



راهنمای کاربردی دورکاری





فهرست

پیشگفتار.....	۲
۱. مقدمه.....	۲
۲. نکات کاربردی برای دوران دورکاری.....	۳
۲,۱. محیط کار را مجهز و مهیا کنید!.....	۳
۲,۲. همکاران باید در تمام مدت ساعات کار در دسترس باشند!.....	۴
۲,۳. کارها و وظایف را دقیقاً اولویت‌بندی کنید و حجم کارهای در جریان را محدود نگهدارید!.....	۴
۲,۴. کانال‌های ارتباطی مجازی برای همه اعضای تیم ایجاد کنید!.....	۵
۲,۵. اسناد و فایل‌ها را نام‌گذاری کرده و برای دسترسی راحت و همزمان در فضاهای ابری به اشتراک گذارید!.....	۵
۲,۶. محرمانگی اطلاعات را کاملاً رعایت کنید!.....	۵
۲,۷. سیستم‌های پشتیبانی مناسب نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم را فراهم کنید!.....	۶
۲,۸. مرز امور اداری و زندگی شخصی را مشخص و مجزا کنید!.....	۶
۲,۹. جلسات منظم مجازی داشته باشید!.....	۶
۲,۱۰. فهرست وظایف و میزان پیشرفت آنها را روزانه نمایش دهید!.....	۷
۲,۱۱. در تحویل دادن و گرفتن کارها دقیق و شفاف باشید!.....	۷
۲,۱۲. مراقبت سلامتی و نشاط جسمی و روحی خود باشید!.....	۸
۲,۱۳. ارتباط کلامی موثر و بموقع داشته باشید!.....	۸
۲,۱۴. بهره‌وری تیم و افراد را اندازه‌گیری کنید!.....	۸
۲,۱۵. از ظرفیتهای دوره‌های آموزشی آنلاین استفاده کنید!.....	۹
۳. مدیریت یک تیم دورکار.....	۹
۳,۱. مدیران تیمهای دورکار چه کارهایی را باید ب‌طور متفاوت انجام دهند؟.....	۱۰
۳,۲. چگونه در مقام یک مدیر دورکار ارتباط مناسبی با دیگران داشته باشیم؟.....	۱۱
۳,۳. فرایندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟.....	۱۲
۴. کلام آخر.....	۱۳
۵. منابع:.....	۱۳

پیشگفتار



با توجه به شیوع گسترده ویروس کرونا، فعالیت‌های بسیاری از سازمانها و واحدهای مختلف تحت تاثیر آن قرار گرفته و حضور کارکنان در سازمانها به دلیل رعایت ملاحظات بهداشتی با محدودیت‌های زیادی روبرو شده است. لذا استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در این شرایط می‌تواند خلاء پیش آمده را تا حد زیادی پر کند. مهارت‌های مورد نیاز برای کار کردن در این شرایط می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری سازمان نیز شود. لذا مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری به منظور سازماندهی دانسته‌های افراد نسبت به گردآوری راهنمای کاربردی دورکاری اقدام نموده است، تا در اختیار همکاران ساعی و سختکوش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی قرار گیرد. انشالله در سال جدید با توکل بر خداوند منان در تحقق و پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمانی موفق باشیم.

خواهشمند است نظرات و پیشنهادات خود در این زمینه را با ما در میان بگذارید.

۱. مقدمه



با گسترش ویروس کرونا در سطح ایران و جهان و افزایش تهدیدش برای سلامتی افراد، دنیای کسب‌وکار در چند هفته اخیر دچار تغییرات زیادی شده است. این بیماری ترس گسترده‌ای را بین مردم ایجاد کرده و مشکلات عدیده‌ای برای اکثر کسب و کارها پدید آورده و منجر به تعطیلی یا کاهش جدی فعالیت خیلی از بنگاه‌ها شده است. برخی از کارفرماها به صورت داوطلبانه برای کاهش انتشار ویروس و کنترل بیماری و همچنین ادامه فعالیت‌های سازمانشان تصمیم به دورکاری گرفته‌اند.

