SHAPARAK takeaway

گردآوری معتبرترین مقالات حوزه کسب‌وکار

شماره دوم- فروردین ۱۳۹۹

هم‌زیستی با کرونا

مدیریت تیم‌های دورکار

فهرست مطالب

مقدمه

راهنمایی برای مدیریت کردن کارکنان تازه‌کار در دورکاری صفحه ۵

برنامه اضطراری سازمان شما در ارتباط با دورکاری چیست؟ صفحه ۱۲

هدایت و مدیریت جلسات آنلاین به صورت اثربخش صفحه ۱۷

چگونه افراد را به شرکت در جلسات مجازی تشویق کنیم؟ صفحه ۲۱

دورکاری و برقراری تعادل میان زندگی شخصی و شغلی صفحه ۲۷

ویروس کرونا، فرصتی جهت بهبود روش‌های کاری صفحه ۳۳

مقدمه

در شماره پیشین در رابطه با همزیستی با کرونا و پذیرش این دوران صحبت نموده و گفتیم تنها در شرایطی می‌توانیم از این بحران موفقیت‌آمیز عبور کنیم که خود را برای آن آماده و زیرساخت‌ها و تمهیدات لازم را فراهم نماییم.

با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین ابزارهای عبور از شرایط فعلی «مهارت دورکاری» می‌باشد ما در این شماره به تفصیل به آن پرداخته و معتبرترین راهکارها را گردآوری و تدوین نموده‌ایم.

اگرچه یکی از عوامل مهم جهت تسهیل شرایط دورکاری، زیرساخت‌های تکنولوژیکی و ارتباطاتی است اما این موارد به تنهایی کافی نبوده و به یک بستر مهم‌تر، یعنی فرهنگ دورکاری هم احتیاج داریم. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در دوران پیش از کرونا و روزهایی که کسب‌وکار به روال عادی خود جریان داشت، فعالیت‌هایی در این زمینه داشته و به اصطلاح آن‌را تمرین نموده‌اند، این روزها حتما موفق‌تر خواهند بود اما اگر این بحران اولین برخورد ما با مقوله دورکاری باشد شرایط را کمی دشوارتر می‌نماید.

اما آیا اگر تاکنون این شرایط را تجربه نکرده‌ایم باید عقب‌نشینی کرده و از موهبت دورکاری بهره نگیریم؟ با توجه به یکی از آخرین گزارشات سازمان جهانی بهداشت، مبنی بر اینکه مردم باید با کرونا خو گرفته و به فعالیت‌های خود ادامه دهند، پیش بینی می‌شود که این بحران زمان طولانی‌تری جهان را درگیر نماید، بنابراین لازم است حتی اگر تاکنون برای آن آمادگی نداشتیم از همین امروز شروع کرده و مهارت دورکاری را بیاموزیم و فرهنگ آن را در سازمان خود رواج دهیم.

مشاوران ما در این شماره با فراهم کردن راهکارهایی با استفاده از معتبرترین منابع علمی و حرفه‌ای دنیای کسب‌وکار به شما کمک می‌کنند تا برنامه‌ای مدون و کاربردی برای مدیریت تیم دورکاری خود آماده نمایید.

در ادامه شما با مطالعه مقالات، ابتدا با راهکارهایی برای مدیریت نیروهای تازه‌کار سازمان و همراه کردن آن‌ها با برنامه‌های خود آشنا می‌شوید؛ سپس می‌توانید برنامه خود را بازبینی و اگر احتیاج به تغییر دارد آن را بررسی نمایید و در نهایت پیشنهاداتی برای حل یکی از مهم‌ترین مسائل در دورکاری، یعنی مدیریت جلسات خواهید یافت.

در شماره‌های بعدی موارد دیگری نیز بررسی خواهد شد. علاوه بر آن دوستان ما در شاپرک آبی، روزانه مقالاتی را در صفحه shaparak.associates منتشر می‌نمایند که می‌توانید از آن‌ها نیز استفاده و کسب‌وکار خود را کارآمدتر مدیریت نمایید.

با احترام

گروه مشاوران شاپرک آبی

فروردین ۱۳۹۹

۱

راهنمایی برای مدیریت‌کردن کارکنان تازه کار در دورکاری

راهنمایی برای مدیریت کردن کارکنان تازه کار در دورکاری

در واکنش به عدم قطعیت‌هایی که در پی Covid-19 و انتشار آن ایجاد شده است، بسیاری از شرکت‌ها و دانشگاه‌ها از کارمندان خود تقاضای دورکاری کرده‌اند. درحالی‌که قریب به یک چهارم نیروی کار آمریکا حتی شده به صورت **پاره وقت** مشغول به دورکاری و کار در منزل هستند. سیاست‌های جدید، بسیاری از کارکنان و مدیران را برای نخستین بار مجبور به دورکاری و کار خارج از محیط فیزیکی محل کار و جدا از یکدیگر کرده است.

با وجود اینکه همواره وجود یک سری **خط مشی و چارچوب‌های کاملا مشخص**، روشن و همچنین تهیه و اجرای آموزش‌های لازم پیش از شروع دورکاری بسیار مناسب و ضروری است. در دوران بحران یا سایر شرایط غیرعادی و گذرا، دسترسی به چنین سطحی از آمادگی ممکن است امکان‌پذیر نباشد. خوشبختانه راهکارهای ویژه و مبتنی بر تحقیقات علمی وجود دارند که مدیران با کمک بکارگیری آن ها می توانند بدون تلاش چندان پیچیده ای بهبود تعامل و بهره وری کارمندان دورکار را حتی در زمانی که فرصت بسیار کمی برای آمادگی در اختیار است تسهیل نمایند.

چالشهای رایج در خصوص دورکاری

در ابتدا مدیران باید عوامل موثر بر ایجاد اقتضای دورکاری را بشناسند. در غیر این صورت ممکن است حتی کارمندانی که عملکرد مطلوبی دارند در هنگام شروع مواجهه با دورکاری با کاهش عملکرد و تعامل شغلی مواجه شوند، علی الخصوص در صورت عدم آمادگی و آموزش.

چالش‌های ذاتی مرتبط با دورکاری

- **عدم نظارت رو در رو:**

هم مدیران و هم کارمندان غالبا در خصوص عدم تعامل رو در رو ابراز نگرانی می‌کنند. ناظران و سرپرستان نگران این مساله هستند که کارمندان به اندازه کافی سخت و موثر کار نکنند (هرچند که نتیجه تحقیقات حداقل برای برخی مشاغل غیر از این است). بسیاری از کارمندان از سوی دیگر گله‌مند از کاهش تعامل و پشتیبانی مدیریت هستند.

در برخی موارد کارمندان بر این عقیده‌اند که مدیران در شرایط دورکاری در مواقع نیاز خارج از دسترس هستند و به همین دلیل در فرآیند به انجام رساندن کار حمایتگر و یاری رسان نمی‌باشند.

- **عدم دسترسی به اطلاعات:**

کارمندانی که به تازگی دورکاری را تجربه می‌کنند اغلب به دلیل تلاش و زمان بیشتری که باید صرف دستیابی به اطلاعات کنند متعجب می‌شوند. حتی دست یافتن به پاسخ سوالی که ممکن است بسیار ساده به نظر آید برای کارمندی که در خانه مشغول به کار است می‌تواند مانند یک مانع بزرگ تلقی شود.

این پدیده از مسائل مربوط به وظایف کاری محوله تا روابط بین فردی میان کارکنان دور کار می‌تواند پیدا شود. تحقیقات و پژوهش‌ها نشانگر آن است که نبود "دانش مشترک" در بین کارکنان دور کار خود را به صورت عدم تمایل به انتقال فواید تردید و ابهام در شرایط سخت نشان می‌دهد. برای مثال: اگر شما بدانید که همکارتان یک روز سخت را در پیش دارد، یک ایمیل ناملایم از او را ماحصل طبیعی استرس و فشار روی او می‌دانید. اما ممکن است همین ایمیل را از همکاری که به صورت دورکاری با یکدیگر در ارتباط هستید دریافت کنید و درحالی‌که هیچ درکی از شرایط و همکارتان ندارید احتمال اینکه حرف او را اهانت قلمداد کنید بسیار زیاد است. در بهترین حالت اینطور برداشت می‌کنید که عملکرد حرفه‌ای همکارتان ضعیف است.

- **انزوای اجتماعی:**

تنهایی یکی از شایع‌ترین شکایات در خصوص دورکاری است چرا که کارکنان تعامل اجتماعی غیر رسمی در یک دفتر کار را از دست می‌دهند. این طور که به نظر می‌رسد، افراد برون‌گرا در کوتاه مدت از انزوا بیشتر رنج می‌برند خصوصا زمانی که در محیط دورکاری خود فرصتی برای ارتباط به دیگران نداشته باشند. با این وجود در طی زمان‌های طولانی‌تر، انزوا می‌تواند باعث شود هر کارمندی احساس تعلق کمتری نسبت به سازمان خود پیدا کند و حتی در مواردی منتج به تمایل بیشتر برای ترک سازمان می‌شود.

