

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

Η εξ αποστάσεως εργασία εισέρχεται στη ζωή μας σε μεγάλη κλίμακα και έχει ήδη γίνει κανονικότητα σε ορισμένους τομείς. Οι περισσότεροι άνθρωποι λένε ότι αυτή η μορφή εργασίας δεν αποτελεί πρόβλημα και μπορεί ακόμη και να σας επιτρέψει να μείνετε μπροστά από τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, αν δεν προσαρμοστείτε σωστά στις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά εργασίας, οι απομακρυσμένες ομάδες μπορεί να γίνουν πραγματικός εφιάλτης - αν δεν γίνει σωστή διαχείριση, θα πέσουν στο χάος και η εργασία τους δεν θα είναι αποτελεσματική και αποδοτική.



Στις παραδοσιακές συνθήκες εργασίας, η διοίκηση μπορεί πολύ εύκολα να αξιολογήσει την κατάσταση της εργασίας - απλά προσεγγίζοντας, ρωτώντας και μιλώντας με την ομάδα. Ο διευθυντής γνωρίζει πάντα τι ακριβώς συμβαίνει, ποια προβλήματα παρουσιάζονται στην ομάδα και έχει τη δυνατότητα να τα επιλύσει πριν ξεφύγουν από τον έλεγχο. Σε μια κατανομημένη ομάδα, η άμεση επαφή δεν είναι δυνατή. Έτσι, η άμεση διαχείριση δεν είναι αποτελεσματική, επειδή ο διευθυντής μπορεί μόνο να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της εργασίας και βασίζεται μόνο στη συνεχή επικοινωνία με την ομάδα. Ας πάρουμε ένα παράδειγμα: ένα από τα μέλη της ομάδας είναι δυσαρεστημένο με τις ενέργειες του προϊσταμένου. Αν εργάζονταν με επιτόπια λειτουργία, δηλαδή παραδοσιακά στο γραφείο, ο διευθυντής θα αντιλαμβανόταν γρήγορα το πρόβλημα παρατηρώντας τη γλώσσα του σώματος, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις του προσώπου, καθώς και ακούγοντας τις συζητήσεις της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των παράλληλων. Ωστόσο, εάν ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος εργάζεται εξ αποστάσεως - δεν υπάρχει κανένας τρόπος να διαβάσει τη δυσαρέσκειά του. Κατά τη διάρκεια μιας τηλεδιάσκεψης ή τηλεφωνικής συνομιλίας, ο διευθυντής είναι πολύ λιγότερο πιθανό να παρατηρήσει το πρόβλημα, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα του εργαζομένου ή (στη χειρότερη περίπτωση) ακόμη και σε παραίτηση από την εργασία.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

Πώς να αντιμετωπίσετε τις αλλαγές στη διοίκηση; Οι απομακρυσμένες ομάδες τείνουν να είναι απομονωμένες. Γι' αυτό πρέπει να διασφαλίσετε ότι οι διευθυντές φροντίζουν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα όσο το δυνατόν πιο κοντά στις συνθήκες ενός παραδοσιακού γραφείου. Η επικοινωνία με ολόκληρη την ομάδα καθώς και με κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά είναι το κλειδί. Οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν και να φροντίζουν για τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως και στην περίπτωση που εργάζονται σε ένα παραδοσιακό γραφείο. Ταυτόχρονα, προσέξτε να μην πέσετε στην παγίδα της μικροδιαχείρισης, η οποία το μόνο που θα κάνει είναι να βλάψει την παραγωγικότητα της ομάδας σας.



Η επικοινωνία σε καταναμημένες ομάδες είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Τα προβλήματα επικοινωνίας προκύπτουν κυρίως από τις μεθόδους επικοινωνίας των απομακρυσμένων ομάδων: ηλεκτρονικά μηνύματα, συνομιλίες, μηνύματα κειμένου, τηλεδιασκέψεις. Κάθε μία από αυτές έχει τη δυνατότητα να "χάσει" το νόημα του μηνύματος. Συχνά, τα μηνύματα επίσης συντομεύονται λόγω της μορφής μετάδοσής τους, με αποτέλεσμα να χάνουν μέρος της αξίας τους. Οι διαδικτυακές συνομιλίες δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες με τις συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο. Η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα της ομάδας συνήθως υποφέρουν ως αποτέλεσμα.

Πώς να αντιμετωπίσετε αυτή την πρόκληση; Καθορίστε συγκεκριμένους τρόπους και κανάλια επικοινωνίας με ξεχωριστά κανάλια για περιστασιακές συνομιλίες που δεν σχετίζονται με την εργασία. Επίσης, δεν πρέπει να "βομβαρδίζετε" την ομάδα με πολλά μικρότερα μηνύματα - είναι καλύτερο να πραγματοποιείτε καθημερινές συναντήσεις ενημέρωσης όπου όλοι παρέχουν ενημερώσεις και σχόλια, ορίζονται ορόσημα και βασικές προθεσμίες.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

