



راهنمای ارتباطات ناهمزمان

ضرورت تیم‌های توزیع شده

یادداشت گردآورنده

اگرچه کار از راه دور در بین شرکت‌های نرم‌افزاری پیش از این نیز رایج بوده است، اما بسیاری از شرکت‌ها در پاسخ به شیوع ویروس کرونا و شرایط اضطراری پیش‌رو؛ برای اولین بار دورکاری را با تیم‌های توزیع‌شده تجربه می‌کنند.

ایده اصلی این مستند یکپارچه‌سازی و اشتراک‌گذاری تجربیات، راهنماها و ایده‌هایی است که توسط معتبرترین و موفق‌ترین شرکت‌ها [که از سالیان گذشته با تیم‌های توزیع‌شده پروژه‌های خود را به پیش برده‌اند] به صورت پراکنده در قالب مقالات و مستندات مختلف انتشار یافته و مرجعی برای شرکت‌ها و کسب‌وکارهایی است که با تیم‌های توزیع‌شده و دورکار پروژه‌های خود را به پیش می‌برند.

در روزهای ابتدایی شروع این مستند، می‌خواستم تا این راهنما در دو بخش مجزا (ویژه کسب‌وکارها و خاص افراد و اعضای تیم‌های توزیع‌شده) تهیه شود که در ادامه و به دلیل جلوگیری از مطول شدن راهنما، بر آن شدم تا مستند ویژه کارمندان و اعضای تیم‌های توزیع‌شده در قالب مستندات و راهنماهای کوتاه‌تر با مخاطبان به اشتراک بگذارم.

این کتابچه، سومین راهنمای منتشر شده از این راهنمای جامع است و امیدوارم راه‌گشای کسب‌وکارها، افراد و شرکت‌هایی باشد که در/با تیم‌های توزیع‌شده مشغول به کار هستند.

کتابچه اول، با عنوان، راهنمای سریع حفظ امنیت برای دورکاری و معرفی ابزارهای کاربردی و کتابچه دوم با عنوان خلاصه کتاب کار عمیق، مهارتی که برای دستیابی به اهداف لازم است؛ پیش‌تر در وب‌سایت من منتشر و قابل دسترس است.

در صورت وجود هر ابهام، انتقاد و یا پیشنهادی، می‌توانید از طریق [وب‌سایت من](#)، با من در ارتباط باشید.

محسن احمدی

مدیر محصول، مدیر پروژه و

اسکرام مستر

اردیبهشت ۹۹

راه‌نمای ارتباطات ناهمزمان؛ ضرورت تیم‌های توزیع شده

فهرست مطالب

یادداشت گردآورنده

فهرست مطالب

مقدمه

ارتباطات ناهمزمان چیست؟

مشکلات ارتباطات لحظه‌ای با تیم‌ها

مزایای ارتباط ناهمزمان

منابعی که در تهیه این راه‌نما تاثیرگذار بوده‌اند

مقدمه

مطالعاتی که بر روی تیم‌های توزیع‌شده صورت گرفته است، نشان می‌دهد که افرادی که در تیم‌های توزیع‌شده و به صورت دورکار فعالیت می‌کنند در مقایسه با افرادی که در محل کار خود به صورت فیزیکی حضور دارند به مراتب از خلاقیت و بهره‌وری بالاتری برخوردارند. و جالب است که بدانید، آنچه در این میان مغفول مانده آن است که دلیل آن هنوز به شکل واضحی مشخص نیست.

درست است که اغلب افراد به دلیل عدم تردد در ساعت‌های شلوغ، وقت خود را صرفه‌جویی می‌کنند، از حواس‌پرتی‌های موجود در دفاتر کاری دوری کرده و وقت خود را بیشتر با خانواده، دوستان و به سرگرمی اختصاص می‌دهند اما این‌ها دلایل واقعی و قطعی برای پاسخ به چرایی این میزان افزایش بهره‌وری نیست. جدای از تمام موارد مفید ذکر شده در بالا، شاید یکی از دلایل افزایش بهره‌وری این افراد ارتباطات ناهمزمان با سایر هم‌تیمی‌های‌شان باشد.

در حالی که عمیقاً معتقدم افزایش دورکاری و فعالیت تیم‌های توزیع‌شده، آینده محتوم و مدل اجتناب‌ناپذیر شرکت‌ها و کسب‌کارهاست، فکر می‌کنم که ارتباطات ناهمزمان یکی از مهمترین عواملی خواهد بود که موجب افزایش بهره‌وری تیم‌ها خواهد شد.

