



От троллинга к сотрудничеству.  
Как выстроить коммуникации  
в дистанционной команде

IT HR meetup #43

11 марта 2020

Ирина Матвеева

HR-эксперт, бизнес-коуч, фасилитатор, орг.консультант

Управляющий партнер Escalate

# О чем

История одного кейса про удаленную команду. Как HR может быть партнером бизнесу в улучшении рабочих коммуникаций

- Как помочь команде увидеть «слепые зоны»
- Как передать ответственность
- Как перейти от троллинга к сотрудничеству
- Как системно подойти к выстраиванию коммуникаций в дистанционной команде

# Чем отличаются коммуникации в дистанционной команде?

- Не используется часть каналов восприятия человека
- Дискретность
- Асинхронность по времени
- Различие менталитетов разных стран и городов
- Технические возможности и\или сложности
- Контроль vs Доверие
- Еще!

# Что мы узнали благодаря кейсу

- отличный eNPS не повод для расслабления
- маркеры, когда «пора уже действовать»:
  - 5-10% людей не довольны
  - троллинг = небезопасность
- тренинг не решает проблемы коммуникаций
- зона комфорта = отсутствие ответственности
- дистанционность позволяет увидеть проблемы раньше

# Кейс в студию

## ДАНО:

- Продуктовая компания. Рынок – весь мир. Локация: Европа, СНГ, Филиппины
- Все сотрудники работают дистанционно. 130 человек. 40 руководителей.
- Основные коммуникации через slack и GoToMeeting, проекты в Jira
- Настроение в команде – позитивное
- Собственник у руля



## СИМПТОМЫ (HRD)

- люди увольняются неожиданно
- руководители не умеют давать фидбек
- коммуникации приватные 1:1, вне корпоративных каналов
- появление конфликтов
- проблемы общения с западными коллегами
- потеря информации
- митинги без энергии
- троллинг



## ПРОБЛЕМЫ (СТО)

- сроки не соблюдаются
- приоритеты по задачам расходятся
- много времени уходит на поиск информации
- нет стратегической информации



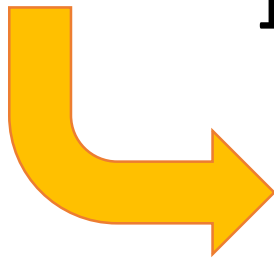
## ЧТО ДЕЛАЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

- ребята!...
- ручной разбор полетов от HRD и СТО
- корпоративы
- Нужен тренинг по коммуникациям!

# Симптомы, причины, решения, эффекты

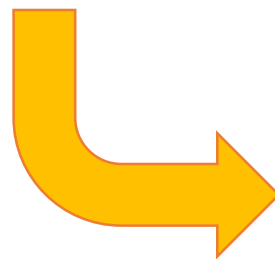
## Проблемы:

- качество коммуникаций
- влияние на бизнес-результаты



## 1 Диагностика!

- анкетирование
- интервью топов
- прослушивание записей G2M
- анализ slack чатов



