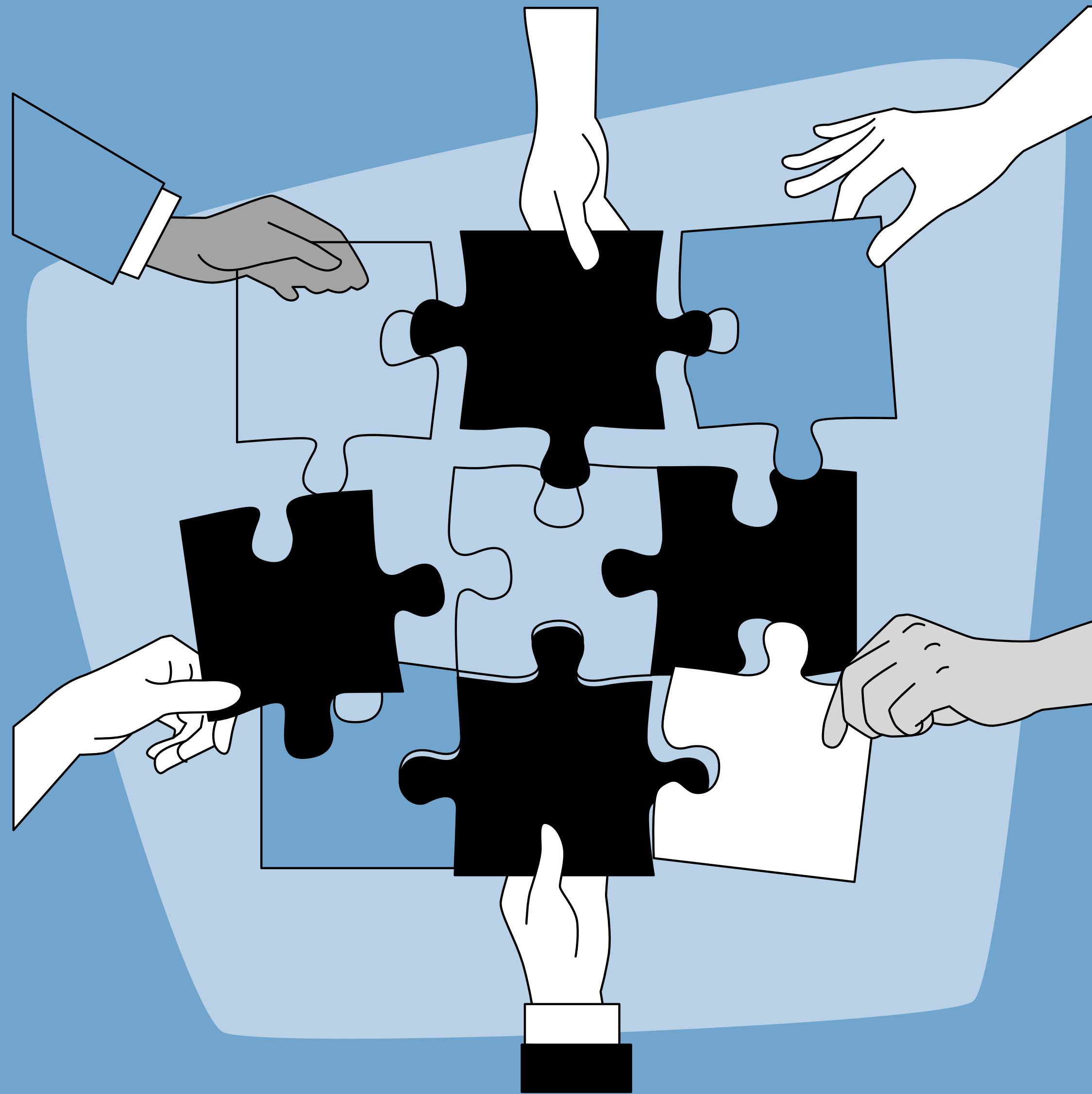


автор Екатерина Лаптюхова

# ОСНОВЫ ПРОДУКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

- 01 Отделяем слова от личности
- 02 Аргументы
- 03 Просим время
- 04 Агенда
- 05 Длительность звонка/ встречи

Заключение



# ПРЕДИСЛОВИЕ

## СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

Во времена полного Agile, коммуникации выходят на первое место, а лиды и менеджеры порой могут тратить 70-90% своего рабочего времени на звонки, обсуждения и встречи.