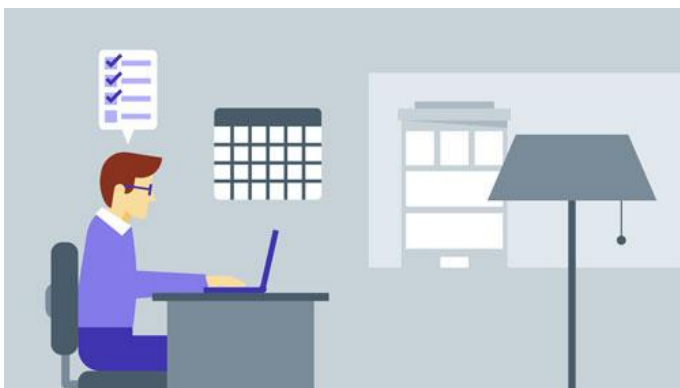
دورکاری، نوعی شیوه کار است که به فرد اجازه می‌دهد بدون نیاز به حضور در محل کار، وظایف خود را با انعطاف پذیری بیشتری انجام دهد. ابزارهای ارتباطی در حال توسعه و دنیای مجازی، نحوه ارتباط و انجام کارها را برای تیم‌های دورکار بیش از پیش تسهیل کرده‌اند. با توجه به اینکه این مفهوم در بین اغلب مدیران کشور موضوع بدیعی بوده و تجربه عملی کمتر وجود دارد ممکن است عدم اجرای صحیح آن نه تنها باعث کاهش جدی بهره‌وری نیروی انسانی شود بلکه حتی باعث افزایش ریسک ابتلا به کرونا شده و در نتیجه هم

هزینه مالی تحمیل کند و هم سلامتی کارکنان و اجتماع را به خطر بیندازد. لذا کلیه مدیرانی که قصد دارند از فواید ارزشمند دور کاری بهره برده و ریسک‌های آن را بخوبی مدیریت کنند لازم هست دانش خود را در این حوزه تکمیل نمایند. مطلب شرح داده شده در ذیل در راستای نیل به این هدف بر اساس تحقیقات انجام شده از منابع علمی مختلف و همچنین مصاحبه با خبرگان این حوزه شامل مدیران داخل و خارج از کشور تهیه شده است.

راهنمای کاربردی دور کاری در راستای مسئولیت اجتماعی ایجاد شده و به دلیل بحران ناشی از فراگیر شدن ویروس کرونا و افزایش دور کاری در بسیاری از سازمان‌ها با الگوگیری از تجربیات مختلف از جمله سال‌ها سابقه دور کاری مشاوران و مدیران پروژه در سطح پروژه‌های داخلی و بین‌المللی شرکت جمع‌آوری شده‌است. در این راهنما به مهم‌ترین مواردی اشاره می‌شود که در زمان دور کاری باید مدنظر قرار گیرند. آن‌ها را به کار بیندید و برای همکاران و آشنایان خود در شبکه‌های اجتماعی و کاری ترویج کنید و تهدید موجود را به فرصتی برای یادگیری و افزایش توان و ظرفیت مدیریتی شرکت خود تبدیل نمایید.

۲. نکات کاربردی برای دوران دور کاری

۲.۱. محیط کار را مجهز و مهیا کنید!



از این نقطه شروع می‌کنیم که بهتر است برای کار کردن در منزل محیط کاری مشخص و مناسبی مهیا شود. رعایت بدیهیات ارگونومی مانند میز و صندلی و نور و سرو صدا تاثیر چشمگیری بر نتیجه کار خواهد داشت. از هوای تازه و نور خورشید نیز نباید غافل شد. همچنین بهتر است در این محیط، کار

دیگری انجام نشود؛ تا پیش فرض‌های ذهنی اینطور شکل گیرد اینجا محل کار است.

۲,۲. همکاران باید در تمام مدت ساعات کار در دسترس باشند!



