

BUDOWANIE ZESPOŁU WIRTUALNEGO – ZASADY I WYZWANIA

BEATA KRAWCZYK-BRYŁKA¹

Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
¹ e-mail: bkrawczy@zie.pg.gda.pl

SŁOWA KLUCZOWE

zespół wirtualny, praca zespołowa, zarządzanie zespołem wirtualnym, zaufanie w zespole

STRESZCZENIE

Artykuł powstał w ramach projektu: Centrum Doskonałości Naukowej Infrastruktury Wytwarzania Aplikacji CD NIWA, realizowanego na Politechnice Gdańskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (nr POIG.02.03.00-22-059/13). Dotyczy tworzenia i współpracy w zespole wirtualnym, który jest zaangażowany w realizację konkretnego celu, najczęściej projektu, wymagającego współdziałania osób rozproszonych geograficznie i/lub organizacyjnie, komunikujących się głównie za pomocą technologii IT. Zaprezentowano charakterystykę wirtualnej współpracy z uwzględnieniem zalet i zagrożeń wynikających z ograniczenia komunikacji bezpośredniej. Na podstawie modelu procesu pracy zespołowej przeanalizowano zasady istotne dla każdego z jej etapów: określania celu, doboru osób, ustalania reguł grupowych, generowania pomysłów i podejmowania decyzji. Zaproponowano rekomendacje dla osób podejmujących się budowania zespołów wirtualnych, dotyczące każdej z wymienionych faz, które mogą służyć efektywności i innowacyjności pracy zespołu wirtualnego. Jako jedno z wyzwań wirtualnej przedstawiono również, na podstawie wyników badań własnych, postawy studentów wobec tej formy realizacji projektów.

Wprowadzenie

Jednym z istotnych aspektów funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego jest zastępowanie relacji bezpośrednich kontaktem za pośrednictwem technologii IT. Dotyczy to również współpracy w zespołach projektowych, które coraz częściej mają wirtualny lub hybrydowy (wirtualno-tradycyjny) charakter. Głównym celem artykułu jest przedstawienie rekomendacji dotyczących tworzenia i zarządzania zespołem wirtualnym w sposób pozwalający na doświadczanie korzyści z jego funkcjonowania. Dodatkowo dokonano analizy postaw grupy młodych

Polaków wobec współpracy wirtualnej, by podkreślić znaczenie poszczególnych rekomendacji na tle obaw i oczekiwań przedstawicieli społeczeństwa informacyjnego.

Aby zdefiniować zespół wirtualny, należy odwołać się do definicji zespołu tradycyjnego, który stanowi niewielka grupa osób o uzupełniających się kompetencjach, które mają wspólny cel, podejmują aktywności zmierzające do jego realizacji, pozostając we wzajemnej współzależności, znają swoje role i zadania w zespole, budują wzajemne relacje, działają według określonych zasad i dzielą odpowiedzialność za efekty wspólnej pracy (Kossowska i Sołtysińska, 2006, s. 45; Markowska, 2012, s. 75). W przypadku zespołów wirtualnych powyższe atrybuty należy uzupełnić o kilka kolejnych: rozproszenie przestrzenne członków zespołu i zastąpienie bezpośredniej komunikacji relacjami budowanym za pośrednictwem nowoczesnych technologii informacyjnych (Gressgård, 2011, s. 102; Stefaniuk, 2014, s. 20). Zespoły wirtualne, powoływane często w odpowiedzi na zapotrzebowanie na szybko działające zespoły ekspertów rozlokowanych w różnych miejscach, bywają też niezależne od struktur organizacyjnych, a ich członkowie mogą pracować w różnych strefach czasowych. Wpisane w potrzeby i rozwój globalnego rynku zespoły wirtualne charakteryzują się też często różnorodnością narodową i kulturową członków (Miroński, 2014).