- **حواس پرتی در خانه:**

بسیاری از اوقات تصاویری از دورکاری والدینی دیده‌ایم که کودکی را نگه داشته، در حال تایپ در لپ تاپ خود هستند و اغلب روی مبل یا در کف اتاق نشیمن نشسته‌اند. در واقع، این‌ها نمایشی وحشتناک از کار مجازی کارآمد و موثر می‌باشند. به طور معمول ما کارفرمایان را تشویق می‌کنیم تا پیش از صدور اجازه کار از راه دور اطمینان یابند که کارمندان دورکار، هم مکان مشخص و اختصاصی برای کار و هم شرایط مراقبت کافی از کودک را فراهم دارند. با این وجود، در وضعیت انتقال ناگهانی به وضعیت کار مجازی، احتمال بیشتری است که کارمندان درگیر فضای کاری غیر بهینه (در وضعیت تعطیلی مدارس و مهدکودک‌ها) و مسئولیت‌های غیر منتظره مربوط به والدین شوند. حتی در شرایط عادی هم خواسته‌های خانه و خانواده می‌تواند بر دورکاری ضربه بزند. مدیران باید انتظار این واقعیت را داشته باشند که عوامل حواس پرتی این چنینی در طی انتقال به شرایط کار از منزل بدون برنامه‌ریزی، بیشتر اتفاق خواهند افتاد.

مدیران چگونه می‌توانند از کارمندان دورکار خود پشتیبانی نمایند

هر اندازه که کار از راه دور می‌تواند پر چالش باشد، راهکارهای نسبتا سریع و ارزانی وجود دارد که مدیران با بکار بستن آن‌ها می‌توانند فرآیند انتقال را تسهیل کنند. اقداماتی که امروز می‌توانید انجام دهید شامل موارد زیر است:

- ایجاد فرآیند چک کردن و تایید روزانه به صورت ساختارمند:

بسیاری از مدیران موفق در دورکاری، **روزانه تماس تلفنی با کارمندان دورکار** خود برقرار می‌کنند.این تماس‌ها می‌تواند به صورت فرد به فرد باشد اگر بیشتر کارمندان‌تان به طور مستقل از یکدیگر و به صورت فردی فعالیت می کنند و یا تماس گروهی در صورتی‌که کار آن‌ها بیشتر به صورت همکاری گروهی می‌باشد.

نکته حائز اهمیت آن است که تماس‌ها متداول، پیش‌بینی شده و با برنامه باشند. فضایی ایجاد شوند تا کارمندان در آن بتوانند نگرانی‌ها و سوالاتشان را با شما در میان گذاشته و شنیده شوند.

- **فراهم کردن چند راه ارتباطی مختلف:**

ایمیل به تنهایی کافی نیست. کارکنان دورکار از فناوری‌های غنی‌تر نظیر کنفرانس ویدئویی سود می‌برند، که به شرکت‌کنندگان بسیاری از نشانه‌های بصری را ارائه می‌دهد که در صورت برگزاری جلسات رو در رو می‌توانستند دریافت نمایند. کنفرانس ویدئویی مزایای بسیار زیادی علی‌الخصوص برای گروه‌های کوچک دارد: نشانه‌های بصری باعث انتقال دانش متقابل همکاران شده و همچنین منجر به کاهش احساس انزوا در بین اعضای تیم می‌شود.همچنین تماس تصویری برای مکالمات حساس و پیچیده بسیار سودمند است چرا که شخصی شده‌تر از ارتباط نوشتاری و یا صوتی استنباط می‌شود.

شرایط دیگری نیز وجود دارد که در آن‌ها افزایش سرعت همکاری و ارتباط بسیار مهم‌تر از جزئیات بصری می‌باشد. برای چنین شرایطی از پیام رسان‌های فردی مانند Slack، Microsoft Teams، Zoom و ... می‌توان استفاده نمود که برای مکالمات ساده، کمتر رسمی و همچنین حساس به زمان موثرتر خواهد بود.

اگر شرکت شما در حال حاضر ابزارهای ارتباطی فناورانه را در دسترس ندارد روش‌های ارزان قیمت برای دست‌یابی به نسخه‌های ساده این ابزارها به عنوان یک راه حل کوتاه مدت برای تیم‌تان وجود دارد که البته پیش از استفاده از هر یک از این ابزارها حتما با دپارتمان IT سازمان‌تان مشورت کرده و اطمینان حاصل نمایید که سطح قابل قبولی از امنیت اطلاعات تامین است.

- **قوانین مربوط به تعامل را تعیین نمایید:**

کار از راه دور زمانی کارآمدتر و رضایت بخش‌تر می‌شود که مدیران انتظارات خود را برای دفعات، ابزار و زمان‌بندی ایده‌آل برای ارتباطات تیم‌شان تعیین و تنظیم نمایند. برای مثال ما از کنفرانس تصویری برای جلسات چک‌کردن و تایید روزانه استفاده می‌کنیم. در حالیکه برای **مسائل فوری و ضروری** از IM استفاده می‌کنیم. همچنین اگر برایتان مقدور باشد می‌توانید مناسب‌ترین زمان برای ارتباط با خود در طول روزهای کاری را به کارمندان‌تان اطلاع دهید. برای مثال: من اغلب در اواخر روز برای تماس‌ها و کنفرانس‌های ویدئویی مشخص در دسترس خواهم بود اما اگر مساله ضروری و فوری زودتر از این زمان در طول روز در میان بود با ارسال متن مرا مطلع کنید.

در پایان، حواس‌تان به ارتباطات میان اعضای تیم‌تان باشد (البته به اندازه مناسب) تا مطمئن شوید که در موارد لزوم اطلاعات حتما رد و بدل می‌شود. پیشنهاد ما این است که مدیران این "قوانین تعاملات" را هر چه سریع‌تر وضع نمایند و حتی بهتر خواهد بود اگر در همان اولین جلسه چک و تایید آنلاین این کار انجام شود. از آنجاییکه برخی انتظارات بهتر از بقیه خواهند بود، مهم‌ترین عامل این است که تمام کارمندان مجموعه انتظارات یکسانی را برای برقراری ارتباط داشته باشند. در حالی که برخی ابزارها در مورد تعاملات خاص ممکن است بهتر از سایرین باشد، مهم‌ترین عامل این است که همه کارکنان مجموعه امکانات یکسانی را برای ارتباط برقرار می‌کنند.

- **فراهم آوری فرصتی برای تعامل اجتماعی از راه دور:**

یکی از ضروری‌ترین گام‌های یک مدیر این است که مسیری را برای کارمندان ایجاد کند که بتوانند تعامل اجتماعی ساختارمندی در دورکاری با یکدیگر داشته باشند؛ یعنی داشتن **مکالمات غیر رسمی** در خصوص موضوعات غیر کاری. این مساله در مورد تمام کارکنانی که مشغول به دورکاری هستند، صدق می‌کند اما بیش از همه برای کارکنانی که از کار در دفتر کار به صورت ناگهانی به دورکاری روی آورده‌اند.

ساده‌ترین راه برای برپایی یک سری از تعاملات اجتماعی ساده، این است که در ابتدای تماس‌های گروهی **زمانی را برای مسائل غیر کاری** اختصاص دهیم. برای مثال: به نظرم چند دقیقه ابتدایی را برای تعامل با همدیگر اختصاص دهیم. آخر هفته‌تان چطور بود؟ گزینه دیگر می تواند مهمانی پیتزای مجازی باشد که در آن برای همه اعضای تیم در زمان کنفرانس ویدئویی پیتزا ارسال شود. یا مهمانی در دفتر کار به صورت مجازی که در آن بسته‌های مراقبت پیش‌تر ارسال می‌شود و همزمان همگی با هم آن‌ها را باز کرده و لذت می‌برند.

با وجود اینکه چنین اتفاقاتی ممکن است تصنعی و اجباری تلقی شود، مدیرانی که تجربه کار با کارکنان دورکار را دارند و همچنین خود کارکنان دور کار اذعان می‌دارند که رویدادهای مجازی **کمک به کاهش احساس انزوا و هم زمان ارتقای احساس تعلق خاطر** می‌کنند.

- **تشویق کردن و حمایت احساسی:**

علی الخصوص هنگام تغییر ناگهانی به دورکاری برای مدیران بسیار حائز اهمیت است که حتما استرس‌ها را شناسایی کرده، به نگرانی‌ها و ناراحتی‌های کارمندان گوش فرا داده، با مشکلات و چالش‌های آن‌ها همدردی نمایند. اگر یک کارمند که به تازگی دورکاری را تجربه می‌کند درگیری و چالشی دارد ولی در مورد استرس و خشم خود صحبتی نمی‌کند، از او در مورد اوضاع و احوالش سوال کنید.