بسیاری از شرکت‌ها هنوز با این ترس مواجه‌اند که آیا واقعا باید با دورکاری تیم‌های خود موافقت کنند یا نه؟ و متأسفانه تعداد اندکی از آن‌ها از خود می‌پرسند که آیا می‌توانند راه مناسبی پیدا کنند که در ارتباطات ناهمزمان هم بتوانند از مزایای ارتباطات برخط و لحظه‌ای بهره‌مند شوند یا نه؟ باید بگویم که ارتباطات ناهمزمان برعکس تصور این دسته از مدیران می‌تواند افزایش بهره‌وری تیم‌ها را شامل شود. هر بار که شما در محل کار به سراغ اعضای تیم می‌روید و سوالی هرچند کوتاه را از آن‌ها می‌پرسید، ناخواسته با ایجاد یک وقفه در کار آن‌ها موجب بهم‌ریختگی و حواس‌پرتی آن‌ها می‌شوید و این امر در دراز مدت به شکل قابل توجهی بهره‌وری آن‌ها را می‌کاهد.

زمانی که شما از رویکرد ارتباطات ناهمزمان برای برقراری ارتباط با اعضای تیم خود استفاده می‌کنید، در واقع این فرصت را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهید که اعضای تیم‌تان زمان‌های تمرکز و توجه خود بر روی کار اصلی‌شان را در اولویت قرار دهند و کارهای عمیق بیشتری را به انجام رسانند. این راه‌نما با استفاده از بهترین نمونه‌های اجرای شده در شرکت‌هایی که این سبک از ارتباطات را در تیم‌های توزیع شده خود اجرا کرده‌اند تهیه شده و امید است تمامی ابهامات و پرسش‌های شما در خصوص ارتباطات ناهمزمان را پوشش داده و بهره‌وری بیشتری را به اعضای تیم‌ها و سازمان‌تان هدیه دهد.

ارتباطات ناهمزمان چیست؟

ارتباطات ناهمزمان به بیان ساده زمانی اتفاق می‌افتد که شما انتظار پاسخ فوری و لحظه‌ای را در قبال پیام‌های ارسالی خود به اعضای تیم‌تان نداشته باشید. به عنوان مثال، شما ایمیلی را به فردی ارسال می‌کنید و چند ساعت و یا حتی چند روز بعد ممکن است پاسخ آن‌را دریافت کنید. در مقابل این نوع از ارتباط، شما پیامی را به فردی ارسال می‌کنید، گیرنده آن‌را دریافت، پردازش و بلافاصله به شما پاسخ می‌دهد. ارتباطات حضوری مانند جلسات، نمونه‌هایی از این دست ارتباطات همزمان است. اما اشکال دیجیتالی ارتباطات، مانند ارسال پیام در مسنجرهای کاری و دریافت لحظه‌ای پاسخ می‌تواند نمونه دیگری از این ارتباطات همزمان محسوب شوند. شما پیامی را ارسال می‌کنید، هم‌تیمی شما نوتیفیکیشن آن‌را دریافت کرده، اسلک یا مسنجرهای مشابه را باز و به شما پاسخ می‌دهد. جالب است بدانید که در برخی از شرکت‌ها رفتاری که با ایمیل انجام می‌شود هم به صورت همزمان است و بسیار رایج است که کاربران حداکثر در مدت ۲ دقیقه به ایمیل دریافتی پاسخ دهند. [این موضوع در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۵ و در یکی از آزمایشگاه‌های شرکت یاهو انجام شده، بیان شده است.]
پیش از پرداختن به رویکردهای مناسب برای کارهای گروهی و با تیم‌های توزیع شده، باید این سوال را مطرح کنیم که چرا باید روش‌های فعلی و عموماً هماهنگی‌های بین تیمی رایج را زیر سوال ببریم؟

مشکلات ارتباطات لحظه‌ای با تیم‌ها

براساس مقاله‌ای^۱ که در هاروارد بیزینس ریویو، منتشر شده است، مدت زمانی که کارمندان در ارتباطات بین تیمی می‌گذرانند به نسبت دو دهه گذشته ۵۰ درصد افزایش یافته است. محققان دریافته‌اند که این موضوع غیرمعقول بوده و افراد در حدود ۸۰ درصد از زمان خود را برای برقراری ارتباط با همکاران خود می‌گذرانند [این موضوع با در نظر گرفتن شش ساعت کار در روز لحاظ شده است]^۲. جلسات به‌طور متوسط ۱۵ درصد^۳ از زمان افراد را به خود اختصاص داده و برنامه‌های پیام‌رسانی فوری سازمانی نظیر اسلک و... موجب شده است تا افراد به‌طور متوسط تا ۲۰۰ پیام را در طول روز پاسخ دهند^۴. اگرچه کاربران لایه‌های بالاتر تا ۱۰۰۰ پیام در روز را نیز پاسخ گفته‌اند.