Powyższa charakterystyka powoduje, że zespoły wirtualne mają wiele zalet, istotnych z punktu widzenia organizacji lub projektów, do których realizacji zostały powołane. Wśród najważniejszych benefitów wynikających z wdrożenia wirtualnej współpracy wymieniane są:

- brak geograficznych ograniczeń w pozyskiwaniu członków zespołu i realizacji zadań,
- oszczędność kosztów wynikająca nie tylko z ograniczeń w dojazdach do miejsca pracy, ale również możliwości wyboru lokalizacji siedziby firmy,
- oferta zatrudnienia uwzględniająca elastyczność czasu pracy, co dla określonych grup pracowników jest bardzo motywujące,
- redukcja rotacji i krótkotrwałych zwolnień pracowników,
- skrócenie czasu realizacji zadań i większa wydajność zespołu,
- innowacyjność wynikająca z różnorodności,
- wysoka elastyczność organizacyjna, samodzielność pracy członków zespołu,
- możliwość szybkiego reagowania wobec zmieniających się warunków rynkowych,
- dostępność pracy dla szczególnych grup pracowników, na przykład osób niepełnosprawnych oraz
- ograniczenie zanieczyszczeń środowiskowych związane z redukcją transportu pracowników (Hunsaker i Hunsaker, 2008, s. 87–89; Stefaniuk, 2010, s. 154; DuFrene i Lehman, 2012, s. 5; Stefaniuk, 2014, s. 28–36).

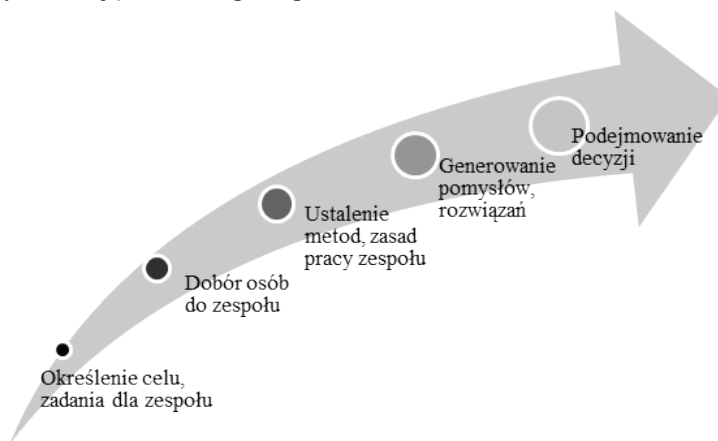
Więcej uwagi poświęca się jednak potencjalnym zagrożeniom, które są konsekwencją wirtualizacji współpracy, gdyż jednocześnie stanowią one wyzwania dla osób budujących wirtualne zespoły. Ze względu na brak relacji bezpośrednich i zależność od komunikacji elektronicznej, ograniczającej przepływ sygnałów niewerbalnych i depersonalizację relacji, rośnie ryzyko nieporozumień i konfliktów w zespole, utrudniony bywa również proces podejmowania decyzji. Niejasności i różnice w interpretowaniu przekazu oraz względna anonimowość współpracowników mogą demotywować do dzielenia się wiedzą i obniżać przejrzystość zadania (Anders, 2002,

s. 41; Gellert i Nowak, 2008, s. 280; Miroński, 2014). Konsekwencją wirtualności jest również poczucie izolacji, która ma wpływ na obniżenie spójności zespołu i zaufania pomiędzy jego członkami. Zaufanie wskazuje się jako kluczowy element wzmacniający potencjał zespołu wirtualnego i warunek konieczny jego wykorzystania dla dobra projektu (Chang, Chuang i Chao, 2011, s. 306; Brahm i Kunze, 2012, s. 597; Chhay i Kleiner, 2013, s. 30). Utrudnieniem w wirtualnej współpracy jest konieczność oczekiwania na reakcję ze strony rozmówcy, wynikającą z asynchroniczności komunikacji lub możliwych ograniczeń technicznych. W wypadku międzynarodowego zespołu lista wydłuża się jeszcze o bariery językowe, których intensywność potęguje brak sygnałów dotyczących kontekstu komunikacji, oraz konieczność dostosowania się do zróżnicowania stref czasowych w różnych stronach świata (Chang, Chuang i Chao, 2011, s. 312; Lee, 2014, s. 5).