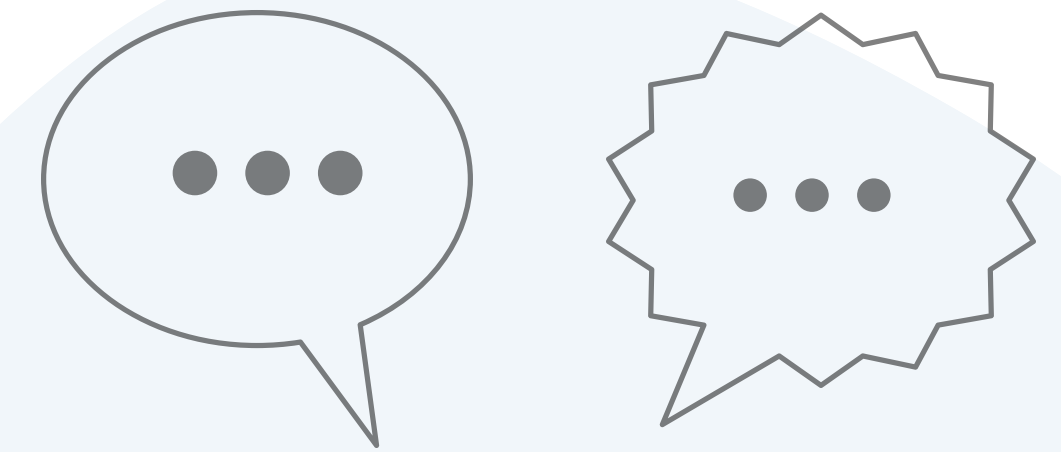
О чем необходимо помнить и что может помочь при обсуждениях, мы поговорим далее.

## 01 ОТДЕЛЯЕМ СЛОВА ОТ ЛИЧНОСТИ

Прежде всего хочу уделить внимание подготовительной части, которая начинается еще до момента старта беседы.

Бывают ли у вас ситуации, когда на предложения определенного человека вы готовы с ходу кричать “НЕЕТ”? Если таких ситуаций нет — вы везунчик. Но моя практика показывает обратное, что периодически на проектах встречаются люди, отношения с которыми натянуты по тем или иным причинам, и из-за разногласий и стычек бесит априори все, что предлагает такой коллега.

Именно поэтому первым шагом важно **отделить эмоции от слов**. Как бы ни бесил человек, он может предлагать дельные вещи, которые могут позитивно повлиять как на качество вашего продукта, так и на процессы в команде. Поэтому лучше заранее настроиться и максимально отделить слова от личности и сосредоточиться только на сути сказанного. Это один из признаков высокого профессионализма.



автор  
Екатерина  
Лаптюхова

03

## 02 АРГУМЕНТЫ

### СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

**И вот мы подключаемся к звонку или пришли на встречу, предварительно настроившись (при необходимости) и, зачастую, можем столкнуться со следующей проблемой: мы боимся сказать “нет” очередному предложению или же наш отказ никем не воспринимается. Почему?**

**Самый распространенный вариант: аргументы.**

А точнее их отсутствие.

Во время обсуждений в голове может крутиться “Да я точно знаю, что это не прокатит” или “Чуйка подсказывает, мы только проблем отгребём”, а сказать вслух “Нет, нам это не надо, по крайней мере сейчас” так и не решается. И правильно, потому что на подсознательном уровне вы прекрасно понимаете, что за “Я так чувствую”, “Да я просто знаю, поверьте” нет аргументов.