^۱ Collaborative Overload

^۲ Subject: Email, We Just Can't Get Enough

^۳ Meet Is Murder

^۴ The productivity pit: how Slack is ruining work

یکی از کارمندان مورد مطالعه در این گزارشات به نیویورک تایمز گفته است: پیش از این صبح‌ها به محض بیدار شدن تیندر را چک می‌کردم و اکنون مجبورم اسلک را چک کنم.

این گرایش به سمت برقراری ارتباطات لحظه‌ای به این معناست که افراد به طور متوسط می‌بایست زمانی در حدود ۸۰ درصد از ساعت کاری خود را به جلسات متعدد و ارتباطات بین تیمی بگذارند و در لابه‌لای این حجم از ارتباطات به صورت پراکنده و گاه‌بی‌گاه به کارهای اصلی خود بپردازند. پیشرفت فناوری تلفن همراه همراه بدان معناست که ارتباطات به محل کار و ساعات مشخص محدود نشده و ما دایما می‌بایست ایمیل‌ها و پیام‌های شرکتی خود را نیز کنترل کرده و به آن پاسخ دهیم. ما هیچ‌گاه نمی‌توانیم از محل کارمان جدا شویم.



**connected per
workday**



**of active usage
per workday**

اسلک از این موضوع با افتخار یاد می‌کند که کاربرانش بیش از ۹ ساعت در روز، آن‌را آنلاین نگه می‌دارند و به طور متوسط هر کاربر ۹۰ دقیقه از ۹ ساعت را در حال استفاده از این پیام‌رسان است^۵.

این سبک از کار و مقایسه نتایج حاصل از آن می‌تواند قابل درک باشد اما شواهد بیشتری وجود دارند که نشان می‌دهد تمام ارتباطات همزمان، برای حفظ تمرکز آسیب‌زا بوده و منابع ذهنی کارمندان را به طور جدی تخلیه می‌کند اما به طور خلاصه باید بگوییم:

- این کار موجب ایجاد وقفه‌های مداوم در ذهن شده، تمرکز بر روی کار را دشوار کرده، فعالیت‌های با ارزش بالاتر را مختل کرده، قدر حل مساله را در افراد از بین برده و بدتر از همه آن‌ها را از کارهای عمیق باز می‌دارد.
- دسترسی لحظه‌ای و عدم توانایی قطع ارتباطات همزمان برای سلامتی افراد مضر بوده و روز به روز آن‌ها را از اهداف بلند پروازانه فاصله می‌دهد.

⁵ Not all Daily Active Users are created equal: Work is fueled by true engagement

راه‌نمای ارتباطات ناهمزمان؛ ضرورت تیم‌های توزیع شده

- این سبک از ارتباطات موجب ایجاد استرس غیرضروری می‌شود. انتظار در دسترس بودن از نظر کارمندان یعنی عدم امکان برنامه‌ریزی برای برنامه‌های خود. آن‌ها روزهای کاری خود را صرف پاسخ‌گویی به درخواست‌ها کرده، زمان را به سرعت از دست داده و با افزایش استرس، سرخوردگی خود را منجر می‌شوند.⁶
- کیفیت مباحثات در این سبک از ارتباطات به شکل ملموسی کاسته شده و زمانی برای پاسخ‌گویی متفکرانه برای شما باقی نمی‌ماند.