Wymienione ograniczenia efektywności zespołów wirtualnych powodują, że budowanie takiego zespołu i zarządzanie nim stawia przed liderem i członkami nowe wyzwania. W kolejnej części artykułu zaprezentowano rekomendacje dotyczące pracy w zespole wirtualnym w odniesieniu do poszczególnych etapów kształtowania i pracy zespołu.

Etapy pracy zespołu wirtualnego

W procesie pracy zespołu można wyróżnić sześć głównych etapów, zaprezentowanych na rysunku 1. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na sformułowanie zasad istotnych dla prawidłowej realizacji poszczególnych etapów, z uwzględnieniem specyfiki zespołów wirtualnych. Wiele z tych zasad odnosi się również do pracy zespołów tradycyjnych, ale w kontekście wirtualnej współpracy nabierają one szczególnego znaczenia.



Rysunek 1. Etapy realizacji zadań zespołowych

Źródło: opracowanie własne.

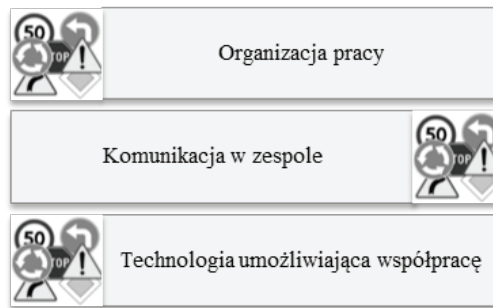
Określenie celu, ustalenie wizji pracy zespołu to ważny punkt, który decyduje o zainteresowaniu projektem, uruchamia mechanizmy samoregulacji w zespole, umożliwia samokontrolę

poszczególnych członków, nadaje zespołowi strukturę, wyznacza wzajemne współzależności i wzmacnia identyfikację jednostek z zespołem (Sivunen, 2008, s. 363; Hunsaker i Hunsaker, 2008, s. 92). Warto pamiętać o czynnikach, które powodują, że cel współpracy oraz wynikające z niego zależności są czytelne dla wszystkich osób w zespole. Jednym z nich jest doświadczenie członków grupy w realizacji podobnych projektów, kolejnym jest ich angażowanie we wszystkie etapy projektu (realizacja, ofertowanie, sprzedaż), innym jest otwarty przepływ wiedzy w zespole, obejmujący konsultowanie spraw merytorycznych, jak również ustalenia administracyjne (Puszcz, Dąbrowski i Zaborek, 2011, s. 157).

Zespół wirtualny daje możliwość doboru najlepszych wykonawców, dlatego zwykle pracują w nim eksperci, których kompetencje merytoryczne to podstawowy klucz w **rekrutacji osób do zespołu** i wyróżnik bardzo istotny dla jakości wypracowanych efektów. Istotna jest również komplementarność członków zespołu, co nie tylko ułatwia podział zadań, ale również jest warunkiem efektu synergii. Praca w każdym zespole wymaga kompetencji interpersonalnych związanych z budowaniem relacji i współpracą. Wśród wymagań związanych ze specyfiką zespołów wirtualnych wymienia się dodatkowo wysoki poziom samokontroli (ważny ze względu na niski stopień kontroli ze strony przełożonych oraz konieczność samodzielnego organizowania pracy własnej i samodyscypliny), wysoką elastyczność (potrzebną w warunkach konieczności dostosowywania się do zróżnicowanych potrzeb współpracowników i zmiennych warunków działania, jakie często towarzyszą pracy projektowej), kompetencje komunikacyjne pozwalające przezwyciężać bariery komunikacji online, proaktywność (rozumianą jako inicjatywa w podejmowaniu i realizacji powierzonych zadań) i gotowość do zaufania, bez którego niemożliwe jest stworzenie zespołu (Krajewska-Nieckarz i Białas, 2013, s. 94–95). Taki zestaw kompetencji ułatwia adaptację do warunków pracy wirtualnej i pozwala na efektywne wykorzystanie potencjału różnorodności, która powinna być kolejnym atrybutem wirtualnych zespołów uwzględnianym przy rekrutacji członków.

