбы со стрессом, который можно использовать в любое время. Как мы дышим, так мы и живём. Дышите осознанно и на здоровье.

Про рефлексию как практику осознанности

1. В повседневной суёте трудно найти время на внимание к себе. Я рекомендую использовать рефлексию как способ узнавать о себе что-то новое и регулировать своё состояние. Чтобы усилить свою жизнестойкость, это стоит сделать новой привычкой.
2. Практика: в приятном для вас месте проведите «диалог с собой» и ответьте письменно с достаточно длительными паузами на три коротких вопроса:



3. Такие максимально открытые вопросы расширяют сознание, дают возможность увидеть привычное по-новому. Далее вы можете прочитать ответы и выделить самое важное или интересное для вас. Так выглядит «спираль рефлексии», которая с каждым витком открывает новое. Эти же вопросы вы можете использовать в диалоге с другими, когда важно усилить осознанность собеседника. Для проведения таких диалогов полезно развивать коучинговый стиль лидерства.



Анастасия Макарьева
Главный специалист Академия лидерства, СберУниверситет

Про частые переключения и проблемы концентрации внимания

1. Фокусировка внимания — это навык, который можно тренировать. Начните с медитации: выделите 5–10 минут в день для медитативной практики, сосредоточьтесь на своём дыхании или на ощущениях в теле.
2. Осознанность — это способность полностью присутствовать в текущем моменте, понимая и принимая свои мысли, эмоции и физические ощущения без осуждения. Попробуйте зафиксировать свои мысли на том, какое пространство вас окружает, отпустить отвлекающие мысли и в моменте побыть наедине с собой.
3. Внедряйте осознанность в повседневные действия: во время еды, прогулок или общения старайтесь быть внимательными к своим ощущениям и мыслям, проговаривать их про себя или даже фиксировать их в заметках (здесь нам как раз и пригодится телефон, который всегда под рукой).
4. Занимайтесь физической активностью: регулярные упражнения помогают снизить уровень стресса и улучшают общее самочувствие.
5. Активно слушайте: уделяйте внимание собеседнику, задавайте вопросы и показывайте интерес к его чувствам и мыслям.
6. Развивайте эмпатию, ставьте себя на место других: пытайтесь представить, как бы вы себя чувствовали на месте этого человека в различных ситуациях. Это позволит бережнее относиться к собеседнику.

Про истощение, как с ним справляться и как от него защищаться

1. Истощение от цифровой среды — это лишь малая часть эмоциональных и психологических раздражителей, которые могут окружать человека. Поэтому в работе со стрессоустойчивостью, учитесь справляться со стрессорами в широком понимании этой концепции, фокусируясь на долгосрочном эффекте.
2. Следите за своим питанием, старайтесь избегать чрезмерного потребления кофеина и алкоголя, а также обеспечьте достаточное количество сна. Если стресс становится слишком сильным, не стесняйтесь обращаться за помощью к психологу или психотерапевту.



Алексей Суханов

Проректор по исследованиям
и инновациям, заместитель генерального
директора СберУниверситета

Про правила коммуни-кации в командах

Когда перед нами открытый почтовый ящик, web-версии мессенджеров (WhatsApp, Телеграм), сервисы видеосвязи типа Zoom, Телемоста и т.п., плюс никто не отменял телефон —легко потерять возможность нормально работать и начать превращение в неврастеника от постоянного и непредсказуемого потока сигналов.

> **Есть много благоразумных рекомендаций**, как правильно организовать коммуникации и «делать тайм-менеджмент»: «проверяйте почту 2 раза в день», «не ждите от коллег немедленного ответа на сообщения» и т.д.

Гуру менеджмента уверяют, что это работает, но на то они и гуру. Среднестатистическому руководителю, над которым, как правило, тоже есть руководитель, сложно будет «проверять 2 раза, и пусть весь мир подождет».

И проблема чаще всего не в самодисциплине или желании сделать все вопреки рекомендациям, «назло экспертам».