اعضای تیم در ساعات اداری باید در دسترس و پاسخگو باشند و از برنامه‌های شخصی بپرهیزند. به‌گونه‌ای رفتار شود که در زمان حضور در محل کار رفتار می‌شود (حتی در خصوص موضوعی مانند مرخصی). زمان جلسات فراموش نشود و از طریق کانال‌های ارتباطی پاسخ اعضای تیم داده شود. بر اساس وظایف محوله به سرعت به تلفن‌ها و پیام-

های کاری پاسخ دهید؛ برقراری تماس‌های تلفنی و اینترنتی با ارباب رجوع می‌تواند در ایجاد فضا و روحیه مثبت دو طرفه مبنی بر عدم توقف امور موثر باشد. برنامه منظمی برای ایجاد پنجره‌های زمانی کافی جهت تمرکز و کار عمیق داشته باشید. همکاران دور کار نباید از شهر محل شرکت خود خارج شوند؛ هم به این لحاظ که ممکن است نیاز به جلسه‌ای حضوری ضروری شود؛ و هم با توجه به وضعیتی که انتشار ویروس کرونا بوجود آورده سفر به شهرهای دیگر (مثلا شهری که خانه پدری در آنجا واقع است) ریسک انتشار بیشتر بیماری را به همراه خواهد داشت.

۲,۳. کارها و وظایف را دقیقاً اولویت‌بندی کنید و حجم کارهای در جریان را محدود نگهدارید!

برای اینکه بتوان بیشترین نتیجه را از انجام فعالیت‌ها گرفت، نباید اولویت‌بندی آنها را فراموش کرد. از ارجاع هم‌زمان چند کار پرهیز کنید؛ و حجم فعالیت‌های باز را مدیریت نمایید. وقتی چند کار بطور هم‌زمان به فردی ارجاع شود راندمان فرد کاهش می‌یابد. دور بودن از فضای کاری می‌تواند منجر به قضاوت اشتباه درباره اهمیت و ضرورت یک کار نسبت به کار دیگر شود. این مورد باید شفاف باشد که چه کارهایی ابتدا باید انجام شود. پس از اولویت‌بندی کارها ترجیحا تک به تک باز شده، انجام و سپس تحویل گردد؛ و بعد بروید سراغ کار با اولویت بعدی.

۲,۴. کانال‌های ارتباطی مجازی برای همه اعضای تیم ایجاد کنید!



کانال‌های ارتباطی و شبکه‌های مجازی برای همه اعضای تیم تشکیل دهید. جریان اطلاعات و دستورالعمل‌های جدید برای همه اعضا شفاف و در دسترس باشد و این‌گونه نباشد که فقط برخی مطلع شوند. بنابراین استفاده از کانال‌های ارتباطی (به‌منظور اشتراک مطالب) که همه اعضای تیم ترجیح می‌دهند، ضروری است. اطمینان یابید اخبار مهم و رویدادهای کاری به اطلاع همه نفرات و سطوحی که باید اطلاع داشته باشند به موقع رسیده است.

۲,۵. اسناد و فایل‌ها را نام‌گذاری کرده و برای دسترسی راحت و همزمان در فضاهای ابری به اشتراک گذارید!



از فضاهای ابری برای اشتراک فایل و اسناد استفاده کنید. وجود فرایندهای مستندسازی و دسترسی به فضاهای ابری (مانند Google Drive, OneDrive, Dropbox و...) که همه اعضای تیم بتوانند به‌صورت آنلاین و همزمان از آن استفاده کنند، علاوه بر ایجاد بستری جهت ذخیره اطلاعات، سبب کاهش زمان صرف‌شده برای اقدامات رفت و برگشتی می‌شود. نامگذاری درست و استاندارد فایل‌ها نیز رعایت شود.

۲,۶. محرمانگی اطلاعات را کاملاً رعایت کنید!