حتی یک پرسش بسیار کلی مانند "**کار کردن از راه دور تا اینجای کار برایت چطور بوده است؟**" می‌تواند اطلاعات بسیار مهمی را در اختیارتان قرار دهد که احتمالا به جز با استفاده از این روش امکان نخواهد داشت که از او در موردش بشنوید. هنگام پرسش کردن اطمینان حاصل کنید که بسیار با دقت به پاسخ او گوش می‌دهید و با بازگویی مجدد مختصری از سخنان او مطمئن شوید که مطالب را به درستی درک کرده‌اید.بگذارید استرس و نگرانی‌های کارمندتان بیش از نگرانی‌های شما نقطه تمرکز و محور گفتگوی شما را تشکیل دهد.

تحقیقات در خصوص "**هوش هیجانی**" و "**انتقال احساس**" بیانگر آن است که کارمندان به مدیران خود توجه می‌کنند تا با دیدن نشانه‌هایی دریابند که چطور به بحران و تغییرات ناگهانی واکنش نشان می‌دهند. اگر مدیران استرس و احساس درماندگی از خود بروز دهند، نتیجه چیزی خواهد شد که دنیل گلمن آن را اثر "**Trickle Down**" بر روی کارمندان می‌نامد.

رهبران کارآمد رویکردی دوجانبه دارند. ضمن تایید استرس و اضطرابی که کارمندان در شرایط سخت متحمل می‌شوند، با اطمینان در مورد اعتماد به تیم شان صحبت می‌کنند. با استفاده از عباراتی نظیر: "**We`ve got this**"، یا "**شرایط سختی هست اما من می‌دانم که ما می‌توانیم از پس آن برآییم**" و یا "**بیایید به دنبال راهکارهایی برای استفاده از نقاط قوتمان در این شرایط باشیم**". با چنین حمایت‌هایی کارمندان با احساس هدفمندی و تمرکز بیشتری به مقابله با چالش‌ها خواهد پرداخت.

۲

برنامه اضطراری سازمان شما در ارتباط با دورکاری چیست؟

برنامه اضطراری سازمان شما در ارتباط با دورکاری چیست؟

دکتر نـانسی مسیونـایر، مـدیر مـرکز ملی ایمنی‌سـازی و تنفسی CDC، در یک کنفرانـس خـبری در روز سه‌شنبه گفت:**"اختلال در زندگی روزمره ممکن است بسیار شدید باشد، ممکن است مدارس بسته شوند، تجمعات عمومی جمع‌شود و شاغلین نیز ممکن است مجبور شوند که از راه دور کار کنند."**

شیوع جهانی کروناویروس ممکن است درست در لحظه‌ای باشد که کارفرمایان مشخص می‌کنند آیا آماده پاسخ سریع به تغییرات غیرمنتظره در محلی که کار می‌کنند هستند یا خیر. سفرهـای تـجاری می‌تـوانـند کاهـش یابـند و یا حتی مـتوقـف شـونـد. شـاید تـعداد بیشتری از کارمـندان نیاز بـه **"کار در خـارج از سـاعـت کاری"** محـلی داشـته بـاشـند و از کنفرانس ویدیویی برای کار در مناطق زمانی مختلف استفاده کنند. و اگر ریسک ابتلا به این ویروس به اندازه کافی بد شود، ممکن است از بسیاری از افراد خواسته شود که به دورکاری روی‌آورند و یا ممکن است بسیاری از افراد تقاضای دورکاری داشته‌باشند.

آیا سـازمـان‌هـا آمـاده و پـذیرای این تغییرات هستند؟ احـتمالاً اینگونـه نیست. امـا حتی برای کسانی که حاضر به بازاندیشی هستند که چگونه کار را به پایان برسانند، آیا آن‌ها برای سؤال اجتناب‌ناپذیری که پس از بحران مطرح می‌شود نیز آماده هستند؟: **"چرا ما همیشه اینگونه کار نمی‌کنیم؟"**

آماده‌سازی سازمان برای انعطاف‌پذیری در مواجه با فرهنگ دورکاری

چگونه سازمان خود را آماده می‌کنید که نه تنها با انعطاف‌پذیری در مقابل این اختلال بالقوه پاسخگو باشد، بلکه از آن به‌عنوان فرصتی برای تصور امکان انجام کارها به‌طور گسترده استفاده کند؟ در اینجا پنج مرحله برای شروع این آماده‌سازی آمده‌است:

این احتمال را درک کنید که ممکن است تمام یا بخشی از نیروی کار شما نیاز به کار از راه دور داشته باشد.

دعا کردن و امید داشتن به اینکه این اتفاق نمی‌افتد، یا صرفا نادیده گرفتن آن، راهکار معقولی نیست. در زمانی که قرنطینه به صورت گسترده اتفاق می‌افتد، هیچ‌کس لپ‌تاپ را به کسی نمی‌دهد و بگوید "**برو به جایی دیگر و کارت را از آنجا انجام بده.**" طوری برنامه‌ریزی کنید که گویی تنها راه عملیاتی ماندن کسب‌وکار، هر چه بیشتر کردن تعداد کارمندان دورکار باشد. اگر شرایطی نیاز به پاسخ سریع داشته‌باشد، همین حالا تیمی بین عملکردی شامل رهبران سازمانی، IT، منابع انسانی و ارتباطات تشکیل دهید تا برای سناریوهای مختلف برنامه‌ریزی کرده و ساختار بهینه‌ی اجرایی تدارک ببینند تا در مواقع مورد نیاز، توان پاسخگویی سریع داشته‌باشند.

شغل‌ها و کارهایی را که می‌تواند تحت تأثیر قرار بگیرد را در نظر بگیرید.
توجه داشته باشید که کدامیک از نقش‌ها و وظایف:

- حتی تا حدی بدون حضور جسمی در محل کار، می‌توانند انجام شوند
- حتی در بعضی موارد در خارج از دفتر نمی‌توانند انجام شوند
- مطمئن نیستید در کدام دسته قرار می‌گیرد

هرگونه پیش‌فرض در مورد مشاغلی که فکر می‌کنید نمی‌توانند از راه دور انجام شوند را به چالش بکشید. و برای مشاغلی که در ستون "**مطمئن نیستید**" هستند، آماده آزمایش کردن امکان انجام آن‌ها از راه دور باشید. به عنوان مثال، سال‌ها به من گفته شده‌است، "**دستیاران اداری نمی‌توانند انعطاف‌پذیر کار کنند.**" و، سال‌هاست، من با تیم‌های اداری کار کردم تا ثابت کنم که این پیش‌فرض درستی نیست. بله، کارهای خاصی که آن‌ها انجام می‌دهند نیاز به حضور فیزیکی دارد، اما می‌توان برای آن برنامه‌ریزی کرد. بیشتر وظایف آن‌ها می‌تواند به طور مؤثر، خارج از مدل سنتی کار اتفاق بی‌افتد و همزمان به نفع کسب‌وکار نیز باشد.

سخت افزار و نرم افزارهای IT موجود را حسابرسی کنید و هرگونه شکاف در دسترسی و تصویب را ببندید.

سطح راحتی را با برنامه‌های نرم‌افزاری خاص مانند کنفرانس ویدئویی و سایر پلتفرم‌های همکاری و ارتباطی ارزیابی کنید. قبل از اینکه افراد نیاز به استفاده از آن‌ها داشته‌باشند، در جایی که شکاف‌های دانشی پیدا می‌کنید، آموزش و فرصت‌هایی را برای تمرین فراهم کنید. نه تنها تسلط در زمانی که به آن نیاز دارید مطلوب نیست، بلکه بسیار ناکارآمد است. دستگاه‌های متعلق به سازمان را که افراد می‌توانند از آن‌ها استفاده‌کنند را شناسایی کنید. تعیین کنید که آیا مسائل مربوط به امنیت داده‌ها وجود دارد که باید آن‌ها را بررسی کنید و بهترین راه حل آن‌ها را شناسایی کنید.

یک پروتکل ارتباطی را از قبل تنظیم کنید.

این برنامه ارتباطی باید تشریح کننده‌ی این موارد باشد:

ـ چگونه در مواقع مورد نیاز به افراد سازمان دسترسی داشته‌باشیم
(به‌عنوان مثال: تمام اطلاعات تماس در یک مکان، کانال‌های ارتباطی اولیه روشن شده - ایمیل، Slack، IM، و غیره)

ـ چگونه انتظار می‌رود کارکنان به مشتریان پاسخ دهند

ـ چگونه و چه زمانی تیم‌ها با یکدیگر هماهنگی و دیدار خواهند کرد

روش‌های ارزیابی عملکرد که می‌تواند نشانگر تغییرات وسیع‌تر باشد را شناسایی کنید.

