

УСПЕШНЫЕ КОММУНИКАЦИИ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

Без коммуникации, без прочной двусторонней взаимосвязи совместная деятельность людей невозможна. Сегодня, в ситуации жестких карантинных мер, принятых в связи с распространением в мире коронавирусной инфекции, приоритет вынуждено отдается новым форматам организации коммуникации внутри компании. Те вопросы, по которым раньше можно было легко договариваться при личных встречах, теперь зачастую приходится обсуждать удаленно. При этом нужно думать о том, как сохранить удаленные коммуникации эффективными и адаптировать уже знакомые техники и инструменты коммуникации к новым форматам взаимодействия.

Безусловно, большинство компаний в IT и диджитал-сферах успело оперативно перейти на удаленный формат работы, сохранив процессы, а вынужденная самоизоляция не застала врасплох сферу разработки новых технологий. Многие компании и так существовали в условиях, близких к цифровому офису: тасктрекеры, общение в чатах, хранение информации в веб-системах и облачных хранилищах. Оставалось только перенести командные и межкомандные встречи в онлайн-пространство. Но чем дольше приходится работать в удаленном режиме, тем отчетливее видны изменения, которые

постепенно происходят во внутренних командных коммуникациях, и с этими изменениями нужно быть готовыми работать.

Рассмотрим основные типы коммуникаций внутри компании, которые необходимы при работе с дистанционными сотрудниками и важны для выполнения регулярных практик менеджмента.

1. Встреча «один на один» для обсуждения текущей работы

Проведение индивидуальных встреч с сотрудниками является одним из классических приемов менеджмента. В онлайн-формате такие встречи проходят по телефону или видеосвязи, причем второй вариант предпочтительнее: если есть возможность хотя бы видеть «говорящую голову», то канал коммуникации становится шире, можно понять эмоции собеседника, оценить, насколько он согласен с мнением. Если же общение происходит по телефону, а это наиболее частая ситуация при работе с дистанционными сотрудниками, то взаимодействовать становится сложнее, из разговора исчезает часть энергии. Чтобы сделать общение более продуктивным, можно задействовать визуальный канал передачи информации, например, обмениваться подготовленными слайдами, схемами или изображениями. Продолжительность такой встречи в онлайн-формате обычно составляет от 30 мин до 1,5 ч.

Актуальным вопросом для такого типа коммуникации остается количество встреч «один на один» для разных категорий сотрудников. Так, для сотрудников с небольшим опытом, возможно, их будет недостаточно, в то время как для более опытных сотрудников их может быть слишком много. Возможно, потребуется увеличить частоту встреч, чтобы убедиться, что с сотрудниками все в порядке, они чувствуют себя включенными в работу. Необходимо установить баланс и найти оптимальное для каждой категории сотрудников количество индивидуальных встреч, учитывая опыт и энергичность работы каждого человека в команде.

2. Координация работы команды

Данный тип встречи будет актуален для команд, в которых сотрудникам нужно взаимодействовать и обмениваться ресурсами друг с другом. Частота проведения таких встреч может быть разной. Например, в методологии «Agile», основывающейся на циклическом методе и где условия и решения развиваются с помощью взаимной работы самоорганизующихся кросс-функциональных команд между собой, практикуются ежедневные стендап-митинги. Так, благодаря Agile-методам удается сделать процесс руководства проектами более упорядоченным. Однако для большинства команд будет достаточно проводить такие совещания один или два раза в неделю для обсуждения работы каждого сотрудника и команды в целом, выявления отклонений от плана, намечая корректирующие действия.

При проведении таких встреч в онлайн-формате потребуется технология, позволяющая не только видеть участников, но и демонстрировать слайды, документы или рабочий стол выступающего. Здесь помогут платформы типа «Webex», «Adobe Connect», «Zoom», «Google Hangouts», «Click-Meeting» и другие. Современные онлайн-сервисы для коммуникаций имеют расширенный функционал. Каждой встрече можно задать уникальный дизайн. Сервисы позволяют делиться экраном, делать пометки на изображениях, записывать разговор, видеть лица участников, обмениваться не только текстовыми сообщениями, но и файлами, стикерами, смайликами и анимированными картинками.

