



## ЭФФЕКТИВНАЯ УДАЛЕННАЯ КОМАНДА

Пять принципов в управлении удаленной командой, которые сработают.

### Принцип 1. К каждому сотруднику – свой подход

---

**КРАЙНЕ ВАЖНО ТРЕЗВО ОЦЕНИТЬ, КОМУ ИЗ СОТРУДНИКОВ НЕОБХОДИМО УДЕЛИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ, А ДЛЯ КОГО ЭТО МОЖЕТ СТАТЬ ФАКТОРОМ ДЕМОТИВАЦИИ.**

---

Оцените зрелость вашей удаленной команды. В ней одновременно могут быть и опытные специалисты с высокой самомотивацией, которые понимают цели и задачи бизнеса, и рядовые сотрудники, с которыми важно работать внимательнее. Проранжируйте членов команды с точки зрения их опыта, уровня мотивации и ответственности, чтобы найти баланс дисциплины и самоконтроля, необходимый каждому из них.

Пример:

У руководителя не всегда есть возможность создать команду с нуля и выбрать сотрудников, подходящих для текущих задач. И работа с удаленными командами в данном случае не исключение. Поэтому крайне важно трезво оценить, кому из сотрудников необходимо уделить дополнительное внимание, а для кого это может стать фактором демотивации, элементом микроменеджмента. Оценка членов команды и анализ эффективности их работы в первое время поможет не только разобраться с подходом к каждому из них, но и запланировать личные встречи в приоритетном порядке.



*Руководитель должен выработать подход к каждому члену удаленной команды.*

---

СУЩЕСТВУЕТ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КУЛЬТУРНЫЙ КОД, КОТОРЫЙ НЕ МЕНЯЕТСЯ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ. И САМЫЙ УМНЫЙ ВЫХОД – ПОВЕРНУТЬ НАЦИОНАЛЬНОЕ МНОГООБРАЗИЕ УДАЛЕННОЙ КОМАНДЫ В ПОЛЬЗУ БИЗНЕСА.

---

## **Принцип 2. Уважайте культурные особенности региона**

В каждой компании есть корпоративная культура, которая задает определенные рамки коммуникации и подходы к работе. Однако помимо этого существует так называемый национальный культурный код, который не меняется десятилетиями, если вообще меняется. И самый умный выход – повернуть национальное многообразие удаленной команды в пользу бизнеса. Направляйте нужных людей для решения нужных задач и комбинируйте противоположные точки зрения.

Пример:

Недоразумения, вызванные культурными различиями, часто становятся эпизодами комедий. А в многонациональной стране они могут очень быстро превратиться в события реальной жизни.

Работая с сотрудниками по всей стране, я отмечаю, что, например, для жителей одних регионов решение задач часто происходит через доверительные дискуссии и неформальные договоренности. Для них бесчисленные трекары прогресса обременительны и неэффективны. Для других регионов принципиальное значение могут иметь определенные особенности менеджера как личности – харизма, лидерские качества и другие.

Знание этой специфики – необходимый элемент в работе с удаленными командами. Это позволяет не только более грамотно распределять задачи в коллективе, но и достигать лучших результатов, например, в переговорах с партнерами.

## **Принцип 3. Поддерживайте коммуникацию с удаленными командами убедительнее, чем со стандартными**

## НАПРАВЛЯЙТЕ НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НУЖНЫХ ЗАДАЧ И КОМБИНИРУЙТЕ ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ.

---

Многочисленные исследования подтверждают, что наши слова и голос отвечают только за половину передачи сообщения. Другая половина – невербальные сигналы: поза, положение относительно собеседника, выражение лица, взгляд. Очевидно, что в этом плане дистанционная коммуникация неполноценна, и чтобы сделать ее эффективной, нужно больше усилий.

Пример:

В Nielsen у каждого менеджера, который работает с удаленными командами, выстроена система регулярных коммуникаций. Например, мы организуем общее виртуальное собрание отдела раз в месяц, собрание с менеджерами – раз в две недели, индивидуальные звонки с прямыми подчиненным – раз в неделю.

Главное здесь – регулярность. Если вы постоянно переносите или отменяете такие звонки, удаленные сотрудники могут принять это за пренебрежение. Также важно во время звонка делать записи таких встреч, а затем отправлять их всем участникам.