Проблема в том, что правила работают только тогда, когда они едины для всех. Это относится и к коммуникациям.

Получается, что на противоположном конце человек должен знать, что его письмо могут посмотреть только вечером (и это нормально), а на сообщение в мессенджере не стоит ждать немедленного ответа.

Кажется, плохая новость в том, что о единых правилах коммуникаций договориться почти невозможно – круг контактов любого руководителя очень широк: это другие подразделения, клиенты, партнеры и т.д.

> **Но есть и хорошая новость** — о таких правилах можно договориться внутри конкретных команд, на которые обычно приходится 50-80% коммуникаций.

Это — команды подразделений или регулярно общающиеся группы. Например, это может быть применимо для управленческой команды организации, либо для членов профессионального сообщества.

Приведу пример простых правил коммуникации внутри команды из собственной практики.

Правила коммуникации внутри команды

Использовать каналы, которые соответствуют срочности:

1. **Очень срочно** (нужна реакция быстрее, чем в течение 1 часа) — телефонный звонок;
2. **Средняя срочность** (нужна реакция не позднее, чем в течение 1-2 часов) — сообщение в мессенджере (Телеграм или WhatsApp);
3. **Низкая срочность** — письмо по электронной почте.

Дополнительные правила:

А **О видео-созвонах** договариваемся предварительно по телефону или в сообщениях (выбор канала связи — с учетом срочности);

Б **Мобильный телефон** (с учетом того, что это средство срочной связи) держим в течение дня постоянно при себе;

В **Время ответа на сообщение в мессенджере** — не позднее, чем через 90 минут (как минимум написать, что «сообщение вижу, отвечу через Х минут»).

Про эффективные письменные коммуникации

При подготовке вашего сообщения не надо надеяться, что «раз мне в целом понятно, то и там как-нибудь разберутся».

Лучше представлять себе, что тот, к кому вы обращаетесь:

- **Не очень умный**
- **Не очень внимательный** и...
- **Очень занятый человек** с плохой памятью



Памятка по выживанию в цифровой среде

Негативные факторы цифровой среды

Эффективные практики

Вы **испытываете повышенную нагрузку** и истощаетесь от взаимодействий в цифровой среде

- Делайте регулярные перерывы, чтобы отвлечься и восстановиться.
- Управляйте своим расписанием, выделяйте время на работу, учебу и отдых без переключений.
- Заботьтесь о своем организме, чтобы укрепить свою способность справляться со стрессом (сон, питание, физическая активность).
- Отслеживайте состояние организма с помощью гаджетов и приложений.

Вы часто **отвлекаетесь или переключаетесь** между задачами, собеседниками и устройствами, и это мешает вашей работе, учебе или общению в цифровой среде

- Делайте регулярные перерывы, чтобы предоставить себе возможность переключиться.
- Отключайте уведомления.
- Развивайте способность фокусировать внимание, используйте для этого медитацию.

Вас часто **отвлекают другие люди,** и это мешает вашей работе в цифровой среде

- Установите общие правила коммуникации для вашего делового окружения: скорость реакции на сообщения, границы личного и рабочего времени и проч.
- Отключайте уведомления.
- Развивайте способность фокусировать внимание, используйте для этого медитацию.

Вы часто **имеете дело с токсичными собеседниками**

- Давайте конструктивную обратную связь.
- Напоминайте о цели коммуникации.
- Проявляйте позитивные эмоции: они облегчают коммуникацию.
- Избегайте проявления негативных эмоций: они могут привести к эскалации напряженности.
- Избегайте игнорирования, это не решает проблему.

Вы замечаете, что **иногда сами демонстрируете токсичное поведение**

- Запрашивайте обратную связь, чтобы узнать, что в вашем поведении мешает коллегам.
- Помните про цель коммуникации и проверяйте, соответствуют ли ваше сообщение цели.
- Говорите на языке собеседника: используйте понятные слова и выражения, избегайте редко употребляемых слов и сокращений.
- Используйте голосовые сообщения только с согласия собеседника.
- Избегайте игнорирования, это не решает проблему.

