

遠端成常態 管理與協作更加重要(1)

讓遠距工作發揮最大效益

全世界各產業的企業與團隊，正企圖透過虛擬聯繫方式解決複雜的實際問題，為遠距工作創造了更多機會。但是這種轉變將會如何影響企業員工？同時是否會因性別差異而產生不同的衝擊？

文/Sue Weston 譯/兩三松



在筆者的職涯當中，曾經歷過許許多多對理想工作場所的想像升級。在職涯初期，渴望的是能擁有一間有門的私人辦公室、一個儲藏櫃與一整面核桃木牆壁，並且還能看得到窗外風景。後來能想像的就是能擁有一個自己的小隔間，只不過事實上隔板會愈變愈低，直到最後什麼都看不見為止。

隨著時間的演進，現今的個人辦公空間已開始朝向旅館化與共享工作空間發展，以便於進行商務對話和協同工作。企業辦公選址的策略，是將非直接面對客戶的工作（如技術領域職位）轉移到低成本中心去。工作團隊不再要求位於同一大樓、園區、地區，甚至是同一國家或區域。全球化工作團隊正透過虛擬化聯繫來解決複雜問題，為員工提供了遠距工作的機會。

但是這種轉變會如何影響員工呢？會因性別而有所不同嗎？

工作與生活的平衡

利用遠距辦公是實現工作與生活平衡的可能手段之一。據調查，有95%的知識工作者（以利用電腦工作的個人獨立工作者為主）將更樂意從事遠距工作；而有74%的人願意因此離職，以個人工作者身分接案。

對女性工作者而言，遠距工作可以協助她們獲得晉升機會；相較在辦公室工作的女性有35%得到晉升機會，而有多達57%的遠距工作女性獲得晉升。只要善用相關科技，像是電子郵件、共享文件檔案、電話會議與視訊會議等，就能讓女性獲得公平競爭的機會。遠距工作打破了傳統社會無意識的性別偏見行為，像是男性以高高在上的態度對女性說教（也就是男性採取高傲態度，對女性解釋事物基本概念）、男性在會議上以居上位態度對女性講話，或掠奪來自女性的創意想法等。

新科技創造出「不必面對面」的工作者，因此促使遠距工作者能夠單純利用卓越思考能力來展現出自我。這種工作型態讓人擁有足夠時間思考解決方案，因此節省下團體協同思考時間，並減緩了原本急沖沖的對話速度。一項研究報告指出，有84%的女性工作者認為採用電子郵件和線上協同工作

工具之後，讓她們可以控制溝通過程，因而能夠提高生產力。而有66%的女性工作者表示，如果透過網路進行溝通，同事們的接受度會更高，讓她們的工作得到認可，並且感到她們的意見有被公司聽進去。

當員工遠距工作時，激勵工作的方式將發生變革

與在辦公室工作的同事相較之下，遠距工作的員工可以自行控制工作的時間和方式，因此得以減少外界干擾和降低壓力。電子郵件或通訊軟體的呼叫，取代了來自「跟不上進度的豬隊友」的干擾，因此更容易管控進度。遠距工作者必須產出好成果、參加公司會議、安排與主管的一對一會議，並且與同事協同工作。但也由於沒法在工作時被人看見，特別是其他同事在辦公室工作能讓老闆看到的情形下，代表著遠距工作者要更加倍努力，以保持老闆心目中的優異認真工作印象。

事實上，遠距工作並不會破壞個人職業生涯規畫。在2019年，遠距工作者的晉升機會，比在辦公室工作的同事高出40%；容易獲得更多加薪機會，並為公司所重視。

但企業主管們卻一直對遠距工作抱持質疑態度，最常見的抵制理由有以下幾點：

- 員工注意力會分散（要洗衣服、做家務、照顧小孩）。
- 想要馬上與遠距工作者交談。
- 需要允許所有員工都能進行遠距工作。
- 可能欠缺嚴謹專業的態度。

其實這些都是不正確的迷思。與在辦公室工作的工作者比起來，遠距工作者的精神更為專注，並更具生產力。主管們可以輕易地與他們連繫，就在現場的工作人員沒什麼兩樣，同樣可以有效地共同作業。而且遠距工作人員無法假裝自己坐在小隔間裡忙碌，露出一付很有生產力的樣子。他們必須為業主產出像樣的成果，而且要能夠真正達成工作目標。

