



نویسنده: کلیرلو
مترجم: تیم نویسش

مدیریت از خانه!

راهنمای مدیران برای راهبری
بهتر دورکاری



«مدیریت از خانه»

راهنمای مدیران برای راهبری بهتر دورکاری

کلیرلو

از این پال  نهیسیش 

فهرست

- مقدمه: چگونه از این کتابچه استفاده کنیم؟ ۶
- فصل اول: کارهایی که مدیران دورکار به صورت متفاوت انجام می دهند ۹
- فصل دوم: چگونه در مقام یک مدیر دورکار ارتباط مناسبی با دیگران داشته باشیم؟ ۲۴
- فصل سوم: فرآیندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟ ۴۰
- فصل چهارم: چگونه در یک تیم دورکار، ارتباط اجتماعی ایجاد کنیم؟ ۶۰
- فصل پنجم: مدیریت عملکرد در یک تیم دورکار ۷۶
- فصل ششم: آشناسازی (onboarding) و آموزش نیروی جدید در تیم‌های دورکار ۸۸

تقدیم نامه

عیدانه‌ای از نویسش و زرین پال، برای
همه‌ی کسانی که دلشان برای دیدن
همکارانشان تنگ شده است!

کتاب پیش روی، راهنمایی ساده و حقیقتاً کاربری برای مدیرانیست که در این روزهای کرونایی، ناگزیرند که تیم‌های‌شان را به‌صورت دورکاری راهبری کنند. حسن این اثر آن است که زیاده‌گویی نمی‌کند و با استناد به آمارهای واقعی، پیشنهادهایی عملی را عرضه می‌دارد. امیدوارم که آموزه‌های این کتاب، بتواند بخشی از مشکلات این‌روزهای کسب‌وکارها را مرتفع کند.

از امیر فلاح، که کتاب را پیدا و تولیدش را پیشنهاد کرد، شهرزاد شاهدی که در یکی - دو روز پایانی سال تمام‌وقت درگیر ویراستاری اثر شد و مصرانه جلوی انتشار کامل کتاب را گرفت تا با کیفیت بهتری ویرایشش کند، مترجمین نویسنش که با سرعت و کیفیتی مثال‌زدنی، مثل همیشه، محتوایی ناب تولید کردند و در نهایت، از مصطفی امیری که با رویی کشاده از تولید و نشر دیجیتال این اثر حمایت کرد، صمیمانه ممنونم.

میلاذ اسلامی زاد - مدیرعامل نویسش

روزهای سختی از سرمان می‌گذرد، بدتر از این‌ها را هم دیده‌ایم و این نیز بگذرد. اما برای گذران باید کاری کرد و از پا نشست. واضح و روشن است که در برهه کنونی نمی‌توان کسب‌وکار را تعطیل کرد و از طرفی دیگر حضور کارمندان در فضای شهری نیز موجب به‌خطر افتادن جان ایشان خواهد شد؛ پس بهترین راه استفاده از روش دورکاری برای پیش‌برد هرچه بهتر کارها است که این مورد خود برای مدیران و کارمندان چالش‌هایی در پیش دارد.

در این کتاب تلاش بر این است که راه‌های مفید راهبری دورکاری، به‌عنوان هدیه‌ای از طرف زرین‌پال و نویسش در اختیار شما قرار بگیرد تا بتوانید کسب‌وکار خود را حتی در این شرایط سخت با استفاده از بهترین راه‌حل ممکن سرپا نگه دارید. به امید روزهای روشن

مصطفی امیری - مدیرعامل زرین‌پال

مقدمه



چگونه از این کتابچه استفاده کنیم؟

حتما تا همین الان، تفاوت تجربه‌ی مدیریت یک تیم دورکار را با مدیریت متمرکز در یک مکان، تجربه کرده‌اید و با تردیدهایی درباره‌ی شکل عملکردتان مواجه شدید.

احتمالا این اولین بار است که درگیر راهبری و مدیریت تیم‌تان به صورت دورکاری شدید، یا شاید هم چندان هم با این تجربه بیگانه نباشید، اما کماکان احساس می‌کنید که سرنخ امور را در دست ندارید.

در هر صورت، احتمالا با من موافقید که کمبود منابع آموزشی و راهنماهایی کاربردی برای راهبری تیم‌ها در شرایط دورکاری به وضوح اساس می‌شود. این، همان دلیلی است که کتاب پیش روی‌تان را تولید کردیم.

ما از حدود سیصد نفر از مدیران و پرسنلی که دورکاری را تجربه می‌کنند به طور مستقیم نظرسنجی کردیم و در کنارش، از بیش از هزار مدیر ارشدی که در جامعه‌ی آنلاین رهبران ما عضویت دارند مشورت گرفتیم. علاوه بر این‌ها، کتاب‌ها و منابع مختلفی که در این حوزه وجود دارند را بررسی کردیم تا بتوانیم به بهترین شکل ممکن، راهنمایی جامع و ساده، کارآمد و آسان را به رشته‌ی تحریر در بیاوریم.

امیدواریم که حاصل کار، آتقدری مفید باشد که نخواهید خود دوباره مسیری که ما طی کرده‌ایم را بپیمایید!

اما سوال کلیدی: چطور باید از این راهنما استفاده کنیم؟ هرطور که راحتید! هر بخش از این راهنما را در هر زمان که لازم دانستید مطالعه کنید. هیچ نیاز به مطالعه‌ی به ترتیب آن نیست. در نگارش این کتاب تلاش کردیم که ساده و موجز، فقط به اصل مطلب پردازیم و از اضافه‌گویی پرهیز کنیم.

کلیرلو

فصل اول

کارهایی که مدیران دورکار به صورت متفاوت انجام می دهند

چهار مورد از بزرگترین کارهایی که رهبران دورکار به
طور متفاوت انجام می دهند!

مدیران تیم‌های دورکار چه کارهایی را باید به طور متفاوت انجام دهند؟

من اخیراً با مدیری صحبت می‌کردم که از او خواسته شده بود تا برای اولین بار در زندگی حرفه‌ای‌اش، یک تیم دورکاری را مدیریت کند. او بود که سوال بالا را از من پرسید. خیلی دودل به نظر می‌رسید- البته شاید هم استرس داشت. چون تا به حال هیچ تیم دورکاری را مدیریت نکرده بود.

خیلی دقیق از من پرسید که آیا صفت‌ها یا رفتارهایی را باید در خودش تغییر بدهد یا خیر. گفت: به عنوان رهبر تیم دورکاری، چه کاری باید انجام بدهم تا مطمئن شوم در دورکاری هم به همان اندازه‌ی تیم حضوری موفق می‌شویم؟

من باید کمی مکث می‌کردم و برای دقیقه‌ای، به سوالاتش فکر می‌کردم.

با این‌که بیش از پنج سال مدیرعامل یک شرکت دورکاری بودم، اما به‌طور مشخص به تفاوتی که بین یک

رهبر دورکار و یک رهبر حضوری در شرکت ها باید وجود داشته باشد، فکر نکرده بودم.

وقتی در مقابل این سوال قرار گرفتم، متوجه شدم کارهای خاصی هست که من به عنوان رهبر دورکار آگاهانه روی آن‌ها تمرکز می‌کنم. تازه فهمیدم دیگر مدیران تیم‌های دورکاری هم بر روی همین کارهای مشابه تمرکز می‌کنند.

البته این بدین معنی نیست که مدیران شرکت‌های حضوری با مدیران دورکار تفاوت زیادی داشته باشند. در واقع، در تحقیقی که با حضور تقریباً ۳۰۰ نفر مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، متوجه شدیم بیش تر افرادی که هم به صورت دورکار و هم به صورت حضوری در محیط کار کرده بودند؛ معتقدند که این دو وضعیت، تفاوت کمی با یکدیگر دارند (۵۹ درصد از مدیران دورکار این موضوع را بیان کردند).

به هر حال، شما به عنوان یک مدیر دورکار، اگر اقدامات مشخصی را انجام ندهید، نمی‌توانید از عهده‌ی کار خود بریابید. باید کارها را کمی متفاوت به انجام برسانید.

بر اساس نتایج تحقیقی که با حدود ۳۰۰ نفر مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، همین طور دستاوردهایی که از انجمن آنلاین مان در نئویورتیم^۱ به دست آمده، و چیزهایی که شخصاً به عنوان یک مدیرعامل، تمایل دارم به کار بگیرم، در این جا، چهار مورد از بزرگ‌ترین اقداماتی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می‌دهند را بیان می‌کنیم.

از «قبل از هر چیزی، صحبت کنید» به «قبل از هر چیزی، بنویسید» تغییر کنید.

بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار با یک تیم حضوری، همان چیزی است که خودتان هم می‌توانید حدس بزنید: ارتباط! در تحقیق ما، ۳۰ درصد از مدیران گفتند نحوه‌ی ارتباط افراد تیم با یکدیگر، بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار و مدیریت آن‌ها به صورت حضوری بوده است.

در بحث ارتباط تیم‌های دورکار، نوعی از ارتباط

وجود دارد که نسبت به بقیه روش‌ها محبوب‌تر است: نوشتن! مخصوصاً نوشتن هم‌زمان (چت از طریق برنامه‌ی اسلک^۱، بیس‌کمپ^۲ و ...). به عنوان اصلی‌ترین روش ارتباط در تیم‌های دورکار جای گرفته است (۴۵) درصد از پاسخ‌دهندگان بررسی بیان کرده‌اند).

این امر برای اکثر مدیرانی که عادت داشتند در تیم‌های حضوری مدیریت کنند، جهش بزرگی است. وقتی سوالی برایتان پیش می‌آید، گزینه‌تان می‌گوید که باید درباره‌ی آن با کسی صحبت کنید، نه این‌که آن را بنویسید! یا وقتی پروژه‌ی جدیدی برای شروع دارید، یک جلسه‌ی حضوری ترتیب می‌دهید. یا وقتی سوالی در ذهنتان ایجاد می‌شود، به سمت میز یک نفر دیگر قدم می‌زنید تا آن را از او پرسید. ولی در تیم‌های دورکار، هیچ‌یک از این‌ها را بیان نمی‌کنید. فقط باید بنویسید!

بالعکس، کاملاً قابل پیش‌بینی است که در حالت حضوری هم، بسیاری از مدیران، اصلی‌ترین نوع ارتباطشان را جلسات حضوری در نظر بگیرند (۲۹)

Slack . ۱

Basecamp . ۲

درصد از مشارکت‌کنندگان در بررسی بیان کرده‌اند). تنها ۶ درصد از مدیران و کارکنان شرکت‌های دورکاری گفته‌اند که اولویت اول ارتباطشان، جلسات حضوری بوده است.

موفق‌ترین مدیران دورکاری اهمیت نوشتن را درک می‌کنند و - به‌طور واضح و دقیق - درباره‌ی نوشتن مصمم هستند تا به صورت روزانه با تیم‌شان ارتباط برقرار کنند. در فصل دوم، درباره‌ی تاکتیک‌های مخصوص و همین‌طور بهترین تمرین‌های لازم برای ارتباط‌گیری در تیم‌های دورکار صحبت می‌کنیم.

به کارکنان خود، واقعا اعتماد کنید... واقعا!

شما به عنوان یک مدیر، صرفه نظر از این‌که به صورت حضوری با اعضای تیم مشغول به کار هستید یا غیرحضوری، باید به کارکنانتان اعتماد داشته باشید. اما به عنوان یک مدیر دورکار، اعتماد برای شما اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. با توجه به گفته‌های مدیران

دورکار، اعتمادسازی و توافق در سراسر تیم، اولین کاری است که مدیران باید در نظر داشته باشند (۳۳ درصد از مدیران دورکار گفته اند) و این همان چیزی است که مدیران جدید بیش تر اوقات آن را نادیده می گیرند (۲۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده اند).

به طور کلی، به عنوان یک مدیرعامل دورکار، اگر اعضای تیم را نداشته باشم، نمی توانم امور روزمره را سازماندهی کنم. اگر یکی از افراد تیم در اواسط روز، به فروشگاه مواد غذایی برود، چه اتفاقی می افتد؟ اگر یکی از آن ها بخواهد بعد از ظهرش را خالی کند تا به دیدن مسابقه ی فرزندش در مدرسه برود، چه می شود؟ در حقیقت، این خیلی خوب است که آن ها این کارها را انجام می دهند، از زندگی لذت می برند و البته کارهایشان را هم به درستی به پایان می رسانند. اصلاً مهم نیست که چند ساعت زمان را برای کار صرف کرده اند یا چه زمانی کار را کنار گذاشته اند. چیزی که اهمیت دارد «نتیجه» است. و من اعتماد دارم که کارکنان ما راهی را برای رسیدن به نتایج پیدا می کنند.

لئون برنارد^۱، طراح تجربه‌ی کاربری^۲ و نویسنده در
بالسامیک^۳ و نویورتیم درباره‌ی این‌که مدیرعامل‌شان
چطور به کارمندانش اعتماد می‌کند صحبت کرده است:

«موسس و مدیرعامل ما، پلدی گیلیتزونی^۴ اعتماد و
صمیمیت زیادی از خودش به ما نشان می‌دهد. من
فکر می‌کنم که همه‌ی ما، الان، نسبت به شغل‌های
قبلی که داشتیم واقعاً مؤثرتر کار می‌کنیم در حالی که
آن‌جا تنها چیزی که مهم بود این بود که خودمان را به
رئیس، پرمشغله‌تر نشان دهیم، طوری باشد که فکر
کنند سرمان شلوغ است. کم می‌آوردیم... بدون
اعتماد و استقلال داخلی، نمی‌توانستیم کارآیی داشته
باشیم. پلدی، میکرومنیجر^۵ (رئیس یا مدیری که
نظارت بیش از حد بر کارکنان دارد) نیست. البته حالا
دیگر، اگر بخواهد هم نمی‌تواند!»

Leon Bernard . ۱

User experience . ۲

Balsamiq . ۳

Peldi Guilizzoni . ۱

Micromanager . ۲

پال^۱ از لیتموس^۲، کوتاه و مختصر می‌گوید:

«به تیم تان اعتماد کنید. کارها زمانی به درستی تمام می‌شوند که به افراد اجازه‌ی اشتباه کردن بدهید.»

