

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。」