محرمانگی اطلاعات سازمان حفظ شود. یکی از چالش‌های دورکاری، خروج اطلاعات از محل کار است. بنابراین لازم است اعضای تیم در اماکن عمومی مراقب باشند. مثلاً هنگام تبادل اطلاعات محرمانه از اینترنت عمومی استفاده نکنید. ممکن است لازم باشد لپ‌تاپ‌هایی از شرکت خارج شوند، در این صورت ساز و کار مناسبی جهت حفظ امنیت داده‌ها باید اندیشیده شود. همچنین اگر از کامپیوترهای بیرون شرکت فایل‌هایی بین افراد و سرورها منتقل می‌شود از حداقل‌های امنیتی مانند نصب آنتی‌ویروس بروز اطمینان حاصل شود.

۲,۷. سیستم‌های پشتیبانی مناسب نرم افزاری و سخت افزاری لازم را فراهم کنید!

سیستم‌های پشتیبانی از جمله اینترنت و سخت‌افزار فراهم شود. ممکن است اعضای تیم در محل دورکاری به ابزار و تجهیزاتی نیاز داشته باشند (مثل اینترنت و رایانه) که لازم است این مسئله با مدیریت سازمان حل شود و در این زمینه به توافق برسند. برخی از تجهیزات ممکن است از سازمان خارج شود یا اینکه برای افراد اشتراک اینترنت پر سرعت تأمین شود.

۲,۸. مرز امور اداری و زندگی شخصی را مشخص و مجزا کنید!

در زمان دورکاری مرز فضای اداری و زندگی شخصی را حفظ کنید. یکی از مشکلات دورکاری، احساس خستگی، خواب‌آلودگی و یا حواس‌پرتی است. همانطور که گفته شد داشتن یک فضای کاری مشخص و منسجم، هرچند کوچک، در محل دورکاری به این امر کمک می‌کند. همچنین اثر مثبتی خواهد داشت اگر خانواده‌ها نیز بطریقی توجیه شوند که همکاری که در خانه دورکاری می‌کند، تعطیل نبوده، قرار نیست امور شخصی عقب افتاده‌اش را پیگیری کند (بوژه در دوره‌ای که حضور در اجتماعات ریسک آلوده شده به ویروس کرونا را افزایش می‌دهد) و باید از فعالیت حرفه‌ای او تحت شرایط بحرانی فعلی در خانه حمایت نمود.

۲,۹. جلسات منظم مجازی داشته باشید!



ارتباط کلامی مؤثر و به‌موقع با اعضای تیم وجود داشته باشد. به‌طور منظم با اعضای تیم جلسه برگزار شود و وظایف آن‌ها پیگیری شود. آمادگی کامل قبل از برگزاری هر جلسه مجازی از جمله اطمینان از دسترسی به اینترنت و مطالعه دستور جلسه (به‌منظور اطلاع از هدف جلسه و ایجاد آمادگی) وجود داشته باشد. پیشنهاد می‌شود ابتدای هر روز را با یک جلسه مجازی

هماهنگی آغاز کنید؛ این جلسه به ۲۰ دقیقه محدود باشد و با شرکت کلیه اعضای تیم، تک به تک به مرور کارهای روز قبل، مشکلاتی که وجود داشته، چگونگی رفع آنها و سپس ادامه کارهای همان روز و نکات مهم آن یا مواردی که نیاز به کمک یا هماهنگی با سایر اعضای تیم دارند پرداخته شود. گاهی جلساتی کوتاه در میانه روز نیز به هماهنگی و جریان روان تر امور کمک می‌کند. هفته‌ای یکبار جلسات ۲ ساعته برای برنامه‌ریزی یا مرور چگونگی پیشرفت برنامه بسیار مؤثر خواهد بود. برای برگزاری این جلسات از زیر ساخت مکالمه گروهی مخابرات یا برنامه‌های پیام‌رسان مناسب می‌توان استفاده نمود. در برخی از این پیام‌رسان‌ها

امکان به اشتراک گذاری صفحه کامپیوتر با سایر اعضای تیم نیز وجود دارد که ابزار مناسبی برای وقت هایی است که همه اعضا می خواهند با هم بر روی گزارش یا نموداری بررسی و صحبت نمایند.

