

فهرست

پیشگفتار.....	۷
مقدمه: انقلاب مجازی.....	۹
فصل ۱: آنچه از همه‌گیری آموختیم.....	۲۱
فصل ۲: عدم وجود اعتماد برابر است با عدم وجود گروه: فرمول ایجاد روابط پیوسته به صورت مجازی.....	۳۷
فصل ۳: خوب بودن چگونه است؟ نمایه گروه‌های مجازی با عملکرد بالا.....	۴۵
فصل ۴: چگونگی ارتقای عملکرد RAMP گروه مجازی: طرح کلی برای موفقیت.....	۵۵
فصل ۵: خارج از دید، نه خارج از ذهن: نحوه الهام‌بخشیدن و ایجاد انگیزه از راه دور.....	۶۷
فصل ۶: "صدای شما قطع شده است": آخرین راهنمایی برای میزبانی ملاقات مجازی.....	۷۷
فصل ۷: استخدام بدون دست دادن: یافتن مدیران مجازی موفق.....	۹۱
فصل ۸: سپری کردن روز اول: ابزاری برای معارفه از راه دور.....	۱۰۱
فصل ۹: پیشرفت دائمی: مربی‌گری و پاسخگویی با تأثیر زیاد از راه دور.....	۱۱۵
فصل ۱۰: معمای فرهنگ: ساختن و حفظ فرهنگ به صورت مجازی.....	۱۲۹
فصل ۱۱: جاده مجازی پیش رو.....	۱۴۳
در رابطه با کتاب رهبری از راه دور.....	۱۵۳
واژه‌یاب.....	۱۶۱

فهرست

پیشگفتار.....	۷
مقدمه: انقلاب مجازی.....	۹
فصل ۱: آنچه از همه‌گیری آموختیم.....	۲۱
فصل ۲: عدم وجود اعتماد برابر است با عدم وجود گروه: فرمول ایجاد روابط پیوسته به صورت مجازی.....	۳۷
فصل ۳: خوب بودن چگونه است؟ نمایه گروه‌های مجازی با عملکرد بالا.....	۴۵
فصل ۴: چگونگی ارتقای عملکرد RAMP گروه مجازی: طرح کلی برای موفقیت.....	۵۵
فصل ۵: خارج از دید، نه خارج از ذهن: نحوه الهام‌بخشیدن و ایجاد انگیزه از راه دور.....	۶۷
فصل ۶: "صدای شما قطع شده است": آخرین راهنمایی برای میزبانی ملاقات مجازی.....	۷۷
فصل ۷: استخدام بدون دست دادن: یافتن مدیران مجازی موفق.....	۹۱
فصل ۸: سپری کردن روز اول: ابزاری برای معارفه از راه دور.....	۱۰۱
فصل ۹: پیشرفت دائمی: مربی‌گری و پاسخگویی با تأثیر زیاد از راه دور.....	۱۱۵
فصل ۱۰: معمای فرهنگ: ساختن و حفظ فرهنگ به صورت مجازی.....	۱۲۹
فصل ۱۱: جاده مجازی پیش رو.....	۱۴۳
در رابطه با کتاب رهبری از راه دور.....	۱۵۳
واژه‌یاب.....	۱۶۱

پیشگفتار

از زمانی که انسانها جمعی زندگی کردن را تجربه کردند ضرورت مدیریت و رهبری گروه‌ها و جوامع مطرح شد. با رشد ضرورت و نیاز به رهبری و نقش رهبران موفق در توسعه و پیشرفت جوامع، نظریه‌های مختلف و متنوعی نیز مطرح شده است. عمده این نظریات در سطح سازمانی مطرح شده ولی طرح موضوع در سطح ملی و جهانی هم در ادبیات مدیریت از جایگاه نسبتاً خوبی برخوردار است. آنچه در اغلب کتاب‌ها و مقالات مختلف در این رابطه مشاهده می‌شود از دو ویژگی کلی برخوردار است. نخست، این نظرات برای شرایط ثابت مطرح شده‌اند، و دوم اینکه عموماً به شرایط روز و تغییرات گسترده سیاسی - اقتصادی و فناورانه چندان توجهی ندارند.