چطور باید به افراد اعتماد کنید تا هم کار را به پایان برسانند، و هم باعث شوید که برای ارائه‌ی کارهای باکیفیت مسئول و پاسخگو باقی بمانند؟ در فصل پنجم درباره‌ی مدیریت عملکرد می‌خوانیم.

درباره‌ی ارتباط اجتماعی هوشمندانه عمل کنید

به‌طور طبیعی، وقتی حضور ندارید، از نظر اجتماعی هم آن‌قدر درگیر نمی‌شوید که اگر در بین‌شان حضور داشتید درگیر می‌شدید. براساس تحقیقی که پاییز سال گذشته انجام دادیم، ایجاد حس ارتباط بدون حضور در موقعیت مکانی مشترک، سخت‌ترین بخش از وظایف یک مدیر دورکار است، و به‌طور کلی، سخت‌ترین بخش از دورکاری هم به‌شمار می‌رود.

Paul .۳

Litmus .۴

از آنجایی که این بررسی، ارزش ارتباط اجتماعی در محل کار را نشان داده، این موضوع اهمیت می‌یابد. برای مثال، یک تحقیق نشان می‌دهد افرادی که ۱۵ دقیقه برای ایجاد ارتباط اجتماعی با همکاران زمان صرف کردند، نسبت به افرادی که این کار را انجام ندادند، عملکردشان ۲۰ درصد افزایش یافته است. علاوه بر این، مطالعات، تأثیر مثبتی را که روابط اجتماعی بر میزان امید به زندگی دارد هم ثابت می‌کنند.

به عنوان یک مدیر دورکار، باید درباره‌ی نحوه‌ی ارتباط اعضای تیم‌تان با یکدیگر و نحوه‌ی ارتباط خودتان با آن‌ها هدفمندتر باشید. برای نمونه، بسیاری از شرکت‌های دورکار، برای ایجاد ارتباط صادقانه‌ی بیشتر از ویدیو استفاده می‌کنند. در واقع، پس از ارتباط نوشتاری، تماس‌های تصویری، دومین نحوه‌ی ارتباط‌گیری محبوب در بین تیم‌های دورکار می‌باشد (۲۸ درصد از شرکت‌کنندگان بررسی بیان کرده‌اند).

علاوه بر این، مدیران دورکار در انجام برخی دیدارهای حضوری تیم به نحوی، سرمایه‌گذاری خواهند کرد. براساس بررسی‌ها، دریافتیم که بیشتر افراد در تعداد

زیادی جلسه در طول سال شرکت می‌کنند (۲۵ درصد بیان کرده‌اند) و این که آن‌ها به طور متوسط ۱۰۰۱ تا ۵ دلار بابت هر کارمند هزینه می‌کنند (۲۹ درصد از پاسخ دهندگان بیان کرده‌اند) تا این کار را به انجام برسانند.

درباره‌ی این که چگونه می‌توان ارتباط اجتماعی را در یک تیم دورکار ایجاد کرد، در فصل چهارم پیش‌تر بخوانید.

سخنان درشت را سریع بگویید

گفتن حرف‌هایی که اعضای تیم دوست ندارند بشنوند، به اندازه‌ی کافی سخت هست. چه برسد به این که مجبور باشید آن حرف‌ها را زمانی به زبان بیاورید که در مکان مشترک هم نیستید!

پیدا کردن راهی برای سریع بیان کردن حرف‌های درشت، در تیم‌های دورکار ضروری است. براساس یافته‌های ما، دومین کار سختی که در وظایف مدیر دورکار قرار دارد، ایجاد ارتباط مؤثر بدون اشاره‌های حضوری است (۱۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده‌اند).

در نتیجه، تیم‌های دورکار تمایل دارند که بر ساختارها، پروسه‌ها و عادت‌هایی تأکید کنند که به ما کمک می‌کند تا سخنان درشت را زودتر بیان کنیم. برای نمونه، اکثر مدیران دورکار اعلام کرده‌اند که تمایل بیشتری به استفاده از فرآیند استخدامی رسمی دارند تا بتوانند با صراحت بیشتری بازخورد خود را اعلام کنند (۶۹ درصد).

همین‌طور مدیران دورکار بیشتری اعلام کرده‌اند که نسبت به مدیران حضوری (۴۱ درصد) از مربی در تیمشان استفاده کرده‌اند (۵۱ درصد).

مطالعات عمیق‌تر درباره‌ی بهترین شیوه‌های ارتباطات خاص را در فصل دوم، نقش یک به یک که در تیم‌های دورکار اجرا می‌شود را در فصل پنجم، و همین‌طور در رابطه با استخدام و آموزش در تیم‌های دورکار، در فصل ششم بخوانید.

خب، رهبران بسیار زیادی وجود دارند که دورکار نیستند اما بسیاری از نکاتی را که در بالا قید شد انجام می‌دهند، و این فوق‌العاده است. با این حال، وقتی شما

دورکار هستید، این چهار مورد برای شما آن چنان اهمیت دارند که یا باید آن‌ها را انجام دهید، یا هیچ امیدی به ادامه‌ی راه نداشته باشید. اگر این کارها را انجام ندهید تیمتان دیگر قادر نخواهد بود به صورت دورکاری به کارش ادامه دهد.

وقتی شما یک مدیر دورکار هستید، نمی‌توانید نویسنده‌ی خوبی نباشید! نمی‌توانید راجع به ارتباط اجتماعی، آگاه و هدفمند نباشید. نمی‌توانید به کارکنانتان اعتماد نکنید.

در غیر این صورت، رهبر دورکار بودن، شما را به عنوان یک مدیر در تمامی جنبه‌ها، امتحان می‌کند: شما را مجبور می‌کند تا به خوبی ارتباط برقرار کنید و پروسه‌های قدرتمندی را برای کسانی که در تیمتان احساس ارتباط نزدیکی می‌کنند، داشته باشید.

اگر در این فکر هستید که چطور می‌توان بهترین مدیر دورکار شد، به عنوان رهبر، این چهار مورد را به ذهن بسپارید.

پیام های کلیدی

- بزرگ ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار و یک تیم حضوری، ارتباط است.
- نوشتن هم زمان (مثل چت از طریق اسلک، بیس کمپ و ...) به عنوان اولین روش ارتباط گیری در تیم های دورکار جای گرفته است (۴۵ درصد از شرکت کنندگان در بررسی گفته اند).
- اعتماد سازی و توافق در سراسر تیم، اولین چیزی است که مدیران باید در نظر بگیرند (۳۳ درصد از مدیران دورکار گفته اند). یعنی دقیقاً همان چیزی که مدیران جدید بیش تر اوقات نادیده می گیرند (۲۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده اند).
- دومین کار سختی که در وظایف مدیر دورکار قرار دارد، ایجاد ارتباط مؤثر در غیاب اشارات حضوری است (۱۵ درصد از مدیران دورکار گفته اند).

فصل دوم

چگونه در مقام یک مدیر دورکار ارتباط مناسبی با دیگران داشته باشیم؟

چهار مورد از بزرگترین کارهایی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می دهند!

در این جا بهترین راهکارهایی را که به عنوان یک مدیر دورکار، برای ایجاد ارتباط در تیم خود به آنها نیاز دارید می خوانید.

برقراری ارتباط رکن اساسی همه تیم‌هاست.

حتماً می‌توانید تصور کنید که اهمیت برقراری ارتباط، چقدر برای تیم‌های دورکار بیشتر است. براساس نظرسنجی انجام شده، بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت غیر حضوری و حضوری، نوع ارتباط افراد تیم با یکدیگر است (طبق نظر ۳۰٪ از مدیران دورکار).

در نتیجه، دانستن نحوه‌ی ارتباط موثر برای یک مدیر دورکار بسیار ضروری است.

البته باید به این نکته توجه کنیم، که این موضوع کاملاً حسی و شهودی نیست.

آیا باید همیشه از نرم‌افزار اسلک استفاده کنید؟ در پاسخ دادن به پیام‌ها چقدر باید سریع باشید؟ مفاهیم انتزاعی‌تر مثل ارزش‌ها و بینش‌ها را چگونه باید بیان کنید؟ پیغام‌های محکم یا اخبار بد را چگونه باید بیان کنید؟

بر اساس یک نظرسنجی که از ۲۹۷ نفر در رابطه با دورکاری انجام دادیم، داده‌هایی که از جامعه‌ی رهبری آنلایین دواترکولر^۱ دریافت کردیم، و تحقیقاتی که درباره‌ی چندین شرکت دورکار داشتیم، موارد زیر راهکارهای کلیدی هستند که برای مدیریت غیرحضورى یک تیم دورکار باید مدنظر داشته باشید:

بنویسید، بنویسید و باز هم بنویسید.

به‌عنوان یک مدیر عامل دورکار، ۹۰٪ از روز را به نوشتن مشغولم. درست است که پست‌های وبلاگ و یادداشت‌های مختلفی برای مشتریان احتمالی و ثابتم، و همین‌طور سایرین می‌نویسم، اما برای تیم خودم هم مطالب زیادی یادداشت می‌کنم. گزارش‌هایی هم در رابطه با استراتژی بازاریابی، اوضاع مالی و اقتصادی‌مان، یا طرح جدیدی که برای پذیرش مشتری باید امتحان کنیم، می‌نویسم. تقریباً همه‌ی کارها را، از ایده‌ی یک محصول جدید گرفته، تا انتقاد از نحوه‌ی خدمت‌رسانی کارمندانم به مشتریان، از طریق نوشتن انجام می‌دهم. اگر

۱. The Watercooler.

ما کنار هم و در یک شرکت کار می‌کردیم، اکثر این کارها را باید در جلسه‌ها و گفت‌وگوهای حضوری انجام می‌دادیم. شاید هم گوشی تلفن را بر می‌داشتم و با کسی که در طبقه‌ی دیگری کار می‌کرد، تماس می‌گرفتم. اما در یک شرکت دورکار چطور؟ باید همه چیز را بنویسد!

جیسون فرید^۱ و دیوید هاینمیر هسن^۲ که هم‌بنیان‌گذاران بیس کمپ هستند هم، از این ایده‌ی عالی در کتاب پر فروش خود به نام دورکاری^۳ حمایت کرده‌اند. در این کتاب آمده است که: «یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت غیر حضوری این است که نویسنده‌ی خوبی هم باشی». خیال نکنید نویسنده‌ی خوب بودن تنها یکی از وظایف اصلی کارمندان دورکار است؛ بلکه برای یک مدیر غیر حضوری هم، داشتن قدرت نویسندگی کاملاً الزامی است.

من تجربه‌ی دست‌اولی از این موضوع داشته‌ام، و روشی که جیسون و دیوید از طریق آن بیس کمپ را مانند یک شرکت واقعی مدیریت می‌کنند را مشاهده کرده‌ام. در

۱. Jason Fried
۲. David Heinemeier Hansson
۳. Remote

جریان پروژه‌ی سراسری دفتر مرکزی بیس کمپ بودم، و به خاطر می‌آورم که چقدر از روش کار جیسون در حالی که ایده‌ی جدیدش را از طریق نوشتن معرفی می‌کرد، شگفت‌زده شدم.

پیغامی که نوشته بود کاملاً روشن و واضح بود، حسابی روی آن فکر کرده بود، و مختصر و مفید هم بود. تصور می‌کنم که در شرکت‌های دیگر ممکن است همین پیغام را بدون آمادگی و برنامه‌ریزی قبلی، و بدون نظم و قاعده‌ای خاص در جلسه‌های حضوری مطرح کنند.

این جا بود که قدرت شفاف نویسی به عنوان راهی برای ایجاد توافق نظر بین همه‌ی افراد، بیان یک مطلب پیچیده، و جلوگیری از اتلاف وقت را با چشمان خودم دیدم. مدیران دورکار حرفه‌ای، این موضوع را درک می‌کنند و از نوشتن به عنوان ابزاری مفید بهره می‌گیرند.

البته این موضوع تنها برای من یا بیس کمپ صدق نمی‌کند. در نظرسنجی ما، ۴۵٪ از مدیران دورکار، نوشتن هم‌زمان و هماهنگ را به عنوان اصلی‌ترین روش ایجاد ارتباط انتخاب کرده بودند. به طور ویژه، نرم‌افزار اسلک

نیز به عنوان تنها ابزاری شناخته شد، که بدون آن یک تیم دورکار نمی تواند دوام بیاورد (طبق نظر ۳۴٪ از مدیران دورکار).

روند کار را اولویت بندی کنید

ممکن است انبوه وظایف برقراری ارتباط با یک تیم دورکار، خصوصاً از طریق نوشتن، سرسام آور به نظر برسد. پیام های بی شماری در نرم افزار اسلک دریافت می کنید. هر دقیقه صدای اعلان صندوق ورودی ایمیل تان را می شنوید که یادآور می شود پیام جدید خوانده نشده دارید. اصلاً چطور ممکن است از عهدهی چنین کاری بر بیایید؟

پاسخ شما در دل روند کاری تان نهفته است. باید یک ساختار یا سیستم خاص برای ایجاد ارتباط با دیگران پیدا کنید. در غیر این صورت، ناگزیر خواهید بود بی نهایت کار انجام دهید!

در زیر^۱ که شرکتی دورکار با بیش از ۲۰۰ کارمند است، تاکید ویژه‌ای روی جدا کردن ارتباط داخلی از ارتباط خارجی وجود دارد. اینجا توضیحی را که در راهنمای دورکاری‌شان نوشته‌اند، به صورت دقیق برایتان آورده‌ایم:

«گزارش‌های روزانه‌ی شرکت و دپارتمان، جزئیات پروژه‌ها، مدل‌های آزمایشی طرح‌ها، و گزارش‌های فردی آخر هفته را از ایمیل به وبلاگ داخلی خصوصی‌مان منتقل کردیم؛ در نتیجه، انبوه پیام‌های پاسخ به همه آنکه در ایمیل‌ها داشتیم، تبدیل شدند به نظرات و بلاگی که خواندنشان به مراتب آسان‌تر بود. بازخورد تیم و دپارتمان هم، به همراه سوال‌ها و گفت‌وگوها به نرم‌افزار چت و همکاری اسلک انتقال داده شدند. اسلک رشته‌های طولانی ایمیل‌های شخصی را با ابزار پیام‌های خصوصی خود جایگزین کرده است. هم‌چنین، اسلک برای ما تبدیل به مکانی شده است که در آن می‌توانیم از پست‌های وبلاگی خصوصی و عمومی جدید هم با خبر شویم».