Różnorodność to również jeden z postulatów Belbina (2009, s. 139), twórcy koncepcji ról zespołowych. Autor zaproponował dziewięć głównych ról (realizator, koordynator, prowadzący, myśliciel, poszukiwacz źródeł, krytyk wartościujący, dusza zespołu, skrupulatny wykonawca i ekspert), z których każda wnosi określoną wartość, dedykowaną do różnego typu aktywności. Tworząc zespół wirtualny, warto wziąć pod uwagę indywidualne predyspozycje osób zapraszanych do współpracy dotyczące ról zespołowych i dopilnować, by podział obowiązków i funkcji był zgodny z profilem danej roli oraz by członkowie zespołu świadomie korzystali z kapitału swoich predyspozycji. Belbin zalecał również, by w skład każdego zespołu wchodził co najmniej jeden myśliciel, czyli osoba o wysokiej inteligencji i dużym potencjale kreatywnym. Praca w zespole wirtualnym wymaga też kompetencji cyfrowych, które umożliwią płynne korzystanie z technologii.

Ustalenie zasad pracy zespołowej to etap kluczowy dla zespołu wirtualnego ze względu na ograniczony kontakt i wysokie prawdopodobieństwo nieporozumień. Zasady powinny zostać ustalone w trzech obszarach, zaprezentowanych na rysunku 2.



Rysunek 2. Zasady wirtualnej współpracy – główne obszary

Źródło: opracowanie własne.

Zasady organizacji pracy w zespole wirtualnym są ściśle związane z ustalonym wcześniej celem zespołu i powinny dotyczyć na przykład:

- ustalenia priorytetów w realizacji celów szczegółowych, kolejnych zadań, kryteriów oceny znaczenia zadań,
- harmonogramu realizacji zadań nadrzędnych i szczegółowych (zakładając około 10–15% strat czasu związanych z wykorzystaniem technologii informacyjnej),
- sposobów raportowania o zakończeniu zadania, szczególnym osiągnięciu lub niepowodzeniu i barierach,
- archiwizowania wiedzy zgromadzonej w czasie realizacji zadania i dostępu do niej przez poszczególne osoby w zespole i udostępniania jej poza zespół,
- sposobów reagowania na konflikty merytoryczne, dotyczące różnicy zdań w realizacji zadań, podejmowania decyzji,
- zatwierdzania decyzji.

Zasady dotyczące komunikacji mają za zadanie budowanie klimatu zaufania w zespole oraz wspieranie dobrej organizacji pracy. Przykładowe zasady powinny dotyczyć ustalenia:

- języka komunikacji, znaczenia skrótów, definicji najważniejszych pojęć (szczególnie w zespołach międzynarodowych lub zróżnicowanych ze względu na dziedziny reprezentowane przez członków zespołu),
- mediów wykorzystywanych do przekazywania informacji merytorycznych, związanych z realizacją celu oraz do komunikacji nieformalnej,
- kierunku i częstości kontaktów pomiędzy członkami zespołu,
- terminów spotkań bezpośrednich – szczególnie na początku współpracy takie spotkania powinny być zorganizowane, by obniżyć anonimowość członków zespołu, wzmacniać zaufanie pomiędzy nimi i stymulować do współpracy,
- sposobów reagowania na informacje przesłane drogą elektroniczną: potwierdzanie otrzymania wiadomości, czas reagowania na wiadomość, precyzyjny wybór adresata wiadomości,

- terminów i czasu trwania spotkań (twarzą w twarz lub wirtualnych) całego zespołu poświęconych rozstrzygnięciu pojawiających się na bieżąco problemów (aby takie spotkanie było owocne, warto wcześniej przesłać do wszystkich uczestników agendę, mobilizującą ich do przygotowania się do spotkania),
- informowania o przerwach w pracy – niedostępności online (na przykład 1–2-dniowych) z odpowiednim wyprzedzeniem (Hunsaker i Hunsaker, 2008, s. 93; Krawczyk-Bryłka, 2015, s. 23).