С точки зрения коммуникаций есть и другой совет: запустите отдельную внутреннюю рассылку или создайте группу в социальной сети для вашей команды. Обсуждайте в ней не только корпоративные достижения, но и личные новости членов команд, делитесь фотографиями, видео, поздравляйте с праздниками. Это поможет создать особенную атмосферу, которая может несколько отличаться от глобальной идентичности, что особенно актуально, если вы часть корпорации. Учитывайте особенности общения, сопровождайте информацию, которой делитесь, своим комментарием, отношением, возможно, даже шуткой, если это уместно.



*Чтобы сделать удаленную коммуникацию полноценной, нужно приложить больше усилий.*

---

ВОВЛЕКАЙТЕ ЧЛЕНОВ СВОЕЙ КОМАНДЫ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ – ЕСЛИ НЕОБХОДИМО,

ВЫДУМЫВАЙТЕ ИХ. ТАКИЕ ПРОЕКТЫ НЕ ТОЛЬКО ПОЗВОЛЯТ СОТРУДНИКАМ ЛУЧШЕ УЗНАТЬ БИЗНЕС, НО И ПОВЫСЯТ МОТИВАЦИЮ.

---

#### **Принцип 4. Выстраивайте горизонтальные связи**

Удаленная команда тем эффективнее, чем крепче горизонтальные связи внутри нее. Здесь нет отличия от стандартных команд, но с одним исключением: с удаленной командой ситуация обстоит сложнее, ведь сотрудник офиса в Волгограде вряд ли выпьет утренний кофе с коллегой с Урала. Чтобы нивелировать это, вовлекайте разных членов своей команды в кросс-функциональные проекты – если необходимо, выдумывайте их. Такие проекты не только позволят сотрудникам лучше узнать бизнес, но и повысят мотивацию.

Пример:

Перед нами стояла задача повысить показатель вовлеченности внутри департамента. Самый прямой и простой путь решения – «спустить» задание менеджерам, которые обсудят вопрос с командами и систематизируют план действий. Однако мы поступили иначе: выбрали незнакомых друг с другом линейных сотрудников из разных отделов департамента и попросили их вместе найти причины невысокой вовлеченности, а затем выработать план действий для повышения этого показателя. Это упражнение само по себе было первым шагом повышения вовлеченности конкретной группы людей, которые стали амбассадорами программы.

#### **Принцип 5. Даже если команда удаленная, организуйте личные встречи по крайней мере раз в год**

Составьте рабочее расписание, в которое будет включена сессия знакомства. Кроме нее включите в повестку дня воркшопы или брейнсторминг, которые помогут членам команды сформулировать глобальные цели и обсудить проблемы. И, конечно, важен неформальный тимбилдинг: совместные развлечения сплачивают команду.

---

УДАЛЕННАЯ КОМАНДА ТЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЧЕМ КРЕПЧЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ ВНУТРИ НЕЕ.

---

Пример:

В Nielsen для знакомства команды популярен формат «трех фактов»: каждый сообщает о себе три факта, а команда пытается догадаться, какой из них – ложь. Например, сотрудник может сказать: в свои студенческие годы я работал инструктором по горным лыжам, официантом и ассистентом режиссера. Команда вслух делает предположение, какой вариант – неправда. Не всегда найти правильный ответ легко, и неожиданные открытия из биографии человека всегда запоминаются и разряжают обстановку.



*Для удаленных команд очень важен и неформальный тимбилдинг.*

---

**ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО ВНЕДРИТЬ НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ В РАБОТУ, НО И СЛЕДИТЬ ЗА ТЕМ, КАК ОНИ ОТРАЖАЮТСЯ НА КОМАНДЕ, ЧТОБЫ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ СКОРРЕКТИРОВАТЬ ПОДХОД ИЛИ ВЫРАБОТАТЬ СОБСТВЕННЫЙ.**

---

## **Как достичь максимума**

С развитием технологий все больше менеджеров будут управлять удаленными сотрудниками. И это не всегда просто. Поэтому важно не только внедрить новые принципы в работу, но и следить за тем, как они отражаются на команде, чтобы при необходимости скорректировать подход или выработать собственный. Описанные приемы не раз показали свою результативность и помогли удаленным командам в Nielsen улучшить вовлеченность и коммуникацию.

Чтобы эффективно управлять удаленными командами:

1. Найдите индивидуальный подход к каждому сотруднику;
2. Изучите и принимайте во внимание культурные особенности региона;
3. Поддерживайте удаленную коммуникацию чаще и убедительнее;
4. Укрепляйте связи между членами одной команды;
5. Находите возможность для личных встреч и неформального общения.

*Мария Кучина,  
операционный директор Nielsen Россия*