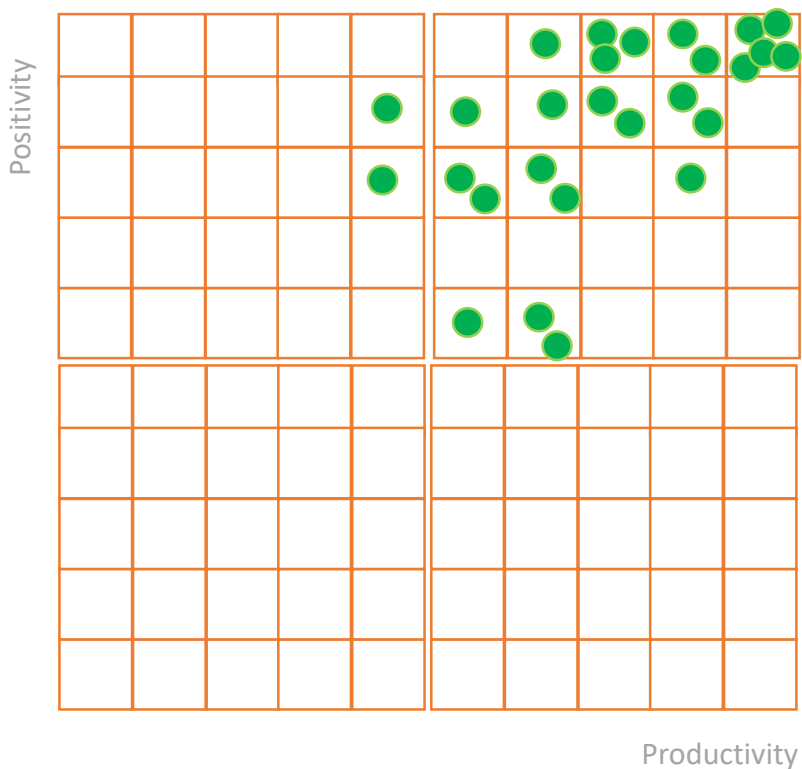
## Решение

- 2 • Вовлечение команды (Онлайн-встреча)
- 3 • Сессия по решению проблем рабочих коммуникаций с элементами тренинга
- 4 • Сопровождение изменений

# 1. Диагностика.

## Что происходит на самом деле?

eNPS (индекс лояльности сотрудников) 9.30



\* Позитивные продуктивные команды работают на 25% эффективнее по оценке TCI

### Ключевые мотиваторы (по Маслоу):

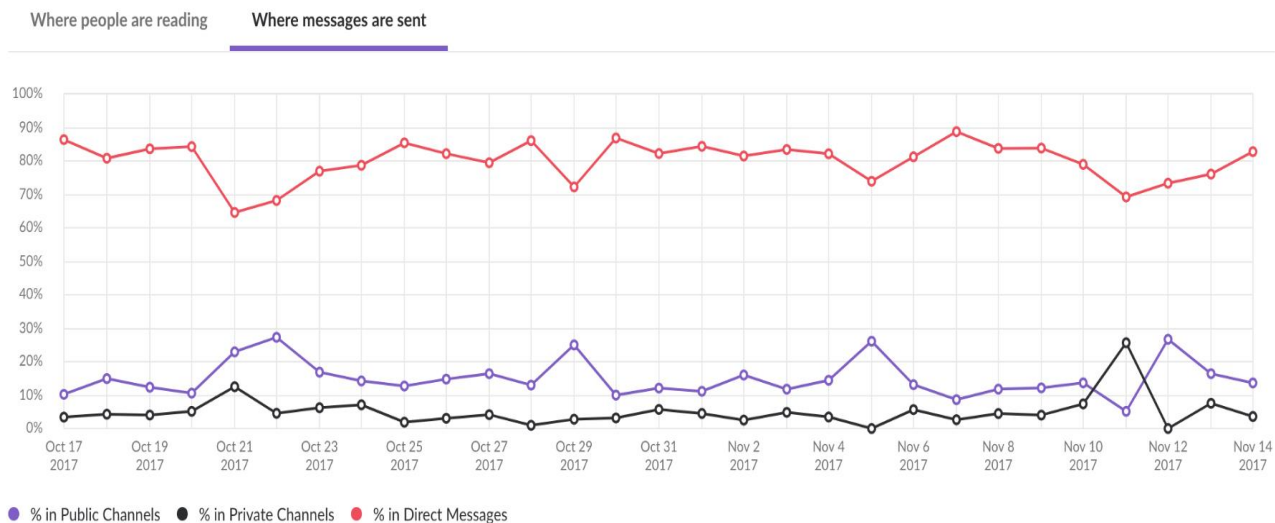
Самореализация: сама работа, развитие, проект

Принадлежность: коллектив, стиль руководства

### Public and Private

Understand where your members have conversations, and where messages are most commonly read. Most messages will have multiple readers.

### Каналы обмена информацией



# Что происходит на самом деле?

Оцените по 10 бальной шкале, насколько вы удовлетворены качеством взаимодействия с коллегами в вашей команде \ проекте

27 responses

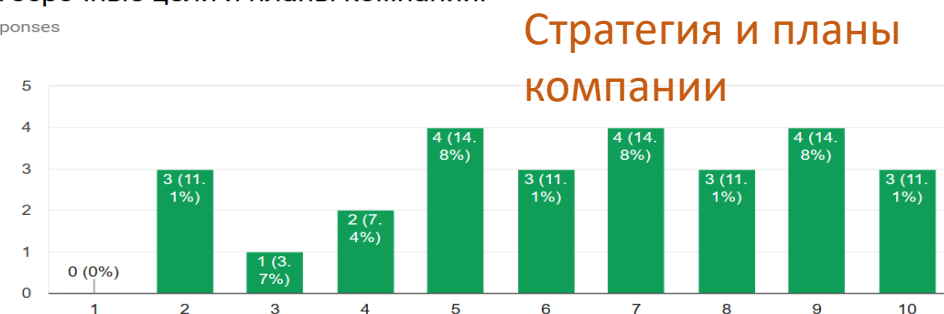


Организация информации

Планирование и приоритеты

Оцените по 10-бальной шкале, насколько вам понятны долгосрочные цели и планы компании.