برای شرکت دورکار گیت‌لب^۱ که بیش از ۷۰۰ کارمند دارد، برقراری ارتباط غیرهم‌زمان اهمیت ویژه‌ای دارد. دایره‌ی توجه ما محدود است، و در یک تیم دورکار هم احتمال آن‌که توجه شما به مسائل گوناگون معطوف شود، بسیار زیاد است؛ مثلاً افرادی که دائماً پیام می‌دهند و درخواست‌های مختلفی دارند.

شرکت گیت‌لب در مانیفست دورکاری خود این یادآوری محترمانه را به اشتراک گذاشته است:

«چند دقیقه، چند ساعت، یا حتی چند روز می‌توانید برای کار خود صبر کنید؟ تا مجبور نشده‌اید، کسی را از کاری که مشغول به آن است، جدا نکنید.»

ما در نویورتیم نیز که یک شرکت دورکار است، در قبال روند ارتباطی که داریم بسیار آگاهانه عمل می‌کنیم. سندی به نام «ما چگونه کار می‌کنیم» برای سراسر شرکت طراحی کرده‌ایم که به طور خلاصه توضیح می‌دهد که وقتی موقعیت ضروری پیش آمد باید چه کاری انجام دهیم، انتظار داشته باشیم افراد با چه سرعتی پاسخگوی ما

باشند، چگونه فعالیت‌هایی که انجام می‌دهیم را به اشتراک بگذاریم و موارد دیگر. برای مثال، ما برای تمام ارتباطات تیمی خود از بیس‌کمپ استفاده می‌کنیم و به طور ویژه، مشخص کرده‌ایم که از پینگ^۱ فقط برای مسائل ضروری که همان لحظه باید بررسی شوند استفاده کنیم. معمولاً هم انتظار داریم که پیامی که با پینگ ارسال می‌کنیم، طی چند ساعت پاسخ داده شود. همچنین، تعیین کرده‌ایم که اغلب اوقات مسائل غیرضروری را در اتاق گفتگوی کمپ‌فایر^۲ (از ابزارهای بیس‌کمپ) مطرح کنیم، تا افراد مختلف بتوانند آن را به طور مرتب چک کنند. اگر بخواهید شخصی در بازه‌ی ۲۴ ساعته به شما پاسخ بدهد، بهتر است به جای استفاده از کمپ‌فایر، برای او پیامی ارسال کنید.

شما می‌توانید در فصل ۳ درباره روندهای دقیق کاری و ابزار مدیریت یک تیم دور کار مطالب بیشتری بخوانید.

پیش‌فرض را بر ایجاد ارتباط بیش از حد بگذارید.

به عنوان یک مدیر عامل دورکار، باید بدانید که ایجاد ارتباط تنها به نوشتن یا طرح روند کاری محدود نمی‌شود. بلکه به کیفیت و تعداد دفعات ارتباط نیز بستگی دارد. در حالی که برقراری ارتباط برای مدیرانی که در کنار تیمی از کارمندان خود کار می‌کنند بسیار حیاتی است، اهمیت ایجاد ارتباط موثر برای مدیران دورکار چندین برابر می‌شود. براساس گفته‌ی جف رابینز^۱، بنیان‌گذار لولابات^۲، که یکی دیگر از مشتریان فوق‌العاده‌ی نوپورتیم است:

«اگر نتوانی در یک شرکت ارتباط موثری برقرار کنی، اصلاً وجود خارجی نداری!»

به بیان دیگر، اگر به عنوان یک مدیر دورکار حرف خود را به طور واضح نگویند یا ارتباط موثری نداشته باشید، تیم شما هیچ درکی از ایده‌ها و افکار شما نخواهد

داشت. برخلاف مدیرانی که در کنار کارمندان خود فعالیت می‌کنند و روی گفت‌وگوهای کوتاه یا فوری برای سنجش شور و شوق کارمندان خود یا اعلام یک ایده جدید حساب می‌کنند، مدیران دورکار باید در ایجاد ارتباطات خود، آگاهانه‌تر اقدام کنند.

این مسئله، هیچ‌کجا به اندازه‌ی زمانی که می‌خواهید ارزش‌های سازمانتان را به تیم دورکار خود اعلام کنید، اهمیت پیدا نمی‌کند. به عنوان یک رهبر دورکار، نمی‌توانید برای بیان ارزش‌ها، روی زبان بدن، لحن صدا، یا اشیای یک دفتر عینی و واقعی حساب باز کنید. باید آن‌ها را چندین بار به طور واضح تکرار کنید، و تکرار کنید، و تکرار کنید. وید فاستر^۱، مدیر عامل زیپر هم بر این موضوع تاکید کرده و گفته: «شما حتماً باید ارزش‌های آتی سازمانتان را مشخص کنید. یعنی همه‌ی مسائل سطح بالایی که برای شما اهمیت ویژه‌ای دارند.»^۲ یک نمونه‌ی عالی از این مسئله، اتوماتیک^۲ شرکتی دورکار با بیش از ۱۰۰۰ کارمند در سراسر دنیاست. آن‌ها به خاطر داشتن مرام‌نامه‌ی مفصل و مبسوط، بسیار مشهور شده‌اند، و این مرام‌نامه را در وبسایتشان در معرض دید

۱. Wade Foster
۲. Automatic

عموم قرار داده‌اند.

گاهی اوقات انجام چنین کاری یعنی برقراری ارتباط بیش از حد. مندی براون^۱، هم‌بنیان‌گذار شرکت ادیتوریالی^۲ و ویراستار اس‌تی‌ای‌تی^۳، در بررسی‌هایش به این نتیجه رسیده است که: «بیشترین نصیحتی که دریافت کردم، که شاید از بعضی جهات هم دور از عقل به نظر برسد، این بود که اعضای تیم دورکار باید بیش از حد نیاز با یکدیگر ارتباط برقرار کنند».

به عنوان یک مدیر عامل دورکار، من قطعاً پیش‌فرض کارم را بر ارتباط بیش از حد قرار می‌دهم. اگر از چیزی مطمئن نباشم، راجع به آن سوال می‌پرسم. اگر مطمئن نباشم که یکی از اعضای تیم متوجه منظورم می‌شود یا نه، شرایط و جزئیات بیشتری را با او در میان می‌گذارم. هدف این کار توضیح واضح‌تر یا به درازا کشاندن مطالب و تراشیدن کار اضافی برای خودم یا دیگران نیست. بلکه برقراری ارتباط کافی مانند روغن موتور ماشینی است که یک شرکت دورکار را می‌چرخاند. بدون

آن، انجام کارها تقریباً غیرممکن می‌شود.

در غیاب اشارات حضوری، روی همدلی تاکید کنید.

طبق نظرسنجی ما، مدیران دورکار گفته بودند که دومین کار مشکل برای آن‌ها، ایجاد ارتباط در غیاب اشارات حضوری بود (۱۵٪ از مدیران دورکار چنین نظری داشتند). به این معنی که ممکن است چون لحن شخصی که درخواستی از ما دارد را نمی‌شنویم، درخواست او غیرمحترمانه به نظر برسد. اگر نتوانید حالت چهره‌ی شخصی را هنگام سوال پرسیدن ببینید، سوال او ممکن است تهاجمی به نظر برسد.

یکی از راه‌های این چالش این است که به عنوان مدیر دورکار، تا حد امکان فرصت‌هایی را برای ایجاد این اشارات حضوری به وجود بیاورید. از آن‌جا که تماس‌های تصویری و کنفرانس‌های ویدئویی بیشترین شباهت را با مکالمه‌ی حضوری دارند، ابزار ایده‌آلی برای این کار به شمار می‌آیند. بنابراین، به جای آن‌که تلفن را برداشته و تماسی بگیرید، یا یک ایمیل طولانی به همکاران ارسال کنید، از او بخواهید اگر می‌تواند در یک

چت تصویری به شما ملحق شود. در واقع، در دو اترکولر، که جامعه‌ی آنلاین رهبران ما در نیورتیم است، یکی از مدیران گفت که همیشه دوربین‌های خود را به منظور برقراری تماس‌های تصویری روشن می‌کنند. هم برای جلسه‌های بین فردی، هم برای جلسه‌های تیمی و بحث و گفت‌وگوها، و هم برای جلسه‌های طوفان فکری. در نظر سنجی ما، مدیران و کارمندان دورکار گفته‌اند که هر روز (۲۲٪) یا چندین بار در طول هفته (۳۲٪) از تماس تصویری برای برقراری جلسه‌ها یا گپ زدن استفاده می‌کنند.

پیام‌های کلیدی

رهبران دورکار بزرگ به اهمیت نوشتن آگاه هستند و از نوشتن به عنوان یک ابزار سودمند بهره می‌گیرند.

- یک ساختار یا سیستم برای مدیریت ارتباطات خود پیدا کنید، در غیر این صورت، مجبور می‌شوید کارهای زیادی انجام دهید.

- پیش فرض کار خود را بر ایجاد ارتباط بیش از حد قرار دهید. اگر به عنوان یک مدیر دورکار حرف خود را به طور واضح نگوئید یا ارتباط موثری نداشته باشید، تیم شما هیچ درکی از ایده‌ها و افکار شما نخواهد داشت.

- به عنوان یک مدیر دورکار، تا حد امکان فرصت‌هایی را برای ایجاد اشارات حضوری به وجود بیاورید.

فصل سوم

فرآیندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟

چه مواردی را باید برای ایجاد همکاری موثر در تیم
در نظر داشته باشیم.

چگونه با یک تیم دورکار ارتباط موثری برقرار می‌کنید؟

بانو استفانی «استیو» شرلی^۱، یکی از پیش‌گامان شناخته شده‌ی بریتانیایی در حوزه‌ی تکنولوژی، در کنفرانس کسب‌وکار نرم‌افزار در کمبریج بریتانیا (جایی که افتخار صحبت کردن در کنار او را داشتیم!) به این سوال این‌گونه پاسخ داد:

«دورکاری بیش از آن‌که به ابزارهای مختلف بستگی داشته باشد، به راهکارهای موثر مدیریتی وابسته است.»

از اظهار نظر بانو شرلی عمیقاً شگفت‌زده شدم، می‌دانستم که حق با اوست.

بانو شرلی در دهه ۱۹۶۰ مدیریت یک شرکت دورکار تکنولوژی را بر عهده داشت. نرم‌افزار اسلک را فراموش کنید! این قضیه مربوط به هفت یا هشت سال قبل از اختراع ایمیل است. پس او برای همکاری با تیم خود چه کاری انجام می‌داد؟ کارمندان او از تلفن استفاده می‌کردند.

۱. Dame Stephanie, Steve Shirley

خود من در جایگاه کسی که در ۵ سال گذشته مدیر عامل یک شرکت دورکار بوده و طی این مدت با صدها مدیر عامل دورکار همکاری داشته، متوجه این موضوع شده‌ام که عملکرد موثر و موفقیت‌آمیز تیم‌های دورکار لزوماً به ابزار و وسایل وابسته نیست: بلکه به انتخاب تیم در چگونگی استفاده از آن ابزار بستگی دارد. فرآیندها و سیستم‌ها هستند که روش همکاری در یک تیم دورکار را به تدریج به ما می‌فهمانند، و در نهایت به موفقیت منجر می‌شوند.

بر اساس تحقیقی که حین همکاری با هزاران مدیر دورکار انجام داده‌ایم، و یک نظرسنجی که اوایل امسال از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار داشتیم، و همین‌طور تجربه‌ی صدها مدیر دورکار که عضوی از جامعه آنالاین ما در نوبورتیم یعنی دواترکولر هستند، در این جا بهترین راهکارهایی را که باید برای همکاری موثر با یک تیم دورکار در نظر داشته باشید، آورده‌ایم ...

زمان بندی صحیحی داشته باشید

زمان و توجه، امور مقدسی هستند. در نتیجه، بخش بزرگی از همکاری موثر با یک تیم دورکار تصمیم بر سر این موضوع است که چه زمانی باید با یکدیگر در ارتباط باشید. هنگامی که

غیر حضوری کار می‌کنید، ساعات کاری ممکن است شدیداً مبهم باشند. هر کسی در منطقه زمانی مختلفی حضور دارد، و راجع به زمانی که دوست دارد به پیام‌ها و درخواست‌ها پاسخ بدهد هم سلیقه یا ترجیح متفاوتی دارد. علاوه بر این‌ها، هر یک از ما به بازه‌های زمانی خاصی برای انجام کارها نیاز داریم و قرار نیست تمام روز را به جواب دادن به ایمیل‌ها یا پیام‌های اسلک بگذرانیم.