پس از اتمام دوره انعطاف در پاسخ‌دهی، این داده‌ها به شما امکان می‌دهد تا متوجه شوید چه چیزهای کار کرده‌است، چه چیزی کار نکرده‌است و به چه دلیل. داده‌ها همچنین شما را از قبل آماده می‌کنند تا پس از گذر از بحران، به این سؤال اجتناب‌ناپذیر پاسخ دهید که **"چرا ما همیشه اینگونه کار نمی‌کنیم؟"** بسته به نتایج، ممکن است تصمیم بگیرید جنبه‌های خاصی از پاسخ انعطاف‌پذیر را به صورت همیشگی ادامه دهید. به‌عنوان مثال: شاید شما سفرهای کاری را ۲۵٪ کاهش داده و کنفرانس ویدیویی را جایگزین سفرهای کاری کنید. پس از آن شما تعیین می‌کنید که **حدود ۸۰٪ از آن جلسات به همان اندازه مؤثر بوده‌اند. بنابراین، کاهش ۲۰ درصدی در سفر تجاری ادامه خواهد یافت**، اما این بار به‌عنوان بخشی از استراتژی پایداری سازمان برای کاهش انتشار کربن.

فوریت‌های بهداشت جهانی، مانند: Covid-19 یا کروناویروس، برای همه ترسناک، مخرب و گیج‌کننده است. و اگر برنامه‌ریزی دارید و هیچ اتفاقی نمی‌افتد... حداقل، شما باید یک واکنش منعطف در برابر بلایای آتی مرتبط با فرهنگ کاری سازمان خود یافته، و برنامه‌ای آماده داشته باشید.

آیا این آخرین بلایی است که سازمان‌ها با آن دچار می‌شوند...؟

۳

هدایت و مدیریت جلسات آنلاین به صورت اثربخش

هدایت و مدیریت جلسات آنلاین به صورت اثربخش

تاثیر ویروس کرونا بر اوضاع اقتصادی و اجتماعی کشورها و همین‌طور کسب‌وکارها شدیدتر از آنچه که تصور می‌شد بوده است. با توجه به شرایط پیش آمده و به منظور حفظ سلامت کارکنان، سازمان‌های مختلف بسته به نوع کسب‌وکار خود، استراتژی دورکاری حداکثری را اتخاذ کرده‌اند. دورکاری و جدا بودن اعضای تیم از هم، می‌تواند مشکلاتی را در رابطه با مدیریت ارتباطات اعضا با یکدیگر ایجاد کند. در اینجا مجموعه‌ای از توصیه‌های ساده اما کاربردی برای مدیریت بهتر و موثرتر جلسات آنلاین تهیه شده است تا به افراد و مجموعه‌های که تا کنون تجربه چندانی در خصوص دورکاری نداشته‌اند، در راستای بهبود کیفیت این جلسات کمک کنیم.

با توجه به اینکه کسب‌وکارهای بیشتری در حال رفتن به سمت دورکاری و استفاده از مدل‌های مختلف کارکردن از خانه هستند، ویدئو کنفرانس می‌تواند گزینه خوبی برای حفظ ارتباط و هماهنگی بین گروه‌های کاری و تیم‌ها باشد.

خب حالا که قراره دورکاری کنیم، چه برنامه‌ای داریم؟

در ادامه اقدامات اولیه‌ای که می‌توانند به سرپرست‌ها و مدیران کمک کنند آورده شده است:

برنامه و جلسات کاری خود را به فضای مجازی و آنلاین انتقال دهید؛ پلتفرم‌هایی مثل Webex, Skype, Zoom و سایر گزینه‌هایی که به شما امکان برگزاری جلسات آنلاین می‌دهند و ابزارهای مناسبی را برای برقراری ارتباط و پشتیبانی فراهم می‌آورند.

در رابطه با تغییری که پیش آمده و همین‌طور فواید جلسات ویدئویی با تیم‌تان صحبت کنید؛ اگر بعضی از اعضا هنوز دو دل هستند و یا اینکه با چگونگی شرکت در جلسات ویدئویی آشنایی ندارند، به آن‌ها کمک کنید و تمام اعضای تیم‌تان را با هم هماهنگ کنید.

سیستم صوتی خود را تنظیم و تست کنید: برای افزایش حداکثری کیفیت و همین‌طور حذف صداهای اضافی محیط، از هدست و یا هدفون استفاده کنید.

و همین‌طور در مورد سیستم پخش ویدئویی؛ وسیله خود را در فاصله حدود یک متری از خود قرار بدید، در مرکز تصویر باشید، دوربین را در ارتفاعی هم‌راستا با چشم‌هایتان تنظیم کنید و حواستان باشد که نور لامپ یا خورشید پشت سر شما نباشد.

خب حالا شما وارد جلسه آنلاین شدید، چطور باید جلسه را هدایت کرد.

پنج اصل برای بهبود کیفیت جلسات مجازی

در بلند مدت، رعایت این موارد به شما برای دستیابی بهتر به اهداف‌تان کمک می‌کنند.

هدف خود از جلسه را به طور دقیق مشخص کنید	**1**	وقتی که افراد برای شرکت در جلسه دعوت می‌شوند، هدف از این نشست را برای آنها بنویسید. در شروع جلسه هدف آن را دوباره بیان کنید و همینطور نشان دهید که چطور این نشست برای حاضرین در جلسه ارزش ایجاد می‌کند و افراد را با خود همراه نگه دارید.
به مخاطب توجه کنید	**2**	بدانید که چه کسانی باید در جلسه حضور داشته باشند و چرا، جلساتی که با ۶ نفر و یا کمتر برگزار می‌شوند راحت‌تر اداره می‌شوند. آمادگی این را داشته باشید تا کار کردن با تکنولوژی‌های جدید را آموزش ببینید.
پیام‌هایتان را تا حد ممکن شفاف کنید	**3**	نهایتا دو یا سه پیام ساده و واضح داشته باشید که به راحتی هم بشود آنها را به خاطر سپرد. تا حد امکان از بیشتر شدن تعداد پیام‌ها جلوگیری کنید.
خط داستانی ایجاد کنید	**4**	پیامهایتان را در یک ترتیب و مسیر منطقی بیان کنید تا بتوانید به هدفی که قصد دارید دست پیدا کنید.
برای جلسه ساختاری انتخاب کنید که داستان و پیام‌هایتان را جذاب کند	**5**	آن را با کمک گرفتن از ابزارهای تعاملی بهبود بخشید. برای حاضرین در جلسه مطالب و اطلاعاتی که نیاز دارند را آماده کنید.

۴

چگونه افراد را به شرکت در جلسات مجازی تشویق کنیم؟

چگونه افراد را به شرکت در جلسات مجازی تشویق کنیم؟

این روزها **بسیار دشوار است که افراد را به شرکت در جلسه تشویق کنیم**، اما وقتی که افراد در یک اتاق نیستند می‌تواند به طور خاصی دشوارتر باشد. بسیار آزاردهنده خواهد بود اگر شما 9 دقیقه صرف بحث کنید، بحث خود را متوقف کنید، انتظار واکنشی از افراد داشته باشید و بشنوید که: **«من مطمئن نیستم که شما را دنبال می‌کردم»** که می‌تواند به این معنی باشد که: **«من در حال شستن سر گربه‌ام بودم و متوجه نشدم که من را صدا زدید.»**

بیاید با این قضیه روبه‌رو شویم که **اکثر جلسات همیشه افتضاح هستند** چون اکثر اوقات **تعهد به مشارکت در جلسه بسیار کم و نزدیک به صفر** است. زمانی که ما در یک اتاق هستیم، اغلب با **تماس چشمی اجباری** آن مشارکت را جبران می‌کنیم. حاضرین برای وانمود کردن به این که به جلسه علاقه دارند کمی احساس وظیفه می‌کنند (حتی اگر آن‌ها به گوشی خود خیره باشند). در موقعیت‌هایی که نمی‌توانید با خواهش چشمی درخواست توجه کنید، مجبورید چیزهایی که از مدت‌ها باید در آن استاد می‌شدید را یاد بگیرید: **ایجاد مشارکت داوطلبانه**. به بیان دیگر، باید فرصت‌های ساختارمندی را برای حاضرین ایجاد کنید تا به طور کامل مشارکت داشته باشند.

چهار دلیل مختلف برای برگزاری یک جلسه وجود دارد:

۱- اثرگذاری بر دیگران

۲- تصمیم‌گیری

۳- حل مشکلات

۴- تقویت ارتباطات

چون تمامی این موارد فرایندهای فعالی هستند، **افراد منفعل به ندرت کار باکیفیتی را در جلسه انجام میدهند.** پیش شرط جلسات مؤثر (مجازی یا هر نوع دیگر) **مشارکت داوطلبانه** است.