با گسترش کووید ۱۹ در دو سال گذشته و الزام استفاده از فناوری‌ها و روش‌های مختلف برای اداره کسب و کارها، شرایط به یکباره تغییر یافت و این همه‌گیری مسایلی را به جامعه بشری تحمیل کرد که قبلاً، حداقل در این سطح، تجربه نکرده بود.

البته، همه‌گیری‌ها جزئی از زندگی بشر هستند که از ابتدای تاریخ تاکنون در ابعاد کوچک و بزرگ رخ داده‌اند. بعضی از آنها بسیار فاجعه‌بار بوده و منجر به از دست رفتن جان میلیون‌ها انسان شده‌اند؛ بعضی از آنها هم در ابعاد کوچکتر بوده‌اند؛ اما آنچه بین آنها مشترک است این است که تا چه حد مدیران در برابر این همه‌گیری‌ها آماده بودند؟ همراه شدن این همه‌گیری جدید و گسترده با ظهور فناوری‌های نوین و ورود به عصر دیجیتال و سایبرنتیک، و پدیداری سازمان‌های مجازی و الزام دورکاری و نظایر آنها، ضرورت پرورش مدیران و رهبرانی با مهارت و دانش متفاوت را الزام‌آور ساخته است.

این تغییرات، با عمر کوتاه خود به صورت معناداری تغییرات بی‌شماری ایجاد نموده، تا اندازه‌ای که در اقتصاد، تصمیم‌گیری‌های کلان فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و ... مرز جغرافیائی دیگر معنا ندارد؛ نیازها و منافع جوامع بشری را در هم تنیده و علاوه بر مراودات اقتصادی و تجاری افکار و دانش بشری را نیز بی‌حد و مرز نموده است. سرعت توسعه اینگونه فناوری‌ها، همراه با گسترش ویروس کرونا در سطح جهانی، به اندازه‌ای هست که گاهی مدیران و رهبران سطوح مختلف نیز دچار انفعال و جاماندگی می‌شوند.

پیشگفتار

از زمانی که انسانها جمعی زندگی کردن را تجربه کردند ضرورت مدیریت و رهبری گروه‌ها و جوامع مطرح شد. با رشد ضرورت و نیاز به رهبری و نقش رهبران موفق در توسعه و پیشرفت جوامع، نظریه‌های مختلف و متنوعی نیز مطرح شده است. عمده این نظریات در سطح سازمانی مطرح شده ولی طرح موضوع در سطح ملی و جهانی هم در ادبیات مدیریت از جایگاه نسبتاً خوبی برخوردار است. آنچه در اغلب کتاب‌ها و مقالات مختلف در این رابطه مشاهده می‌شود از دو ویژگی کلی برخوردار است. نخست، این نظرات برای شرایط ثابت مطرح شده‌اند، و دوم اینکه عموماً به شرایط روز و تغییرات گسترده سیاسی - اقتصادی و فناورانه چندان توجهی ندارند.

با گسترش کووید ۱۹ در دو سال گذشته و الزام استفاده از فناوری‌ها و روش‌های مختلف برای اداره کسب و کارها، شرایط به یکباره تغییر یافت و این همه‌گیری مسایلی را به جامعه بشری تحمیل کرد که قبلاً، حداقل در این سطح، تجربه نکرده بود.