وظیفه‌ی شما در مقام یک مدیر دورکار تعیین زمان‌های دقیقی برای برقراری ارتباط است. شما با جواب دادن به سوال‌های زیر انتظاراتی را برای هم‌هی افراد تیم تعیین می‌کنید:

- هر کسی در چه منطقه‌ی زمانی کار می‌کند؟ چگونه می‌توان با او ارتباط برقرار کرد؟
- ساعات کاری که از هر شخص انتظار دارید کدام‌اند؟ کدام ساعات کاری افرادی که در مناطق زمانی مختلف کار می‌کنند، با یکدیگر هم‌پوشانی خواهند داشت؟
- اگر مجبور شدید برای انجام ماموریتی آفلاین شوید یا در جلسه‌ای حضور داشتید، چگونه این موضوع را اطلاع‌رسانی می‌کنید؟

- چگونه درباره‌ی مرخصی، مسافرت، یا تعطیلات یکی از اعضای تیم اطلاع رسانی می‌کنید؟
- آیا ساعت‌های خاصی وجود دارد که در آن هیچ مزاحمتی برای اعضای تیم ایجاد نشود؟
- زمان مورد نظر پاسخگویی به پیام‌ها چقدر است؟ آیا با توجه به نوع پیام، یا روش ارسال آن، این زمان تغییر می‌کند؟

پیام را با کانال ارتباطی آن تطبیق دهید

حرفی را که می‌خواهید بزنید، در چندین قالب مختلف می‌توانید ارسال کنید: ایمیل، چت، تماس تصویری، تماس تلفنی، . . . پس برای این‌که دیگران را به رگبار پیام‌های بی‌دلیل و بدون ترتیب نبندید، بهتر است مشخص کنید که چه پیام‌هایی و از چه طریقی باید ارسال شوند. اغلب اوقات، این موضوع را می‌توانیم بر اساس اهمیت یا اضطرار پیام مورد نظر تعیین کنیم. برای نمونه، یک پیام خصوصی در نرم‌افزار اسلک ممکن است این‌گونه به نظر برسد که ضروری است و باید طی یک ساعت پاسخ داده شود؛ از سوی دیگر، پیامی که در یک کانال عمومی

ارسال شود ممکن است نیازی به پاسخ سریع نداشته باشد و فرستنده آن بتواند چند روزی منتظر بماند.

همان‌طور که گیت‌لب، که شرکتی دورکار با بیش از ۷۰۰ کارمند است در مانیفست دورکاری خود تاکید کرده است:

«بر اساس ضرورت فعالیتی که مشغول به آن هستید، کانال ارتباطی صحیح را برای ارسال پیام انتخاب کنید».

شما در جایگاه یک مدیر دورکار باید موارد زیر را با تیم خود در میان بگذارید و برای آن‌ها روشن کنید که باید از کدام کانال‌های ارتباطی برای پیام‌های متفاوت استفاده کنند:

- روش پیش‌فرض برقراری ارتباط چیست؟ ایمیل؟ تماس تصویری؟ چت؟ تماس تلفنی؟
- کدام کانال یا ابزار را باید برای کدام مدل ارتباطی به کار بگیرید؟
- آیا شخص دیگری هم باید رونوشتی از پیام‌ها داشته باشد؟ چه کسی؟

- وقتی یک موضوع ضروری در میان باشد، روش برقراری ارتباط چگونه است؟ وقتی غیرضروری باشد چگونه؟
- ریتم یا الگوی صحیح بررسی پیام‌های یک کانال ارتباطی خاص چگونه باید باشد؟

به آرامش دیگران احترام بگذارید

هر ارتباطی را نمی‌توان به تنهایی یک فرآیند ارتباطی محسوب کرد، چه برسد به آن‌که ارتباطی مهم در دورکاری در نظر گرفته شود. از آن‌جا که زمان و توجه ما بسیار ارزشمند هستند، نمی‌خواهیم که افراد مختلف را مورد بمباران بی‌وقفه پیام‌ها قرار دهیم. باید برای آن‌ها فضایی ساکت و آرام ایجاد کنیم تا کار خود را به انجام برسانند. همان‌طور که پاول فارنل^۱، هم‌بنیان‌گذار شرکت لیتموس این موضوع را تایید کرده است:

«این‌که به کارمندان زمانی در آرامش و سکوت بدهیم بسیار مهم‌تر از آن است که آن‌ها را به زحمت در یک دفتر بزرگ و شلوغ جای دهیم.»

ما در نوبورتیم اصرار داریم که حداقل چند بار در طول هفته، به هر شخص یک بازه‌ی زمانی ۴ ساعته بدون مزاحمت اختصاص دهیم. در واقع، ما به طور مرتب از اعضای تیم این سوال را می‌پرسیم که «آخرین باری که یک بازه‌ی ۴ ساعته بدون مزاحمت برای کارت داشتی کی بود؟» و با این کار مسئولیت احترام به سکوت و آرامش تیممان را می‌پذیریم.

آیا ابزارهایی هستند که بدون آن نتوانید دوام بیاورید؟

خب، می‌دانم که بانو شرلی گفته بود ابزارها برای یک تیم دورکار اهمیت چندانی ندارند؛ اما این را هم می‌دانم که دانستن چند راهکار درباره‌ی ابزاری که این روزها تیم‌های دورکار از آن استفاده می‌کنند، می‌تواند برای داشتن یک همکاری بهینه سودمند باشد.

براساس نظر سنجی ما، ۳۴٪ اعلام کرده‌اند که نرم‌افزار اسلک تنها ابزاری است که بدون آن دوام نمی‌آورند، ۱۶٪ ایمیل را انتخاب کرده بودند، ۱۴٪ هم زوم (Zoom) را برای کنفرانس‌های ویدئویی، و ۱۱٪ هم گوگل داکس (Google Docs) را انتخاب کرده بودند.

به علاوه، وقتی درباره‌ی ابزارهای سودمند برای همکاری موثر در یک تیم دورکار از اعضای دو/ترکولر سوال کردیم، ابزارهای زیر، پرتکرارترین پاسخ‌ها را به خود اختصاص داده بودند (به ترتیب حروف الفبا):

Loom: ویدئوهای فوری برای توضیح مسائل مختلف
Notion: همکاری تیمی
Paper by Dropbox: ارتباط اسناد
Quip: ویکی داخلی (internal wiki)
Realtimeboard: اسپرینت (زمان تکمیل پروژه)
Salesforce: مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
Slack: گفت‌وگوی روزانه
Smartsheets: مدیریت پروژه
TeamCity: یک‌پارچه سازی مداوم
Trello: مکاتبه‌ی پروژه محور
Twist: مکاتبه داخلی
UpSource: بررسی کد
Zapier: یکپارچه‌سازی برنامه‌ها و محصولات متفاوت
Zendesk: پشتیبانی
Zoom: کنفرانس ویدئو

Password: مدیریت رمز ورود
Asana: مدیریت پروژه
Basecamp: مدیریت پروژه، برقراری ارتباط با مشتریان
BitBucket: هاست کدنویسی
Confluence: پایگاه داده و اطلاعات
Figma: طراحی پیش‌نمایش و نمونه‌ی آزمایشی
Getguru: پایگاه داده و اطلاعات
GitHub: کنترل نسخه نرم‌افزار
Google Suite: همکاری، ایمیل
GoToMeeting: وبینار و کلاس‌های خصوصی
Harvest: مدیریت وردیابی زمان
Help Scout: میز کار و پشتیبان
Jira: مدیریت وردیابی وظایف
Know Your Team: ارتباط اجتماعی، اطلاع از فعالیت‌های دیگران
Lessonly: تعلیم کارمندان جدید + آموزش

جامه عمل بپوشانید!

در نوبورتیم، ما از طریق تدوین تمرین‌های همکاری و ارتباطی یک تیم دورکار، کارها را به انجام می‌رسانیم. در حقیقت، من سندی با عنوان «ما چگونه کار می‌کنیم» نوشته‌ام، که آن را با نیروهای استخدامی جدید به اشتراک می‌گذارم. با این‌که ما مرتباً این سند را به روزرسانی می‌کنیم، اما فکر کردم شاید بد نباشد که یک نسخه از آن را با شما به اشتراک بگذارم. به این صورت، می‌توانید ببینید که ما چگونه ابزارها و روندهای کاری را در تیممان ترکیب و تنظیم می‌کنیم تا بتوانیم همکاری بهینه‌ای داشته باشیم.

ما چگونه کار می‌کنیم؟

ارتباط روزانه

موفقیت ما به نحوه‌ی ارتباط مان با یکدیگر بستگی دارد. هر چقدر تیم ما شفاف‌تر، محترمانه‌تر، و منسجم‌تر با هم ارتباط برقرار کنند بهتر است! خصوصاً آن‌که به عنوان یک سازمان دورکار، برقراری ارتباط کاملاً حیاتی است. وقتی در مورد موضوعی مردد هستید، ارتباط بیشتری با دیگران داشته باشید.

زمان و توجه ما، همه چیز ما هستند: تلاش زیادی برای حفظ هر دوی این موارد انجام می‌دهیم. ما جلسه‌های ایستاده^۱ روزانه برگزار نمی‌کنیم. جلسه‌های بی‌هدفی که «صرفاً برای گپ زدن» باشند، نداریم. بخش بزرگی از کار ما مستلزم داشتن بازه‌های زمانی طولانی بدون مزاحمت است. در نتیجه، فراهم آوردن چنین فضایی برای یکدیگر و توجه به تأثیری که ارتباطات ما روی زمان و توجه دیگران می‌گذارد، بسیار حائز اهمیت است. نوشتن، روش ارتباطی پیش‌فرض ماست. اگر ایده یا فکر جدیدی دارید، بهتر است آن را در بیس‌کمپ یا نویورتیم بنویسید. البته واضح است که همیشه نوشتن کافی نیست. برای طوفان فکری و سخنرانی، گفت‌وگوهای استراتژیک، گفت‌وگوهای جدی و سخت، جلسه‌های خصوصی، یا جلسه‌هایی که با حضور همه‌ی اعضای تیم داریم، گفت‌وگوی ویدئویی بهترین ابزار ممکن است.

استفاده از نویورتیم

طبیعتاً ما تا حد امکان از نویورتیم برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنیم. اهمیت این موضوع در اینجاست که ما باید بدانیم مشتریانی که از محصولات ما استفاده می‌کنند، چه

۱. Standup Meeting

حسی دارند. به علاوه، ما از این ابزار نفع زیادی می‌بریم. آزادانه از هر قسمتی که دوست دارید استفاده کنید، مثل: سوال‌های اجتماعی، سوال‌های فرهنگی و غیره. مهم‌ترین دلیلی که ما از نیور تیم به طور روزانه استفاده می‌کنیم، این است:

- امروز به چه کاری مشغولی؟ ما هر روز، کاری که روز قبل به پایان رسانده‌ایم و کاری که قرار است امروز انجام دهیم را به اشتراک می‌گذاریم.

استفاده از بیس کمپ

شاید تا کنون متوجه این موضوع نشده باشید، اما ما برای نوشتن همه چیز از بیس کمپ استفاده می‌کنیم. این کار باعث می‌شود همه‌ی مسائل یک‌جا در کنار هم باشند، هم‌چنین، بیس کمپ، تاریخچه‌ای مکتوب از شرکت به ما می‌دهد، تا افراد جدیدی که استخدام می‌شوند در جریان همه چیز قرار بگیرند. این هم تور کوتاهی از روش استفاده‌ی ما از بیس کمپ:

پیام‌ها: ما تقریباً بیشترین استفاده را از این ابزار داریم. اگر ایده‌ی جدید، پیشنهاد، گزارشی که بخواهید به اشتراک بگذارید، یا هر مورد دیگری داشته باشید، به احتمال زیاد در قالب یک پیام

مطرح می‌شود. معمولاً انتظار داریم پیام‌ها در بازه‌ی ۲۴ ساعته پاسخ داده شوند.

اسناد و فایل‌ها: کار این یکی کاملاً روشن است. اکثر اوقات، وقتی جلسه‌های طوفان فکری داریم یا نقشه‌ی کلی موضوعی را طرح می‌کنیم، موارد را به جای پیام، در یک سند یادداشت می‌کنیم. سپس اشخاصی که می‌خواهیم سند با آن‌ها به اشتراک گذاشته شود را نشان^۱ می‌کنیم.

پینگ^۲: سعی می‌کنیم از این ابزار برای پیام‌هایی که به توجه فوری کسی نیاز دارند استفاده کنیم. معمولاً انتظار داریم که افراد به پینگ‌ها طی چند ساعت پاسخ دهند.

کمپ فایل: این یکی اصولاً ابزاری برای گفت‌وگوی گروهی است. ما اکثر اوقات موارد غیر ضروری را در این جا می‌نویسیم تا اعضا بتوانند به طور مرتب آن را بررسی کنند. اما اگر می‌خواهید در کمتر از ۲۴ ساعت پاسخی دریافت کنید، بهتر است آن را به صورت پیام ارسال کنید.

۱. tag
۲. Ping

فهرست وظایف: اگر می‌خواهید کاری را انجام دهید، یا می‌خواهید شخص دیگری کاری را انجام دهد، یک مورد کاری ایجاد کنید و شخص مورد نظر را نشان کنید.

ثبت خودکار: برای سوالات دوره‌ای که پاسخ دادن به آنها (البته وقتی که مرتبط به کاری باشند) می‌تواند سودمند باشد و البته الزامی هم نیست.

برنامه: هر تاریخ مهم یا موارد دیگری که دوست دارید را این جا بگذارید. تعدادی از زمینه‌های بیس‌کمپ که می‌توانید به طور روزانه در آن شرکت کنید را در زیر می‌بینید:

- اصلی‌ترین فعالیت شما در این هفته چیست؟ هر هفته، ما فعالیت‌های مهم و درجه یک خود را به اشتراک می‌گذاریم.
- گپ و گفت سازمانی: این مورد فقط برای گپ‌های دوستانه و خودمانی اعضای تیم است.
- تعطیلات آخر هفته‌تان چگونه بود؟ این یکی هم فقط برای سرگرمی است.

جلسه های خصوصی

هر چند وقت یک بار، یک تماس تصویری حدوداً یک ساعته، با شخصی که با او کار می‌کنیم برقرار می‌کنیم تا بازخوردی از وضعیت کارها بگیریم، درباره‌ی مسائل جدی و مهم بحث کنیم، از اولویت بندی صحیح کارها مطمئن شویم، ایده‌ها را بازگو کنیم، یا طوفان فکری داشته باشیم، و موارد دیگر. در ابتدای امر، این جلسه‌ها هر هفته یا هر دو هفته یک بار برگزار می‌شوند، و به مرور زمان، به یک بار در ماه تغییر پیدا می‌کنند.

