

Zarządzanie zdalnymi zespołami w działalności przedsiębiorstw

Wstęp

Zdalny zespół (z ang. *virtual team*) to socjo-technologiczny system składający się z dwóch lub więcej osób, współpracujących ze sobą nad osiągnięciem wspólnych celów, z uwzględnieniem faktu, iż przynajmniej jeden członek zespołu pracuje w innej lokalizacji, organizacji lub innej sferze czasowej, tak że komunikacja i koordynacja działań opiera się głównie na wykorzystaniu elektronicznych mediów komunikacyjnych (np. e-mail, faks, telefon, video-konferencja i inne) [Curseu, Schalk, Wessel, 2008, s. 629, dostęp: 10.01.2012]. W artykule autorka będzie zamiennie używać terminu zdalny i wirtualny zespół. Celem tego opracowania jest przybliżenie tematyki związanej z działaniem wirtualnych zespołów. W pierwszej części przedstawiona zostanie pokrótce specyfika zdalnych zespołów z szczególnym podkreśleniem problemów mogących przeszkadzać w ich efektywnym działaniu. Część druga zostanie poświęcona kilku wybranym elementom umożliwiającym poprawne funkcjonowanie zdalnych zespołów.

1. Specyfika zdalnych zespołów

Zdalne zespoły to grupy ludzi pracujących nad niezależnymi zadaniami, oddalanych od siebie geograficznie, porozumiewających się głównie przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych, współodpowiedzialnych za wyniki uzyskiwane przez grupę. Z punktu widzenia przedziału czasowego, zdalne zespoły można formować w momencie pojawienia się zadania i potem rozwiązać po jego wykonaniu, lub można powoływać je jako stałe jednostki danej organizacji. Wirtualne zespoły mogą składać się z osób działających w ramach tej samej organizacji, lub w innych organizacjach będących częścią tego samego łańcucha dodanej wartości (kategoria funkcjonalności). Pod względem rozproszenia geograficznego można wyróżnić lokalne, regionalne, krajowe lub globalne zespoły. Zespoły mogą mieć na celu rozwiązanie konkretnego problemu, lub mogą koncentrować się na projektowaniu i rozwijaniu nowych usług bądź systemów. Przyjmuje się, że zdalne zespoły mogą pracować pomimo odległości, różnic czasowych i ograniczeń organizacyjnych [Curseu, Schalk, Wessel, 2008, s.629, dostęp: 10.01.2012].

W warunkach zmieniającego się otoczenia rynkowego i wymagań klientów, łatwość dostosowania się zdalnego zespołu poprzez dodawanie nowych członków i umiejętności wedle potrzeb powoduje wzrost zainteresowania

* Mgr, Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, jkos@ue.katowice.pl

przedsiębiorstw tym rozwiązaniem. Nowoczesne rozwiązania komunikacyjne takie jak Internet czy e-mail zwiększyły szybkość interakcji pomiędzy organizacjami, przepływ informacji oraz wprowadziły nowe formy współpracy zawodowej.

Zdalne zespoły oferują elastyczność, możliwość szybszego reagowanie na zmiany, niższe koszty oraz lepsze wykorzystanie zasobów. Należy również zwrócić uwagę na ryzyko związane z dynamiką grupy, takie jak tworzenie i podtrzymywanie działania zespołu, zaangażowanie w działanie organizacji czy problemy związane z relacjami w zespole – zaufanie, różnorodność kulturowa członków zespołu, potencjalne konflikty oraz problemy interpretacyjne mogące pojawić się podczas procesu podejmowania decyzji, wynikające głównie z jego złożoności [Bergiel, Bergiel, Balsmeier, 2008, s. 99, dostęp: 10.01.2012].

W przypadku zdalnych zespołów występują zarówno korzyści jakich nie mogą zaoferować tradycyjne zlokalizowane w jednym miejscu zespoły oraz bariery, które nie występują w przypadku tradycyjnych grup roboczych (przykładowe wady i zalety komunikacji mailowej w porównaniu do komunikacji tradycyjnej przedstawiono w tablicy nr 1). Jeszcze nie tak dawno główną przeszkodą w wykorzystywaniu przez przedsiębiorstwa zdalnych zespołów był brak odpowiednich technologii pozwalających na efektywną współpracę rozproszonych geograficznie jednostek, aktualnie coraz większą uwagę zwraca się na problemy związane z zarządzaniem zdalnymi zespołami i wynikające ze społecznych interakcji pomiędzy członkami zespołu [Piccoli, Powell, Ives, 2004, s. 360, dostęp: 10.01.2012].