27 responses



## Почему не 10?

- Нужно кого-то найти, кто знает того, кто знает где информация: «спросить того, кто лучше знает, у кого спросить»
- почти вся команда «не вкуривает» приоритеты \ «Жесть же, ну!» \ «черная дыра»

## Долгосрочные цели и планы компании:

- Около 50% не понимают вообще
- 27% понимают только краткосрочные планы
- 21,5% определяют цель: стать №1
- 43,5% сотрудников ищут смыслы в пользе для людей (31%) и инновациях (12,5)
- 36% Менеджеров: прибыль



# Почему же команду все устраивает?

## Гипотезы

Высокая удовлетворенность

vs

серьезные факторы, мешающие  
эффективному взаимодействию



**НАПРЯЖЕНИЕ  
РАСТЕТ!**

НАШ ПЛАН

- Помочь увидеть проблему
- Передать ответственность за их рабочие коммуникации
- Прокачать коммуникационные навыки в процессе решения проблем и задач

## 2. Онлайн-воркшоп. Показываем результаты диагностики



## ВОПРОСЫ ОТ КОМАНДЫ (ПАРКОВКА) (ПРИМЕР)

Если мы уходим от частных сообщений, то не превратятся ли публичные каналы в непонятный хлам и тд? Может имеет смысл разделить "типы" обсуждений - что НАДО писать в публичке, а что можно оставить в привате, а где можно обсудить в привате, но затем вынести овервью в публик.

Мнение: есть возможность правильно структурировать каналы, чтоб хлама было не много

На который нет правильного ответа

Тогда вопросы будут более личные

Канал #wfl бесполезный - я бы сказал что лишняя инфа в нем стала +1 +1+1 +2 -1

Согласен, мы делаем щас другой канал для трека всех изменений НО ПОКА НЕКУДА! +1

Стоит ли организовать еженедельную рассылку с самой необходимой информацией? +1 +1+1

В какой момент времени необходимо заносить информацию в базу знаний и что именно там должно быть?

Ответ: Как только кому то эта инфа нужна - значит ее надо тащить в базу знаний. Либо если по ощущениям, что инфа может быть полезной - то тоже туда.

мне кажется, что стоит добавить **правила гигиены** публичной коммуникации. иногда очень отвлекает огромное количество публичных чатов, где делают тег через @channel и ты получаешь сообщения, к которому не имеешь никакого отношения

Единый слак давно пора +2

УХО не бывает зеленым и одно и под таким углом

Креативчик в чате УДАЛИТЬ НЕЛЬЗЯ, ПОМИЛОВАТЬ :( Здесь ничего нет

Проанализируй это

.....

@ @

/

.....??.....

Hello World!  
здоровя мир!

СБЫТЫ!

Не кажется ли вам избыточной "замусоренная" коммуникация? Ведь сейчас самое сложное найти то, что относится именно к тебе.

Помимо того, что у нас 2 слака, так в них еще и по 40 каналов, и если каждый будет писать в каналы всё подряд, то как в этом разобраться? Ведь поток сообщений только увеличится.

Это как раз вопрос о культуре общения, чтобы не тегать лишних, при этом тешать нужных (грубо говоря)

1.5 часа. 40 участников

## ПРИМЕР: ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ И ЭМОЦИИ VS ЦЕЛИ СОВЕЩАНИЯ И БИЗНЕСА.

1 шкала: ЯСНОСТЬ  
2 шкала: НАСТРОЙ

лучший тренинг - корпоратив!

