

Далеко, но близко: 6 принципов дистанционной работы команды

 Сегодняшний день бросает вызов нашей устойчивости и адаптивности. Многие команды вынуждены перейти на дистанционный формат работы. Коучи, рабочий график которых несколько недель назад был полон офлайн-встреч, работают из дома по видеоконференции. Команда Эриксоновского университета начинала свою работу в дистанционном формате еще в 2006 году. Мы столкнулись с множеством вызовов, прошли долгий путь оформления принципов ведения проектов, и хотим поделиться своим опытом с вами. Может, вы работаете дистанционно продолжительное время, может, попробовали этот формат недавно – уверена, эта статья будет вам полезна.



Анна Лебедева

Международный
Эриксоновский
Университет Коучинга

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тактика и стратегия

Если мы говорим о долгосрочной успешной работе команды на удаленке, то очень важно понимать, каков стратегический план проекта. Мы в МЭУк инвестируем много времени, чтобы сформулировать, куда мы движемся в течение года. В образовании есть своя сезонность, поэтому мы всегда проводим стратегические сессии летом и зимой, где обсуждаем наши ключевые проекты. Когда готов план, мы можем назначить сотрудников, ответственных за тактическую работу по каждому проекту. У него обязательно будут свои помощники, координаторы, и вся коммуникация по проекту будет вестись в отдельных группах.

Самое главное, что нам нужно определить – какой результат мы хотим получить в финале? Например, мы хотим увидеть 30 участников текущей группы, которые получают свои профессиональные сертификаты в конце программы «Наука и искусство коучинга». Для того чтобы завершить, нужно сдать на проверку определенное количество записанных коучинговых сессий. К проекту должны быть прикреплены несколько сертифицированных коучей, которые будут слушать эти сессии быстро, четко и качественно. Нужно проследить, чтобы каждый участник группы вовремя выслал эти записи, напомнить ему. Все

это должно происходить вовремя, и каждый участник проекта осознает и свои дедлайны, и свою роль.

Регулярность встреч

Наши общие координационные встречи проходят в Zoom каждый второй вторник. Мы пробовали разные варианты и заметили, что если общая встреча начинает блуждать по дням недели, а время начинает переноситься с утра на вечер, то сотрудников придет меньше, а фокус внимания станет хуже. У каждого сотрудника есть стандартный план, чем он занимается в течение недели. Он планирует личных клиентов, решение бизнес-задач, саморазвитие на определенные слоты по дням. И если мы четко знаем, что во вторник в первой половине дня мы собираемся на два часа для обзора всех проектов, то все понимают, что в это время мы работаем совместно. Бывало, что мы выпадали из графика регулярных встреч на лето и замечали, что теряем энергию и скорость принятия решений. Каждая команда самостоятельно выбирает для себя частоту встреч, а для нашей команды встреча раз в две недели оказалась наиболее эффективным форматом.

Когда вы работаете удаленно, особенно важно чувствовать поддержку друг друга и видеть своих коллег на экране. Поэтому мы договорились,



что на каждой командной встрече мы все включаем камеры минимум по полчаса в начале и в конце, чтобы не терять фокус и чувствовать присутствие друг друга.

Мы заранее согласовываем повестку встречи, прописываем регламент: кто будет говорить и на какую тему. После встречи один человек составляет общее саммари разговора и рассылает всем участникам, чтобы закрепить договоренности, а также, чтобы те, кто не смог присутствовать на созвоне, оставались в курсе событий.

Если дистанционная работа команде в новинку – очень важно сохранять привычный ритм общения. Мы привыкли, что в офисе можем подойти к коллеге и быстро решить вопрос, пошутить вместе, отвлечься. Какая-то часть совместной видеоконференции может быть посвящена вот этим обычным разговорам «за жизнь». Сотрудникам важно не терять не только профессиональную связь с коллегами, но и эмоциональную.