ما چند سال را برای مطالعه در خصوص جلسات آموزش مجازی صرف کرده‌ایم تا بدانیم که **چرا بیشتر گردهمایی‌ها و اجتماعات مجازی گروه‌ها را خسته میکند و به کما می‌برد.** بعد از انجام این تحقیقات، **پنج قانون را کشف و تست کردیم** که به نتایج جلسات بهتر منجر شد. در یکی از مطالعاتی که انجام دادیم، با مقایسه 200 شرکتکننده در تجربه چهره به چهره و 200 شرکت‌کننده در تجربه مجازی، متوجه شدیم که در زمان به کارگیری این قوانین، 86% شرکت‌کنندگان مشارکت بالا یا بسیار بالایی چون جلسات چهره به چهره را گزارش کردند. و حالا ما این قوانین را برای یک جلسه با 15.000 شرکت‌کننده به کار گرفته‌ایم.

این قوانین جواب داد. فرض کنید که رائول، یک مدیر میانی است که قرار است یک ارائه مجازی 15 دقیقه‌ای برای 16 نفر از همکارانش برگزار کند و جلسه از شمال تا جنوب آمریکا پخش می‌شود. **هدف او قانع‌سازی آن‌ها** برای شناسایی فرصت‌های فروش جهانی از سبدهای منطقه‌ای، سپس پیگیری هر یک از آن‌ها می‌باشد. برای اجتناب از یک سخنرانی منفعلانه و جهت مشارکت در گروه، او برنامه‌ریزی کرده که از 18 اسلاید استفاده کند.

قوانینی که رائول باید دنبال کند:

۱- قانون ۶۰ ثانیه

اول از همه، این که تا زمانی که گروه، مشکلی که می‌خواهید حل کنید را احساس نکرده، **گروه را در مشکل دخیل نسازید**. در 60 ثانیه اول کاری کنید تا به آن‌ها کمک کند تا **مشکل را تجربه کنند**. می‌توانید آمار، حکایات یا مقایسه‌های شوکه‌کننده یا شورانگیزی را به اشتراک بگذارید که مشکل را به شکل درام به نمایش درآورد. برای مثال؛ رائول می‌توانست آماری را به اشتراک بگذارد که برای رقیبی که به حسی از پستی و فرومایگی گروه دامن می‌زد، متوسط اندازه قراردادهای جهانی را نشان می‌داد.

او می‌تـوانسـت در مـورد مشـتریان نـاامیدی که بـه دلیل شکست تیم در پیشنهاد قیمت و پشـتیبانی جـهانی پـرداخـت خـود را قـطع کرده بـودنـد، داسـتانی را بـه اشـتراک بـگذارد. یا او می‌توانست به وسیله انجام مقایسه بین وال‌هایی که زمانی که با هم هستند نسبت به زمانی که توسط گروه‌های عظیمی از کریل‌ها (غذای مخصوص وال‌ها) احاطه شده‌اند بهتر و بیشتر تغذیه می‌کنند ، احساسات آن‌ها را مشارکت دهد (و پس از آن جهت را به سمت پرخوری در جشن ببرد). مهم نیست که از چه تاکتیکی استفاده می‌کنید، هدف شما اطمینان از این است که گروه به شکل همدلانه‌ای مشکل (یا فرصت) را قبل از آن که سعی به حل آن نماید، درک کند.

۲- قانون مسئولیت

وقتی که افراد به هرگونه محیط اجتماعی وارد می‌شوند، مرتباً کاری می‌کنند تا نقش خود را تعیین نمایند. **برای مثال، وقتی که شما وارد یک سینما می شوید، به شکل ناخودآگاه نقش خود را به عنوان یک تماشاچی تعریف می کنید (شما آن جا هستید تا سرگرم شوید). زمانی که به باشگاه وارد می شوید، شما یک بازیکن هستید (آن جا هستید تا با زحمت خود کاری را انجام دهید). بزرگ ترین تهدید مشارکت در جلسات مجازی، اجازه دادن به اعضای تیم است تا به صورت ناخودآگاه نقش تماشاچی به خود بگیرند. بسیاری از افراد به هنگام دریافت اعلام جلسه، با تعریف چنین نقشی برای خود کاملا خوشحال هستند. برای خنثی کردن این تصمیم ضمنی در مرحله اول، در ارائه خود تجربه مسئولیت همگانی را قرار دهید. آن را با گفتن این جمله انجام ندهید که:** «خوب، می‌خواهم این یک مکالمه دو طرفه باشد و نه ارائه ای یک طرفه از طرف من. به همه شما برای شرکت در بحث نیاز دارم.» **این حرف به ندرت کار می کند. در عوض، یک فرصت برای افراد بسازید تا مسئولیت‌های معنا داری را قبول کنند. این زمانی به بهترین حالت انجام می شود که از قانون بعدی استفاده کنید.**

۲- قانون "جایی برای پنهان شدن نیست"

تحقیقات نشان می‌دهد فردی که ظاهراً دچار حمله قلبی در مترو می شود احتمال خیلی کمی وجود دارد که از افرادی که در قطار هستند درخواست کمک کند. روان شناسان اجتماعی به این پدیده نام «**پراکندگی مسئولیت**» می‌گذارند. اگر همه مسئول باشند، پس هیچ کسی احساس مسئولیت نمی‌کند. برای اجتناب از این امر در جلسات خود، به افراد وظایفی را محول کنید که بتوانند به شکل فعالی در جلسه مشارکت کنند تا به خاطر آن نتوانند جایی پنهان شوند. مسأله‌ای را تعریف کنید که می‌تواند به سرعت حل شود، افراد را به گروه های دو یا (نهایتاً) سه نفره تقسیم کنید. به آن‌ها وسیله یا واسط کاربری را بدهید تا با آن بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند **(ویدئو کنفرانس، کانال‌های پیامی، پلتفرم‌های ارسال پیام، ارسال کننده‌های صوتی)**. اگر در یک پلتفرم جلسه مجازی هستید که به شما اجازه می‌دهد گروه‌ها را به گروه‌های کوچک‌تری تقسیم کنید، آزادانه از آن‌ها استفاده کنید.

به آن‌ها مدت زمان بسیار محدودی بدهید تا یک وظیفه بسیار ساختارمند و مختصر را بر عهده بگیرند. برای مثال، رائول در ارائه خود، در سه دقیقه می‌توانست بگوید: اسلاید بعدی هم‌گروه شما را نشان می‌دهد. از شما می‌خواهم که در گروه خود زمان بگذارید و یک پشیمانی جهانی را مشخص کنید: **"مشتری که شما معتقد هستید که می‌توانستید قرارداد بسیار بزرگ‌تری با او داشته باشید اگر در 12 ماه گذشته با هم بهتر کار می‌کردیم."** در مرحله بعد، او می‌تواند از هر کس بخواهد تا جواب را در بخش چت تایپ کند و یک یا دو نفر برای اشتراک‌گذاری مثال‌های خود از طریق تلفن تماس بگیرند.

۴- قانون MVP*

هیچ چیز نمی‌تواند یک گروه را از بین ببرد مگر درگیر کردن آن‌ها با اسلایدهایی از داده‌های کسل‌کننده سازمان‌دهی شده در بولت پوینت‌های بی‌انتها. مهم نیست که گروه چقدر باهوش و سطح بالا است؛ اگر هدف شما مشارکت کردن است، باید حقایق (facts) و داستان‌ها را با هم ترکیب کنید. ما افراد را تشویق می‌کنیم که دسته‌ای از MVP (حداقل پاورپوینت قابل ارائه) که به آن نیاز دارند را تعیین کنند. به بیان دیگر، حداقل مقدار داده‌ی مورد نیاز برای اطلاع‌رسانی و مشارکت گروه را انتخاب کنند. یک اسلاید بیشتر از آن هم اضافه نکنید. سود جانبی این قانون این است که شما را مجبور می‌کند تا حاضرین را به کار بگیرید. اگر تعداد بیش از حدی اسلاید داشته باشید، شما احساس می‌کنید که از طریق آن شما را به بردگی گرفته‌اند. اگر رائول 18 دقیقه زمان لازم دارد تا کار خود را انجام دهد، برای آن 15 اسلاید هم بسیار زیاد خواهد بود. او باید قادر باشد تا این مسأله را در یک یا دو اسلاید انجام دهد، سپس از اسلایدهای مازاد برای انجام وظایف مربوط به قوانین 1 تا 3 بالا استفاده کند.