не всегда

обидно то что тролли затирают другие комменты :C

Нужно зафиксировать список целей тренинга и с метриками (и как измерять) на отдельном слайде например. Потому что сейчас поговорим - это круто, но надо чтобы потом тоже вспомнили))

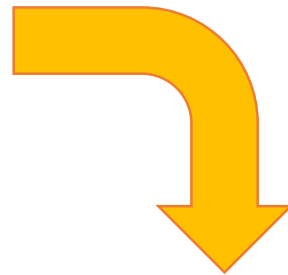
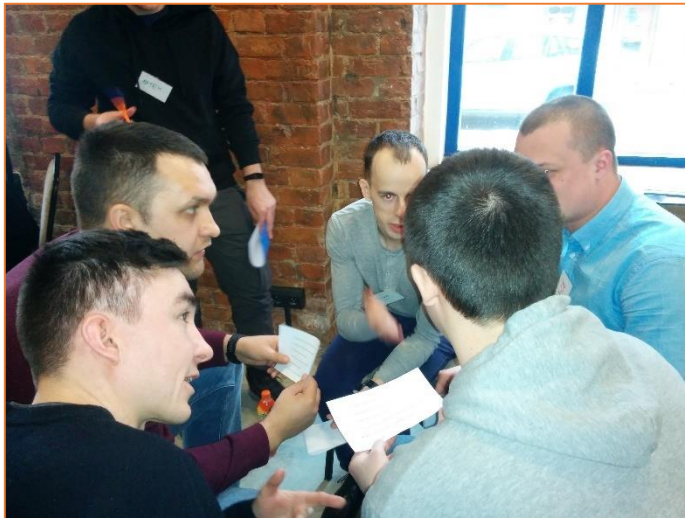
Задача включает все каналы коммуникаций (слак, жира, емейл и тд..). Группы задач, группы ответственности..., доступы... делить тех каналы и сабж... (в email)

Черепашка ниндзя!

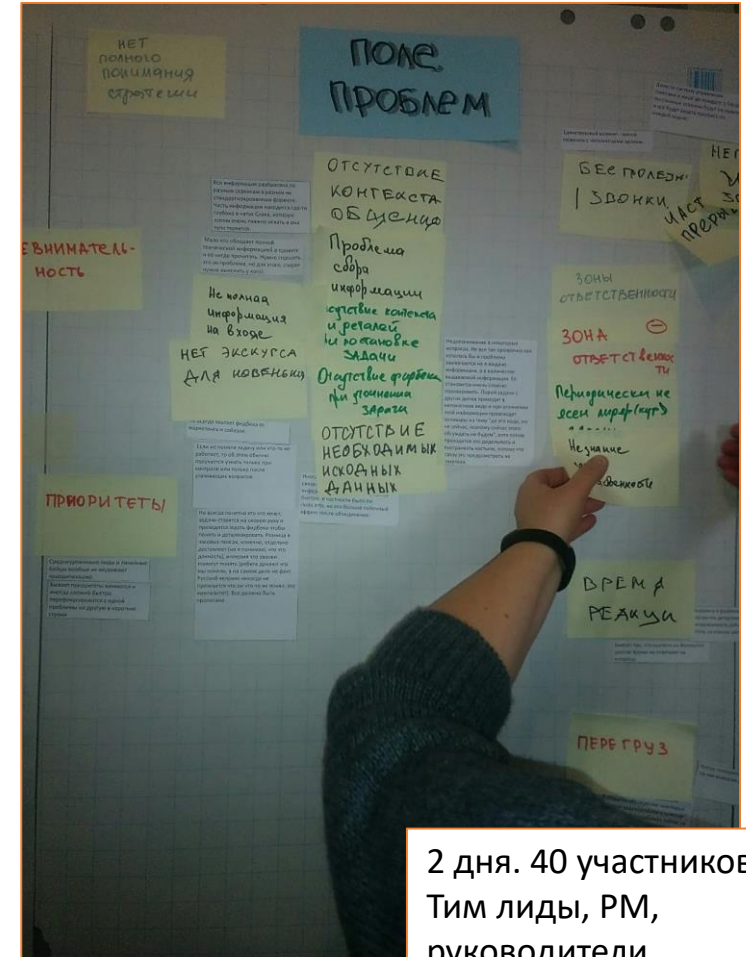
# 3. Сессия работы с командой. Какую проблему мы решаем?