البته، همه‌گیری‌ها جزئی از زندگی بشر هستند که از ابتدای تاریخ تاکنون در ابعاد کوچک و بزرگ رخ داده‌اند. بعضی از آنها بسیار فاجعه‌بار بوده و منجر به از دست رفتن جان میلیون‌ها انسان شده‌اند؛ بعضی از آنها هم در ابعاد کوچکتر بوده‌اند؛ اما آنچه بین آنها مشترک است این است که تا چه حد مدیران در برابر این همه‌گیری‌ها آماده بودند؟ همراه شدن این همه‌گیری جدید و گسترده با ظهور فناوری‌های نوین و ورود به عصر دیجیتال و سایبرنتیک، و پدیداری سازمان‌های مجازی و الزام دورکاری و نظایر آنها، ضرورت پرورش مدیران و رهبرانی با مهارت و دانش متفاوت را الزام‌آور ساخته است.

این تغییرات، با عمر کوتاه خود به صورت معناداری تغییرات بی‌شماری ایجاد نموده، تا اندازه‌ای که در اقتصاد، تصمیم‌گیری‌های کلان فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و ... مرز جغرافیائی دیگر معنا ندارد؛ نیازها و منافع جوامع بشری را در هم تنیده و علاوه بر مراودات اقتصادی و تجاری افکار و دانش بشری را نیز بی‌حد و مرز نموده است. سرعت توسعه اینگونه فناوری‌ها، همراه با گسترش ویروس کرونا در سطح جهانی، به اندازه‌ای هست که گاهی مدیران و رهبران سطوح مختلف نیز دچار انفعال و جاماندگی می‌شوند.

هرچه جهان دیجیتالی‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، دامنه تصمیماتی که رهبران باید بگیرند نیز گسترش می‌یابد. از سوی دیگر، با گسترش بحران کرونا، رهبران مجبور به گرفتن تصمیماتی شدند که تجربه قبلی مشابهی در موردشان نداشتند. تازه باید این تصمیمات را سریع هم می‌گرفتند و اجرا می‌کردند. از این رو، مدیران و رهبران برای موفقیت در دوران جدید به ظرفیت‌ها و مهارت‌های جدید و کاملاً متفاوت نیاز دارند.

کتاب مدیریت از راه دور برای راهنمایی مدیران و رهبرانی نوشته شده که تمایل دارند در فضای ناشی از کووید ۱۹ و فناوری‌های جدید، و نیز در عصر پسا کرونا، اثربخشی خود را حفظ کرده و بتوانند سازمان‌ها و کسب و کارهای خود را با این شرایط سازگار سازند. این کتاب به ویژه برای کسانی سودمند است که به اجبار و یا با انتخاب خود در نظر دارند فعالیت‌ها و کسب و کارهای خود را به شکل مجازی و از راه دور اداره و مدیریت کنند. رویکرد کاربردی بودن کتاب و ارائه مثال‌های مختلف، به خوانندگان کمک خواهد کرد تا بحران فعلی را به خوبی پشت سر گذاشته و خود را برای عصر پسا کرونا آماده سازند. امید است مطالعه این کتاب که در زمانی مناسب به رشته تحریر درآمده بتواند راهنمای خوبی برای مدیران آینده‌نگر باشد.

زمستان ۱۴۰۰

انقلاب مجازی

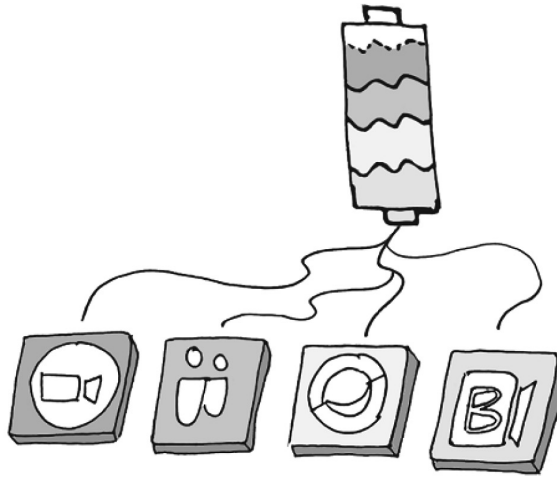
در ابتدا باید گفت همه ما تحت استرس کار کردیم.