Этикет работы в сети

Когда вы работаете удаленно, этикет и правила работы не образуются автоматически, их нужно целенаправленно прорабатывать. Ответственно, нужно определить каналы связи для каждого сообщения:

например, если есть срочный вопрос, его лучше быстро обсудить по телефону, а потом закрепить результат разговора в письме с копией всем, кому актуальна новая информация. Если нужно решить небольшой вопрос довольно быстро, но он обращен человеку, который находится в другом часовом поясе – лучше написать в WhatsApp. Важный, но не срочный вопрос можно записать в повестку для регулярного общего созвона. И так далее. В зависимости от состава команды, важности и срочности вопросов, которые возникают ежедневно, вы можете определять собственные каналы связи. Важно уважать личное время коллег и не посылать сообщения по срочным каналам связи в нерабочее время или ночью. Точно также отвечать на сообщения ночью – это вредная практика, которая стирает границы между личной жизнью и работой. У наших кураторов зачастую два телефона – рабочий и личный, и мы стараемся четко распределять коммуникацию по ним: рабочие вопросы по рабочему телефону, а личные – по личному.

Однажды мы посвятили целую стратегическую сессию формулировке «золотых правил» письменной коммуникации. Мы придумали специальные слова, которыми обозначаем в переписке срочность и важность сообщения. Поток входящих письменных сообщений у каждого человека



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

огромен, и нам важно «высвечивать» в нем письма, касающиеся юридических и финансовых вопросов, которые не терпят отлагательств.

Краткость – сестра продуктивности

В дистанционной работе особенную важность приобретает лаконичность и наполненность смыслом всей коммуникации. Я неоднократно наблюдала в крупных компаниях такую картинку: сотрудник пишет 2-3 часа большое письмо, с множеством блоков и подкатегорий, описывает некий процесс или свои предложения по проекту через трактат на несколько страниц. Потом он отправляет это письмо, ставя в копию огромное количество коллег, многие из которых могут быть не связаны с этим проектом, или подключаются к нему только на финальном этапе. В результате большая часть адресатов не воспримет содержание письма или не отреагирует на вопросы, по которым необходимо их мнение.

В командной коммуникации мы в Эриксоне учитываем «правило числа Миллера». Американский психолог в своих работах описал, как мозг воспринимает большие объемы информации: мы можем усвоить и осознать 7 ± 2 единиц смысла, то есть от 5 до 9. И даже в этом случае, чтобы каждый пункт какого-либо материала осел в долгосрочной памяти, к нему нужно

будет неоднократно возвращаться. Для того чтобы сохранить себя в обилии цифрового шума, мы естественным образом «отсекаем» все непонятное, сложно описанное. Когда есть важный объемный кусок информации, постарайтесь подать ее наиболее компактно, структурно и просто. Обязательно уделите время обратной связи: все ли участники разговора/переписки поняли, что от них требуется, какие шаги нужно предпринять и в какие сроки? Сейчас мы переживаем очень стрессовое время, период неопределенности и ежедневных изменений, стоит учитывать, что способность мозга к концентрации снижается, и не перегружать ни себя, ни коллег.

Часовые пояса

Команда МЭУк работает в дистанционном формате в полном смысле этого слова: мы живем в России, Норвегии, Австралии... Как приспособиться к этим обстоятельствам и успешно реализовывать проекты?

Во-первых, важно определить, в какое время все члены команды могут быть онлайн. Именно на это время можно ориентироваться для групповых созвонов и срочного согласования каких-либо вопросов. Конечно, поначалу будет сложно приучить себя не писать рабочие сообщения коллеге, у которого сейчас поздний вечер (так же как и

сложным бывает не отвечать на рабочие письма ночью, если вы по какой-то причине не спите). По крайней мере, следует открыто оговорить, что сотрудник не обязан отвечать на сообщение, которое пришло в «неурочное» время. Мы договорились, что если пишем кому-то в выходной день, то понимаем, что он ответит нам в понедельник.