АНАЛИЗ ВМЕСТЕ С  
УЧАСТНИКАМИ:

- Записей Go2Meeting
- slack чатов
- «Поля сил» (стейкхолдеров)

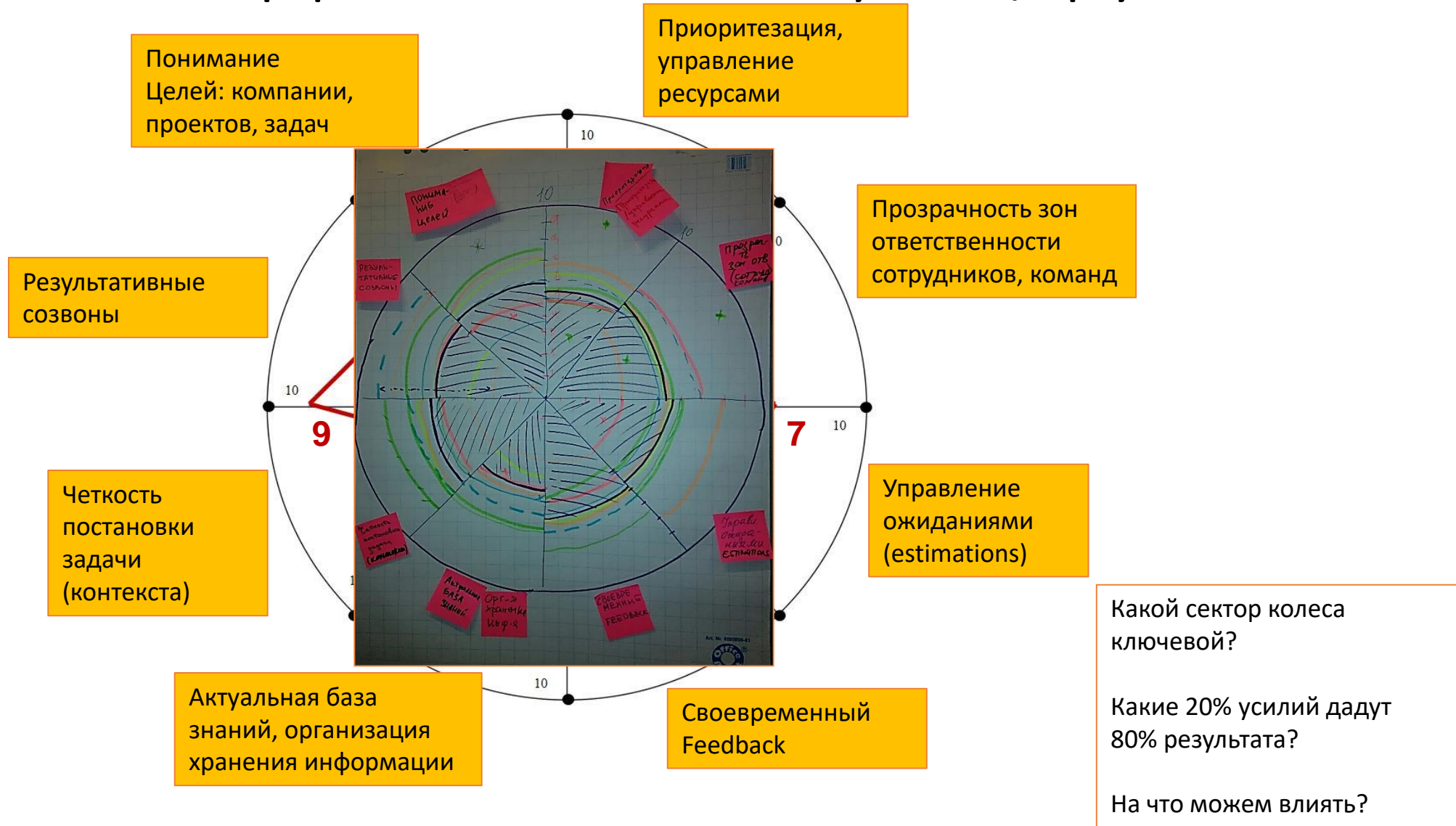


ВОПРОСЫ И ИДЕИ  
Что помогает и что  
мешает коммуникациям?  
Проблемы  
Лайфхаки



2 дня. 40 участников.  
Тим лиды, РМ,  
руководители  
направлений, СТО

# Колесо баланса: как мы поймем, что эффективно коммуницируем?



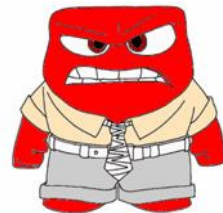
Дно. Выход из «зоны комфорта»  
= Сопротивление!