時間自由、作業透明與解決之道

遠距工作為工作者提供了從早上9點到下午5點不必蹲在辦公室的時間自由，可以自行控制進度，有計畫地將自己的工作和非工作活動整合安排而不必承擔過量的工作。但對於在展現自我能力與管理形象時可能缺乏安全感的女性，最好主動公開空檔時段以增加任務透明度，不要用混亂的任務清單讓人摸不清底細。在筆者職涯早期，惜未能採納此類建議，反而在帶小孩的時參加電話會議。結果不但無法順利進行會議，反而最後還鬧到送進醫院急診室，得不償失。

工作者應多加了解自己偏好的工作方式，同時試著營造出對應的合適環境，以滿足工作上的需求。不用特地挑三揀四，世上並沒有完美的解決方案。遠距工作可能導致工作者與社會脫節。如果您喜歡站在開飲機旁臨時開個小型會議，那麼採取遠距工作可能會變得很孤獨。但工作者能夠主動管理自己時間安排的話，可以做到以下幾點：

- 適度安排「對外聯絡電話」，或是尋找市面上所舉辦的合適活動，以增加工作者的社交機會。請經常保持與主管和團隊成員進行人際互動，確保遠距工作者能夠時常參與團隊中的對

話。

- 適時離開辦公桌，伸展一下身體與四肢，長時間坐在電腦前工作並不健康。
- 注意不要模糊了工作與家庭生活之間的界線。當工作者覺得自己適合在家中辦公室中工作時，就很容易讓工作占用與家人相處的時光，或在無意間延長了工作時間。
- 建立工作界線，並管理好工作任務優先處理順序。當工作者可能將家庭生活與工作攪成一團時，預先設定分隔界線是非常重要的方法。

目前新冠肺炎疫情嚴重，正迫使企業安排員工進行遠距工作。這可以協助企業主管們了解遠距工作對企業帶來的好處，像是促進共同協作和更多溝通。為了更具效率地進行工作，遠距工作者需要主動積極地管理行程安排，與主管和同事保持良好的聯繫，並且仔細將家庭生活與工作畫分開來。

建議遠距工作者務必深入了解自己如何才能最有效率地工作，並且安排好工作時間與環境氛圍。回到家庭情境時，請拔掉筆電電源，把時間全花在家人身上。但進入工作狀態時，要讓同事隨時找得到人，也要經常相互激勵打氣。

CIO IT 經理人

@ facebook

<http://www.facebook.com/CIOmagazine>



<http://goo.gl/TwKBd>

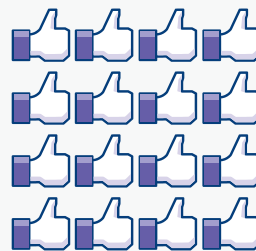


Statistics

追蹤者總人數

粉絲專頁的追蹤者總人數

9,058 ↑



貼文觸及人數

看過任一則貼文的人數

2,521 ↑



遠端成常態 管理與協作更加重要(2)

成功領導遠端IT團隊 的7個訣竅

管理虛擬工作環境需要各種現實世界的技能和工具。以下是激發創造力和生產力的策略。

文/John Edwards 譯/林麗冠



為了在日益渴求人才和競爭激烈的IT世界中致勝，愈來愈多企業仰賴分散各地的員工。這類組織建立能提供最佳功能型專業知識的IT團隊，不論每位成員身處何處。雖然實體團隊（每位成員都在同一個實體地點工作）在某些方面可能比分散式團隊更具優勢，但大家愈來愈一致認為，經過妥善規畫和組織的分散式／遠端團隊，實際上可以為採用這種模式的人提供優勢。

成員分散各處的團隊所面臨的最大挑戰是，使一些孤立的個人組成凝聚的單位協力合作。「實體團隊會在團隊會議、午餐和茶水間討論工作的狀況、目標、風險和問題，遠端團隊就不能比照辦理，」Joe Wilson解釋說。他是位於丹佛的客製化軟體開發公司Volare Systems的負責人。「管理100%的遠端團隊，一定會在溝通方式上受到限制，因為不會有在辦公室走廊偶遇同事那樣的機會，」過去十年負責建立和管理遠端團隊的Wilson表示。

要領導分散式的IT團隊獲得長期成功，需要專心致力和特殊的領導技巧，包括能夠組織、激勵和啟發成員，使他們像在現場一樣發揮創意和熟練地工作。頂尖的IT領導人可以利用以下七個秘訣，使麾下的遠端工作者表現卓越和成功。

