

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。」