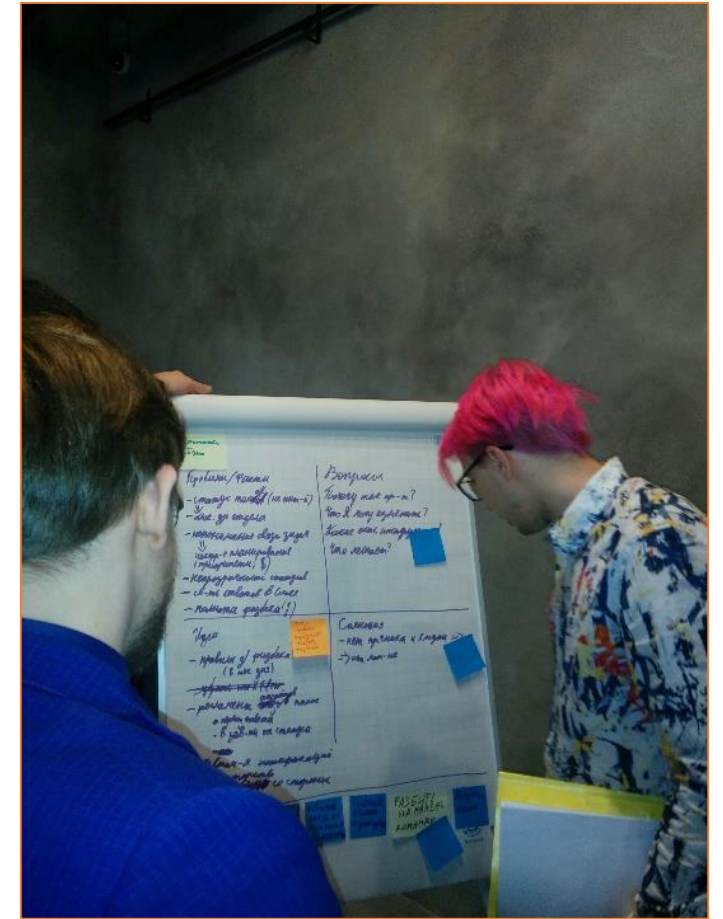
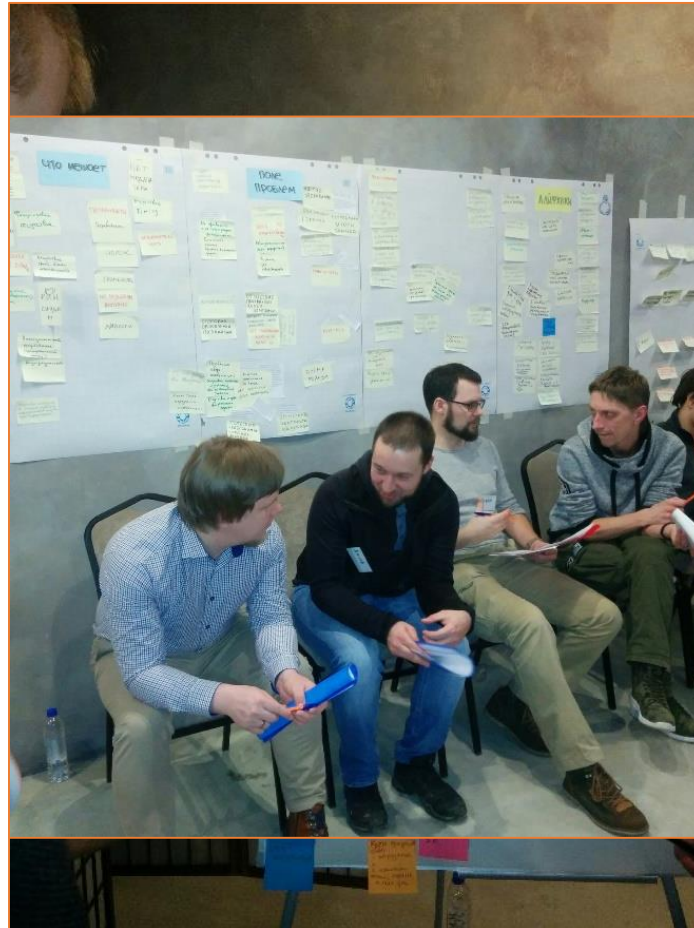
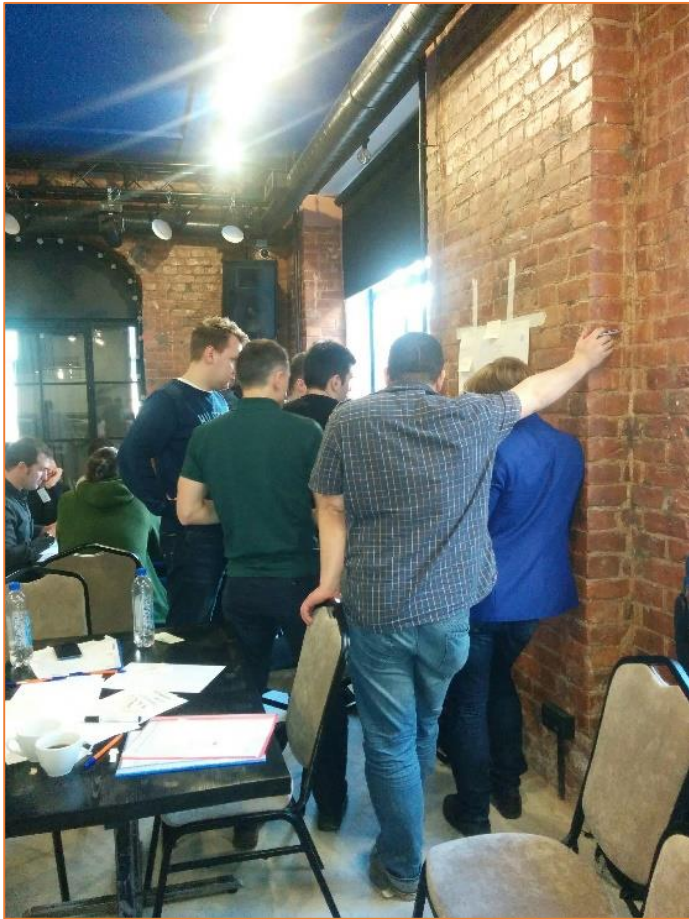
# Обналичить конфликт и - передать ответственность