جلسه هایی برای تمام اعضای تیم

هر ماه از طریق برنامه زوم جلسه‌ای برای تمام اعضای تیم برگزار می‌کنیم، تا عملکرد ماه گذشته را بررسی کنیم (چه کارهایی خوب پیش رفتند، چه کارهایی خوب پیش نرفتند، و غیره). با این کار برای اولویت‌های یک ماه و سه ماه آینده یک طرح کلی می‌ریزیم، آن‌چه که یاد گرفته‌ایم را با دیگران به اشتراک می‌گذاریم، مسائلی را بازگو می‌کنیم و در جریان کار یکدیگر قرار می‌گیریم. این جلسه‌ها زمان ارزشمندی هستند که در آن، به عنوان یک سازمان، در کنار هم کار می‌کنیم و چهره‌های هم‌دیگر را می‌بینیم!

دیدارهای حضوری

به عنوان اعضای یک سازمان، یک یا دو بار در سال دور هم جمع می‌شویم و معمولاً ۳ یا ۴ روز با هم وقت می‌گذرانیم. ما این زمان را به فکر کردن درباره‌ی تصویر کلی آینده‌ی سازمان، تحلیل چالش‌های دشوار، و شاید مهم‌تر از همه به خوش‌گذرانی و تفریح اختصاص می‌دهیم.

آنلاین / آفلاین ساعات کاری

از شما می‌خواهیم که حداقل ۴ ساعت از ساعات کاری‌تان، با منطقه‌ی زمانی اقیانوس آرام منطبق باشد. اگر در بخش پشتیبانی مشغول به کار هستید، از شما می‌خواهیم که از ساعت ۹ صبح تا ۵ بعد از ظهر به وقت منطقه زمانی شرق آمریکا^۱ در دسترس باشید.

اگر قرار است در یک مقطع زمانی در طول روز در دسترس نباشید، این موضوع را از قبل به تیم اطلاع دهید: یا مطلبی در بخش ثبت روزانه پست کنید، یا رویدادی به تقویم اضافه کنید.

برای مثال، کلر^۱ معمولاً از ساعت ۸ صبح تا ۶ عصر به وقت اقیانوس آرام^۲ آنلاین است. دنیل^۳ معمولاً از ۱۱ صبح تا ۸ شب آنلاین است، مارکس^۴ معمولاً از حدود ۷ صبح تا ۴ بعد از ظهر آنلاین است. مندی^۵ از ۱۱ صبح به وقت شرق آمریکا آنلاین می‌شود و ساعت ۸ شب آفلاین می‌شود.

تعطیلات

اگر قرار است برای تعطیلات از منزل خارج شوید، حداقل دو هفته زودتر این موضوع را از طریق پیام پینگ به کلر اطلاع دهید تا بتوانیم برنامه‌ریزی کنیم و آن را به تقویم خود اضافه کنیم: تعطیلات و تاریخ‌های مهم. همچنین، ما کسب‌وکارمان را در دو هفته‌ی پایانی سال تعطیل می‌کنیم و هر کدام از ما به نوبت مسئولیت بخش پشتیبانی را به عهده می‌گیریم تا اگر مورد اضطراری پیش آمد، کسی پاسخگوی آن باشد.

امیدوارم وقتی روند کاری و ابزارهای تیم دورکار خود را بررسی می‌کنید، این موارد به شما کمک کنند. و فراموش نکنید

۱. Claire

۲. PT

۳. Daniel

۴. Marx

۵. Mandy

که اگر می‌خواهید به عنوان یک مدیر دورکار فعالیت موثری داشته باشید، ابزارها به تنهایی کافی نیستند، بلکه این روندهای کاری هماهنگ با ابزارها هستند که اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

همه‌ی ما باید سخنان بانو شرلی را به‌خاطر بسپاریم.

پیام‌های کلیدی

- انتظارات دقیق و مشخصی درباره‌ی روند ارتباطات، از قبیل ساعات کاری، درخواست‌ها، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، و بازخوردها تعیین کنید.
- تعیین کنید چه پیام‌هایی، و چه نوع پیامی، از طریق کدام کانال‌های ارتباطی ارسال شوند.
- برای سکوت و آرامش افراد ارزش قائل شوید، و به زمان‌های کار بدون مزاحمت اعضای تیم احترام بگذارید.
- روی ابزارهای مناسب ارتباطی، مدیریت پروژه، و ... سرمایه‌گذاری کنید.

فصل چهارم

چگونه در یک تیم دورکار، ارتباط اجتماعی ایجاد کنیم؟

ساخت یک تیم مجازی کار دشواری است. در این جا،
هفت روش برقراری ارتباط اجتماعی در یک تیم دورکار
آورده شده است.

تعجب نکنید! ایجاد ارتباط اجتماعی در یک تیم دورکار، سخت ترین بخش مدیریت آن است.

بر اساس یک نظرسنجی که پاییز گذشته از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، مشخص شد که به طور کلی، تقویت حس ارتباط بدون وجود یک مکان مشترک، مشکل شماره یک مدیریت و اشتغال در یک گروه دورکار است.

این مسئله کاملاً قابل پیش‌بینی است. وقتی در یک دفتر مشترک کار می‌کنید، به سمت میز کار افراد می‌روید و سلام می‌دهید، و احتمالاً درباره‌ی تعطیلات آخر هفته با هم صحبت می‌کنید. شاید با توجه به زبان بدن یکی از همکاران متوجه شوید که کمی ناراحت به نظر می‌رسد، بنابراین او را به صرف یک فنجان قهوه دعوت می‌کنید. هنگام ناهار وقتی متوجه شوید شما و یک همکار دیگر، به طرز عجیبی عاشق همان برند معروف و نفیس سکه‌های نیوزیلند هستید، با هم شوخی می‌کنید و می‌خندید.

وقتی دورکاری می‌کنید، چنین لحظات مهمی برای برقراری

ارتباط اجتماعی، با همین شدت و کیفیت اتفاق نمی‌افتند. در نتیجه، این حس که «آه، ما این‌جا همه با هم هستیم» یا «شما هوای من را دارید» می‌تواند در یک گروه دورکار وجود نداشته باشد، مگر این‌که عمداً آن را پرورش دهید. محققان وجود این احساسات را برای ساخت اعتماد عاطفی مفید دانسته‌اند. اعتماد عاطفی شکلی از اعتماد مبتنی بر پیوند عاطفی و ارتباطات بین فردی است. این مفهوم با «اعتماد شناختی»، که از قابلیت اطمینان و شایستگی ناشی می‌شود، تفاوت دارد. البته هر دو بر عملکرد تأثیر می‌گذارند، اما بر اساس مطالعات انجام شده، اعتماد عاطفی در شروع یک رابطه برجسته‌تر است.

پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند که عدم وجود ارتباط اجتماعی در محل کار، تا چه حد می‌تواند آسیب‌رسان باشد. یک نظرسنجی در مورد دورکاری که در سال ۲۰۱۸ توسط شرکت بافر^۱ انجام شد نشان داد که تنهایی، بزرگترین جنبه منفی دورکاری برای ۲۱٪ از کارمندان دورکار بود، و یکی از دلایل آن‌ها برای استعفای احتمالی از شغل خود محسوب می‌شد. علاوه بر این، در نظرسنجی دیگری که با حضور بیش از ۲۰۰۰ مدیر دورکار انجام شد، ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان گفتند که اگر دوستان بیشتری در محل کار داشته باشند، تمایل بیشتری برای حفظ شغل خود

۱. Buffer.

خواهند داشت.

داده‌ها به همین جا ختم نمی‌شوند: پژوهش دیگری نشان داد افرادی که ۱۵ دقیقه با همکارانشان معاشرت دارند، تا ۲۰٪ عملکرد بهتری نشان می‌دهند. ناگفته نماند، تحقیقات گسترده‌ای وجود دارند که تأثیر مثبت روابط اجتماعی بر امید به زندگی را به اثبات رسانده‌اند.

با توجه به این موضوع، شما چطور می‌توانید در یک گروه دورکار ارتباط اجتماعی برقرار کنید؟ من دیدگاه‌هایم را با توجه به داده‌های نظرسنجی و همچنین مطالب عنوان شده در جامعه آنلاین مدیران دواترکولر و نویورتیم، که بیش از ۱۰۰۰ مدیر از سراسر جهان در آن حضور دارند، تنظیم کرده‌ام. با توجه به همه‌ی این موارد، در این جا متداول‌ترین و مؤثرترین راه‌ها را برای گروه‌های دورکار آورده‌ایم:

شروع گفتگو برای افراد فعال

تا به حال چند بار از شما پرسیده‌اند «آخر هفته را چطور گذراندی؟» یا «آیا سرگرمی خاصی داری؟» و در پاسخ، شانه بالا انداخته‌اید؟ حتماً به دفعات خیلی زیاد. این سؤالات خسته‌کننده

هستند و به همین دلیل پاسخ‌هایشان هم خسته‌کننده است. در عوض، اگر سؤالات شما برای شروع گفتگو جذاب، بی‌پروا و کمی هم دارای ته‌مایه‌های طنز باشد، پاسخی که دریافت می‌کنید نیز همین ویژگی‌ها را خواهد داشت. یکی از سؤالات مورد علاقه من برای شروع گفتگو این است: «آهنگ مورد علاقه‌تان که نمی‌توانید در برابرش مقاومت کنید چیست؟».

بسیاری از گروه‌های دورکار، سؤالات مربوط به شروع گفتگو را در آغاز جلسات هفتگی، یا برخوردهای صبحگاهی خود به کار می‌برند. حتی بهتر است هنگام استخدام افراد جدید، تعدادی از این سؤالات را بپرسید.

تأکید بیش از حد روی معارفه و معاشرت سازمانی

با توجه به این‌که اعتماد به نفس، برای شروع یک رابطه‌ی کاری اهمیت زیادی دارد، معارفه و معاشرت سازمانی (onboarding)^۱ استخدامی‌های جدید، برای ساخت یک گروه دورکار اهمیت زیادی دارد. ما با توجه به نتایج نظرسنجی پاییز

۱. معارفه و معاشرت سازمانی؛ فرآیندی است که طی آن کارمندان جدید دانش، مهارت و رفتارهای لازم برای کار کردن در یک مجموعه را به دست می‌آورند. (مترجم)

گذشته، روی این مسئله تأکید می‌کنیم: ۶۹٪ مدیران و کارمندان دورکار گفتند که در شرکتشان سیستم استخدام رسمی و مشخصی وجود دارد.

وید فاستر مدیرعامل شرکت زیپر، شرکت دورکاری که بیش از ۲۰۰ کارمند دارد، سیستم استخدامی خاصی برای ورود افراد به شرکت دارد که تا حدودی شخصی و مربوط به این شرکت است. او می‌گوید:

«ما از پانسیون‌های اجاره‌ای استفاده می‌کنیم. وقتی کسی را استخدام می‌کنیم، واقعاً دوست داریم یک هفته از ماه اول را به صورت حضوری در کنار آن‌ها باشیم. بنابراین یک پانسیون را به صورت موقت اجاره می‌کنیم و آن‌ها را به این‌جا می‌آوریم. به این صورت، یک هفته به صورت حضوری، با هم کار می‌کنیم.»

سایر شرکت‌ها از مدلی شبیه به سیستم دوستانه^۱ برای ورود به مجموعه خود استفاده می‌کنند. در هِلپ اسکات^۲، شرکت

۱. سیستم دوستانه، سیستمی است که در آن افراد با هم جفت شده و تیم‌های مختلفی را تشکیل می‌دهند. هریک از این افراد مسئولیت انجام وظایف، بهره‌وری، رفاه یا ایمنی هم‌تیمی‌های خود را برعهده دارند. در این کتاب، برای کلمه Buddy یا دوست از معادل هم‌گروهی استفاده شده است. (مترجم)

۲. Help Scout

دورکاری با بیش از ۸۰ کارمند، به هریک از کارمندان جدید، چیزی می‌دهند که اصطلاحاً «بهترین دوست کاری» نامیده می‌شود.

والتینا تورنر^۱، مدیر گروه شادمانی در اتوماتیک توضیح می‌دهد: «در اتوماتیک، شرکت دورکاری با بیش از هزار کارمند، ترکیبی از خودآموزی و بازخورد هم‌گروهی‌ها در نظر گرفته شده است». والتینا این مسئله را با بیش از هزار مدیرعاملی که در دواترکولر، جامعه‌ی آنلاین ما در برنامه‌ی نویورتیم عضویت دارند، به اشتراک گذاشته است:

وی افزود: «هر نیروی استخدامی جدید به یک چک‌لیست بزرگ اضافه می‌شود که مسئولیت راهنمایی او را برای انجام وظایف ۱۲ هفته‌ی آتی برعهده دارد. این لیست شامل وظایف نیروی استخدامی جدید (به عنوان مثال، «اتمام دوره‌ی رفع اشکالات موجود در مسیر توسعه صنعت حمل و نقل»)، وظایف مدیر (به عنوان مثال، «بررسی دسترسی به نرم‌افزارهای زمان‌بندی، زنده‌سک^۲ و غیره»)، و وظایف هم‌گروهی‌ها (به عنوان مثال، «کنترل و بررسی مواردی با نیروی جدید) است. ما دائماً

۱. Valentina Thorner

۲. Zendesk زنده‌سک یک نرم‌افزار مشهور است که توسط بسیاری از شرکت‌های بزرگ برای ارائه خدمات پشتیبانی به مشتریان استفاده می‌شود.

موارد موجود در چک‌لیست را اصلاح کرده یا چیزهایی به آن اضافه می‌کنیم. ساده‌ترین کار این است که فکر کنیم همه چیز واضح و بدیهی است اما بعد متوجه می‌شویم که از نظر بسیاری از کارمندان یا مدیران تازه استخدام شده، خیلی هم بدیهی نبوده و در نتیجه انجام آن را فراموش کرده‌اند.

یک سیستم دوستانه بسازید

همان‌طور که بحث شد، بسیاری از شرکت‌های دورکار، از سیستم‌های دوستانه برای ورود به مجموعه‌ی خود استفاده می‌کنند. البته می‌توان از این سیستم‌ها به عنوان یک روش جالب و سرگرم‌کننده برای تعامل‌های اجتماعی و شناخت بهتر یکدیگر نیز استفاده کرد. در حقیقت، در بررسی ما مشخص شد که ۵۱٪ از مدیران و کارمندان دورکار از برنامه آموزش منتورشیپ^۱ یا سیستم دوستانه استفاده می‌کنند.