一、發揮強大、明確的領導力

無論團隊成員位於走廊底端還是幾個時區之外，堅定的領導能力都是必不可少的。

「明智的領導人會主動識別潛在的目標衝突，並確保整個團隊的目標明確，與團隊成員可能承擔的其他職責保持一致，」卡內基美隆大學泰珀商學院組織行為與理論副教授Anita Williams Woolley表示。

領導人的當務之急是建立明確和一致的專案計畫目標。「遠端IT團隊會失敗，是因為領導階層沒有明確的方向，或者如果有明確的方向，領導階層卻沒有考慮到……處於遠端環境的員工觀點，」教練和職涯發展公司The Dayen Group的執行教練兼執行長Helen Dayen表示。

缺乏強大的領導力和定義明確的目標，遠端工作者可能會開始感到孤立。「他們減少溝通，並且

變得較少協作，」Dayen解釋說。時間一久，團隊的效能和生產力變得愈來愈低。「距離不會使兩顆心靠得更近，」Dayen指出。「距離讓種種假設有成長的空間，而且人的天性和思想常常會自然而然對人或情況產生負面的假設。」

二、鼓勵反饋

協作需要雙方共同付出努力。儘管團隊成員需要專案領導人明確、直接的指示，但領導人也需要知道每個團隊成員在做什麼以及是否取得有意義的進展。為了實現這項功能，應該建立一個反饋流程。「監督反饋，以確保反饋意見具有建設性，而且內容是關於使產品更好，而不是炫耀或在爭論中獲勝，」Wilson建議。

許多領導人會犯的一大錯誤是，認定沒有消息就是好消息。如果放任某些遠端團隊成員獨處，這些成員會漸趨沉默。「他們不會總是告訴你，他們是否在為某件事情掙扎奮鬥，」Wilson表示。他建議每天安排一到兩次簽到，同時把網路攝影機打開，以便向沈默的團隊成員提出開放性的問題。「比方說，『關於X進行得怎麼樣了？』、『我該怎麼幫忙？』、『你需要我做些什麼，好讓你的工作輕鬆一些？』」他說。

三、找到適任者

要了解的是，不論多有才華和經驗豐富，有些人就是不適合擔任遠端工作者。遠端工作不是他們感到自在的職務，他們反而偏好實體團隊員工通常會遇到的個人互動、活動和忙亂環境。「我們知道有些人比其他人士具備更高水準的協作技能，」Woolley表示。「我們在自己的研究中一再發現，社交感知能力，亦即意識到他人的反應並了解他們為何如此反應的能力，是強大的預測指標，可以預測實體團隊和分散式團隊中的集體智慧。」

有些人也很難適應不熟悉的時程表。這些人習慣傳統朝九晚五的工作例行流程，通常難以處理時差。Woolley指出，這個問題影響了許多分散式團隊，尤其是成員分散在世界各地的團隊。她建議擬定一項計畫來分擔痛苦，例如讓團隊成員輪流安排

會議時間。「大多數類型的IT工作都可預先規畫，這樣大部分工作就能以非同步的方式完成，因此，明智使用即時會議，並且針對關鍵問題進行確切的討論，是很重要的。」

四、預訂一些面對面的時間

儘管協作技術讓分散式／遠端團隊能夠有效工作，但這種團隊在成員之間建立密切關係和同志情誼的能力仍然有限。

Christopher McFarlane是加拿大一家大型零售連鎖店的Scrum專家和敏捷教練（agile coach），他認為，一定要定期親自探訪，才能夠讓社會連結產生。「親自互動能夠讓團隊成員進一步了解彼此，例如文化、背景、興趣和動機，」他解釋說。「這是可以促成長期節省成本的短期投資，透過培養團隊成員之間的信任就能夠做到。」

HP惠普的企業分析和資料管理IT事業部副總裁Adam Vazquez同意這種看法。「你需要針對面對面的聚會建立強有力的節奏，也許是每季、每月或每兩年進行一次，就看哪種做法對你的文化和專案目標有意義，」他表示。要主動出擊，不要等到問題浮現才安排聚會。Vazquez建議，要確保你的團隊一起慶祝有意義的時刻。開啟視訊會議設備，好讓每個人都可以即時慶祝。他指出：「就像聚在一起慶生一樣，這是很簡單的事情，可以讓每個人覺得與他人有連結交流。」