۵- قانون ۵ دقیقه

هیچ وقت گروه را بیش از 5 دقیقه، بدون دادن مساله‌ای دیگر برای حل کردن، تنها نگذارید. شرکت‌کنندگان در اتاق‌هایی هستند که این طرف و آن طرف پراکنده‌اند و هر طرف از هر یک، ده‌ها حواس پرتی وسوسه کننده وجود دارد. اگر انتظار مستمر برای مشارکت معنی‌دار را ثابت نگه ندارید، آن‌ها در همان نقش وسوسه‌کننده تماشاچی بودن فرو خواهند رفت، و شما مجبور خواهید بود تا برای بازگرداندن آن‌ها به جلسه کار بسیار سختی را انجام دهید.

* Minimum Viable Powerpoint

رائول در ارائه 15 دقیقه‌ای خود باید 2 تا 3 فرصت مشارکت مختصر به خوبی تعریف شده و معنی‌دار داشته باشد. برای مثال، او می‌تواند با لیست گزینه‌های ایجاد شده توسط گروه ارائه خود را ببندد، سپس فرصت رأی‌گیری بدهد تا در مورد این که از کجا باید شروع کرد، نظر تیم را بگیرد.

حقیقت این است که این قوانین باید **به شکل یک عادت قدیمی** دربیایند. مهم نیست که چه نوع جلساتی شما برگزار می‌کنید. امروز شرایط بسیار سخت‌تر است؛ چون اعضا خارج از دید هستند و ذهن آن‌ها برای پرسه زدن و سرگردانی آزاد است. پیروی از این پنج قانون به شکل قابل توجهی و به شکل فوری، بهره وری هر اجتماع مجازی را تغییر خواهد داد.

۵

دورکاری و برقراری تعادل بین زندگی شخصی و شغلی

دورکاری و برقراری تعادل بین زندگی شخصی و شغلی

بدون اینکه نیاز باشد از خانه خارج شویم؛ بدون هیچ جلسه و ملاقات حضوری و بدون نیاز به داشتن ظاهری رسمی، دورکاری می‌تواند گزینه بسیار ایده‌آلی باشد. اما **زمانی که تعهدات شخصی به میان می‌آیند می‌تواند باعث پرت‌شدن حواس و از بین رفتن تمرکزمان** شود. اتفاقاتی که در زمان کار کردن در شرکت به راحتی قابل چشم‌پوشی هستند در زمان کار کردن از خانه باعث می‌شود جدا کردن زندگی شغلی و کاری از یکدیگر مشکل شود.

تصور کنید که در حال کار بر روی پروژه‌ای هستید و دوستی با شما تماس می‌گیرد. با اینکه می‌دانید باید پروژه را تا پایان روز تمام کنید اما جواب ندادن به دوست‌تان را بی‌ادبی می‌دانید آن هم وقتی که از نظر فنی می‌توانید با اون صحبت کنید. یا اینکه شرایطی را در نظر بگیرید که در حال لیست کردن کارهای روز بعدتان هستید و بایستی فکر کنید که چه وقت از روز کاری‌تان را به انجام امور شخصی مثل: خریدکردن یا بردن ماشین به تعمیرگاه بپردازید. فعالیت‌هایی که شاید در ابتدا به نظر برسد وقتی چندانی را از شما نمی‌گیرند اما در نهایت مجبور می‌شوید که برای جبران زمان از دست رفته، تا دیر وقت کار کنید. این مساله ممکن است تا جایی پیش رود که دیگر نشود گفت چه زمانی کار می‌کنید و چه زمانی مشغول کار نیستید.

با این حال و در طرف دیگر سکه، دورکاری می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهره‌وری را افزایش دهد. نتایج تحقیقی که در سال 2013 توسط پژوهشگران دانشگاه استنفورد صورت گرفته نشان می‌دهد **بهره‌وری کارمندانی که از خانه کار می‌کنند 13 درصد بیشتر است** از همکاران‌شان که در شرکت حضور پیدا می‌کنند. مسأله مهم و اصلی، برقراری تعادل بین زندگی شخصی و زندگی شغلی می‌باشد.

به همین منظور در ادامه نکاتی آورده شده است تا به شما کمک کند موثرتر و با رضایت بیشتری از خانه کار کنید و بهره‌وری خودتان را افزایش دهید.

- **از برنامه روزانه و مشخصی پیروی کنید**

انتظارات واقع‌بینانه‌ای از کارهایی که می‌توانید در طول روز انجام دهید داشته باشید و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید. برنامه داشتن و تعهد به آن‌ها نه تنها به فعالیت‌های روزانه‌ی شما ساختار می‌دهد، بلکه کمک می‌کند تا با انگیزه باقی بمانید. روزتان را طوری شروع کنید که انگار برای کار به شرکت می‌روید. صبح زود بیدار شوید و بعد از بیدار شدن **تخت خود را مرتب کنید** تا که دوباره هوس دراز کشیدن و رفتن زیر پتو به شما دست ندهد. لباس مناسب بپوشید و سعی کنید **از فضای مجازی دوری کنید** تا حواس‌تان از کار پرت نشود. حتی می‌توانید که **عادت‌های روزانه خود در زمان رفتن به محل کارتان را داشته باشید.** به عنوان مثال: اگر صبح‌ها در مترو چند صفحه‌ای کتاب می‌خواندید و یا به موسیقی گوش می‌دادید، خوب است که قبل از شروع به کار در خانه آن‌ها را انجام دهید تا در حس و حال کار قرار بگیرید. همچنین در صورت امکان، فضای جداگانه‌ای از خانه را برای دور کاری اختصاص دهید تا بهتر بتوانید بین کار و زندگی شخصی تفکیک قائل شوید.

- **ساعت کاری خود را مشخص کنید**

زمان شروع و پایان کار خود را مشخص و تعیین کنید که انجام چه کارهایی در این زمان مجاز است. از خودتان بپرسید «**اگر که من در شرکت بودم، آیا در زمان اداری آن فعالیت را انجام می‌دادم؟**». اگر جواب منفی باشد بایستی که در خارج ساعت کاری، قبل از شروع یا بعد از تمام شدن کار، به آن موضوع رسیدگی کنید. وظایف مربوط به خانه، خرید کردن و گذراندن وقت با دوستان همگی فعالیت‌هایی هستند که در خارج زمان اداری باید انجام شوند. البته مثل وقتی که در شرکت هستید و هنگام ناهار به تماس دوست‌تان پاسخ می‌دهید و یا زمانی مساله‌ای فوری و اضطراری پیش می‌آید، می‌شود در ساعت اداری به آن‌ها رسیدگی کرد. اما باید دقت کرد که این موارد استثنا هستند و نه یک روال ثابت.

تعیین ساعات کاری مشخص نه تنها باعث می‌شود که در کارمان متمرکز باشیم بلکه پس از آن می‌توانیم با خیالی راحت و بدون عذاب وجدان به زندگی شخصی خود بپردازیم.

- **محدودیت‌ها و خط قرمزها را مشخص کنید**

هنگامی که در خانه کار می‌کنید احتمال اینکه که زندگی شخصی و کاری‌تان با هم تداخل پیدا کنند بالا می‌رود. اگر که نتوانید خطوط قرمز خود را رعایت کنید این حس به شما دست خواهد داد که همیشه در حال کار کردن هستید و هیچ وقت واقعا به فضای خانه برنمی‌گردید. به همین علت مهم است که زندگی کاری و شخصی را از هم جدا نگه دارید.

با کسانی که **دورکاری شما در خانه را صرفا بودن‌تان در خانه می‌بینند** رک و شفاف باشید. به دوستان و خانواده خود توضیح دهید که با وجود اینکه در محیط خانه حضور دارید، شما در حال پرداختن به شغل‌تان و دورکاری هستید و در این زمان فرصت انجام امور متفرقه را ندارید. به عنوان مثال؛ به همسرتان بگویید که «**برنامه من این است که از ساعت 8 صبح تا 5 عصر مشغول کار باشم. صحبت کردن و معاشرت در زمان ناهار لذت‌بخش خواهد بود اما خارج از آن و در هنگام کار، من در دسترس نیستم**».

در شرایطی که اتفاق غیر منتظره‌ای پیش می‌آید نیاز است که کمی هوشمندانه‌تر رفتار کنید. مثلا اگر همسایه طبقه بالا به شما سر می‌زند، می‌توانید در حد یک مکالمه کوتاه برای آن وقت بذارید دقیقا مانند وقتی که در شرکت هستید و با همکارتان مشغول صحبت می‌شوید. به جای اینکه آن‌ها را به صرف چای به داخل منزل دعوت کنید، از عبارتی مثل «**از دیدن شما خیلی خوشحال شدم، اما کاری هست که باید انجام بدم**» استفاده کنید تا به صورت مودبانه مکالمه را تمام و برای زمان مناسبی وقتی مشخص کنید که یکدیگر را ببینید.