Ostatnią grupę stanowią zasady dotyczące korzystania z technologii, które regulują typ stosowanych rozwiązań IT dla konkretnych celów oraz określają sposoby korzystania z poszczególnych narzędzi informatycznych w procesie współpracy. Powinny one uwzględniać preferencje oraz kompetencje cyfrowe uczestników, ale spełniać też wymogi dotyczące wspierania pracy zespołowej i budowania klimatu zaufania poprzez różnorodność form i nacisk na stosowanie komunikacji jak najbardziej zbliżonej do bezpośredniej (Figl i Sanders, 2011, s. 196–200). Istotnym aspektem jest ustalenie zasad, które umożliwią ochronę danych osobowych i informacji wrażliwych, z drugiej strony zapewnią członkom zespołu łatwy i szybki dostęp do wiedzy zgromadzonej w projekcie w odpowiednim momencie.

Generowanie rozwiązań to etap pracy zespołu, który odzwierciedla potencjał innowacyjny grupy. Aby kreatywność mogła być stymulowana i aplikowana w wirtualnej współpracy, istotne są zarówno czynniki indywidualne, zespołowe, jak i technologiczne (Chemaikotis, Dekonick i Panteli, 2013, s. 279). Ich pozytywny lub negatywny wpływ na innowacyjność rozwiązań prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Czynniki wzmacniające i osłabiające kreatywność zespołu wirtualnego

Czynniki	Wzmacniające kreatywność	Osłabiające kreatywność
indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> – udział w zespole osób kreatywnych, na przykład myślicieli – wiedza i wcześniejsze doświadczenia członków zespołu – zdolności komunikacyjne – ujawnianie i inicjowanie pomysłów 	– brak wymienionych w lewej kolumnie
zespołowe	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka współodpowiedzialność – dzielenie się wiedzą, otwarta wymiana informacji – ekspert w roli lidera, zarządzanie skoncentrowane na atutach – umożliwienie ujawniania się nowych liderów w trakcie pracy zespołu – łagodzenie negatywnych efektów rozproszenia geograficznego i różnorodności 	<ul style="list-style-type: none"> – rozproszenie geograficzne, różnorodność – koncentracja na rozbieżnościach, nie na współpracy – poczucie izolacji, braku równowagi – rozczarowanie – ograniczenia w ujawnianiu własnych pomysłów
technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – asynchroniczna komunikacja – dzielenie się pomysłami niezależnie od dostępności pozostałych członków zespołu, możliwość odroczenia reakcji krytycznych – komunikacja synchroniczna – budowanie zaangażowania i odpowiedzialności za zadanie 	<ul style="list-style-type: none"> – asynchroniczna komunikacja: brak aspektów wizualnych komunikacji, utrata ciągłości współpracy, poczucia spójności – synchroniczna komunikacja: presja czasu, poczucie przymusu

Źródło: (Chemaikotis, Dekonick, Panteli, 2013, s. 275).

Wyraźnie widać, że zaprezentowane w tabeli zasady są ściśle związane z realizacją wymagań przedstawionych na poprzednich etapach pracy zespołu wirtualnego.

Podjęcie decyzji w zespole wirtualnym jest obarczone ryzykiem popełnienia typowych dla współpracy błędów, takich jak konformizm, polaryzacja grupowa czy próżniactwo społeczne. W zespole wirtualnym izolacja osób i anonimowość obniża tendencję do zachowań konformistycznych, ale może też nasilać dążenie do identyfikacji z grupą i wzmacniać znaczenie dopasowania decyzji do innych osób. Połączone z anonimowością poczucie braku kontroli może podwyższać skłonność do próżniactwa w zespole wirtualnym, ale systemy monitorowania postępów pracy i jasne podzielenie zadań mogą ten efekt zmniejszać. Polaryzacja grupowa działa silniej – zdecydowanie wyrażanych poglądów i łatwość krytykowania innych opcji ze względu na anonimowość nasilać może skrajność podejmowanych decyzji (Krawczyk-Bryłka, 2004, s. 44–53).