五、對團隊的規模設限

團隊規模可以在團隊的運作狀況上發揮重要作用。「最多10人左右的小型團隊，比規模兩倍大的團隊要靈活得多，」為勞動力機動性專業人士服務的貿易組織Worldwide ERC執行長Peggy Smith表示。「大型的分散式團隊要在即時會議中有效地做出貢獻，挑戰性會更大，而且也會使非同步對話更複雜。」將團隊分成幾個小組，每個小組聚焦於某個特定的專案領域，通常可以提高生產力。

六、對所有團隊成員一視同仁

為了確保團隊長期成功，每個成員都需要受到

讚賞。例如，有些領導人會犯一種錯誤，那就是讓擁有最多成員的團隊地點訂定工作規則和程序。

「這很可能會向其他地點的團隊成員傳達一項訊息，亦即，公司不重視他們的貢獻，」McFarlane表示。為了確保和諧和凝聚力，整個團隊應該共同提出互惠互利的規則。「讓每個人分擔這項責任，會產生一種『其他團隊成員必須承受』的同理心，」他指出。

另一個可能會打擊士氣的因素是，某些團隊成員與團隊領導人在同一個地點。「那些在領導人附近的成員自然有更多接觸領導人的機會，」Smith表示。「即使領導人妥善管理這種距離差異，其他地點的人們也可能會覺得他們沒有得到相同的關注或反饋，」她解釋說。在同一個團隊中同時安排遠端人員和實體人員，可能會導致功能障礙。

七、利用多個溝通平台

溝通是團隊成功協作的關鍵，其重要性不容低估。「談到分散式和遠端團隊，沒有『過度溝通』這種事情，」Vazquez說。「我發現，在團隊會議中使用具有視訊和白板功能的技術，對於在虛擬環境中營造那種親歷現場感大有幫助。」

有一種神奇的力量，可以使分散式／遠端團隊能夠以媲美或甚至超越實體團隊的水準運作，那就是豐富的通信技術，例如Zoom（視訊會議）、Slack（協作／傳訊）、Trello（專案組織管理）和WebEx（視訊會議／白板）。同時，簡訊和電子郵件等基本的通信模式，可以有效地使團隊成員隨時掌握最新狀況和解決簡單的問題。

但是Dayen警告，千萬不要過於依賴這些簡單的工具。「領導人所犯的最大錯誤是，認為擁有電子郵件／聊天通訊就已經足夠，事實上，要擁有成功的溝通環境，所需要的項目遠遠超過那些。」

遠端成常態 管理與協作更加重要(3)

如何避免協作疲乏

雖然協作工具充斥企業各個角落，但實際上聰明管理這些工具產生的內容與內部資訊卻不是它們本身。因此，這些工具常導致工作超載與疲乏。

文／Paul Heltzel 譯／Nica

協作工具充斥企業內部，但聰明管理該工具產生的資訊流卻相當少，調查人員與技術領導者發現這些工具常導致工作過量與疲乏做出如上表示。

例如，任何員工都可以從數十種選擇裡挑選一個新的職場聊天app加入，此乃問題的一部份。這些都是跨團隊、時區與距離的強大工具。但需求量與產生的速度，以及

員工希望持續監控的各類頻道令人疲於奔命，巴布森學院(Babson

College)全球領導力教授 Rob Cross 如此表示。

協作過量看似沒什麼問題，直到出狀況，Cross表示。「你征服全世界。成就、地位或援助這些個人動機都得到滿足，直到燃燒殆盡。而這一切因為都是你的自我要求，所以很難真的放下。」

Cross表示，他採訪過相當多成功企業領導者，他們多半認為就算使用多個聊天、電子郵件與會議app，效果仍然有限。

「我正在說的就是他們不堪負荷的情況。」 Cross表示。「他們管理這些平台的九套：Slack或

Teams頻道、即時通訊、視訊、工作管理系統、感激識別系統(gratitude recognition systems)。」

Cross表示，這個問題在高效能管理者上尤其明顯。

「這些或許終將成為優質的工具，但這些看似可以讓工作加速的所有技術其實並非如此。」 Cross

表示。

「尤其是對那些全心投入、大家都仰望他們的管理者而言。沒人處理人們

肩負的壓力。也沒有協作疲乏長(chief collaborative overload officer)處理。一直都是必須解決的個人問題，『該怎麼建立工作與生活的樣貌？』」