Все попытки не согласиться с чем-либо, основанные лишь на предположениях или чувствах, и не подтвержденные какими-либо доводами, фактами или аргументами практически никогда и

✓  
YES

✗  
NO

никем не будут восприниматься всерьез. Они лишь способствуют нерешительности озвучить свое мнение.

**Для любого “Нет” вы должны иметь обоснование**, и чем крепче его основа\опора и чем красочнее вы сможете это преподнести, тем легче будет входить в дискуссию с отказом от того или иного предложения и возрастает вероятность, что к вам прислушаются.

автор  
Екатерина  
Лаптюхова

04

СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

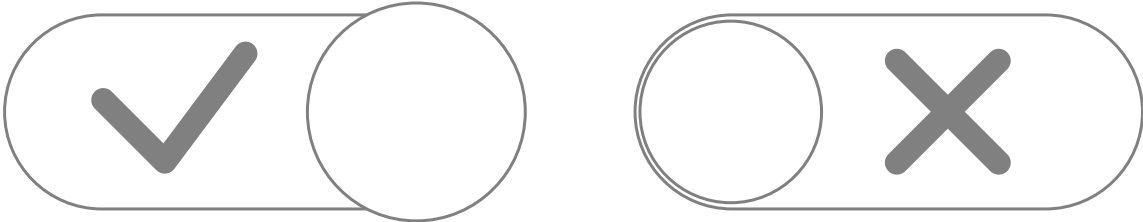
[Заключение](#)

Как пример, обыденная ситуация:

ПО приходит на плэнинг и просит добавить еще 3 задачи в последний спринт перед релизом. Разработчики не сильно то и протестуют, а у вас есть понимание, что вряд ли вы успеете доделать текущий скоуп работы, не говоря уже о дополнительных задачах.

И в такой ситуации можно сидеть и возмущаться «ну сколько можно, мы и так не успеваем», а можно попробовать структурированно обосновать:

- 1) Почему это плохая идея;
- 2) К каким последствиям приведет добавление новых задач.



Сразу скажу, что в такой ситуации вам не обязательно во время звонка второпях собирать статистику, информацию и формулировать выводы для обоснования.

Во время дискуссии можно высказать свое мнение, опираясь на общую информацию, и уже в конце добавить, что все необходимые данные вы вышлите, как только подготовите их, например:

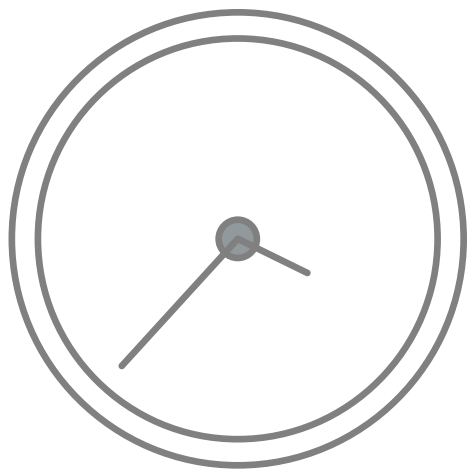
«Я не считаю хорошей идеей добавлять эти задачи в текущий спринт, если только мы не уберем из него три равноценные по трудозатратам задачи, т.к. на данный момент, если посмотреть на эстимацию,

мы успеем все реализовать только впритык к концу спринта, также не забываем о багах, а это порядка 10-20-30-40 (N штук) на спринт и из них 15-20-25% (M%) реопенов. Как мы можем брать дополнительные задачи, если у нас тут и так времени на фикс багов нету? Если необходимо, я вышлю статистику по последним спринтам в течение дня.»

Зачастую, ничего высылать и не приходится :)



# 03 ПРОСИМ ВРЕМЯ



## СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

**А вот что делать, если звонок оказался неожиданным или начали обсуждать незапланированные глобальные вещи, но в этот самый момент котелок просто не варит?**

Абсолютно нормальной практикой является попросить время на подумать и сказать, что вернетесь с вариантами решения к такому-то часу/дню. Но и здесь не забудьте о красоте выстраиваемых предложений.