Вам **некомфортно быть всегда на связи**

- Планируйте время, когда вы полностью сфокусированы на одной задаче.
- Озвучивайте свои правила и привычки, как быстро вы отвечаете в каком канале общения.
- Отключайте уведомления на время важных дел.

В вашей среде общения **не хватает правил коммуникации** или они не соблюдаются

- Установите общие правила коммуникации для вашего делового окружения: скорость реакции на сообщения, границы личного и рабочего времени и проч.
- Создавайте в команде доверительную атмосферу, открыто обсуждайте сложности коммуникации.

Вы испытываете **сложности с письменной коммуникацией**

- Помните про цель сообщения и проверяйте, соответствует ли ваш текст цели.
- Перечитывайте сообщение перед отправкой, проверяйте ошибки.
- Формулируйте законченную мысль в одном сообщении, избегайте множества дополнительных сообщений одного за другим.

Вы проводите **слишком много времени онлайн** бесцельно

- Планируйте время на развлечения, это позволит защититься от избыточного потребления.
- Делайте регулярные перерывы, чтобы отвлечься и восстановиться.
- Отписывайтесь от лишних источников, которые перестали быть вам интересны.

Вы считаете себя **тревожным человеком** или часто испытываете стресс

- Управляйте дыханием для контроля за своим состоянием. Тренировки дыхания помогают повысить устойчивость организма к стрессу.
- Используйте практики осознанности и рефлексивные вопросы, чтобы повышать качество принимаемых решений.

Вы ищете способы, чтобы **лучше регулировать и структурировать свои информационные потоки**

- Структурируйте информацию: используйте папки в почте и в Телеграме, чтобы сгруппировать каналы и адресатов по темам, быстрее находить нужную информацию и оградить себя от нежелательных контактов.
- Отписывайтесь от лишних источников, которые перестали быть вам интересны.

Вы ищете способы, чтобы **лучше восстанавливаться**

- Используйте физическую активность: спорт или просто активный отдых.
- Позаботьтесь о качестве сна.
- Подберите хобби, которое станет для вас источником позитивных эмоций.
- Следите за качеством питания: кофеин, табак и алкоголь снижают стрессоустойчивость.

Что почитать и где поучиться

УЧАСТНИК ИССЛЕДОВАНИЯ

«Чтобы мне не мешали, я стараюсь находить для обучения отдельное время, когда меня не отвлекают. Часто это выходные или вечера»

Полезная литература

1. **«Думай медленно… решай быстро»**
   Даниель Канеман
2. **«Сила воли. Как развить и укрепить»**
   Келли Макгонигал
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3242/
3. **«Будущее разума»**
   Митио Каку
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3248/
4. **«Введение в критическое мышление и теорию креативности»**
   Джо У.Ф. Лау
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3273/
5. **«Семь навыков высокоэффективных людей»**
   Стивен Кови
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3198/
6. **«Жизнь на полной мощности»**
   Джим Лоэр, Тони Шварц
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3241
7. **«Поток»**
   Михай Чиксентмихайи
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3234/
8. **«Гении и аутсайдеры»**
   Малькольм Гладуэлл
   https://sberuniversity.ru/research/biblio/3230/
9. **«Позитивная иррациональность: Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков»**
   Дэн Ариели
10. **«Отношение определяет результат»**
    Дов Сайдман
    https://sberuniversity.ru/research/biblio/3268/
11. **«Умение слушать осознанно»**
    Питер Брегман
2. **«Mindfulness. Главная книга о том, как осознанность помогает улучшить все сферы жизни»**
   Эллен Лангер
13. **«Цифровой минимализм. Фокус и осознанность в шумном мире»**
    Кэл Ньюпорт

Программы и курсы СберУниверситета

Управление собой

1. Самосознание и эмоциональный интеллект
2. Осознанность в управлении эмоциями
3. Прикладные инструменты управления собственным эмоциональным состоянием
4. Способность понимать других людей через развитие эмпатии