5 ступеней принятия неизбежного:

Отрицание → гнев → торг → депрессия → принятие



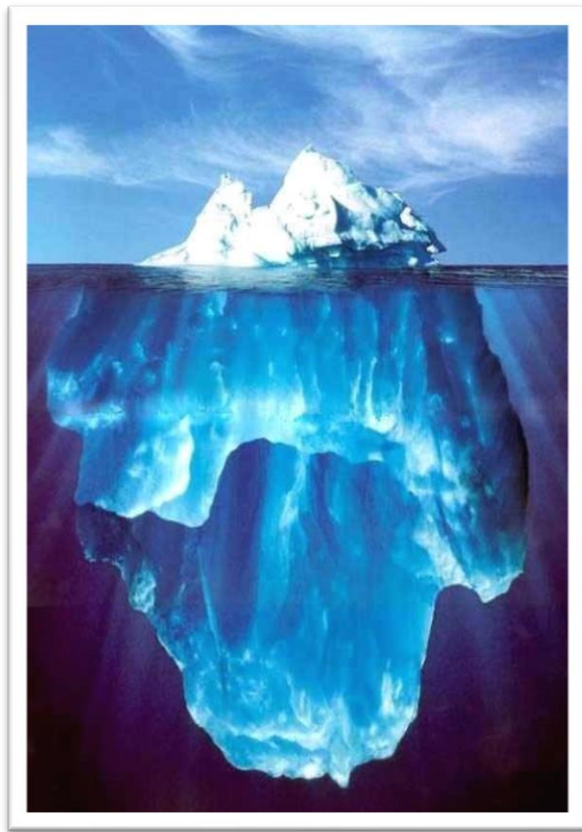
# Превращаем проблемы в задачи. Обучаемся при поиске решений



Фреймворк: инструменты фасилитации, техники конструктивной обратной связи, темп. Результат: Команды проектов развития системы эффективных коммуникаций и ИПР по коммуникациям



# Как подойти системно



Факты

Коммуникационное поведение и компетенции

Система организация и хранение информации

Интерпретации

Личностный уровень. Моя роль в коммуникациях, за что я отвечаю

Межличностный уровень. Как мы к ним относимся?