با وقوع همه‌گیری جهانی کووید ۱۹ در اوایل سال ۲۰۲۰، میلیون‌ها سازمان و هزاران کارمند به دورکاری تغییر رویه دادند. روحیه توانمندی فردی و اجتماعی ناشی از یک حس تکرار نشدنی انسانیت، مردم جهان را به سازگاری و انجام فعالیت با بهره‌وری غیرقابل تصور سوق می‌دهد. با افزایش فعالیت مدیرعامل‌ها و رهبران صنفی و هم‌چنین افزایش تناوب، شفافیت و اعتبار ارتباط آن‌ها با یکدیگر نسبت به شرایط مناسب قبل از بحران، میزان اشتغال کارمندان نیز افزایش یافت. تعداد زیادی از کارمندان دفتری با کمک زوم^۱، تیمز^۲، وبکس^۳ و بلوجینز^۴ از دورکاری در خانه لذت بردند و ناملايمات ناشی از رفت‌وآمد روزانه و سفرهای کاری از بین رفت.

یک سال بعد، بیشتر این نوآوری‌ها از بین رفتند.

این موضوع تنها به علت خستگی از زوم نبود. ترس و عدم قطعیت درباره ویروس و فروپاشی اقتصاد جهانی، نگرانی درباره سلامتی افراد موردعلاقه و ناامنی شغلی موضوعاتی بودند که در اثر دشواری‌های سال سیاه ۲۰۲۰، وخیم‌تر شدند. این فهرست معروف شامل مواردی مانند سطوح تاریخی قطبیت سیاسی، اعتراضات ملی در برابر تبعیض نژادی برای قتل جورج فلویید و آتش‌سوزی‌های مخرب ساحل غربی ایالات متحده آمریکا بود. روند دورکاری در منزل (WFH) که پیش از کووید ۱۹ بخشی از زندگی شغلی افراد حرفه‌ای بود و با بسته شدن دفاتر به علت این همه‌گیری به‌طور قابل توجهی شتاب گرفت، هم به‌عنوان مزیت و هم منبع تنش، اعمال فشار بر سلامت روانی، اعمال فشار بر روابط شخصی و آشکار شدن چالش‌های جدید برای کارمندان و رئیس‌های آن‌ها در نظر گرفته می‌شود.

1. Zoom
2. Teams
3. WebEx
4. Blue Jeans



شکل ۱

روزی همه‌گیری کووید ۱۹ به پایان خواهد رسید و امیدواریم وقتی شما این کتاب را می‌خوانید این اتفاق افتاده باشد؛ اما حتی اگر مانند زمان نوشتن این کتاب که رعایت فاصله اجتماعی ضروری است و شرکت‌های کمی کارمندان خود را به حضور در دفاتر تشویق یا مجاز می‌کنند (با پوشیدن ماسک)، این موضوع واضح است: ما در آغاز یک تغییر چشمگیر و درازمدت در نحوه انجام کار هستیم. در چنین دنیای جدیدی، رهبران کمتر به صورت رودررو با یکدیگر کار می‌کنند و بیشتر این ارتباطات به صورت مجازی است؛ خواه صوتی، تصویری، توسط پست الکترونیک، پیام، اسلک^۱، تیمز یا با ظهور فناوری‌های جدید. هدف ما از راهنمایی از راه دور، اشتراک آگاهی‌های کاربردی برای تبدیل شدن شما به رهبر مجازی بهتری است. با دانستن این نکته که الگو مداری مهم‌ترین جنبه رهبری است، اشتراک نظرات درباره چگونگی تبدیل شدن به اثربخش‌ترین کارفرما نیز مهم است.