مزایای ارتباط ناهمزمان

- بسیاری از کارمندان حواس‌پرتی‌ها و وقفه‌های زمان کار را پذیرفته‌اند اما برخی شرکت‌ها مانند اتوماتیک⁷، زیپر⁸، گیت‌لب⁹ و بافر با به‌کارگیری رویکرد ارتباط ناهمزمان از مزایای اجرای این سبک از ارتباطات در میان کارمندان خود سخن گفته‌اند. این شرکت‌ها معتقدند که؛
- توانسته‌اند روز کاری کارمندان خود کنترل کرده، آن‌ها را شادتر و بازدهی آن‌ها را افزایش دهند. در یک محیط دورکار، تقریباً ساعت کاری مشخصی وجود ندارد و کارمندان می‌توانند زمان کاری خود را متناسب با سبک زندگی، بیومتریک و مسوولیت‌های خود تنظیم کنند. به طور مثال یکی از کارمندان گفته است که من هر روز یک ساعت را با پسرم وقت می‌گذرانم و هیچ‌کس در ارتباطات ناهمزمان شرکت با این موضوع مشکلی ندارد.
 - توانسته‌اند افزایش کیفیت بالاتر در پاسخگویی افراد را رقم بزنند. ارتباطات ناهمزمان کمی کندتر است اما از کیفیت بالاتری برخوردار است. افراد می‌آموزند که ارتباط واضح‌تر و کامل‌تری برقرار کنند. آن‌ها فرصت دارند که در مورد یک مسئله فکر کنند و پاسخ‌های متفکرانه‌تری را ارائه کنند. یکی از این شرکت‌ها گفته است که طی هشت سال گذشته حتی یک مسئله جدی که به ارتباطات افراد بازگردد به واحد منابع انسانی‌شان ارجاع نشده است.
 - برنامه‌ریزی‌های بهتر منجر به کاهش استرس کارمندان شده چرا که برنامه‌ریزی افراد برای پاسخگویی به هم‌تیمی‌هایشان به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده و به جای پاسخگویی به پیام‌های با محتوای فوری دقت بیشتری در پاسخ‌ها اتفاق افتاده که به تبع آن استرس را در کارمندان کاهش داده است.
 - کارمندان در به‌کارگیری تکنیک‌های کار عمیق، پیشرفت کرده و زمان بیشتری را به کارهای با ارزش افزوده بالاتر برای سازمان اختصاص داده‌اند.
 - افزایش شفافیت در مکاتبات و مستندات به واسطه ارتباطات کتبی از دیگر مواردی است که توسط این شرکت‌ها با تغییر رویکرد به ارتباطات ناهمزمان به وقوع پیوسته است.

⁶ The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress

⁷ How we Communicate at Automattic

⁸ How to build culture in a remote team

⁹ The Remote Manifesto

هیچ چیز قطعی نیست

علی‌رغم تمامی مزایا و معایبی که از ارتباطات همزمان و ناهمزمان در تیم‌های دورکار مطرح کردم، به این نکته هم اشاره می‌کنم که هیچ چیز راه‌حل قطعی‌ای در هیچ شرایطی وجود ندارد. ارتباطات ناهمزمان هیچ‌گاه جای ارتباطات همزمان را نمی‌گیرد و مانند هر فرهنگ دیگری می‌تواند در شرایط و زمان‌های متفاوت، رفتاری متفاوت داشته باشد.

در ابتدای شروع اجرای ارتباطات ناهمزمان می‌توانید جلسات حضوری را به حداقل برسانید و گام‌های خود را در این فرهنگ‌سازی با احتیاط بیشتری بردارید.

در این مسیر، رعایت این نکات می‌تواند کاربردی باشند؛

- جلسات تک‌نفره را به صورت حضوری یا از طریق اسکایپ و به صورت همزمان برگزار کنید.
- گاه‌به‌گاه تیم‌های خود را به صورت حضوری یا از طریق اسکایپ ملاقات کنید و از احوال آن‌ها جویا شوید.

چگونه یک فرهنگ ارتباطی ناهمزمان ایجاد کنیم؟

تغییر رویکرد از ارتباطات همزمان بین تیمی به ارتباطات ناهمزمان مانند بسیاری از فرهنگ‌سازی‌ها، یک شبه اتفاق نمی‌افتد و نیازمند تغییر در فرایندها، عادات و رفتارهای فرهنگی‌ست. در اینجا می‌توانید با این تکنیک‌ها، این دوران گذار را راحت‌تر طی کنید؛

- در ارتباطات ناهمزمان اطلاعات ارسالی را به طور کامل درج کنید. اگر ضرورت دارد موارد مورد نظر را با صدا، تصویر و یا اسکرین‌شات‌های لازم برای فرد مورد نظر ارسال کنید و در عین حال در نظر داشته باشید که از ارائه اطلاعات غیر ضروری و اضافی خودداری کنید.
- از قبل برنامه‌ریزی کنید و به دریافت‌کننده بگویید که انتظار دارید تا پاسخ شما را طی چند ساعت یا چند روز آینده دریافت کنید. به این صورت می‌توانید زمانی را به منظور بررسی دقیق‌تر به گیرنده پیام بدهید.
- اگر مستندی را با فردی به اشتراک گذاشته‌اید، حتما در طول روز چندین مرتبه آن را چک کنید تا اگر تغییری در درخواست‌ها یا نظرات ایجاد شده است، در سریع‌ترین زمان از آن آگاه شوید. گاهی ممکن است افرادی را ساعت‌ها معطل کنید!
- پیش از برگزاری هر جلسه‌ای اطلاعات لازم را با اعضای جلسه به اشتراک بگذارید و در مورد موضوعات اصلی صحبت کنید تا تمامی اعضای جلسه نسبت به محتوای این جلسه آگاه باشند.