در این روش ممکن است یک نفر به عنوان «مربی» رسمی در نظر گرفته شود. این فرد هفته‌ای یک یا دو بار با نیروهای جدید جلسه می‌گذارد تا به سؤالات آن‌ها پاسخ دهد. به این ترتیب افراد

۱. آموزش مربی (Mentorship) رابطه‌ای است که در آن، فرد باتجربه‌تر و با دانش بیشتر، به راهنمایی افراد کم تجربه کمک می‌کند. فرد مربی ممکن است از افراد تحت آموزش خود بزرگتر یا کوچکتر باشد، اما حتماً باید دارای تخصص خاصی باشد (مترجم).

می‌توانند با سازمان مأنوس شوند. همچنین ممکن است هر هفته، ۲ یا ۳ نفر را به صورت تصادفی با هم ارتباط دهند تا از طریق ویدئو کنفرانس، یک گفتگوی سرگرم‌کننده در مورد مسائل غیر تخصصی داشته باشند. نتیجه‌ی نهایی هر دو روش، این است که به جای این‌که بدون انجام هیچ اقدامی امیدوار باشید بین اعضا روابط غیررسمی، به صورت خود به خود شکل بگیرد، به طراحی و ایجاد یک رابطه مشترک خاص بین افراد می‌پردازید، که به صورت هدف‌مند، اعضای یک گروه دورکار را به برقراری ارتباطات اجتماعی بیشتر ترغیب می‌کند.

جالب است که آموزش مربی فقط به نفع افراد کم‌تجربه نیست. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۳ انجام شد، نشان داد افرادی که فرصت پیدا می‌کنند تا در نقش مربی خدمت کنند، رضایت شغلی و تعهد بیشتری به کارفرمای خود نشان می‌دهند. داشتن یک هم‌گروهی می‌تواند به هر دو بخش کمک کند.

برای تماس‌های تصویری برنامه ریزی کنید

اگر نمی‌توانید به صورت رو در رو با اعضا صحبت کنید، بهترین کار استفاده از تماس‌های تصویری است. در ابتدا ممکن است غیرعادی به نظر برسد، اما همان‌طور که یکی از

شرکت‌کنندگان نظرسنجی اظهار داشت:

«با استفاده از تماس‌های تصویری، از بی‌تجربگی خود خلاص شوید و این کار را به دفعات انجام دهید.»

هلمپ اسکات، حدود ۱۵ تا ۳۰ دقیقه استراحت ویدئویی بین ساعت‌های کاری، در گروهی به نام فیکاس^۱، متشکل از اعضای معینی که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند، در نظر گرفته است. در شرکت لیتموس، اعضا هر هفته میهمانی‌های کاری ویدئویی دارند، درحالی که در اسکایپ^۲ آنلاین هستند، نوشیدنی می‌نوشند و بازی می‌کنند. شرکت‌های دیگر، همان‌طور که در برنامه‌ی نویورتیم، دواترکولر بحث شد، در تماس‌های تصویری، درباره‌ی کتاب، موسیقی، غذا و چیزهای دیگر با هم صحبت می‌کنند.

به طور کلی، ارتباط تصویری که برای ایجاد ارتباط اجتماعی در یک گروه دورکار استفاده می‌شود، باید به صورت یک عادت قوی در افراد نهاده شده شود. طبق بررسی ما، بیشترین فراوانی برای تماس‌های تصویری، چندین بار در هفته بود (۳۲٪ از پاسخ‌دهندگان).

یک کانال اختصاصی برای گفتگوهای غیرتخصصی ایجاد کنید

اگر عضو یک گروه دورکار هستید، احتمالاً همین الان هم یک کانال گفتگوی غیرتخصصی دارید. بسیاری از اعضای دواترکولر که دورکاری می‌کنند، روی اهمیت این مسئله تأکید داشتند. ممکن است این کانال بخشی از نرم‌افزار اتوماسیون اداری، یا صرفاً کانالی برای صبح بخیر گفتن به افرادی باشد که احتمالاً آنلین هستند. مهم است فضایی برای تمدد اعصاب و تفریح برای خود فراهم کنید که احتمالاً هنگام کار در یک اداره به صورت حضوری، خواهید داشت. بیشتر مدیران و کارمندان دورکاری که در نظرسنجی ما شرکت کردند، معتقد بودند این نوع گفتگوی هم‌زمان با کار، اولین شیوهی برقراری ارتباط برای آن‌ها بوده است^۱. با توجه به این مسئله، یک کانال گفتگوی غیرتخصصی، باید به طور مناسبی با جریان شغلی و حرفه‌ای شما، به عنوان یک گروه دورکار هم‌سو باشد.

^۱ ۴۵٪ از پاسخ‌دهندگان

روی دورهمی های سازمان سرمایه گذاری کنید؛ و به درستی عمل کنید

در پایان روز، وقتی نوبت به ارتباطات اجتماعی می‌رسد، هیچ چیز نمی‌تواند جایگزین ارتباط تصویری در مشاغل حضوری باشد. بر اساس بررسی ما، بیشترین میزان فراوانی جلسات حضوری «چندین بار در سال» بود (۲۵٪ از پاسخ‌دهندگان)، و این که به ازای هر کارمند، ۱۰۰۱ تا ۵۰۰۰ دلار برای برگزاری این جلسات هزینه می‌شود (۲۹٪ از پاسخ‌دهندگان). این کار می‌تواند به شکل‌های مختلف صورت بگیرد:

- بیشتر شرکت‌های دورکار میزبان یک یا چند نشست سالانه هستند. ما در نویورتیم سعی می‌کنیم حداقل دو بار در سال دور هم جمع شویم. سایر شرکت‌ها سه بار در سال، نشست‌های هفتگی برگزار می‌کنند. رویکرد شرکت بالسامیک در مورد دورهمی‌های اعضای خود، کاملاً شخصی و دلسوزانه است. به طوری که تمرکز آن‌ها روی دورهمی افراد برای گذراندن اوقاتی خوش است. دورهمی‌های سایر شرکت‌ها با هدف کار کردن در کنار هم، بحث‌های استراتژیک و فکر کردن راجع به مسائل پیچیده صورت می‌گیرد. اگر به دنبال برنامه‌ریزی

برای ایجاد دورهمی در سازمان خود هستید، در این جا نمونه‌ی موفقی از دورهمی اخیر شرکت بافر آورده شده است.

- در بعضی سازمان‌ها، گاهی اوقات، ملاقات‌های کوچکی اتفاق می‌افتند که در آن‌ها، تنها بعضی از اعضای تیم، آن‌هم به دلایل خاص دورهم جمع می‌شوند. به عنوان مثال، یک تیم طراحی برای انجام پروژه‌ی خاصی دورهم جمع می‌شوند.

- در سایر شرکت‌ها، اعضا در طول سال به اداره‌ی مرکزی خود (اگر وجود داشته باشد) می‌روند. هدف از این کار اغلب شروع پروژه‌های جدید، شرکت در کنفرانس‌های مختلف یا حضور در جلسات مشتریان است.

- بعضی از شرکت‌های دورکار با خدماتی مانند پرداخت هزینه‌ی ناهار برای افرادی که محل زندگی‌شان نزدیک به هم است، آن‌ها را تشویق می‌کند تا با هم وقت بیشتری بگذرانند.

هر کاری که تصمیم به انجام آن گرفته‌اید، (تماس‌های تصویری، سیستم‌های دوستانه، ایجاد سؤالات بهتر برای آغاز گفتگو) باید بدانید که ایجاد ارتباط اجتماعی در یک گروه دورکار، تلاش بسیار زیادی می‌طلبد. هدف‌مند باشید. زمان بگذارید. بدانید که نیاز به تحقیق و بحث و بررسی دارد. خود به خود ایجاد نمی‌شود.

مطمئناً این کار دشواری است. اما بسیاری از افراد به خوبی از عهده‌ی آن برآمده‌اند.

پیام‌های کلیدی

- سعی کنید از سؤالات آغاز گفتگو در تماس‌های تصویری بهره‌برداری کنید. از مواردی استفاده کنید که جذاب، جالب و طنزآلود باشند.
- برای ورود به مجموعه‌ی خود، یک فرآیند رسمی انتخاب کنید. ۶۹٪ از مدیران و کارمندان دورکار در نظرسنجی ما گفتند که یک فرآیند رسمی برای استخدام افراد در شرکت خود دارند.
- یک کانال گفتگوی غیرتخصصی داشته باشید. این کانال می‌تواند در اتوماسیون اداری شما باشد، یا جایی برای گفتن صبح بخیر به افراد.
- برای برگزاری دوره‌می‌های سازمان سرمایه‌گذاری کنید. اگر چند بار در سال برایتان مقدور نیست، حداقل یک بار در سال این کار را انجام دهید.

فصل پنجم

مدیریت عملکرد در یک تیم دورکار

آیا می‌خواهید تیم خود را به عملکرد مثبت تشویق کنید؟
مطمئن شوید که این سه کار را انجام داده‌اید.

مهم ترین مسئله برای مدیریت یک تیم (به صورت دورکار یا حضوری) این است که دوست دارد تیمش عملکرد خوبی داشته باشد.

کاش حداقل ابزار مورد نیاز برای انجام این کار نیز به اندازه‌ی ضرورت آن، بدیهی بود.

مدیریت عملکرد مثبت یک فرد، به خصوص فردی که دورکاری می‌کند، چالش برانگیز، گیج‌کننده و کاملاً منحصر به فرد است. درحقیقت، بر اساس بررسی ما، مدیریت عملکرد افراد به صورت غیرحضوری، سومین پاسخ متداول به پرسش «سخت‌ترین بخش مدیریت تیم به صورت دورکاری چیست؟» بوده است (۸٪ از پاسخ‌دهندگان).

سؤالات «چطور متوجه می‌شوید کسی واقعاً کار می‌کند یا نه؟» یا «اگر کسی عملکرد ضعیفی داشته باشد، چگونه از راه دور به او کمک می‌کنید؟» یا «چطور می‌توانید فردی را که کارهایش را به خوبی انجام می‌دهد تشویق کرده و مدیریت کنید؟» پرسش‌های پیچیده‌ای هستند که باید حتماً در نظر گرفته شوند.

در این جا جمع‌بندی‌های من بر اساس نظرسنجی از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار، و دیدگاه‌های بیش از هزار مدیر در نوبورتیم، در رابطه با مدیریت عملکرد افراد در گروه‌های دورکاری را مشاهده می‌کنید...

پارانویای غم‌زدن خود را ترک کنید

وقتی در یک دفتر کار هستید، می‌بینید که افرادی وارد می‌شوند. می‌بینید که دفتر را ترک می‌کنند. آن‌ها به نظر «پر مشغله» می‌رسند. به نظر «مفید» می‌رسند. بنابراین شما این احساس خوب، گرم و خوشایند را تجربه می‌کنید که همه‌ی امور کاملاً طبق برنامه پیش می‌روند و همه چیز خوب است.

وقتی دفتر کاری وجود ندارد و همه چیز به صورت دورکاری انجام می‌شود، قضیه کمی فرق دارد. بله، ممکن است ببینید چه کسانی آنلاین و چه کسانی آفلاین هستند. اما نمی‌دانید آیا آن‌ها واقعاً مشغول کار هستند یا خیر. اگر کسی تمام روز خود را در فیس‌بوک باشد، چه می‌شود؟ از کجا می‌توانید بفهمید که کسی همه‌ی روز را با دوستانش مشغول خوش‌گذرانی بوده، یا واقعاً در حال کار بوده است؟

پاسخ شما به این مسئله باید این باشد: پس چه کار کنیم؟

زمان صرف شده برای کارها، با پیشرفت حاصل از آن‌ها برابر نیست. مهم است که بتوانید این دو مسأله را از هم تفکیک کنید. به عنوان یک مدیر دورکار باید آن صدای غرغروی را که مدام درون شما می‌گوید «خب، آیا کارمندان واقعاً کار می‌کنند؟» از بین ببرید. شما هیچ وقت نمی‌توانید به درستی پاسخ این پرسش را بدهید، حتی اگر حضوری کار کنید. پس چرا در شرایط دورکاری روی آن تمرکز کنیم؟

در عوض به جای دامن زدن به افکار پارانوئید خود، به خاطر داشته باشید که می‌خواهید روی نتایج متمرکز شوید. و مسیر رسیدن به نتایج، بهترین محیط را در جهت دستیابی به آن‌ها برای افراد ایجاد می‌کند.

بخش بزرگی از مدیریت عملکرد، درحقیقت اعتماد به تیمی است که شما برگزیده‌اید و استخدام کرده‌اید.

به صورت مداوم، با هر نفر جلسات تصویری خصوصی برگزار کنید.

بیشتر مدیران دورکار به شما خواهند گفت که تا چه حد برای حمایت از گروه خود و تشویق عملکرد آنها، به برگزاری جلسات منظم رو در رو متکی هستند. این درست است، اما فقط در محیط‌های حضوری. وقتی مشغول دورکاری هستید، جلسات تصویری هستند که این نقش کلیدی را بازی می‌کنند.

بر اساس بررسی ما، محبوب‌ترین تناوب تشکیل جلسات تصویری خصوصی برای مدیران دورکار، هفته‌ای یک بار است (۳۲٪ از مدیران دورکار این نظر را داشتند) متداول‌ترین زمان صرف شده برای این جلسات حدود ۳۰ دقیقه تا یک ساعت است (براساس گفته‌ی ۴۰٪ از مدیران دورکار).