نظرات ما بر اساس تحقیقات گسترده علمی و حرفه‌ای درباره موضوع رهبری مجازی، همراه با حوزه کاری‌مان در زمینه شراکت با موفق‌ترین مدیرعامل‌ها، رهبران کسب‌وکار و سازمان‌های جهانی است. ما برای این کتاب با بیش از ۱۰۰ مدیرعامل، مدیران ارشد منابع انسانی و بهترین رهبران کسب‌وکار (به صورت مجازی) مصاحبه کرده‌ایم، هزاران فرد و شرکت را بررسی کرده‌ایم و مشاهدات خود را به‌عنوان نمایندگان هیئت مشاور و شرکت‌ها، برای انتخاب رهبران، ارزیابی و توسعه مدیر اجرایی، موفقیت مدیرعامل و نظارت بر عملکرد هیئت مسئول بکار گرفتیم.

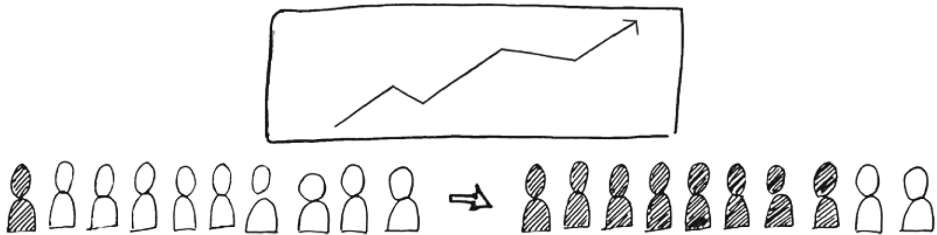
خوشبختانه روش‌های مؤثری برای کار و هدایت از راه دور وجود دارد. اعتقاد داریم که در سال‌های آینده، توانایی مدیران در تسلط بر مهارت‌های رهبری، موفقیت یا شکست شخصی و سازمانی را مشخص می‌کند.

1. Slack

افزایش شتاب رویه موجود: کار مجازی در اینجا ماندگار است

در این بخش برخی از اطلاعات اساسی را به اشتراک می‌گذاریم. مطالعات ما روی منابع انسانی و مدیران باهوش برای بیش از ۱۵۰ شرکت قبل از کووید-۱۹ نشان داد که کار مجازی پدیده نادری نیست- به‌طور میانگین ۱۳٪ از نیروهای کار کاملاً دور کار بودند. وقتی مدیران منابع انسانی و رهبران ۵۵ سازمان را در یک دوره دوهفته‌ای در جولای و اوت ۲۰۲۰ دوباره مورد مطالعه قرار دادیم، درصد نیروهای کاملاً دور کار در انتهای مارس ۲۰۲۰ به مقدار ۶۰٪ و در انتهای اوت به بیش از ۸۰٪ رسید.

این مدیران منابع انسانی و رهبران تخمین می‌زنند که حتی با پایدار شدن شرایط، تقریباً نیمی از کارمندان آن‌ها به دور کاری از خانه ادامه می‌دهند. مطالعه دیگر در مجله اکپرینس^۱ دانشگاه نورث‌ستر^۲ نشان داد که ۸۰٪ از کارمندانی که برای اولین بار دور کاری را تجربه می‌کردند خواهان ادامه این روش کار در آینده، حداقل به‌صورت پاره‌وقت، هستند (البته تنها ۱۵٪ آن‌ها خواستار دور کاری تمام‌وقت بودند) و کسانی که قبل از این همه‌گیری تجربه دور کاری را داشتند نیز مایل به ادامه این روش بودند.