Do najczęściej występujących problemów w przypadku wirtualnych zespołów, należą m.in. [Mihhailova, Öun, Türk, 2011, s. 344-345, dostęp: 11.01.2012]:

- brak bezpośredniej, fizycznej interakcji pomiędzy członkami zespołu i związane z tym zmniejszenie efektu synergii w pracy zespołowej, mniejsze wzajemne zaufanie członków zespołu, większe obawy odnośnie wywiązywania się z konkretnych zadań i obowiązków,
- konieczność pozyskania nowych umiejętności i wypracowania nowych nawyków – w przypadku braku wyraźnego rozróżnienia czasu pracy od czasu wolnego, może dojść do sytuacji, w której czas pracy będzie zajmował większość dnia pracownika, konieczność umiejętnego zarządzania czasem,
- poczucie odizolowania i utraty kontaktu z zewnętrznym światem w przypadku członków zdalnych zespołów może być szczególnie dotkliwie, jeżeli wcześniej pracowali w otoczeniu wymagającym częstych bezpośrednich interakcji z innymi pracownikami,
- niewystarczający poziom wiedzy na temat nowoczesnych technologii komunikacyjnych w przypadku członków zdalnego zespołu lub starszej kadry kierowniczej, może pogłębiać problemy związane z brakiem zaufania i potencjalnie generować większą liczbę konfliktów, czy to na linii zespół-otoczenie czy wewnątrz samego zespołu,

- problemy związane z rozwiązywaniem konfliktów wynikające z rozproszenia geograficznego i/lub kulturowego, oraz z słabszymi i mniej trwałymi więziami pomiędzy członkami zespołu,
- cechy charakteru, zwłaszcza w przypadku osób bardzo towarzyskich czy wymagających istnienia pewnej zewnętrznej hierarchii mogą obniżać ich efektywność w przypadku włączenia do pracy w zdalnym zespole,
- niedopasowanie do specyfiki branży, w której działa przedsiębiorstwo chcące wykorzystywać w swojej działalności zdalny zespół.

Tablica 1. Różnice w komunikacji w tradycyjnych i wirtualnych zespołach np. e-maila

Element modelu komunikacji	Tradycyjna komunikacja	Wirtualna komunikacja
Sygnał	Przekaz werbalny i pozawerbalny	Język pisany
Odległość	Niewielka	Duża
Zakłócenia	Możliwe do kontrolowania przez uczestników	Brak możliwości oceny potencjalnych zakłóceń (np. problemy z transferem)
Wiadomość zwrotna	Brak opóźnień, możliwość oceny skutku przekazu	Możliwość znaczących opóźnień, brak możliwości oceny skutku przekazu

Zródło: [Junemann, Lloyd, 2003, s. 184, dostęp: 10.01.2012].

2. Elementy składowe efektywnego działania wirtualnych zespołów

Przedsiębiorstwo chcące wykorzystywać w swojej działalności wirtualne zespoły, musi pamiętać iż wiele z elementów składających się na sukces tradycyjnych zespołów jest koniecznych również w przypadku wirtualnych zespołów. Do wspomnianych elementów wspólnych należą m.in. [Bergiel, Bergiel, Balsmeier, 2008, s. 100, dostęp: 10.01.2012]:

- wysoki poziom zaufania,
- przejrzystość komunikacji,
- silne przywództwo,
- odpowiednia technologia.

Zaufanie jest podstawowym czynnikiem wpływającym na tworzenie się wzajemnych relacji. W przypadku zdalnego zespołu relacje powinny być budowane ze szczególną ostrożnością i dbałością. Wzajemne zaufanie poszczególnych członków zespołu bardzo często wynika z tego, że współpracownicy wiedzą, iż wszyscy członkowie zespołu są odpowiedzialni i można na nich polegać w kwestii powierzonych zadań. W przypadku wirtualnych zespołów zaufanie pomiędzy współpracownikami jest tym bardziej ważniejsze ze względu na ograniczone możliwości bezpośredniego kontaktu między członkami zespołu [Lee-Kelley, Crossman, Cannings, 2004, s. 652, dostęp: 12.01.2012].

Zarówno w przypadku tradycyjnych jak i wirtualnych zespołów bardzo ważnym aspektem jest komunikacja wewnątrz zespołu. Różnice występujące w komunikacji między tradycyjnymi i wirtualnymi zespołami przedstawiono w tablicy nr 1, na przykładzie e-maila. Sukces zespołu w dużej mierze jest zależny od umiejętności przekazywania sobie nawzajem informacji przez członków zespołu bez względu na wyzwania stawiane przez czas i odległość. Liderzy w wirtualnych zespołach muszą ściśle współpracować z członkami swoich zespołów w celu ustalenia pewnych zasad odnośnie tego co, kiedy i w jaki sposób powinno być komunikowane. Codzienna komunikacja pomiędzy liderem zespołu a poszczególnymi członkami jest spoiwem utrzymującym zdalny zespół, a wzajemne zaufanie jest czynnikiem wpływającym na lepszą jakość komunikacji [Badrinarayanan, Arnett, 2008, s. 246, dostęp: 12.01.2012].