بیشتر تیم‌های دورکار از خدمات شرکت زوم برای جلسات تصویری خود استفاده می‌کنند و از اعضا می‌خواهند که ویدئوی خود را روشن کنند. این امر به شما امکان می‌دهد زبان بدن افراد را تشخیص دهید، لبخند بزنید و به اندازه‌ی زمانی که با هم در یک اتاق کار می‌کنید، احساس نزدیکی داشته باشید. شاید مهم‌تر از همه این باشد که باید برای جلسات حضوری به خوبی آماده

شوید. در این جا چند نکته را مطرح کرده‌ایم که هنگام آماده‌سازی خود برای این نوع جلسات باید در نظر بگیرید:

- ۱۰ - ۱۵ دقیقه اول را برای صحبت راجع به مسائل شخصی، سرگرم‌کننده و ساده صرف کنید. چرا که «ایجاد اعتماد و روحیه‌ی همکاری در تیم» اولویت اول مدیران دورکار است (۳۳٪ مدیران دورکار این نظر را داشته‌اند)، می‌توانید از جلسات تصویری خود برای تحقق این هدف استفاده کنید.

- سؤالاتی را مطرح کنید که نمی‌توانید در گروه‌های عمومی پرسید، یا چیزهایی را بگویید که نمی‌توانید به صورت عمومی اعلام کنید. جلسات تصویری، زمان بسیار باارزش و گران‌بهایی را برای دریافت بازخورد و پی‌بردن به خلاصه‌ی مطالب فراهم می‌کنند. گزارش وضعیت یا پیشرفت‌های ایجاد شده در پروژه‌ها و همین‌طور ابزارهای مورد استفاده برای برقراری ارتباط بین آن‌ها را در جلسات جداگانه‌ای مطرح کنید.

- انتظارات خود را کاملاً شفاف کنید و درباره‌ی خودتان بازخورد بخواهید. بعضی از سؤالات مورد علاقه‌ی من

در جلسات حضوری، مربوط به مسائلی هستند که همیشه به سختی می‌توان آن‌ها را از راه دور تشخیص داد. مانند: «حجم کار شما چگونه است؟» و «چه تغییراتی را برای بهبود سبک مدیریت من پیشنهاد می‌کنید؟» و «کدامیک از کارهایی که اخیراً انجام داده‌ام، از نظر شما آزاردهنده بوده است؟»

عملکردها را نقد کنید، نقدتان هم الزاماً نباید رسمی باشد

وقتی صحبت از مدیریت عملکرد است، این فکر طبیعی است که باید از یک ارزیابی عملکرد دقیق و رسمی استفاده کنید. این روش پرطرفداری در بین تیم‌های مورد بررسی ما است، زیرا ۵۴٪ از مدیران دورکار به نوعی این کار را انجام می‌دهند. با این حال اخیراً، میزان محبوبیت ارزیابی عملکرد کم شده است. وقتی از بیش از هزار مدیر عضو در جامعه‌ی دو/ترکولر سؤال کردیم، اکثریت آن‌ها گفتند که به طور کلی از ارزیابی عملکرد استفاده نمی‌کنند و به جای آن به دنبال روش‌های دیگری هستند. در این جا برخی از نکات و توصیه‌های آن‌ها در رابطه با ارزیابی عملکرد را می‌خوانیم:

- دو بار در سال ارزیابی‌هایی هدف‌مند از جزئیات، همراه با جلسات تصویری منظم داشته باشید.
- به جای چرخه‌ی سستی ارزیابی عملکرد، از هر چهار جلسه، یک جلسه را به صحبت درباره‌ی عملکرد، اختصاص دهید. این موضوعی است که پاتی مک‌کورد^۱ مدیر سابق نتفلیکس^۲ در یکی از تداک‌های^۳ سال ۲۰۱۵ بیان کرده است.
- مشاهده و ارزیابی عملکرد را در تنظیم میزان حقوق و دستمزد افراد دخالت ندهید. سعی کنید برای این کار از قوانین صادر شده توسط مجلس قانون‌گذاری تبعیت کنید (البته عملکرد به هر حال در این امر نقش دارد).
- ابزارهایی مانند ارزیابی‌های مکرر در برنامه‌ی نوپورتیم، می‌توانند کارکنان را به مسیر مناسبی هدایت کند.

در این جا مثالی از یک بحث مربوط به جلسات حضوری

۱. Patty McCord

۲. Netflix

۳. TedTalk مجموعه‌ای از همایش‌های جهانی که با موضوعات مختلف برگزار

می‌شود.

آورده شده است که من شخصاً از آن در نوبورتیم استفاده کرده‌ام. این بحث به طور مشخص روی مدیریت عملکرد تمرکز دارد:

ارتباطات شخصی

- اوضاع چطور است؟ چه خبر؟
- کدام قسمت تعطیلات هفته‌ی بعد بیشتر شما را هیجان‌زده می‌کند؟
- اخیراً مسئله‌ای بوده که باعث ناراحتی شما شده باشد؟

عملکرد + بازخورد

- وقتی شخصاً به عملکرد خود فکر می‌کنید، چه چیزی برای شما برجسته‌تر است؟ درباره‌ی خودتان چه چیزهایی آموخته‌اید یا مشاهده کرده‌اید؟
- چه چیزی راجع به وضعیت فعلی شما وجود دارد که آرزو می‌کنید تغییر کند؟

- آیا می‌توانید بعضی از بازخوردهایی را که راجع به خودتان دریافت کرده‌اید با من در میان بگذارید؟
- حجم کاری شما چطور است؟
- وقتی در مورد عملکرد شخصی من فکر می‌کنید، چه چیزهایی به نظرتان برجسته می‌رسد؟ چه چیزهایی را دیدید و آرزو کردید تغییر کند و / یا به همان صورت باقی بماند؟
- چه زمانی از من ناراحت شده یا اذیت شده‌اید؟ و کدام کار من باعث این رنجش بوده است؟
- در مورد سبک مدیریت من چه چالش‌هایی می‌بینید؟
- با سبک مدیریتی من تا چه حد موافق هستید؟

پیام‌های کلیدی

به نظر می‌رسد درک چگونگی مدیریت مثبت عملکرد، به اندازه‌ای که تصور می‌شود دشوار نباشد. روی ساختن محیطی متمرکز شوید، که بتوانید در آن به تیم خود اعتماد کنید. جلسات تصویری خود را با جدیت پیگیری کنید، و به جای این که فقط یک بار در سال راجع به عملکرد صحبت کنید، در طول سال و به طور منظم راجع به این مسئله بحث کنید. مسیر رسیدن به عملکرد بهتر از همین جا شروع می‌شود.

- پرش از مرحله‌ی نظارت: روی نتایج تمرکز کنید و به کارمندان خود اعتماد داشته باشید.
- جلسات حضوری را به طور منظم برگزار کنید. توصیه می‌شود این کار را هفته‌ای یک بار و هر بار به مدت ۳۰ دقیقه تا یک ساعت انجام دهید.
- بهتر است به جای این که یک بار در سال ارزیابی عملکرد مفصلی انجام دهید، چندین بار در طول سال ارزیابی‌هایی در ابعاد کوچکتر داشته باشید.

فصل ششم

آشناسازی (Onboarding) و آموزش نیروی جدید در تیم های دورکار

چیزهایی که هنگام آشناسازی و آموزش نیروی جدید،
در تیم دورکار باید به خاطر بسپارید

هولناک است!

وقتی در یک مکان واحد حضور ندارید، می توانید تصور کنید کسی که اخیراً به تیم شما پیوسته، ممکن است چه احساسی داشته باشد. باید راهی پیدا کنید تا مطمئن شوید همه‌ی افراد، تجهیزات کامل و اعتماد به نفس لازم برای مشارکت در تیم، بدون نیاز به حضور فیزیکی را دارند.

این یک چالش است. گذشته از آن، ارقامی که میزان ترک شغل یک کارمند جدید، فارغ از اینکه در کجا قرار دارد را در ۹۰ روز اول نشان می دهند حیرت انگیز است: طبق بررسی انجام شده از ۱۵۰۰ نفر، ۳۰٪ از کارمندان قبل از سه ماه اول، کار خود را ترک می کنند.

در نتیجه، دادن اطلاعات و منابع لازم و همچنین حمایتی که فرد برای موفقیت نیاز دارد، یک ضرورت است. مخصوصاً اگر کارمند دورکار باشد. برای انجام این کار، مدیران دورکار، اغلب، توجه خود را بر داشتن یک فرآیند قوی و عملی آشناسازی متمرکز می کنند.

در واقع، طبق بررسی ما ۶۹٪ از مدیران دورکار گفتند که یک

فرآیند رسمی برای آشناسازی کارمند دارند، در حالی که تنها ۵۹٪ از مدیران حضوری گفتند که از دستورالعمل رسمی و مشخصی برای این منظور استفاده می‌کنند.

از نظرات بیش از ۱۰۰۰ نفر از مدیران انجمن آنلاین رهبری ما، دو/ترکولر، متوجه شدم که رهبران سازمان‌ها درباره‌ی بهترین روش‌های عملی برای آشناسازی نیروهای تازه استخدام شده‌ی خود، وجوه اشتراک زیادی دارند. جالب اینجاست که وقتی بهترین شیوه‌ها را مرور کردم، به این نتیجه رسیدم که آن‌ها فقط برای تیم‌های دورکار اعمال نمی‌شوند، بلکه به همان اندازه، برای تیم‌های حضوری نیز کاربردی و مرتبط هستند.

عوامل متداول در فرآیندهای آشناسازی کارکنان این شرکت‌ها عبارت بود از:

- **مربی‌گری** - در بسیاری از شرکت‌ها، نیروهای جدید معمولاً با یک مدیر، به عنوان مربی (یا یک شخص ارشدتر) جفت می‌شوند. اغلب اوقات این یک برنامه‌ی دوستانه یا مربی‌گری رسمی است.

به نظر می‌رسد برنامه‌های دوستانه، برای تیم‌های دورکار

بیشتر از تیم‌های حضوری استفاده می‌شود. طبق بررسی ما ۵۱٪ از مدیران دورکار گفتند که برنامه‌ی مربی‌گری را دارند. در مقابل ۴۱٪ از مدیران حضوری به این پرسش پاسخ مشابه دادند. هلب-اسکات نمونه‌ی شرکتی است که این کار را انجام می‌دهد: آن‌ها به هر نیروی جدید، یک دوست یا یک «بهترین دوست کاری» جدید در اولین روز کاری‌شان می‌دهند.

• **آشناسازی مرحله‌ای** - از آن‌جا که سریع روی کار آمدن یک کارمند جدید می‌تواند مشکل باشد، برخی از شرکت‌های دورکار، به صورت مرحله‌ای و تدریجی اعضای تیم خود را از حضوری به دورکاری تبدیل می‌کنند. در ابتدای همکاری من و دنیل لویز^۱ ما به مدت یک تا دو هفته به صورت حضوری در شیکاگو با هم کار می‌کردیم.

وید آو زیپر^۲ هم به همین شکل توضیح می‌دهد که برای آشناسازی نیروهای جدیدشان، آن‌ها را در همان محل استقرار مدیرشان آموزش داده‌اند. او این برنامه را /ایران‌بوردینگ^۳ می‌نامد، و می‌گوید این به آن

۱. Daniel Lopes

۲. Wade of Zapier

۳. AirBnOnboarding

معنی است که ما وقتی افرادی را استخدام می‌کنیم، دوست داریم در ماه اول، به مدت یک هفته این‌جا در منطقه‌ی خلیج، به صورت حضوری سپری کنند. بنابراین ما از سایت ایربی‌ان‌بی^۱ محلی را اجاره می‌کنیم تا مدیر و استخدامی‌های تازه، به مدت یک هفته در آن‌جا از نزدیک با هم کار کنند.

- **ارتباط خصوصی هفتگی** - در طی ماه اول، کارمندان جدید معمولاً به صورت هفتگی از طریق نرم‌افزار چت با مربی یا ارشد خود (و گاهی اوقات با مدیرعامل) ارتباط تصویری خواهند داشت. از ماه بعد فاصله‌ی زمانی این ارتباطات خصوصی بیشتر شده و به دو هفته یک‌بار یا ماهی یک‌بار تبدیل می‌شود.

در ادامه پرسش‌هایی که من از مندی، یکی از نیروهای دورکار جدیدمان، پرسیده‌ام را می‌بینید. (او در پنسیلوانیا زندگی می‌کند)

ارتباط شخصی

- زندگی چگونه؟

- اخیراً از چیزی هیجان زده شدی؟
- اخیراً چیزی باعث نگرانی و اُفت تو شده؟

موضوع

- در دو هفته‌ی اول کار خود، چه موقع احساس ناامیدی کردید؟
- آیا نکته‌ی مبهمی وجود دارد؟ (مثلاً آیا فکر می‌کنید درباره‌ی سازمان، پیش زمینه و اطلاعات کافی دارید؟)
- چقدر "موفقیت" در ۳ ماه آینده برایتان روشن است؟
در ۶ ماه بعد چگونه؟ و در سال بعد؟
- آیا تصمیماتی وجود دارد که درباره‌ی آن‌ها مردد باشید؟
- نظرتان در مورد تیم و/یا فرهنگ سازمانی ما چیست؟

بازخورد

- آیا ترجیح می‌دهید از طرف من بازخوردهای بیشتری در مورد کارتان داشته باشید؟
- آیا از من راهنمایی بیشتری می‌خواهید؟
- حجم کار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- در چه جنبه‌ای از شغل‌تان کمک یا راهنمایی بیشتری می‌خواهید؟
- نظرتان در مورد سبک مدیریتی من چیست؟ چگونه می‌تونم بهترش کنم؟

جهت شغلی

- اگر می‌توانستید تا سال دیگر موفقیتی به دست بیاورید که باعث شود به خودتان افتخار کنید، آن موفقیت چیست؟

- امروز چه کاری می توانیم انجام بدیم که به شما در رسیدن به اهداف بلندمدتتان کمک کند؟

میخ اصول اولیه را محکم بکوبید

بسیاری از شرکت‌های دورکار، اسناد و مدارک دقیق و سخت‌گیرانه‌ای دارند که تمام فرآیندها و جزئیات را با جزئیات بیان می‌کنند. به عنوان مثال ، شرکت میت‌دگار^۱ کتابچه‌ی راهنمای مفصلی برای کارمندان دارد، که تمام فرآیندهای سازمان، از تعطیلات تا ارتباطات در آن تشریح شده است.