Upgrade 2.0: осознанное лидерство

1. Осознанное лидерство и решение проблем: работа со своим ресурсом, глубокое осознание себя, рефлексия, работа с установками и убеждениями
2. Психологическая устойчивость: работа со своим стресс-капиталом, эмпатия и выстраивание границ
3. Коммуникации: технологии взаимодействия с аудиторией, целенаправленные коммуникации

Принятие решений

1. Критическое мышление для анализа ситуации и рационального принятия решений
2. Ловушки мышления
3. Технологии влияния на выбор и принятие решений

Решение проблем

1. Выявление и постановка проблемы: проблема и цель, виды проблем
2. Анализ проблемы: методы анализа
3. Разработка вариантов решений: управление процессом выработки решений
4. Планирование реализации решения

Связанные понятия

Цифровой детокс (англ. digital detox)

Добровольный отказ человека на определенное время от использования интернета, гаджетов и других цифровых устройств с целью отдыха от информационного потока, снятия стресса, общения, творчества или работы.

Цифровой детокс широко используется в туристическом маркетинге, который предлагает отдых с отрывом от насыщенной информационной среды.

Номофобия (англ. nomobile phobia)

Страх остаться без мобильного телефона, связанный со страхом лишиться связи с другими людьми.

Фаббинг (англ. phone «телефон» и англ. snubbing «пренебрежительное отношение»)

Привычка пренебрегать собеседником или процессом (работой, обучением), отвлекаясь на мобильный телефон.

Синдром FOMO (англ. Fear of Missing Out)

Синдром упущенной выгоды, который выражается в страхе упустить важные события, обновления или новости. Выражается в стремлении постоянно проверять уведомления на цифровых устройствах.

Исследования по теме

Согласно отчету Electronics Hub от августа 2024 года, среднее экранное время российских пользователей составляет 48,01% от общего времени бодрствования.

Исследование Медиаскоп за январь-август 2024 года показало, что 85% россиян старше 12 лет пользуются мобильным интернетом. Среднее потребление мобильного интернета в день на человека составляет 3 часа 52 минуты. 20% времени в мобильном интернете приходится на мессенджеры, столько же на просмотр видео, 19% тратится на социальные сети.

В феврале 2022 года было представлено исследование влияния переключений и отвлечений на рабочую продуктивность, реализованное совместно Economist Intelligence Unit (EIU) и Dropbox. Исследование показало, что в среднем, каждый сотрудник теряет 581 час в год из-за отвлечений, что эквивалентно 28% рабочего времени.

По результатам опроса, проведенного порталом SuperJob в 2023 году, каждый восьмой житель России уверенно диагностирует у себя зависимость от интернета и гаджетов. Отдельные признаки такой проблемы отмечают 45% опрошенных (в 2021 году их число составляло 42%).

ВВС советуют практиковать цифровую осознанность, воздержание или медиааскетизм. Сторонники этих практик не исключают интернет-технологии из своей жизни, но при этом разумно ограничивают пребывание в сети.

Согласно опросу ВЦИОМ среди россиян 39% называют себя сторонниками цифровой осознанности. Среди самых распространенных практик — регулярное отключение доступа к интернету на целый день или больше.

Для заметок



Наша команда

Алексей Суханов

Проректор по исследованиям
и инновациям СберУниверситета

Антон Желябин

Руководитель проекта

Вадим Тарасов

Валерия Левитанус

Юлия Стрельцова

Эксперты

Татьяна Фомичева

Руководитель направления,
Академия лидерства, СберУниверситет

Анастасия Макарьева

Главный специалист Академия
лидерства, СберУниверситет

СБЕРУНИВЕРСИТЕТ

Telegram
СберУниверситет

Telegram
EduTech Club

**СберУниверситет,
Блок по исследованиям
и инновациям**

Почта: cu_research@sberbank.ru
Сайт: sberuniversity.ru
PR: cu-pr@sberbank.ru

Права на использование контента

Этот отчет и любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». При ссылке на отчет упоминание АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка» обязательно.