Innym czynnikiem wpływającym na sukces tradycyjnych i wirtualnych zespołów są umiejętności przywódcze. Zwłaszcza rozwiązywanie konfliktów w zespole wymaga od lidera dużego doświadczenia. Skuteczni liderzy muszą być w stanie równocześnie spełniać różne role przywódcze. W tym sensie powinni pamiętać by doceniać wkład poszczególnych członków zespołu (niekiedy w postaci podwyżki czy awansu) oraz upewnić się, że tego typu wyróżnienie stanie się powszechnie wiadome w zespole. Do zadań przywódcy należy również okresowe monitorowanie funkcjonowania grupy, wczesne wykrywanie i rozwiązywanie potencjalnych problemów.

Jasno określone cele są ważne dla wszystkich zespołów a szczególnie ważne dla tych, których członkowie nie mają okazji się zbyt często spotykać. W przypadku braku możliwości do osobistego kontaktu, zespołowe cele mogą spełniać rolę siły łączącej strategię organizacji oraz cele i potrzeby poszczególnych członków zespołu [Hunsaker, Hunsaker, 2008, s. 95, dostęp: 10.01.2012]. Ważne jest by wszyscy członkowie zespołu mogli brać udział w fazie planowania celów danego projektu oraz by panowała jasność na wszystkich poziomach w zespole odnośnie sposobów oceny rezultatów oraz wymagań względem poszczególnych członków koniecznych do osiągnięcia zaplanowanych celów. Liderzy powinni często przypominać swojemu zespołowi o planowanych celach i zachęcać do pracy nad ich osiągnięciem.

Ostatnim czynnikiem sukcesu w przypadku wirtualnych zespołów jest wybór odpowiedniej technologii komunikacyjnej. Nawet najbardziej zaawansowana technologia może przyczynić się do porażki zespołu, jeżeli jej wprowadzenie nie zostanie rozpatrzone z punktu widzenia użytkowników. Lider zespołu musi mieć pewność, iż wszyscy członkowie zespołu posiadają odpowiednie umiejętności, sprzęt, oprogramowanie i wiedzę konieczne do aktywnego uczestnictwa w działalności zespołu. Niektóre z dostępnych narzędzi są synchroniczne i wymagają by poszczególni członkowie zespołu byli dostępni w tym samym czasie (np. telekonferencje, video-konferencje, chaty) [Morris, 2008, s.133, dostęp: 18.01.2012]. Powstają specjalne aplikacje komputerowe wspomagające działalność wirtualnych zespołów (ang. groupware), tworzące scentralizowaną platformę dla około-zespołowej komunikacji mającej na celu

zminimalizowanie strat wiadomości i czasu. Ponadto ułatwieniem w pracy wirtualnego zespołu może być wykorzystanie dedykowanej strony internetowej, umożliwiającej magazynowania i dystrybuowania planów, materiałów referencyjnych, wykresów i innych przydatnych w pracy zespołu pomocy graficznych [Stough, Eom, Buckenmyer, 2000, s. 373, dostęp: 14.01.2012].

Uwzględniając fakt, iż w przypadku zdalnych zespołów zdecydowana większość relacji zarówno pomiędzy współpracownikami jak i na linii lider zespołu-pracownicy odbywa się za pomocą niebezpośrednich kanałów komunikacyjnych, umiejętności efektywnego posługiwania się danym kanałem komunikacyjnym poszczególnych uczestników są poddawanej bardziej krytycznej ocenie niż w przypadku kiedy równocześnie zachodzi możliwość bezpośredniego kontaktu – np. różnica pomiędzy komunikacją stricte mailową a np. rozmową między dwójką pracowników po której następuje wysłanie maila z przypomnieniem tego co zostało podczas tej rozmowy ustalone. Dlatego też w przypadku zdalnych zespołów znaczenia nabierają takie umiejętności jak m.in. [Morris, 2008, s.131, dostęp: 18.01.2012]:

- podstawowa znajomość i łatwość w użytkowaniu odpowiedniej technologii komunikacyjnej,
- umiejętność wnoszenia wkładu podczas audio i wideo konferencji,
- umiejętność wpływania na pozostałych członków zespołu na odległość,
- umiejętność nawiązywania i podtrzymywania wirtualnych znajomości,
- zdolność do podejmowania samodzielnych działań i zadań,
- umiejętne formułowanie wiadomości, mających na celu przekazać konkretne treści z uwzględnieniem potencjalnego wpływu na odbiorcę,
- umiejętne przygotowanie do i efektywne prowadzenie spotkań przez telefon,
- umiejętność zdalnego zarządzania kluczowymi procesami – delegowanie zadań, zapobieganie i rozwiązywanie powstałych problemów, podejmowanie decyzji,
- zdolność projekcji swojej indywidualności i autentyczności z wykorzystaniem ograniczonych, niebezpośrednich kanałów komunikacyjnych,
- tolerancyjność i zrozumienie pozwalające pracować z członkami zespołu pochodzącymi z innych kręgów kulturowych.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa wykorzystujące w swojej działalności zdalne zespoły są w stanie lepiej adaptować się do zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz budować przewagę konkurencyjną korzystając z umiejętności i kompetencji pracowników z różnych krajów. Koncepcja kreowania zespołów zdalnych powstała jako wynik pojawienia się technicznych możliwości usprawniających komunikację i wymianę informacji.

Gwałtowny rozwój Internetu wraz z nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi umożliwił przedsiębiorstwom tworzenia zespołów działających ponad barierami czasu, odległości, narodowej kultury i organizacji. Pomimo

istnienia barier wynikających między innymi z tradycji i zróżnicowania kulturowego poszczególnych członków zespołów, zdalne zespoły działające w ramach przedsiębiorstw globalnych stają się coraz istotniejszym narzędziem zwiększania efektywności i konkurencyjności na rynku.

Literatura

1. Badrinarayanan, V., Arnett D. (2008), Effective virtual new product development teams: an integrated framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 4, s. 246, <http://www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm>.
2. Bergiel B., Bergiel E., Balsmeier P. (2008), Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages, *Management Research News*, Vol. 31, No. 2, <http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm>.
3. Curseu P., Schalk R., Wessel I. (2008), How do virtual teams process information? A literature review and implications for management, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 6, <http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>.
4. Hunsaker P., Hunsaker J. (2008), Virtual teams: a leader's guide, *Team Performance Management*, Vol. 14 No. ½, <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>.
5. Junemann E., Lloyd B. (2003), Consulting for virtual excellence: virtual teamwork as a task for consultants, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 7/8, <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>.
6. Lee-Kelley L., Crossman A., Cannings A. (2000), A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 8, <http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm>.
7. Mihhailova G., Öun K., Türk K. (2011), Virtual work usage and challenges in different service sector branches, *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, No. 3 (2011), <http://www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm>.
8. Morris S. (2008), Virtual team working: making it happen, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 3, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0019-7858&volume=40&issue=3&articleid=1722608&show=html>.
9. Piccoli G., Powell A., Ives B. (2004), Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness, *Information Technology & People*, Vol. 17, No. 4 (2004), <http://www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm>.
10. Stough S., Eom S., Buckenmyer J. (2000), *Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 8, <http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm>.

Streszczenie

Zdalny zespół (z ang. *virtual team*) to socjo-technologiczny system składający się z dwóch lub więcej osób, współpracujących ze sobą nad osiągnięciem wspólnych celów, z uwzględnieniem faktu, iż przynajmniej jeden członek zespołu pracuje w innej lokalizacji, organizacji lub innej sferze czasowej, tak że komunikacja i koordynacja działań opiera się głównie na wykorzystaniu elektronicznych mediów komunikacyjnych.

Przedsiębiorstwo chcące wykorzystywać w swojej działalności wirtualne zespoły, musi pamiętać, iż wiele z elementów składających się na sukces tradycyjnych zespołów jest koniecznych również w przypadku wirtualnych zespołów. Do wspomnianych elementów wspólnych należą m.in.: wysoki poziom zaufania, przejrzystość komunikacji, silne przywództwo, odpowiednia technologia. Jeszcze nie tak dawno główną przeszkodą w wykorzystywaniu przez przedsiębiorstwa zdalnych zespołów był brak odpowiednich technologii pozwalających na efektywną współpracę rozproszonych geograficznie jednostek, aktualnie coraz większą uwagę zwraca się na problemy związane z zarządzaniem zdalnymi zespołami i wynikające ze społecznych interakcji pomiędzy członkami zespołu. Pomimo istnienia barier wynikających między innymi z tradycji i zróżnicowania kulturowego poszczególnych członków zespołów, zdalne zespoły działające w ramach przedsiębiorstw globalnych stają się coraz istotniejszym narzędziem zwiększania efektywności i konkurencyjności na rynku.

Słowa kluczowe

wirtualne zespoły, technologie komunikacyjne

Implementation of virtual teams in organization (Summary)

Rapid development of the Internet and interconnected communication technologies allowed companies to implement teams working across time, distance, cultural context and organizational boundaries. Virtual teams as a solution are not suitable for every type of an organization but properly implemented can be a tool to achieve higher competitiveness in changing global market. The aim of this paper is to shortly discuss elements needed for success of virtual teams and potential barriers in their way.

Key words

team management, communication technology