راه‌نمای ارتباطات ناهمزمان؛ ضرورت تیم‌های توزیع شده

- پس از برگزاری جلسه، محتوای آن و تصمیمات گرفته شده را مستند کرده و در اختیار اعضا قرار دهید. همچنین ترتیبی اتخاذ کنید تا اگر فردی در جلسه غیبت داشت، بتواند به محتوای جلسه (به صورت ویدیویی) دسترسی داشته باشد.
- نوتیفیکیشن‌های پیام‌های خود را خاموش کنید تا با تمرکز بیشتری به فعالیت خود ادامه دهید. اما در نظر داشته باشید که در این شرایط می‌بایست حداقل روزی دو یا سه بار آن‌ها را چک کرده و خود را موظف به پاسخگویی به پیام‌های دریافتی کنید.

کارهایی که به عنوان مدیر یک تیم انجام می‌دهید

- در میان فرهنگ‌سازی‌های پیش از به‌کارگیری ارتباطات ناهمزمان در میان اعضای تیم‌های خود، به عنوان یک مدیر می‌بایست این نکات را رعایت کنید؛
- نوشتن و ارتباطات را به عنوان مهارت‌های اصلی اعضای تیم در نظر گرفته و به آن‌ها کمک کنید تا در این مهارت‌ها تسلط بیشتری پیدا کنند.
- افراد را براساس کارایی و نتایج کاری‌شان ارزیابی کنید نه سرعت پاسخگو بودن و مدت زمان در دسترس بودن‌شان.
- بر روی اعتماد سازمان به اعضای تیم‌ها و میزان استقلال آن‌ها تاکید کنید. ارتباطات ناهمزمان هیچ‌گاه به درستی اجرا نمی‌شوند مگر اینکه بر اعتماد خود به افرادتان تاکید کنید.
- برای مدیریت و تصمیم‌گیری از مدل‌های DRI استفاده کنید. یک نفر را از هر تیم به عنوان تصمیم‌گیرنده نهایی انتخاب کنید تا در مواقع لزوم راه‌گشای اعضای تیم باشد. به یاد داشته باشید که هرچه تعداد افراد تصمیم‌گیر در تیم‌ها بیشتر باشد تیم با کاهش مسئولیت‌پذیری مواجه شده، از عدم تمرکز و اقتدار رنجیده شده و تیمی ناکارآمدتر به شما تحویل داده خواهد شد.
- انتظارات معقولی را برای مدت زمان پاسخگویی به اعضای تیم در نظر بگیرید.
- شفافیت را در اولویت قرار دهید و اطمینان داشته باشید که تمامی افراد به مکاتبات تبادل شده اعضای تیم دسترسی داشته باشند.
- از ابزارهایی استفاده کنید که شفافیت، کار عمیق و ارتباطات ناهمزمان را ترویج کند. به عنوان مثال درخواست‌های گیت‌هاب پول، مکالمات بیس‌کمپ و... از ایمیل داخل سازمان استفاده نکنید. هرچند که می‌توان ایمیل را به عنوان ابزاری برای ترویج ارتباطات ناهمزمان استفاده کرد، اما به دلیل عدم دسترسی تمام افراد به تمام مکالمات ممکن است شما را در فرایند شفاف‌سازی با مشکل مواجه کند.
- برای موارد اضطراری کانال‌های ارتباطی‌ای داشته باشید که برای موارد بسیار حیاتی و ضروری از آن استفاده کنید.

راه‌نمای ارتباطات ناهمزمان؛ ضرورت تیم‌های توزیع شده

ارتباطات ناهمزمان، نبردی پر فراز و نشیب است که وضعیت جاری تیم‌ها را به چالش می‌کشد، اما اطمینان دارم که در آینده شرکت‌ها و افرادی که به این مهارت رسیده باشند می‌توانند کارهای موثرتر و با کیفیت‌تری را تجربه کنند.

منابعی که در تهیه این راه‌نما تاثیرگذار بوده‌اند

- A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home
- Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?