3. Общее собрание всей команды

Обычно дистанционных сотрудников собирают вместе для подведения итогов года, постановки целей на следующий год, обсуждения важных изменений или запуска нового проекта. Для общения на столь значимые для компании темы важно пригласить сотрудников на очную встречу. Как правило, бюджет на такое собрание получается довольно значительным, поэтому альтернативой является виртуальная встреча. Желательно, чтобы ее продолжительность не превышала 2–3 ч, а технология позволяла не только демонстрировать слайды, но и интерактивно взаимодействовать с участниками, иначе им сложно будет поддерживать концентрацию внимания.

Следует понимать, что общение со всей командой реже одного раза в год будет размывать у сотрудников ощущение сопричастности, «чувство локтя», а также создавать у них ощущение оторванности от общей работы и, в конечном счете, снижать ее эффективность. Поэтому цель руководителя на общем собрании команды состоит не только в том, чтобы о чем-то проинформировать коллектив, нужно постараться сделать такие встречи как можно более ценными, чтобы они стали залогом сплоченности сотрудников, а также местом принятия трудных решений, особенно во время пандемии корона-вируса.

Можно использовать собрания для того, чтобы укреплять отношения между сотрудниками, побуждать их высказываться на ту или иную тему, создавать пространство для всестороннего общения. Важно обсудить то, с чем сотрудники не согласны, поговорить о важных проблемах, принять трудные решения, мотивировать продолжать двигаться вперед. Кроме того, нужно иметь наготове способы побуждения людей к разговору. Хорошее эмпирическое правило заключается в том, что лидер на собрании должен говорить не более 50 % времени (и даже меньше, если это возможно), а остальные 50 % следует зарезервировать для сотрудников, для их выступлений и совместного обсуждения актуальных вопросов. Если кому-то из сотрудников сложно высказывать своё мнение, можно попробовать изменить подход, предложив использовать функцию онлайн-чата, чтобы задать вопрос, или попробовать чередовать выступающих на общем собрании. Также уместно использовать юмор и неформальность обстановки, чтобы дать возможность всем высказаться, однако, как и на личных встречах, не нужно заставлять никого высказываться, ставить в затруднительное положение.

4. Поддержание информационного потока

Чтобы делиться актуальной информацией с сотрудниками и повышать производительность дистанционной работы в команде, нужно уметь пользоваться инструментами для удаленной работы, в том числе с помощью различных средств электронной коммуникации, доступных в «Google Workspace». Очень важно держать удаленных сотрудников в общем информационном поле. Главный принцип работы в этом случае – «вся информация доступна всем». Для того чтобы поделиться с сотрудниками актуальной информацией, личные встречи проводить необязательно, достаточно просто оптимизировать коммуникацию с помощью списка рассылки для всей команды, который можно создать в группах. Чтобы не пересылать письмо каждому из коллег, используется единый адрес электронной почты.

Адрес группы также необходим для планирования мероприятий в «Календаре» и работы с файлами на «Гугл Диске».

Если коллеги работают в разных странах и часовых поясах, то организовать видеовстречу в удобное для всех время не так-то просто. Можно следить за расписанием своих сотрудников в «Календаре» и узна-

вать, когда лучше провести общее совещание. Оптимально создать несколько командных календарей, чтобы организовывать совещания, семинары, отпуска, при помощи которых можно узнать, когда ваши коллеги свободны, чтобы без труда планировать встречи или другие мероприятия.

На «*Гугл Диск*» можно хранить любые файлы, в том числе изображения, рисунки, видео и многое другое. Если загрузить их один раз с любого устройства, они автоматически станут доступны на всех остальных. «*Гугл Диск*» можно использовать, чтобы организовать защищенное хранение рабочих ресурсов и совместный безопасный доступ к ним для всей команды из любой точки мира. Для этого нужно разместить файлы команды в одной папке на Диске или на общих дисках, и можно в любой момент предоставить к ним доступ. Когда кто-то вносит правки, на Диске сразу видно, какие файлы изменены. Пользователи могут безопасно открывать актуальные версии файлов с любого устройства, когда им это необходимо. Если над одним документом работает несколько пользователей, бывает сложно отследить, кто и когда внес те или иные изменения. В этом случае можно отслеживать изменения, внесенные в файлы, к которым был предоставлен доступ, определяя правки и их авторов, а также возвращаться к предыдущим версиям документа.