۲،۱۰. فهرست وظایف و میزان پیشرفت آنها را روزانه نمایش دهید!



همانطور که گفته شد باید سعی نمود که در مورد کارهایی که لازم است انجام شود از قبل برنامه ریزی شده و اولویت بندی شوند. حجم کارهای ناتمام تخصیص یافته شده به افراد را محدود نگه دارید. پیشرفت کارها را برای اعضای تیم قابل مشاهده کنیم تا مدیر و سایرین سرعت و بایک نگاه بفهمند آخرین وضعیت انجام هر کاری چگونه است. امروزه ابزار های مبتنی بر وب (و موبایل) مختلفی بصورت رایگان در دسترس می باشند که می توان از آنها استفاده نمود.

۲،۱۱. در تحویل دادن و گرفتن کارها دقیق و شفاف باشید!

در زمان دور کاری وظایف به صورت شفاف محول و دریافت شود و از فهم یکسان اطمینان حاصل شود. منظور از فهم یکسان تعیین اهداف قابل اندازه گیری از سوی سرپرست و همچنین دریافت و فهم درست آن اهداف از سوی اعضای تیم است. این یک رابطه دو سویه است. به عنوان فردی که کاری را به کسی محول می نماید تا جای ممکن اطمینان یابید که منظور خود را به درستی به طرف مقابل منتقل کرده اید و به عنوان فردی که قرار است فعالیتی را انجام دهید، مطمئن شوید همه چیز را در مورد آن می دانید و پرسیده اید. عدم شفافیت در ارتباطات یکی از عوامل شناخته شده در خطا های انسانی است. همانطور که گفته شد، لازم است فرستنده اطمینان حاصل کند که پیام ارسال شده، توسط گیرنده نیز به همان معنی دریافت شده است و سوتعبیر یا از دست رفتن جزئیات رخ نداده است؛ بدین منظور بهتر است هم بصورت شفاهی توضیح دهیم؛ هم بصورت نوشتاری و گرافیکی.

شفاف نمودن جزئیات اینکه از کار چه می خواهیم و در صورت وقوع چه شروطی می توان کار را پایان یافته تصور نمود نیز بسیار مهم است. گاهی برای اطمینان بیشتر از مخاطب خواسته شود آنچه از پیام دریافت نموده را دوباره برای فرستنده پیام توضیح دهد. این موضوع برای کار های طولانی که طی چند روز و توسط افراد مختلف باید ادامه یابند اهمیت دو چندانی می یابد. به استفاده از چک لیست ها، دستورالعمل های از پیش نوشته شده و همچنین مستند سازی گزارش پیشرفت کار توجه نمایید.



۲،۱۲. مراقبت سلامتی و نشاط جسمی و روحی خود باشید!

به مراقبت کامل از سلامتی از طریق انجام حرکات ورزشی و تغذیه سالم اهمیت داده شود. تحقیقات نشان داده است که ویروس کرونا برای افراد سالم از بسیاری از بیماری‌های شایع دیگر کم‌خطرتر است. علاوه بر این بهتر است مرتباً نکات و توصیه‌های بهداشتی به همه اعضای تیم یادآوری شود. بعلاوه نشینی احتمالاً حجم فعالیت‌های بدنی و پیاده روی کاهش یافته است؛ سعی شود از آفتاب، هوای تازه و قدم زدن روزانه در محیط‌های تمیز و خلوت استفاده شود و طی این مدت از پرخوری نیز اجتناب شود.

۲،۱۳. ارتباط کلامی موثر و بموقع داشته باشید!

در دوران دورکاری از تمامی ابزارهای ارتباطی برای ایجاد شفافیت در انتقال جزئیات کار باید استفاده کرد؛ اما فراموش نکنیم بسیاری از ارتباطاتی که در روزهای عادی کار در دفتری مشترک رخ می‌دهد در دوران دورکاری قطع می‌شوند؛ پس کلیه اعضای تیم‌ها و بطور خاص مدیران باید زمان مشخص و بیشتری را به این موضوع اختصاص دهند که با سایر اعضای تیم گفتگو نموده و البته مطمئن شوند که شنونده خوبی نیز بوده‌اند.