「協作app疲勞是真的，」LumApps的執行長 Sebastien Ricard 如此表示。「可想而知越多選擇導致壓力越大。這雖然是顧客行為專家們的研究，但工作場合也是如此。員工如今更容易聯繫，因而也被期望立即回應每次的溝通。」

Teaming的CEO Tim Mulron認為過份依賴協作工具，有時與缺乏方向有關。

他們通常發現生產力真正的瓶頸不在於工具本身，而是只有少數相關員工處理不成比例的需求。

「確保團隊任務明確，充份瞭解優先順序，並且在操作方式達成共識，消除大量不必要的非同步溝通。」Mulron表示。「雖然讓同仁們自由分享很重要，但維持安全的空間，是促進團隊參與及團隊效能的關鍵。虛擬協作工具應一視同仁適度使用。因為你可以凌晨四點傳送訊息給同事，不代表你就應該這麼做。」

Cross的研究發現，協作佔據管理者85%左右的時間，約略十年前的兩倍。他認為問題加速惡化的另一要點在於所有團隊間相互依賴與日俱增。

「以時區與全球化而言，我們用哪種方式促進更全球化的協作，至關重要。」Cross說道。「不但工作上相互依賴升級，人類產物的複雜度亦然，無論是汽車、藥品、顧問諮詢專案或金融交易。必須協作產生這些產品的專家越來越多。這種狀況比比皆是，而且不會消失。」

Igloo Software營銷長Mike Hicks表示，他發現許多工作過量的員工及領導團隊，不是漏失重要訊息，就是接收超出預期能夠處理的訊息量。「無論哪種狀況都不好。」Hicks表示。「這還會引發員工缺乏參與意願與降低生產力，兩項都是虛擬協作疲乏的關鍵指標。」

協作疲乏警訊

工作超載的可能指標之一，是當協作與共識密不可分，因而癱瘓整個決策制定過程。「協作工作給每個人發聲的機會是好事，但仍得有個人在充份對話對話已足之際做出決定。」Mulron說道。「協作工具依使用的團隊及該團隊定義完成工作與如何制定決策的規範充份發揮。生產力只是優異的營運決策追蹤指標，關鍵字是決策。」

Cross擔心協作疲乏難以被察覺，因為它會隨時間逐漸成型，而不是如大家所預期突然連續湧現。

「長久以來，人們只是加倍努力工作、做到深夜，終究會達到難以持續下去的極限。接著就開始感受到壓力。他們的創意不再，開始出現負面反應。你發現人們在會議上並沒有全然投入，看見他們匆忙來去卻未執行任何任務時，你不禁好奇底下究竟做了多少協調。這可能是一大隱憂。」

部份企業組織試圖引進敏捷實作，處理這類問題。但Cross表示，他們通常發現生產力真正的瓶頸不在於工具本身，而是只有少數相關員工處理不成比例的需求。就算建立新工作流程(workstreams)，這種狀況還是會發生。「你最後讓員工脫離現有工作流程，將他們另作安排。」他說道。「但舊的連結還是會回到他們身上，他們非得提供解答才能讓事情繼續進行。這會讓優異員工所連結的系統產生莫大工作負載。你如何系統性移轉這些需求？我們發現，這其實偏向如何管理自我，而非技術。」

避免疲乏解決之道

Cross認為多數企業組織並未評估透過協作工具賦與工作者的需求型態，因為沒人追蹤使用這些工作所耗費的時間。

「實際重點在於整個企業組織上下都看不見這些，」他表示，「直到我們進一步瞭解採用Slack或Team或Cisco產品或其他任何產品，在連結模式上會產生什麼實際影響，它會帶來我們想要的結果嗎？還是會出現意想不到的後果？」

成就非凡的協作者Cross在演說時談到，利用一些適合本身工作型態的時間管理技術，有助於避免協作帶來的持續干擾。「技術能幫的有限，但問題不在技術上。這其實偏向生活方式與工作管理解決方案。」

有些人早晨的第一要務就是避開電子郵件，他說道，另外則有一些人是先專注於思考性工作，接著鎖定三十分鐘內處理電子郵件。他們會接受會議邀請，但堅持半小時強制結束不要拖到一小時。他們預先發佈議程確保會議重點明確，並於會議之後傳送電子郵件，扼要重述重點並設定下個步驟。

「他們積極塑造自己在職場上的角色，」Cross說道，「這樣就不會有人不斷推遲他們的協作要求。」