- **اولین پروژهی شفاف** - توصیه می‌شود که طرحی از شیوه‌ی مواجهه‌ی تازه واردها با پروژه (های) مورد نظرتان در ماه اول، آماده کنید. آن‌ها در قبال چه چیزی مسئول خواهند بود و نتیجه‌ی ایده آل چیست؟ شما چیزی می‌خواهید که نه تنها شخص را با سازمان آشنا کند، بلکه هم‌زمان خاصیت دستورالعمل اجرایی هم داشته باشد. (من هم این کار را برای نیروهای جدید کرده‌ام.)

کارهایی که من برای فرآیند آشناسازی کارمندانم انجام داده‌ام

اخیراً یک کارمند جدید را در نوبورتیم استخدام کردیم، و این باعث شد تا در مورد روند آشناسازی کارمندان خود تجدید نظر کنم. ما به عنوان یک تیم کوچک و متمرکز بر سود، معمولاً کسی را استخدام نمی‌کنیم. در نتیجه، این بار من می‌خواستم تعمداً چگونگی آشناسازی یک کارمند را تجربه کنم.

با توجه به مجموعه‌ی نظرات و توصیه‌هایی که در دست داشتم، مواردی را در فرآیند آشناسازی کارمندان خودمان گنجاندم. اگرچه از بررسی‌های نوبورتیم روی بیش از ۱۵ هزار نفر در ۵ سال گذشته می‌دانستم که تهیه‌ی سندی جامع بسیار مشکل خواهد بود، تلاش کردم سندی آماده کنم که همه‌ی این موارد را در خود داشته باشد:

- (۱) اطلاعات و پیش زمینه‌ای درباره‌ی خود کسب و کار
- (۲) نشان دادن مسیر موفقیت
- (۳) تشویق در جهت انجام بهتر وظایف
- (۴) ایجاد احساس هم‌بستگی و اعتماد به نفس، به منظور

بهبود روند همکاری

در نتیجه، در اولین روز استخدام نیروی جدید، این سند را از طریق نرم‌افزار برایش ارسال کردم.

یک یادداشت خوش‌آمدگویی روز اول هم نوشتم و برای او فرستادم. ما یک سازمان دورکار هستیم، بنابراین به طور پیش‌فرض، ارتباطاتمان کتبی و غیرهم‌زمان است - اما من می‌خواستم چیزی بنویسم که او بتواند در صورت نیاز به آن مراجعه کند.

یادداشت خوش‌آمدگویی روز اول شامل این موارد بود:

چرا شما را استخدام کردیم - حس عجیبی ست، وقتی به یک سازمان جدید ملحق می‌شوید و دقیقاً مطمئن نیستید چرا آن‌ها شما را انتخاب کرده‌اند. وقتی به کسی می‌گویید چرا آن‌ها را استخدام کرده‌اید، در واقع به آن‌ها می‌گویید: «من به شما ایمان دارم.» یا «شما بهتر از بقیه هستید.» به این صورت، در همان روز اول، حمایت خود را از آن‌ها نشان می‌دهید و هم‌زمان انتظارات خود را برای کارهایی که می‌خواهید در ادامه انجام دهند، بیان می‌کنید.

نوشتن متن - چه چیزهایی وجود دارد که نیروی جدید هیچ چیز درباره‌شان نمی‌داند، اما دوست دارد بداند؟ من این سؤال را از خودم پرسیدم و بعد مجموعه‌ای از اسنادی را نوشتم که سعی داشتند تا حد امکان به آن پاسخ دهند. اسناد مختلفی در مورد تاریخچه‌ی سازمان، هدف ما، چشم انداز و ارزش ها، نحوه‌ی کار ما (ارتباطات، جلسات و غیره)، حوزه‌ی کسب و کارمان (تجزیه و تحلیل بازار، چشم انداز محصول، و غیره)، و موارد اصلی که در شش تا هجده ماه آینده دوست داریم به آن‌ها برسیم.

بررسی ترجیحات کار - ناراحتی و رنجش‌ها، مسائل آزاردهنده، تمایلات و گرایش‌های ارتباطی ... من می‌خواستم نیروی جدیدمان فرصتی داشته باشد، تا بتواند همه‌ی چیزهایی را که ممکن است روی کارش اثر بگذارد، بیان کند. می‌خواستم بدانم که اولویت‌های کاری دیگران در تیم چه هستند. بنابراین یک پرسشنامه با ۲۳ سوال طراحی کردم:

- به نظر خودتان، برون‌گرا هستید یا درون‌گرا؟
- ترجیح می‌دهید بازخوردهایی که دریافت می‌کنید، در چه قالبی و به چه شکلی باشند؟

- کدام روش دریافت بازخورد از نظر شما سرعت بیشتری دارد؟
- رویکرد شما درباره‌ی تعارض چیست؟
- چه ساعتی از روز، بیش‌ترین میزان بازدهی را دارید؟
- سبک ارتباطی خود را چگونه توصیف می‌کنید؟
- چه چیزی بیش‌ترین انگیزه را در شما ایجاد می‌کند؟
- قهرمان و الگوی شما کیست؟ چرا؟
- برای شما چه چیزی بیش از همه ارزش دارد؟
- نقطه‌ی قوت خود را چه می‌دانید؟
- بهترین هم‌کار / تیمی که با شما کار کرده، چه کسی بوده است؟ چرا؟
- بهترین مدیر / مربی شما تا به حال چه کسی بوده است؟ چرا؟
- چه زمانی با کسی کار کرده‌اید و متوجه شده‌اید که کارها خوب پیش نمی‌رود؟
- چگونه روز کاری خود را سازمان‌دهی می‌کنید؟

- چگونه می‌خواهید هفته‌ی خود را سازماندهی کنید؟
- شما در مقایسه با دیگران، نسبت به چه چیزی حساسیت بیشتری دارید؟
- آیا در مقایسه با دیگران تمایل دارید که منحنی یادگیری طولانی‌تری داشته باشید؟
- در مقایسه با دیگران، تمایل دارید چه چیزی را خیلی سریع انتخاب کنید؟
- بیش‌ترین چیزی که در کار شما را آزار می‌دهد، چیست؟ (کاری که اگر دیگران انجام دهند، واقعاً اذیت می‌شوید)
- تعادل بین زندگی و کار برای شما چه معنایی دارد؟
- از نظر کسانی که با شما کار کرده‌اند، بزرگترین نقاط قوت شما چیست؟
- از نظر کسانی که با شما کار کرده‌اند، بزرگترین نقاط ضعف شما چیست؟
- هر آن‌چه را که باعث ایجاد محیط کاری ایده‌آل برای شما می‌شود بیان کنید.

تعریف موفقیت و پروژه های بالقوه - همان طور که اعضای دواترکولر در مورد چگونگی آشناسازی نیروی جدید پیشنهاد داده بودند، درباره‌ی اولین پروژه‌ی پیش‌رو، و همین‌طور پروژه‌های بالقوه‌ی شش ماه آتی با او صحبت کردم. در یک جلسه‌ی حضوری هم، تعریفم از موفقیت، و انتظاراتم از نقشی که او باید در سازمان ایفا می‌کرد، را برایش توضیح دادم.

کارهایی که شخصا باید انجام می‌دادم تا او بتواند بهتر با کار آشنا شود - می‌خواستم نیروی جدیدمان بداند که من هرکاری لازم باشد، انجام می‌دهم تا مطمئن شوم که او به طور کامل با مسئولیت‌هایش آشنا شده است. (به عنوان مثال، مطمئن شدم که او به همه‌ی ابزارهای نرم‌افزاری ما دسترسی دارد، و مراحل سیستم اداری پشتیبانی ما را طی کرده است). به این ترتیب، او توانست در جریان فرآیند کامل کارها قرار بگیرد.

یادداشت خوشامدگویی روز اول، که برای نیروی تازه‌وارد فرستادم

این یادداشتی‌ست که من برای آخرین نفری که استخدام کردیم، مدیر عملیات مان، مندی، نوشتم:

روز اول کاری‌ات مبارک، مندی.

خوشحالیم که به تیم ما پیوستی. امروز اولین روز از ماجراجویی بزرگی‌ست که قرار است در کنار هم داشته باشیم. همکاری با تو باعث افتخار من است.

قبل از هر چیز، دوست دارم بگویم که چرا تو را استخدام کردیم. خیلی ساده بگویم: من موقع کار با تو خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. از وقتی که کارمان را روی پادکست شروع کردیم، برای من مشخص شد که عالی کار می‌کنی. توانایی اجرایی برای ما خیلی مهم است و من فوراً متوجه توانایی تو شدم. تو توجه زیادی به جزئیات داری. (و این خیلی به کاری که قرار است انجام بدهی، کمک می‌کند!)، خیلی هم زود با برنند ما رابطه برقرار کردی. این‌ها چیزهای پیش پا افتاده‌ای نیستند. تو واقعاً من را تحت تأثیر قرار دادی.

رویکردت به بازخوردهایی که می‌گیری فوق‌العاده است. با آغوش باز، بدون غرض ورزی، و بدون این که حالت تدافعی داشته باشی. ارتباط برقرار کردن با تو کار بسیار ساده‌ای‌ست، و من و دنیل واقعاً برای این مسأله ارزش قائلم.

این را هم بگویم که تو در تمام تعاملاتمان، پشتکاری

باور نکردنی از خودت نشان دادی. من در تو روحیه‌ی سازندگی می‌بینم. می‌دانم پتانسیلش را داری که چیزهای خیلی خوبی بسازی. به خاطر همین، از این فرصت استفاده کردیم تا تو را به صورت تمام وقت در کنارمان داشته باشیم!

حالا، ما این جا هستیم - و احساس خوش‌شانسی می‌کنم. کار با کسی به توانمندی تو، چیزی است که به نوپورتیم معنا می‌بخشد.

خب، حالا بیا به قسمت‌های خوب پردازیم - چیزهایی که تو را بهتر با نوپورتیم آشنا می‌کند:

برای این‌که بتوانی درک بهتری از کار ما پیدا کنی، تو را به همه پروژه‌های بیس‌کمپ اضافه کرده‌ام. توصیه می‌کنم برای درک بهتر همه‌چیز، به هریک از لینک‌ها نگاهی بیندازی، تعدادی از پیام‌ها را بخوانی، و در اسناد و مدارک، گشتی بزنی. اگر این کار را بکنی، اطلاعات زیادی در رابطه با موارد زیر به دست می‌آوری:

- تاریخچه‌ی نوپورتیم
- هدف، چشم‌انداز و ارزش‌ها

- کاری که ما انجام می‌دهیم
- مدل کاری نویورتیم
- اهداف بنیادی ما

قطعاً انتظار ندارم که همه‌ی اسناد را یک‌روزه مطالعه کنی. می‌توانی یک هفته یا حتی یک ماه برایش وقت بگذاری. به هر حال مدتی طول می‌کشد تا با برند ما، مشکلاتی که درکسب و کار داریم، مخاطبانمان، و سایر مسائل به طور کامل آشنا شوی.

دوست دارم درباره‌ی سبک کار و ترجیحات تو هم داشته باشم. لطف کن و هر وقت فرصت داشتی، این پرسش‌نامه کوچک را در این جا [لینک پرسشنامه] پر کن. بعد از این که این کار را انجام دادی، من پاسخ‌های خودم و دنیل را هم برایت می‌فرستم.

آخرین چیزی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، این است که ما به نظرات تو احتیاج داریم. اگر متوجه چیز عجیبی شدی، یا تعجب کردی که چرا کاری را به شیوه‌ای خاص انجام می‌دهیم، لطفاً به ما بگو. در دو سال گذشته، فقط من و دنیل این جا بوده‌ایم، و قطعاً مواردی هستند که می‌توانند به شیوه‌ای بهتر انجام شوند.

نظرات تو خیلی به ما کمک خواهند کرد.

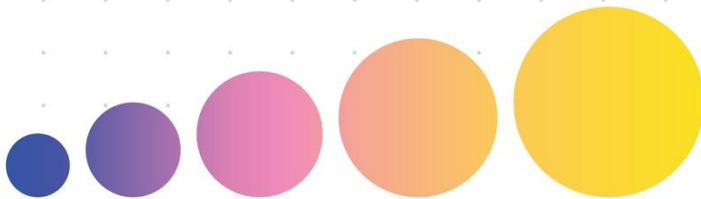
خب، فکر می‌کنم برای الان کافی باشد. لطفاً اگر سوالی داری، پرس. بعداً با هم گپ می‌زنیم. و یک بار دیگر مراسم خوش‌آمدگویی را برگزار خواهیم کرد.

مطمئنم همین‌طور که افراد بیشتری را استخدام می‌کنیم، این روند تغییر خواهد کرد - و من مشتاقانه منتظر بازخورد از نیروی تازه‌نفسی مثل منلی، هستم. هر چه بگوید برای ما سودمند خواهد بود. با این حال، متوجه هستید که تاکید ما بر مربی‌گری، اسناد و مدارک و ارائه‌ی هرچه بیشتر اطلاعات درباره‌ی کسب‌وکارمان است.

پیام‌های کلیدی

- یک سیستم مربی‌گری یا یک سیستم دوستانه داشته باشید.
- نیروی جدید را به صورت تدریجی با کار آشنا کنید.
- حداقل در ماه اول، تماس‌های تصویری هفتگی برای نفرات داشته باشید.
- میخ اصول را محکم بکوبید - اطلاعات بنیادی، فرآیند ارتباطات و... را از روز اول با نیروهای تازه‌واردتان به اشتراک بگذارید.
- اولین پروژه را برای نیروی جدید شفاف و روشن کنید.

فصول بعدی این کتاب در تاریخ چهارم فروردین ماه ۱۳۹۹
از طریق وبلاگ نویسش و وبلاگ زرین پال منتشر خواهد شد.



با هم رشد می‌کنیم

هم قدم شویم، به تنهایی نمی‌توان رشد کرد

زرین پال

WWW.ZARINPAL.COM

تغییرات تازه زرین پال:





هر محتوایی پادشاه نیست!

محتوای حرفه‌ای کسب‌وکار خود را از نویسنش بخواهید

نویسنش 

www.nevisesh.com

با چند کلیک، سفارش تولید محتوا را

ثبت و بازاریابی محتوایی را آغاز کنید