۲،۱۴. بهره‌وری تیم و افراد را اندازه‌گیری کنید!



معیاری جهت اندازه‌گیری بهره‌وری اعضای تیم بر اساس میزان عملکرد و خروجی آن‌ها تعیین شود و نه فقط بر اساس تعداد ساعات کار. مثلاً می‌توانید گزارش‌هایی که در زمان دورکاری تهیه می‌شود را ارزیابی و با یک سیستم خبرگی، نمره دهی نمایید. بدین منظور معیارهای ارزیابی را بخوبی تبیین کرده و از جنبه‌های مختلف به موضوع نگاه نمایید. ثبت

روزانه ساعات کار خالص، امکان بهبود عملکرد کارکنان و توانمندسازی آنها در زمینه‌هایی که مشکلاتی وجود دارند را ممکن می‌سازد. اگر عملکرد اعضای تیم نسبت به هدفی قرار است سنجیده شود، ضروری است که اعضا خودشان آن هدف‌گذاری سهیم بوده و حتی اینطور باشد که هدف را خود بدانند؛ طبیعی است که این اهداف باید سلسله وار به اهداف بالاتر سازمان متصل باشند. همچنین میتوان هر هفته یکبار میزان

پیشرفت نسبت به هدف سنجیده شده و اعضای تیم در خصوص اینکه اگر چه کاری را نمیکردند پیشرفت کار بهتر بود، یا اینکه بهتر بود چه اقداماتی را انجام می دادند نیز در فضایی با انرژی مثبت به گفتگو نشینند.

۲.۱۵. از ظرفیتهای دوره‌های آموزشی آنلاین استفاده کنید!



با آغاز شیوع ویروس کرونا از ابتدای اسفندماه ۹۸ در سطح کشور و لزوم تداوم فعالیت‌های آموزشی، توجه به آموزش‌های غیرحضوری برپایه فضای وب، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. با توجه به تجربه‌های موفق وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در برگزاری دوره‌های آموزشی الکترونیکی، دوره پیشگیری از ویروس کرونا به صورت مجازی، از طریق سامانه

یادگیری الکترونیکی به آدرس <https://el.mcls.gov.ir> برای کلیه همکاران ستادی و اجرایی برگزار گردید. این دوره شامل: محتوای آموزشی، فایل‌های کمکی و تالار پرسش و پاسخ بوده است. لازم به ذکر است در قسمت تالار پرسش و پاسخ، همکاران می‌توانستند سوالات تخصصی خود را در زمینه ویروس کرونا از پزشکان مجرب به صورت آن‌لاین مطرح و پاسخ آن را دریافت نمایند. در مجموع ۳۱۱۴ نفر در این دوره ثبت نام و آزمون دوره مذکور در تاریخهای ۲۶، ۲۷ و ۲۸ اسفند ماه برای همکاران ستادی و اجرایی (۳۱ استان) برگزار گردید. برگزاری اینگونه دوره‌ها به صورت مستمر ادامه داشته و در سال ۱۳۹۹ نیز با برنامه‌ریزی‌های انجام شده دوره‌هایی با روش‌های کاربردی و به‌روز در زمینه آموزش الکترونیکی در دست اقدام می‌باشد.

۳. مدیریت یک تیم دورکار

حتما تا همین الان، تفاوت تجربه مدیریت یک تیم دورکار را با مدیریت متمرکز در یک مکان، تجربه کرده‌اید و با تردیدهایی درباره شکل عملکردتان مواجه شدید. در اینجا پیشنهادهاتی برای راهبری تیم‌ها در شرایط دورکاری ارائه شده است. امیدواریم حاصل کار مفید بوده و مورد استفاده قرار گیرد.