اگر که قرار باشد فعالیت‌های غیر کاری در طول روز انجام دهید، حداکثر زمانی که می‌توانید به آن‌ها بپردازید را مشخص کنید. به عنوان مثال اگر خانواده از شما می‌خواهد که در فعالیت های خارج از خانه کمک کنید، محاسبه کنید که در یک ساعتی که برای ناهار وقت دارید می‌توانید چه اموری را انجام دهید و فقط به آن‌ها متعهد شوید. مثلا بگویید که «**من میتوانم دو سه قلم از لیست خرید را تهیه کنم و بقیه برای بعد از ساعت کاری باقی خواهند ماند**».

واضح است که وقتی حد و مرزها را مشخص می‌کنید و به آن‌ها پایبند می‌مانید (در مثالی که داشتیم یعنی بعد از ۵ عصر کار را متوقف کنید)، دیگران متوجه محدودیت‌های شما می‌شوند و همین‌طور این موضوع به شما کمک می‌کند که بعد از اتمام ساعت کاری راحت‌تر از فضای شغل‌تان خارج شوید و یادتان باشد لازم نیست هنگامی که در حال توضیح شرایط جدیدتان به اطرفیان‌تان هستید عذرخواهی کنید و یا خجالت‌زده باشید. از دیگران بخواهید که مانند وقتی که در شرکت حضور دارید، زمانی که در خانه کار می‌کنید برایتان احترام قائل باشند.

- **زمان‌های استراحت منظمی داشته باشید**

کار کردن با حداکثر توان و انرژی، برای اینکه نشان دهید در خانه به صورت موثری کار می‌کنید می‌تواند وسوسه‌انگیز باشد. با این حال بسیار مهم و ضروری است که زمان‌های استراحت منظمی داشته باشید. حال سوال اینجاست که **زمان‌های استراحت به چه شکلی باشد؟** تحقیقات صورت گرفته بر روی کارمندانی که بیشترین بهره‌وری را دارند نشان می‌دهد که آن‌ها به طور متوسط حدود 52 دقیقه با دقت و تمرکز به کار می‌پردازند و بعد از آن در حدود 17 دقیقه استراحت می‌کنند. همچنین نوع استراحت و فعالیتی که در این زمان می‌شود انجام داد می‌تواند به شکل‌های مختلفی باشد.
می‌تواند یک فعالیت ساده مثل نگاه کردن به بیرون از پنجره باشد و یا مطالعه روزنامه. مهم این است به مغز و بدنتان فرصتی برای استراحت و بازپروری بدهید. کمی ورزش کنید، قدم بزنید یا حرکات کششی انجام دهید. و بعد دوباره کارتان را از سر بگیرید.

- **ارتباطات‌تان را حفظ کنید**

انزوای طولانی مدت و جدا بودن از سایر اعضای تیم می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و بهره‌وری شود. در وضعیتی که امکان ملاقات حضوری با تیم‌تان را ندارید لازم است تا برای حفظ ارتباط خود با همکاران‌تان کمی بیشتر تلاش کنید. زمان‌هایی را مشخص کنید که با دوستان کاری و هم‌تیمی‌های خود در گروه‌ها و فضای مجازی به گفت‌وگو بپردازید، گپ بزنید و تماس ویدئویی داشته باشید.

از آنجایی که داشتن حضور فیزیکی در شرکت و دیده شدن عملکرد فرد، نقش مهمی در ارتقای شغلی او (و یا مورد بازخواست قرار گرفتن وی) دارد، تا جایی که امکانش هست **همکاران و سرپرست‌های‌تان را در جریان فعالیت‌های خود قرار دهید**. واقعیت این است که در هنگام دورکاری هیچ کدام از همکاران شما نمی‌دانند که چقدر زمان گذاشته‌اید تا گزارش ناقص همکارتان را اصلاح کنید.

آنها متوجه نمی‌شوند چطور در یک جلسه ویدئویی پرتنش آرام و منطقی واکنش نشان داده‌اید و یا دقت نمی‌کنند که شما چقدر برای تهیه یک گزارش فنی و پیچیده وقت گذاشته‌اید و تحقیق کرده‌اید تا مشتری بتواند به ساده‌ترین شکل ممکن آن را درک کند. به همین دلیل نیاز است به دیگران بگویید که در حال انجام چه کاری هستید و بعضی از فعالیت‌هایی که در طول روز انجام داده‌اید را برایشان توضیح دهید. این موضوع نه تنها از نظر کاری و پیشرفت شغلی مهم است بلکه برای حفظ سلامت روحی نیز اهمیت دارد.

- **موفقیت‌های خود را جشن بگیرید**

در زمان دورکاری، حفظ انگیزه و اشتیاق خود کار سختی است، مخصوصا که در خانه حواس‌پرتی‌های زیادی مثل: اینستاگرام، کمد لباس نامرتب، زنگ دری که باید درست شود و... وجود دارد. یک راه هوشمندانه برای اینکه از حواس پرتی جلوگیری و انرژی و انگیزتان را حفظ کنید این است که به جای تمرکز بر کارهای باقی مانده و انجام نشده، برای دقایقی به این فکر کنید که در طور روز موفق به انجام چه وظایفی شده‌اید. **داشتن دفترچه یادداشت و ثبت کردن کارهایی که در آن روز انجام داده‌اید و همین‌طور خط زدن آن‌ها از چک لیست‌تان** ایده خوبی است. انجام روزانه‌ی این کار به شما در رسیدن به موفقیت‌های بعدی و حرکت رو به جلو کمک می‌کند.

- **ورزش کنید**

ورزش کردن به شما در **حفظ سلامتی و ارتقای بهره‌وری** کمک می‌کند. انرژی و توانایی که انجام حرکات ورزشی از شما می‌گیرد باعث می‌شود که ذهنتان از دغدغه‌ها و گرفتاری‌های کاری خالی شود. این مساله علاوه بر اینکه کمک می‌کند راحت‌تر از فضای کاری فاصله بگیرید، می‌تواند باعث شود که **راه‌حل‌های جدید و خلاقانه‌ای برای مشکلات و موضوعات کاری** خود پیدا کنید.

۶

ویروس کرونا، فرصتی جهت بهبود روش‌های کاری

ویروس کرونا، فرصتی جهت بهبود روش‌های کاری

با گسترش تهدیدهای ناشی از ویروس کرونا، شرکت‌ها و گروه‌های زیادی مجبور به ترک محیط کار و ادامه فعالیت از منزل شدند. با این اتفاق، **الگوهای کاری، سبک ارتباطات و پویایی تیم‌ها دچار آشوب** می‌گردد. بالا رفتن سطح نگرانی و عدم قطعیت در مورد خطرات شخصی ناشی از این اپیدمی از یک طرف و تاثیرات آن بر اقتصاد نیز، چالش‌های تطبیق با این تغییرات کاری را بیشتر می‌کند. با بکارگیری این تدابیر، مدیران می‌توانند از ادامه **همکاری اثربخش تیم‌ها و حفظ جریان کسب و کار** مطمئن شوند.

اهداف و نقش‌ها را واو به واو مرور کنید.

در تیم‌هایی که الگوهای کاری آن‌ها تغییر ناگهانی می‌کند، مخصوصا تغییر محل کار از حالت متمرکز به پراکنده، **مرور مجدد نحوه انجام وظایف و اطمینان از درک نقش‌ها** ضروری می‌نماید.

دوباره و دوباره اهداف و نقش‌ها را شفاف کنید.

تغییر و روی آوردن به دورکاری، فرصت مناسبی برای تیم‌ها فراهم می‌آورد تا مطمئن شوند اعضا تیم، **اهداف، نقش‌ها و اهمیت نقش خود در کسب نتایج** را درک کرده‌اند. شفاف‌سازی نقش‌ها به اعضا گروه کمک می‌کند تا بدانند چه زمان‌هایی به جای مدیر می‌توانند به همکاران‌شان رجوع کنند. با این اقدام، از گلوگاه شدن نقش مدیر جلوگیری می‌شود. این افزایش ارتباطات میان گروهی، به حفظ تعلق خاطر اعضا پیرامونی نیز کمک می‌کند.

رخداد مختل کننده‌ای مثل ویروس کرونا، وظایف جدید و رقابت برانگیزی را در سرتاسر کسب‌وکارها ایجاد می‌کند. در نتیجه، مدیران باید به صورت پیوسته اهداف را در سطح تیمی و فردی شفاف کنند تا اعضا بر الویت‌های اصلی متمرکز بمانند. همواره حواستان به لیست وظایف باشد و با دقت مطمئن شوید چه کسانی وظایف را بر عهده گرفته‌اند و وقتی تغییری در الویت‌ها به وجود می‌آورید، مطمئن شوید با همه اعضا به اشتراک گذاشته می‌شود.

مهارت‌ها و ظرفیت افراد را زیر نظر بگیرید.