Во-вторых, важная область развития для команды, разведенной по разным странам, а то и континентам – проработка срочных вопросов, точнее, работа над сокращением их количества. Когда вы не можете в любой момент созвать совещание в конференц-зале, старайтесь четко планировать все ключевые активности бизнеса – оплату счетов, запуск проектов – и действительно следовать оговоренному плану. Если сотруднику нужно срочно принять решение по какому-то вопросу, и он не может выйти на связь со своим руководителем, у него должно быть понимание, в какой степени он обладает полномочиями действовать самостоятельно. Делегирование – наше все и при дистанционной работе.

Не один дома

Может быть, ваша команда давно работает онлайн, может, вы были вынуждены перейти на этот формат, чтобы удержать бизнес на плаву. Многие оказались не просто в условиях работы дома, но в ситуации «работа

дома, когда вся семья в сборе 24/7». Как удержать рабочий ритм и помочь себе сконцентрироваться?

1. Включить/выключить рабочий режим. Ваши близкие должны знать, что сегодня у вас рабочий день, он начнется и закончится в определенное время. Пусть это не непрерывные 8 часов, но есть часы, в которые вам нужно уединение и сосредоточенность. Хорошо работает символизм вещей: вы можете надеть определенные украшения, шарфик на шею, офисную рубашку – что-то, что будет символично обозначать «рабочий режим». Когда вы работаете, лучше не отвлекаться на домашние дела, заранее определите время, когда вы будете заниматься приготовлением еды и бытовыми вопросами. Когда вы заканчиваете работу – выключайте компьютер, закройте крышку ноутбука и отключите звук уведомлений на телефоне.

2. Ваш внешний вид очень важен. Помимо символов для родных, то, во что вы одеты во время работы из дома, помогает вам собраться и сосредоточиться. Это необязательно должен быть офисный дресс-код, вполне достаточно красивого свитера, аккуратного домашнего костюма, блузки и брюк. Любая одежда, в которой вы можете подключиться к видеоконференции и чувствовать себя комфортно и уместно.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3. Конечно, вы не можете оставить без внимания детей, которые из-за карантина лишились своей привычной структуры дня. Что ж, придется восстанавливать ее в домашних условиях. Перед школой и садиком вы вставали в определенное время и вместе завтракали? Ребенок самостоятельно занимался уроками? Вы привыкли читать ему вслух перед сном? Делайте все то же самое, выстраивая для него понятный, выполнимый график. Рутинa дает нам опору, ощущение спокойствия. Это нужно и детям, и взрослым.

Если вспомнить, то работа из дома – это то, что мы многократно делали сами и в детстве видели, как делают наши родители. То, что сейчас называется модным словом фриланс, было нашей повседневностью. Мы – дети, выросшие в малогабаритных квартирах и привыкшие делать уроки на кухне. Любой угол в квартире можно было превратить в «рабочий кабинет», и написать кандидатскую диссертацию хоть в ванной, если там удобно и получается сосредоточиться. Так что подключите свою генетическую память и вам будет легче создавать себе комфортные условия работы.

Похоже, мы уже начинаем понимать: то, что мы сейчас проживаем – это не временная история, после которой мы вернемся ровно в ту точку, в которой встали на паузу. Мы внутри

глобального процесса перемен в экономике, бизнесе, социуме. Конечно, эти перемены затронут и коучинг. Мы будем работать с новыми запросами, мы попробуем работу онлайн и поймем, что можем обеспечить такое же коучинговое присутствие для своих клиентов, как и при личной встрече. Мы будем смелее работать с клиентами из других стран. Мы поймем, что дистанционное управление командами возможно и весьма эффективно. На своем опыте, пусть жестком и не комфортном, многие узнают, что на самом деле могут выполнять все свои обязанности дистанционно. Многие работодатели будут более лояльно относиться к такому формату работы и переведут часть своих сотрудников из офиса на удаленку.

Неожиданно мы вышли из образа эффективных менеджеров и стали более человечны, естественны, и – хочется верить – близки друг другу.

***Анна Лебедева, Директор
Международного Эриксоновского
Университета коучинга, МСС ICF**

Подготовила Вероника Заец
Эксклюзивно для 