Также, актуальной будет возможность координировать планы и расписания проектов внутри компании, ведь при работе над командными проектами часто меняются сроки и вносятся различные дополнения, поэтому руководителю бывает сложно отследить всю работу. Здесь будет эффективным создание динамического плана проекта в «*Таблицах*», чтобы удачно организовать работу команды и следить за выполнением задач. Участники команды со всего мира могут напрямую обсуждать важные вопросы в режиме реального времени, не пересылая своим коллегам множество сообщений. Каждый сотрудник может открывать план проекта и вносить необходимые изменения, благодаря чему распределять задачи и работать над расписаниями будет гораздо проще. Кроме того, следить за ответами можно в режиме реального времени.

5. Обмен знаниями

Для дистанционных сотрудников важно иметь пространство, где они могут обсудить друг с другом (а не только с руководителем) возникающие проблемы, обменяться удачными решениями, показать свой пример выполненной задачи. Платформой для этого может стать канал в мессенджере, раздел на корпоративном портале. С целью мотивации можно даже выделить время для обмена опытом сотрудниками во время регулярных встреч команды.

Эффективным в настоящий момент будет создание чат-комнаты для команды или проекта, где сотрудники смогут всегда оставаться на связи в сервисе «*Chat*» или в окне чата в «*Gmail*». Им будет проще общаться друг с другом, обмениваться идеями, мыслями и советами, и чувствовать себя частью сплоченного коллектива. В «*Chat*» можно начать прямую переписку

с пользователем или группой. Прямая переписка – это личная беседа между одним пользователем и другими людьми. После создания прямой переписки в нее нельзя добавить других пользователей, так что она останется конфиденциальной. В чат-группах в «Chat» можно совместно работать над проектами, обмениваясь идеями с коллегами и делаясь файлами и прочими онлайн-ресурсами. Также есть возможность общаться с пользователями не из организации, если у них есть аккаунт «Google Workspace» или личный аккаунт «Google» (Gmail). Пользователи не из организации помечаются как внешние. При создании чат-группы с их участием ее нужно обозначить как внешнюю. Если указать, что чат-группа предназначена только для сотрудников организации, в нее нельзя добавить внешних пользователей. Для удобства в чат-группе можно создать несколько чатов, чтобы обсуждать различные темы в отдельных цепочках сообщений.

6. Неформальная коммуникация

Неформальная коммуникация помогает создавать ощущение, что коллеги находятся рядом с тобой, мотивирует на совместные проекты, приносит удовольствие от работы. В офисе сотрудники обычно обмениваются информацией и шутками в комнате релаксации, в кофе-пойнте, у кулера, в коридоре. Дистанционные сотрудники лишены такого места, поэтому его следует создать. Здесь может помочь мессенджер, например «WhatsApp», «Telegram», «Slack» или любой другой, доступный в организации, в котором можно создать общую группу. Важно, чтобы у сотрудников было место, где можно поздравить друг друга с днем рождения, обменяться неформальными достижениями, обсудить хобби, разместить фото из отпуска – все это помогает строить отношения и комфортно взаимодействовать друг с другом. Желательно не использовать данный канал для официальных сообщений.

Для комплексного оценивания эффективности общения и взаимодействия в команде, руководитель может создать план проведения коммуникаций в рамках всей компании, где будут указаны:

- виды коммуникаций внутри команды, с учетом ключевых типов коммуникации, а также тех, которые приняты непосредственно в организации;
- минимальная частота тех типов коммуникаций, которые проводятся;
- оптимальные технологии общения, которые требуются для проведения того или иного мероприятия. Например, проведение общего оффлайн-собрания всей команды приемлемо один раз в году, а общего собрания с использованием онлайн-платформы возможно ежеквартально. Важно, чтобы такие встречи были заранее запланированы и занесены в календарь у всех членов команды, где каждый будет иметь возможность пообщаться со всей командой и решить ряд текущих вопросов.

Работа в онлайн-формате может быть трудной, а в период пандемии она имеет свою специфику. Будучи руководителем, необходимо убедиться

в том, что удаленная работа в компании является инклюзивной, эффективной и хорошо организованной, позволяет уменьшить разочарование и укрепить дух товарищества внутри команды, сочетает в себе различные способы общения и передачи информации: лично, с использованием видеосвязи, различных мессенджеров, тасктрекеров, онлайн-чатов.