امروزه بیشتر افراد **در آن واحد در تیم‌ها و پروژه‌های مختلفی ایفای نقش می‌کنند**. در این ایام بی‌ثباتی، احتمال اینکه تغییرات از قبل پیش‌بینی نشده در پروژه‌هایی که بعضی از اعضا تیم شما در آن درگیر هستند پیش بیاید، بسیار بالاست که ممکن است بر پروژه‌های سایر اعضا نیز تاثیر بگذارد. برای حداقل کردن تاثیرات آن، همواره **ظرفیت و مهارت‌های مازاد** اعضا تیم را بشناسید و بدانید چگونه می‌توانید به **ظرفیت‌های خارج سازمانی** دست پیدا کنید.

به خاطر تعداد بالای وظایف جدیدی که در زمان بحران پیش می‌آید، بسیاری از اعضا تیم به جهات متعددی کشیده می‌شوند. با تنها گذاشتن آن‌ها در مدیریت این تنش‌ها به آن‌ها استرس مضاعف وارد نکنید. برای آن‌ها روشن کنید که می‌توانند روی کمک شما در مدیریت زمان حساب کنند.

تغییر الویت‌ها گاهی هم نیاز به جذب منابع جدید در تیم دارد.

مانند زمانی که به تخصص کارشناس جهت ارزیابی تغییرات زنجیره تامین ناشی از اپیدمی و یا به متخصص بازاریابی جهت کشف موثرترین روش روانه‌سازی محصول به بازار در زمان تعطیلی نمایشگاه‌ها نیاز است. متاسفانه همراه کردن اعضا جدید با اهداف سازمان و ایجاد هم‌بستگی و اعتماد در بین اعضا جدید و قدیم، آن هم زمانی که همه از راه دور مشغول هستند، کار دشواری‌است. لذا باید زمان مناسبی جهت **معرفی رسمی و با تمرکز بر مشخصات فردی و حرفه‌ای** اختصاص داد.

بر تعاملات بین فردی تاکید کنید.

افرادی که به یکباره مجبور به دورکاری می‌شوند مستعد حس تنهایی هستند که خود عاملی در پایین آوردن **سطح تعلق خاطر و بهره‌وری** است. ممکن است آن دسته از مدیران که خیلی تجربه مدیریت از راه دور و به صورت مجازی را ندارند، در مدیریت تیم دچار استرس و نگرانی شوند، فقط بر انجام‌کار و وظایف متمرکز شوند. برای رفع این چالش، ضروری است زمان‌هایی را جهت تعاملات بین فردی اختصاص دهید.

همه‌ی افراد را در خاطر داشته باشید.

مدیران در تیم‌هایشان برگزیدگانی دارند؛ افرادی که در زمان‌های پریشانی و نگرانی به آن‌ها مراجعه می‌کنند. این اجتناب‌ناپذیر است. از طرف دیگر، تحقیقات نشان داده است که گروهی از افراد، مادامی که جلو چشم نباشند، از یاد می‌روند. افرادی که در لایه‌های دورتر تیم فعالیت می‌کنند، احتمالا به اطلاعات و منابع کمتری دسترسی دارند و شانس کمتری در تاثیرگذاری بر مدیران دارند. برای مقابله با این موضوع، یک **لیست همراه با عکس از همه افراد**، چه آن‌هایی که هسته اصلی هستند چه آن‌هایی که در لایه‌های دورتر فعالیت می‌کنند، تهیه کنید و در زمان‌هایی که مشغول کار هستید آن را جلوی چشم بگذارید تا به شما در گرفتن **تصمیمات هوشیارانه در تخصیص مسئولیت‌ها و تشریک اطلاعات** کمک کند.

جلسات دوره‌ای را برنامه‌ریزی کنید.

زمان‌هایی را اختصاص دهید تا افراد به صورت مجازی دور هم جمع شوند. **کنسل کردن جلسه به مراتب از جمع کردن تیم در دقیقه نود آسان‌تر است**. جلسات از قبل تنظیم نشده، ریسک فراموش کردن افرادی که جلو چشم نبوده‌اند و نداشتن افرادی که به علت مشغله زیاد نمی‌توانند در جلسه شرکت کنند را بالا می‌برد.

گپ‌وگفت مجازی ایجاد کنید.

زمان‌هایی را، برای **گفتگوهای غیرکاری و حال‌واحوال شخصی**، در دستور کار قرار دهید. آن دسته از گفتگوهایی که معمولا در ابتدای جلسات حضوری دارید. این کار حس **رفاقت و همدلی** را تقویت می‌کند. همچنین **قواعدی را وضع کنید تا افراد به جای انتظار برای تبادل نظر در جلسه، مجبور به تماس با یکدیگر باشند.**

ارتباطات را انسانی کنید.

از رسانه‌های هم‌زمان مثل ویدئو کنفرانس‌ها به جای ایمیل استفاده کنید. ارتباطات هم‌زمان روحیه افراد را تقویت می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد احساسات یکدیگر را درک کنند. این رسانه‌ها همچنین عمق بیشتری را به مذاکرات می‌دهد، **فضای مناسب جهت مطرح کردن اثربخش ایده‌های مختلف را فراهم می‌آورد و کیفیت تصمیمات را بالا می‌برد.**

محیط‌های جدید کاری را عادی کنید.

کار کردن از منزل عوامل برهم‌زننده حواسی دارد که احتمال سوء تفاهم‌ها را بالا می‌برد. هر چه افراد از محیط یکدیگر بیشتر بدانند، رفتارهای یکدیگر را بهتر درک می‌کنند. تیم‌ها معمولا توصیه شناخت و آشنایی با شرایط یکدیگر را نادیده می‌گیرند؛ زیرا آن را بی‌ارزش و مایه‌ی اتلاف وقت می‌دانند. **یک خطر بزرگ تمایل به نسبت دادن رفتار یک شخص به ویژگی‌های شخصیتی او بدون در نظر گرفتن عوامل تاثیرگذار محیط است**. "او فردی غیر متعهد است چون هرگز صحبت نمی‌کند." به جای " او سعی می‌کند اصلا صحبت نکند تا صدای پس زمینه ما جلسه را مختل نکند."

تور مجازی داشته باشید.

در شروع پروژه، هر فرد را تشویق کنید تا محل‌کار و شرایطش را با سایرین به اشتراک بگذاردوصداهای احتمالی مثل پارس سگ، صدای کودکان و ماشین‌ها را به اطلاع برساند. هدف از این کار، **درک شرایط و محدودیت‌های یکدیگر** است.

محیط‌های کاری غیر مرسوم را بشناسید.

ممکن است یکی از همکاران شما هم‌خانه‌ای داشته باشد که هر دو در وضعیت دورکاری باشند.

ممکن است زمان‌های ویدئو کنفرانس آن‌ها هم‌زمان باشد و آن‌ها در مدیریت صدای پس زمینه محدودیت داشته باشند. به چنین همکارانی نشان دهید که چالش آن‌ها را درک می‌کنید و با قائل شدن زمان‌های کاری تغییرپذیر به آن‌ها در گذر از این چالش کمک کنید.

زود قضاوت نکنید.

سارا، در حین یک ویدئو کنفرانس پیامی را از یکی از همکارانش با این مضمون دریافت کرد: "ما صدای گریه‌ی نوزادت را می‌شنویم، میکروفون را قطع کن". سارا پاسخ داد:" کودک من خواب است". **دورکاری ذاتا ابهاماتی به دنبال دارد. حواستان باشد شما را در تمرکز و تعهد افراد دچار سوء تفاهم نکند.**

تهدیداتی مثل ویروس کرونا، آشوب ایجاد می‌کند. ولی شما می‌توانید با بکارگیری تدابیر و پاسخ‌های موثر، مسیر خود در دستیابی به اهداف را ادامه دهید. **آشوب، فرصت به همراه دارد.** از این فرصت استفاده کنید تا **روش‌های کاری خود را ارزیابی و آن‌ها را با روش‌های جدید که منافع بلند مدت به ارمغان دارد جایگزین کنید.**

Our Publication Team

Majid Kianpour
Managing Director
@ Shaparak.blue

Faezeh Nasrollahi
Junior Consultant
@ Shaparak.blue

Alireza Arabi
Consultant
@ Shaparak.blue

Fatemeh Talebipour
Junior Consultant
@ Shaparak.blue

Behnaz Homayounfar
Associate
@ Shaparak.blue

Ali Zahedi
Junior Consultant
@ Shaparak.blue

Zohreh Ebrahimi
Junior Consultant
@ Shaparak.blue

Ehsan Karimian Ravandi
Consultant
@ Shaparak.blue

Elnaz Hassanpour
Consultant

Ahmad Zendehdel
Consultant

Nima Pourkhodabakhsh
Market Development
Consultant

SHAPARAK
the blue butterfly experience
Tel: +98 21 229 239 66-7
ask@shaparak.blue
www.shaparak.blue