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

در اینجا، چهار مورد از بزرگترین اقداماتی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می‌دهند را بیان می‌کنیم:



۱. از «قبل از هرچیزی، صحبت کنید» به «قبل از هرچیزی، بنویسید» تغییر کنید. بزرگترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار با یک تیم حضوری، نحوه ارتباط افراد تیم با یکدیگر است. موفاترین مدیران دورکاری اهمیت نوشتن را درک می‌کنند و - به طور واضح و دقیق - درباره نوشتن مصمم هستند تا به صورت روزانه با تیمشان ارتباط برقرار کنند.
۲. به کارکنان خود، واقعا اعتماد کنید... واقعا! شما به عنوان یک مدیر، صرفنظر 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.
۳. درباره ارتباط اجتماعی هوشمندانه عمل کنید. به طور طبیعی، وقتی حضور ندارید، از نظر اجتماعی هم آنقدر درگیر نمی‌شوید که اگر در بینشان حضور داشتید درگیر می‌شدید. ایجاد حس ارتباط بدون حضور در موقعیت مکانی مشترک، سختترین بخش از وظایف یک مدیر دورکار است، و به طور کلی، سختترین بخش از دورکاری هم به شمار می‌رود.
۴. سخنان درشت را سریع بگویید. گفتن حرفهایی که اعضای تیم دوست ندارند بشنوند، به اندازه کافی سخت هست. چه برسد به اینکه 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. می‌توان گفت دومین کار سختی که در وظایف مدیر دورکار قرار دارد، ایجاد ارتباط موثر بدون اشاره‌های حضوری است.

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

- برقراری ارتباط رکن اساسی همه تیم‌هاست. حتما می‌توانید تصور کنید که اهمیت برقراری ارتباط، چقدر برای تیمهای دورکار بیشتر است. در نتیجه، دانستن نحوه ارتباط موثر برای یک مدیر دورکار بسیار ضروری است. موارد زیر راهکارهای کلیدی هستند که برای مدیریت غیرحضوری یک تیم دورکار باید مدنظر داشته باشید:
۱. بنویسید، بنویسید و باز هم بنویسید. نه تنها نویسنده خوب بودن یکی از ویژگیهای اصلی کارمندان دورکار است؛ بلکه برای یک مدیر غیرحضوری هم، داشتن قدرت نویسندگی کاملا الزامی است.
 ۲. روند کار را اولویت‌بندی کنید. ممکن است انبوه وظایف برقراری ارتباط با یک تیم دورکار، خصوصا از طریق نوشتن، سرسام‌آور به نظر برسد. پیامهای بیشمار در نرم‌افزارهای پیام‌رسان دریافت می‌کنید. هر دقیقه صدای اعلان صندوق ورودی ایمیل‌تان را می‌شنوید که یادآور می‌شود پیام جدید خوانده نشده دارید. اصلا چطور ممکن است از عهده چنین کاری بریابید؟ پاسخ شما در دل روند



کاریتان نهفته است. باید یک ساختار یا سیستم خاص برای ایجاد ارتباط با دیگران پیدا کنید. در غیر این صورت، ناگزیر خواهید بود بینهایت کار انجام دهید!

۳. پیش فرض را بر ایجاد ارتباط بیش از حد بگذارید. به عنوان یک مدیر دورکار، باید بدانید که ایجاد ارتباط تنها به نوشتن یا طرح روند کاری محدود نمی شود. بلکه به کیفیت و تعداد دفعات ارتباط نیز بستگی دارد. در حالیکه برقراری ارتباط برای مدیرانی که در کنار تیمی از کارمندان خود کار می کنند بسیار حیاتی است، اهمیت ایجاد ارتباط موثر برای مدیران دورکار چندین برابر می شود. به بیان دیگر، اگر به عنوان یک مدیر دورکار حرف خود را به طور واضح نگوئید یا ارتباط موثری نداشته باشید، تیم شما هیچ درکی از ایده ها و افکار شما نخواهد داشت. برخلاف مدیرانی که در کنار کارمندان خود فعالیت می کنند و روی گفت و گوهای کوتاه یا فوری برای سنجش شور و شو کارمندان خود یا اعلام یک ایده جدید حساب می کنند، مدیران دورکار باید در ایجاد ارتباطات خود، آگاهانه تر اقدام کنند. این مسئله، هیچ کجا به اندازه زمانی که می خواهید ارزشهای سازمانتان را به تیم دورکار خود اعلام کنید، اهمیت پیدا نمی کند. به عنوان یک رهبر دورکار، نمی توانید 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.