Τι γίνεται με τους νέους/νέους εργαζόμενους; Σε ένα παραδοσιακό σενάριο γραφείου, ένας νέος υπάλληλος βρίσκεται πάντα υπό τον έλεγχο ενός πιο έμπειρου μέντορα, ο οποίος συνήθως διεξάγει επιπρόσθετα έναν έλεγχο κώδικα και διασφαλίζει την ποιότητα της εργασίας του αρχάριου υπαλλήλου. Ωστόσο, όταν οι νεότεροι περιλαμβάνονται σε μια κατανεμημένη ομάδα, υπάρχει πρόβλημα ελέγχου της ποιότητας της εργασίας των νεότερων και μέριμνας για την ανάπτυξή τους. Ένας κακώς διαχειριζόμενος αρχάριος μπορεί να γίνει πηγή χάους στο έργο αντί να προσφέρει αξία σε ολόκληρη την ομάδα. Όταν εργάζονται εξ αποστάσεως, πολλοί νέοι εργαζόμενοι έχουν προβλήματα με το να κάνουν ερωτήσεις και να ζητούν βοήθεια σε συνεχή βάση. Ως εκ τούτου, τα προβλήματα και τα λάθη γίνονται αντιληπτά πολύ αργότερα απ' ό,τι στην εργασία γραφείου. Πώς διασφαλίζεται ότι η συνεργασία με τους "νέους" είναι εξίσου πολύτιμη και για τα δύο μέρη στο σενάριο της απομακρυσμένης εργασίας;



Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να εφαρμοστεί μια κατάλληλη διαδικασία εισαγωγής και εκπαίδευσης για τους λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους. Χάρη σε αυτό, η ομάδα θα ενσωματωθεί καλύτερα από την αρχή. Από την άλλη πλευρά, το διοικητικό προσωπικό των διασκορπισμένων ομάδων που συνεργάζονται με νεότερους πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμο στους λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους, να απαντά στις ερωτήσεις τους και να διασφαλίζει συνεχώς ότι οι ερωτήσεις δεν αποτελούν λάθος, αλλά φυσικό μέρος της μάθησης και της προετοιμασίας για ανεξάρτητη εργασία. Μόνο χάρη στη διαθεσιμότητα τόσο ενός διευθυντή όσο και ενός μέντορα υπεύθυνου για έναν νεότερο, μια απομακρυσμένη ομάδα μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς συγκρούσεις. Είναι επίσης σημαντικό να καθοριστεί ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων και ο τρόπος αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εργασίας. Οι σταθεροί, προσιτοί σε όλους, καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας θα αποφύγουν την περιττή σύγχυση και κάθε μέλος της ομάδας (ιδίως τα νέα άτομα) θα γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

Μια άλλη πρόκληση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας μεταξύ τους. Όταν οι ομάδες είναι ευρέως διασκορπισμένες και είναι αδύνατο να συναντηθούν πρόσωπο με πρόσωπο, είναι πολύ πιο δύσκολο να οικοδομηθούν σχέσεις και εμπιστοσύνη. Άνθρωποι που δεν έχουν συναντηθεί ποτέ στην πραγματικότητα μπορεί να έχουν περιορισμένη εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον (κάτι που είναι απολύτως κατανοητό και φυσικό), με αποτέλεσμα η επικοινωνία να μην είναι ανοιχτή και ειλικρινής και τα αμοιβαία σχόλια να μην λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να προσπαθείτε να οργανώνετε μια συνάντηση ολόκληρης της ομάδας τουλάχιστον μια φορά το χρόνο για λόγους ολοκλήρωσης, γνωστικούς σκοπούς και προκειμένου να δημιουργηθούν διαπροσωπικοί δεσμοί.

Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης είναι μια δύσκολη διαδικασία που απαιτεί δέσμευση από τους διευθυντές. Προκειμένου η ομάδα μας να ενσωματωθεί και να επιδιώξει τον στόχο από κοινού, αξίζει να δημιουργήσουμε έναν ξεχωριστό χώρο επικοινωνίας (π.χ. ένα ειδικό κανάλι στο WhatsApp) που προορίζεται για συζήτηση σχετικά με τα ενδιαφέροντα, αποστολή συνδέσμων για ενδιαφέροντα άρθρα ή συζητήσεις. Οι διευθυντές πρέπει να είναι ανοιχτοί και να δίνουν το παράδειγμα για την υπόλοιπη ομάδα - να μιλούν όχι μόνο για τη δουλειά, αλλά και για τον εαυτό τους, να απαντούν σε ερωτήσεις, να μοιράζονται ενδιαφέροντα ή αστεία πράγματα. Η οικοδόμηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης σε μια απομακρυσμένη ομάδα απαιτεί χρόνο, αλλά είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά την παραγωγικότητα της ομάδας.

Άσκηση:

Βάλτε τον εαυτό σας στο ρόλο του διευθυντή μιας ομάδας εργασίας εξ αποστάσεως και, με βάση το κείμενο που παρουσιάστηκε παραπάνω, τις δικές σας σκέψεις και εμπειρίες, σχεδιάστε τα εξής:

1. Αντικατάσταση της άμεσης διαχείρισης με έμμεσο έλεγχο,
2. Συνεργασία εξ αποστάσεως, τόσο η δική σας όσο και της ομάδας, με έναν νέο εργαζόμενο,
3. Ίδια επικοινωνία με την ομάδα και μεταξύ των εργαζομένων,
4. Σχέδιο οικοδόμησης εμπιστοσύνης και ενσωμάτωσης της κατανεμημένης ομάδας.