

混合办公

管理跨时区团队

一些有助于远程团队处理新形势的措施

🕒 阅读 6分钟



本文出自我们的Steelcase 360系列远程办公相关文章——[让距离不再是问题](#)。

我们逐渐明白，远程办公做不到严格的“朝九晚五”。然而，单纯理解是一回事，实际执行又是另一回事。

Donna Flynn
Steelcase Workspace Futures副总裁

当下新冠肺炎在全球蔓延，各国人民猝不及防，不得不纷纷开启远程办公。一部分人则是居家办公，而另一部分人无法出行，又需要与各地的团队成员们保持联络。对大多数人而言，我们需要适应这种全新的办公形式。面对远程办公带来的全新挑战，我们要有应对之策：

您如何与团队保持联系？

您如何创造并秉持远程办公文化？

如何才能保障工作顺利开展？

多年来，我一直领导着一个跨国合作团队，成员们分布在不同时区和地区，我们在不断的实践和磨合中学会当成员无法聚集时应当怎样开展团队协作。我们逐渐明白，远程办公做不到严格的“朝九晚五”——抛开时区差异带来的影响，这依然是不争的事实。然而，单纯理解是一回事，实际执行又是另一回事。下面，我将分享我们团队采用的五种方式，从而帮助远程团队应对他们所处的新状况：

1. 根据实际需求选择合适的协作办公工具——并继续寻找更好的下一个。

如今，分散式团队使用的工具都非常出色，但它们并未十全十美到可以满足所有的工作类型。因此，我们根据不同的工作目标，会针对性地选用不同设备——包括Google Drive、Slack、WhatsApp、Teams和Mural。作为一个团队，我们充分利用了Mural（一种高度可视化的数字便利贴屏幕），当我们需要集体创作时，Mural极大地提升了团队协作效果。我们尝试过许多视频会议平台。在理想状态下，我们在办公室会优先考虑Telepresence，因为它能提供高清视频，内容共享功能也很强大。但由于我们总有团队成员居家办公，而家中无法使用这项技术，因此它的使用范围也很有限。其他网络视频平台（如Zoom和Microsoft Teams）在稳定带宽下能够提供良好的工作体验——但是观看人像和分享工作内容这两项功能，您只能二者选其一。笔记本电脑的小型屏幕注定它不能像Telepresence一样同时具备这两项功能，但如今大部分人在家中只能使用笔记本电脑。我们发现，使用这些设备需要足够耐心，并要懂得灵活变通，必要时及时更换技术设备——例如，当某地带宽造成延迟时，需要断开不稳定的视频链接，切换到电话会议。

2. 给予正在通话或视频中的同事更多关注

我们经常谈论“存在感悬殊”的概念，即脱离团队异地办公的成员在会议中一般处于劣势。例如，同一房间里办公的人互相交谈时，很可能忘记视频或电话会议中的另一方。同样，相比于音频通话，发起视频会议更容易让分散式团队的成员参与其中，您出现在屏幕上更能引起人们的注意。我们一直在寻找方法解决这一问题，但结果不尽如人意，远程办公者受到的关注总比不上身处办公室的职员。然而，现在更多的人需要远程工作，也就更具有挑战性。最有效的解决办法或许是树立“参与意识”。我们要记住，更加包容，给予每个人平等参与对话的机会。在视频会话中多眼神交流，适时地礼貌打断激烈讨论，邀请相对沉默的与会者们加入话题。帮助每个人参与视频或电话会议，有利于实现人人获得平等的“存在感”。

3. 坚持安排会议以维持和远程团队成员的联系。

我们目前的形势和现有技术，都会限制我们与同事偶尔的见面。我们知道，坚持举行会议，以正式和非正式的方式促进交流，这对于培养团队凝聚力至关重要。我们的团队每周都会召开会议，维持紧密联系——会议将持续足够长的时间，因为考虑到技术设备可能断断续续，团队成员们偶尔分享家庭趣闻，或者值得庆贺的人生大事，如订婚或迎来新生命。我们还自发地规定了“社交时间”，成员们会受邀准备咖啡、午餐食物或鸡尾酒——具体准备哪样，取决于您所处的时间地点——大家共同在视频聚会中享受美食。建议每个团队考虑各自最适合的团建方式，相较于同地点办公的团队来说，远程办公更需要这些琐碎的休闲社交契机。

4. 团队共同分担全天候7/24的工作压力。

即使一些人可能是“早起的鸟儿”，而另一些人是“夜猫子”，我们永远也无法改变人类的基本生理节奏。在跨国团队中，时差问题给员工们带来生理、认知和情感层面的挑战。过去，因为我们大多数员工在密歇根州大急流城（美国东部时间）办公，我们默认将会议安排在当地的工作日时间进行，所以亚洲团队的成员必须要熬夜工作。但是我们很快意识到，这在团队中造成了不平等现象，对一部分人极不公平。于是，我们会轮换会议日程表，每个月，每个团队成员都有一个晨间会议、午间会议和晚间会议，而不用再半夜参会。晚10点至早7点之间的集体会议都被取消。

5. 统一团队成员工作节奏，培养团队凝聚力。

我能感受到，由于出行受限，做到统一节奏尤为困难。我们也都清楚，没有任何工具可以与人们在同一房间里办公相媲美。每年，我会把我的跨国团队聚集在一起参加两场研讨会，这些研讨会意义重大，并且有益于我们维系个人关系，构建信任，共同获得直观体验的经历。研讨会上，我坚持三条准则：我们应该共同创造、共同学习、享受充足随性的社交时间。我还会借此机会，带领团队进行战略讨论和决策，因为共处一室，能更高效地就复杂问题达成一致意见。我认为，等情况好转到允许我们出差时，每年这两个星期的付出，能激励团队成员在剩余50个星期内达成优异成绩。构建高效和谐的跨国团队，有必要考虑类似的智慧出行战略。思考下当前危机结束时，您可以如何重新巩固团队的凝聚力。

所有这些方法可以强化团队成员对彼此的同理心，这种同理心能够增强成员间的相互信任、促进集体合作，推动我们的业务向前发展。



作为一位受过专业培训的人类学家，Donna Flynn领导着全球的Steelcase WorkSpace Futures研究团队，探索如何在办公洞察力上推陈出新。

保持联系

现在注册，即可定期收到来自Steelcase 360的邮件。我们会加入任何我们觉得有益于您的故事、研究和洞察力，持续更新新故事、播客和杂志。

```
hbspt.forms.create({  
portalId: "1822507" ,  
formId: "46264443-52a1-472c-9ab7-74e08fe6269f"  
});
```