### Сравните:

“Я не знаю, подумаю, позже напишу”

И

“У меня есть несколько мыслей, которые я бы хотела сначала обсудить с командой, и потом я смогу выйти с развернутым ответом по этому поводу, чтобы сейчас не тратить время всех собравшихся”.



*Краткость — определенно хороший навык, но краткость с вкраплением профессионализма и разбавленная уважением — уже великолепный навык.*

### Во втором случае вы:

- подчеркиваете наличие вариантов у вас в голове (а обычно они всегда есть, хоть и не все рабочие);
- говорите о важности своей команды, т.к. хотели бы с ними все обсудить;
- проявляете уважение ко времени всех собравшихся, т.к. вы не начинаете развивать сумбурные мысли, а хотите взять паузу на их структурирование.

## 04 АГЕНДА

### СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

**Кроме вышеперечисленных пунктов есть еще один немаловажный артефакт для всех встреч и созвонов, которым зачастую пренебрегают, а именно: агенда.**

*Агенда — список вопросов, который должен быть обсужден в рамках определенного митинга.*

Даже если у вас на проекте не принято писать агенду, самое время вам стать тем самым профессионалом, который начнет вводить новое правило.

**Во-первых**, это проявление уважения ко всем участникам.

**Во-вторых**, происходит снижение уровня стресса, т.к. участники четко понимают вопросы, которые будут обсуждаться.

**В-третьих**, мы даем возможность подготовиться всем участникам. Более того, в самой агенде, при необходимости, можно указывать ответственных лиц, чтобы сделать звонок еще более предсказуемым и прозрачным.

А пока процесс написания агенды входит в привычку у всех членов команды, с вашей стороны будет нормальным и супер-адекватным поведением запрашивать ее заранее.

*Агенда также позволяет держать дискуссию в рамках актуальных вопросов и возвращать беседу в нужный поток.*

**И вновь пример из личной практики.**

Думаю, у многих есть интересные персонажи в командах и тут я не исключение. Работая тест-менеджером в одной из команд я придерживаюсь жестким принципам при звонках с ПО: я не иду на звонки без агенды, потому что это является самым главным фактором, не позволяющим уйти в обсуждения сферического коня в вакууме. И при каждой такой попытке увести разговор в сторону, я повторяю **“тема нашего звонка ..., давай вернемся к ней”**. Да, порой приходится говорить это по 3-4 раза за полчаса, но это уже совсем другая история.

автор  
**Екатерина  
Лаптюхова**

07

1 2 3

05

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ  
ЗВОНКА/ ВСТРЕЧИ

СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

И на десерт у нас остался такой немаловажный фактор, как длительность митингов.

Как часто у вас затягиваются миты, и из 30-минутных перерастают в часовые или полуторачасовые?

Да, безусловно, бывают исключения, но главное, чтобы это не стало правилом.

В зависимости от процессов на проекте у кого-то могут присутствовать скрам-мастера, которые должны следить и за временем звонка, и за соблюдением направления беседы, но не всем так повезло.

И в такой ситуации в данную роль вступает или самое заинтересованное лицо или тот, кто не любит тратить свое время попусту. В любом случае нормальной практикой является напоминание о временных ограничениях и запланированном времени на звонок и при необходимости, стоит запланировать дополнительную встречу на обсуждение оставшихся вопросов.

Но везде есть выдающиеся личности, которые из раза в раз назначают митинги длительностью в 30 минут, но они длятся гораздо дольше. Если вы попадаете в такую ситуацию и видите, что через полчаса у вас запланировано другое дело, пускай тот же обед, я всегда рекомендую залетать на такие звонки со словами “**коллеги, у меня через 30 минут стоит следующий звонок, если есть вопросы ко мне, не откладывайте их, пожалуйста**” и спустя 30 минут с абсолютно спокойной душой уходите попрощавшись со всеми.



Здесь очень важно понимать, что, если другие сотрудники не умеют планировать — это их проблема, которая не должна затрагивать вас и вашу команду.