۴. در غیاب اشارات حضوری، روی همدلی تاکید کنید. همانگونه که گفتیم دومین کار مشکل برای مدیران، ایجاد ارتباط در غیاب اشارات حضوری بود. به این معنی که ممکن است چون لحن شخصی که درخواستی از ما دارد را نمی شنویم، درخواست او غیرمحترمانه به نظر برسد. اگر نتوانید حالت چهره شخصی را هنگام سوال پرسیدن ببینید، سوال او ممکن است تهاجمی به نظر برسد. یکی از راه حل های 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 مکالمه حضوری دارند، ابزار ایده آلی برای این کار به شمار می آیند. بنابراین، به جای آنکه تلفن را برداشته و تماسی بگیرید، یا یک ایمیل طولانی به همکاران ارسال کنید، از او بخواهید اگر می تواند در یک چت تصویری به شما ملحق شود.

۳.۳. فرایندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟

عملکرد موثر و موفقیت آمیز تیم های دورکار لزوماً به ابزار و وسایل وابسته نیست: بلکه به انتخاب تیم در چگونگی استفاده از آن ابزار بستگی دارد. فرایندها و سیستمها هستند که روش همکاری در یک تیم دورکار را به تدریج به ما می فهمانند، و در نهایت به موفقیت منجر می شوند. در اینجا بهترین راهکارهایی را که باید برای همکاری موثر با یک تیم دورکار در نظر داشته باشید، به شرح ذیل بیان می شود:

۱. زمان بندی صحیحی داشته باشید.



زمان و توجه، امور مقدسی هستند. در نتیجه، بخش بزرگی از همکاری موثر با یک تیم دور کار تصمیم بر سر این موضوع است که چه زمانی باید با یکدیگر در ارتباط باشید. هنگامی که غیرحضور کار می‌کنید، ساعات کاری ممکن است شدیداً مبهم باشند. هرکسی 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 اداری بگذرانیم. وظیفه شما در مقام یک مدیر دور کار تعیین زمانهای دقیقی برای برقراری ارتباط است. شما با جواب دادن به سوالهای زیر انتظاراتی را برای همه افراد تیم تعیین می‌کنید.

- ✓ هر کسی در چه منطقه زمانی کار می‌کند؟ چگونه می‌توان با او ارتباط برقرار کرد؟
- ✓ ساعات کاری که از هر شخص انتظار دارید کدامند؟ 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 درباره مرخصی، مسافرت، یا تعطیلات یکی از اعضای تیم اطلاع‌رسانی 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؟

۲. 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 بی دلیل 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. شما در جایگاه یک مدیر دور کار 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؟
- ✓ ریتیم یا الگوی صحیح بررسی پیامهای یک کانال ارتباطی خاص چگونه باید باشد؟

۳. 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.

۴. کلام آخر

کلام آخر اینکه، بیایید از این چالش پیش آمده به صورت فرصتی برای ارتقای بهره‌وری سازمان و یادگیری سیستم‌های مدیریتی دورکار که در آینده‌ای نزدیک جایگزین روشهای سنتی‌تر مبتنی بر حضور کارکنان خواهند بود استفاده کنیم. برای شما، همکاران، و خانواده‌تان آرزوی سلامتی و موفقیت داریم.

۵. منابع:

۱. تیم نویسش (۱۳۹۸). مدیریت از خانه، کلیر لو.
۲. <http://pamco.ir/> راهنمای-کاربردی-دورکاری