Я

Мы



# Через год (отзыв СТО)

## МИТИНГИ

- Меньше и содержательней
- Онлайн-фасилитации
- Структура: Про что разговариваем? что нам для этого надо?

## КОММУНИКАЦИИ

- Обратная связь - лучше
- Троллинг – куда-то слился
- Вырабатываем подходы к китайцам...

## ОРГАНИЗАЦИОННО

- Трансляция большой цели от акционеров
- Трекер задач: общее поле для R&D и PM

## УПРАВЛЕНИЕ

- Раз в квартал трекаем изменения
- Изменили структуру управления, зоны ответственности
- Ввели матрицу компетенций

«Небо и земля в плане коммуникаций. Люди стали решать задачи.

Сдвигом работа была: ребята поняли, что чудес не бывает, и сами должны делать.»

*Отзыв СТО через год*

# От троллинга к сотрудничеству. Методика, подход

## ДИАГНОСТИКА

- Провести диагностику по удовлетворенности взаимодействием и организацией взаимодействия
- Группа в «зоне комфорта» -> Обналичить проблематику: все хорошо, но...

## СОПРОТИВЛЕНИЕ

- Открыто проявить «скрытую» энергию конфликта
- Обозначить ситуацию и противоречие
- Предложить участникам самим определить темы и порядок обсуждения

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- САМИ: находят и ранжируют проблемы, модерировать обсуждения, дают друг другу обратную связь

## ФРЕЙМВОРК

- Технологии перевода проблем в задачи, поиска решений, модерации и ОС
- Сменные модераторы и ОС от группы (Обучающий эффект)
- Темп. Stop the mimimi.

## «ЗАЗЕМЛИТЬ»

- САМИ собирают команды пилотных проектов
- Личная ответственности по задачам и срокам (с Buddy)

## СОПРОВОЖДЕНИЕ

- Поддерживать изменения: HR и руководители. Системный подход.

# Выводы

Билл Гейтс, 2002: «Информационные потоки – кровеносная система вашего бизнеса. Именно то, как вы собираете, организуете и используете информацию, определяет, победите вы или проиграете.»

- HR как диагност и драйвер изменений
- тим лиды!!!! как ключевые стейкхолдеры
- система организации и хранения информации – ключ, база
- вывод из зоны комфорта – через эскалацию конфликта
- онлайн-фасилитация: визуальные и кинестетические каналы
- цели и стратегия компании – must have

# Рекомендации для HR: как способствовать эффективности бизнеса

- Провести прицельную диагностику по удовлетворенности взаимодействием и организацией информационных потоков, ясности целей, приоритетов и стратегии компании.
- Донести до руководителей статистику и сделать процессы организации информационных потоков предметом их внимания и обсуждения. **ВНИМАНИЕ!** Именно руководители отвечают за это в компании!
- Донести до генерального директора \ собственника статистику, как воспринимают сотрудники стратегию, какие «мифы» возникают, если она четко не определена, и как это влияет на приоритеты в разработке.
- Собрать с руководителями Колесо баланса Эффективного взаимодействия и помочь им создать пилотные проекты по ключевым секторам этого колеса. Цель: создание \ развитие системы организации, хранения, обмена информацией. Формат: сессия организационного развития.
- Ожидать сопротивления. Заручиться поддержкой заинтересованных топов (СТО). Быть готовым принять конфликт, перестать заигрывать, апеллировать к интересам бизнеса.
- В случае сильного сопротивления или недостаточной практики – пригласить внешнего фасилитатора, не включенного эмоционально в отношения в компании.
- Развивать, использовать и прививать навыки онлайн-фасилитации для решения задач.
- Собрать в ИПР выводы руководителей по поводу личных коммуникаций, трекарь.
- Помочь руководителям создать регулярную систему трекинга анализа эффективности взаимодействия и реализации проектов по улучшению обмена информацией. Смотреть и верифицировать через призму системного подхода. Чистый аджайл по внутренним проектам ;)
- Удачи!

“The best way to predict the future is to create it.”

*Peter Drucker*



Ирина Матвеева  
[irigma@gmail.com](mailto:irigma@gmail.com)  
[+7 911 218 27 01](tel:+79112182701)

<http://e-escalate.ru>

<http://remotenative.ru>