автор  
Екатерина  
Лаптюхова



СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[01 Отделяем слова  
от личности](#)

[02 Аргументы](#)

[03 Просим время](#)

[04 Агенда](#)

[05 Длительность  
звонка/ встречи](#)

[Заключение](#)

**И в конце хочу напомнить про важность календаря.**

Если вы вдруг еще не используете его для внесения всех встреч, ваших рабочих и личных дел (даже обеда) сильно рекомендую попробовать.

Особенно это касается лидов и менеджеров, которые тратят много времени на звонки и подготовку каких-либо документов:

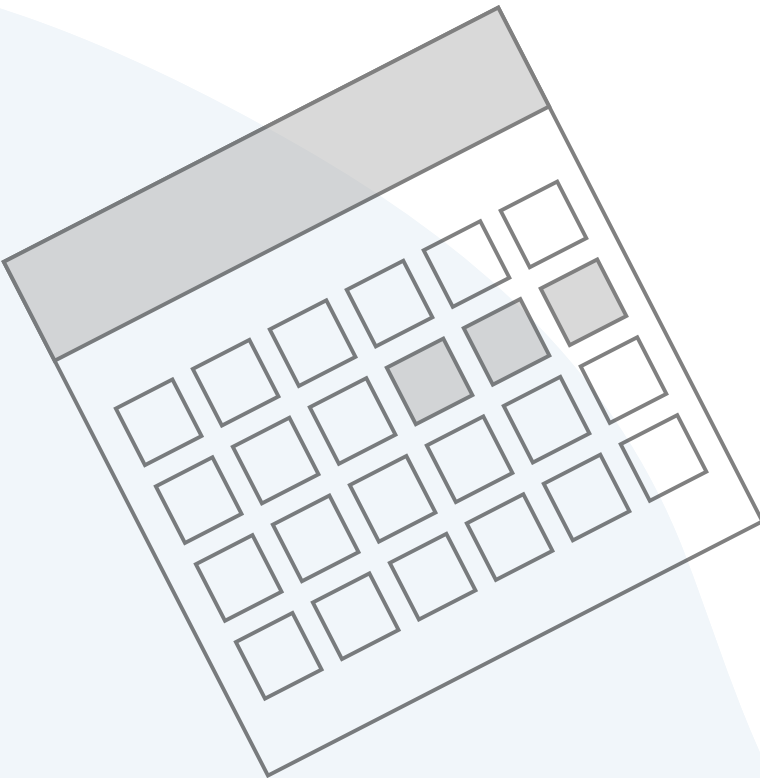
!!! *Добавляйте время на все активности, которые у вас занимают от 30 минут, и вы увидите, что вы делаете на протяжении всего дня и отступите на шаг назад от выгорания.*

- **Обеды.**  
(как по мне, самая важная часть дня после завтрака);
- **Звонки.**  
(дейлики, плэнэнги, 1to1 и т.д.);
- **Встречи.**  
(как проектные, так и походы к врачу);
- **Подготовка к звонку.**  
(если, например, вам надо собрать какую-то инфу);
- **Подготовка отчетов.**

Еще лучше, если вы откроете доступ к своему календарю всем заинтересованным лицам (тем, кто обычно вам ставит звонки) и вы сможете избежать наслоение дел и дискуссий что куда перенести.

Для избежания лишних вопросов можно давать доступ только с просмотром свободных и занятых слотов, без возможности увидеть название встречи.

Это все должно быть отражено в календаре, чтобы вы могли качественно планировать свою личную и рабочую жизнь.



**И ПОМНИТЕ, НАСКОЛЬКО БЫ НИ БЫЛО  
ВАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБОСНОВАННЫМ И  
ЛОГИЧЕСКИ ВЕРНЫМ, С НИМ НЕ ВСЕГДА  
БУДУТ СОГЛАШАТЬСЯ, А ПОРОЙ ДАЖЕ БЕЗ  
ВИДИМЫХ ДЛЯ ВАС ПРИЧИН.  
НО ВЫ ДОЛЖНЫ ХОТЯ БЫ ПОПЫТАТЬСЯ:)**

Екатерина Лаптюхова