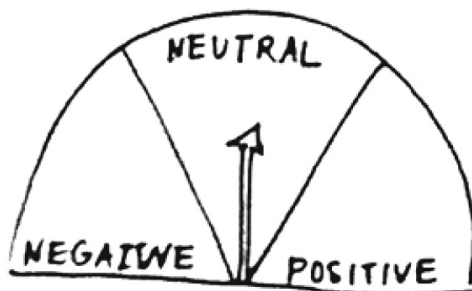
شکل ۲

گزارش مکنزی و leaning.org درباره زنان در محیط کار نشان داد که بحران کووید-۱۹ باعث شد بسیاری از سازمان‌ها مجدداً به دور کاری فکر کنند. این گزارش نشان داد که ۹۳٪ از شرکت‌ها بر این باور هستند که می‌توان کارهای بیشتری را از راه دور انجام داد و ۶۷٪ آن‌ها حدس می‌زنند که کارمندان بسیاری در آینده به‌صورت منظم دور کار خواهند شد. علاوه بر آن، بیش از ۸ نفر از هر ۱۰ کارمند بیان کردند که بیش‌ازپیش تمایل به دور کاری دارند.

نکته اینجاست که کار مجازی دیگر یک پدیده موقت در زندگی ما نیست و تقریباً یک تغییر شکل دائمی در نحوه کار کردن میلیون‌ها انسان و نحوه عملکرد سازمان‌ها است. کار مجازی در اینجا ماندگار است.

توالی سه چشم انداز

یکی از عجیب‌ترین نکات درباره تغییر به سمت دور کاری در اوایل ۲۰۲۰، همگانی بودن آن است. اهمیتی ندارد که با چه کسی صحبت می‌کنید، تقریباً تمامی کسانی که به صورت حرفه‌ای در دفتر کار می‌کنند، تغییر به سمت دور کاری را تجربه کرده‌اند. کسانی که دور کار نشدند، زندگی خود را به‌عنوان افراد پاسخگو به خطر انداخته‌اند یا وظایف خود را به‌عنوان کارمندان اصلی ادامه دادند و ما از همه این قهرمانان تشکر می‌کنیم. همکاران آن‌ها فقط می‌توانستند از خانه با آن‌ها کار کنند چون جامعه را فعال نگه داشتند و به جلو هدایت کردند.



شکل ۳

مدیریت به این معنی است که مدیران باید گروه‌های خود را از طریق ویدئوکنفرانس حفظ کنند، همکاران باید بتوانند بدون تماس فیزیکی باهم، طراحی و توسعه محصول را انجام دهند و افراد حرفه‌ای باید نحوه مشاوره، فروش و ارائه خدمات به مشتری از راه دور را یاد بگیرند. همه ما هم به صورت شخصی در این پدیده بودیم. بسیاری از افراد مجبور به ترک برنامه‌ها و مراسم خود و به دنبال رویدادهای جدید بودند. خانواده‌ها به جشن‌ها، تولدها و مراسم ازدواج از طریق زوم رو آوردند و هزاران ویدئوی ضبط شده شخصی به وجود آمدند. مردم درباره زندگی در قرنطینه و اثرات آن بر زندگی‌شان، مانند هزاران سال صحبت کردن درباره آب‌وهوا، صحبت کردند.

اما معنی مدیریت این نیست که همه مردم باید به یک روش یکسان کار و زندگی کنند. بلکه فاصله زیادی با این مفهوم دارد. به‌عنوان مثال، به گزارش تحقیق LeanIn.org، مادران شاغل در ایام همه‌گیری بسیار بیشتر از مردان به کارهای خانه و خانه‌داری مشغول بوده‌اند و در نتیجه علائم خستگی مفرط و اضطراب داشتند. در میان زنان و مردانی که دارای شغل تمام‌وقت، شریک زندگی و فرزند بودند، زنان به‌طور متوسط هفته‌ای ۲۰ ساعت بیشتر از مردان مشغول نگهداری از فرزندان، کارهای منزل و رسیدگی به خویشاوندان خود بوده‌اند. این مقدار معادل یک کار نیمه‌وقت جانبی است. جوانان و افراد مجرد شهرنشین، گروه دیگری بودند که به شدت آسیب دیدند؛ کسانی که ناچار به دور کاری از آپارتمان‌های کوچک بودند. شگفت‌آور