Przedstawione powyżej wyzwania dotyczące współpracy w zespole wirtualnym oraz wynikające z nich zasady budowania takiego zespołu wskazują, że praca w nim jest wymagającym sprawdzianem zarówno dla lidera, jak i członków zespołu. Dlatego w kolejnej części artykułu za cel postawiono sobie weryfikację tezy, że niełatwym zagadnieniem jest również przekonanie osób do podjęcia wirtualnej współpracy. Wpływ na taką decyzję mogą mieć ich osobiste przekonania i wyobrażenia, ale również doświadczenia dotyczące pracy w zespole wirtualnym.

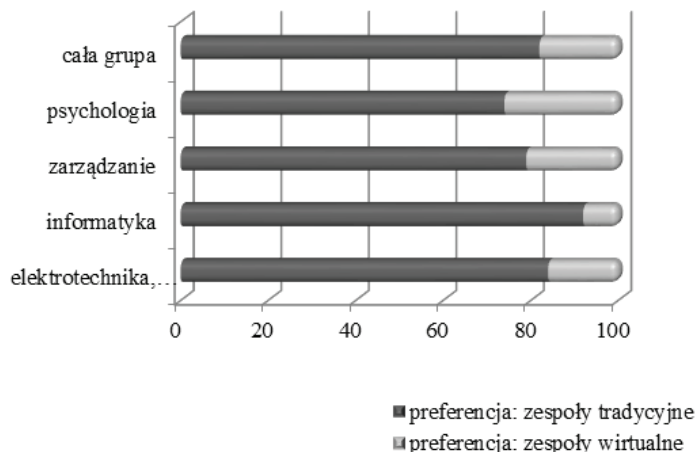
Postawy wobec wirtualnej współpracy – badania własne

Celem badania była analiza postaw młodych Polaków wobec podjęcia pracy w zespole wirtualnym. Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej zwrócono się do studentów pięciu różnych kierunków (elektrotechniki, automatyki i robotyki, informatyki, zarządzania i psychologii) z pytaniem, jaki typ zespołu wybraliby, podejmując się pracy w projekcie: tradycyjny czy wirtualny. W tej części badania wzięło udział 219 studentów. Część druga, obejmująca 40 osób badanych, miała formę wywiadu, w którym zapytano młodych mieszkańców Trójmiasta (zarówno studentów, jak i osoby pracujące) o przyczyny zainteresowania (lub braku zainteresowania) wirtualną współpracą oraz ich sugestie, jakie czynniki mogą wzmacniać skuteczność wirtualnej współpracy¹.

Wyniki przeprowadzonej wśród studentów ankiety wskazały wyraźnie, że większość z nich nie jest zainteresowana podjęciem pracy w zespołach wirtualnych. 82% badanych zadeklarowało, że zdecydowałoby się na pracę w zespole tradycyjnym. Zaledwie 18% respondentów potwierdziło chęć wzięcia udziału w wirtualnej współpracy. Podobne wyniki otrzymano, analizując różnice pomiędzy osobami, które miały już okazję pracować w zespole wirtualnym (było to 45% wszystkich badanych) oraz osobami bez takiego doświadczenia (55%). W obu grupach akceptacja wirtualnej współpracy była na poziomie odpowiednio: 19% i 17%. Nie wykazano również istotnych różnic we wskazaniach kobiet i mężczyzn. Ciekawe obserwacje dotyczyły z kolei

¹ Autorka dziękuje studentom MSU Wydziału Zarządzania i Ekonomii za pomoc w przeprowadzeniu wywiadów.

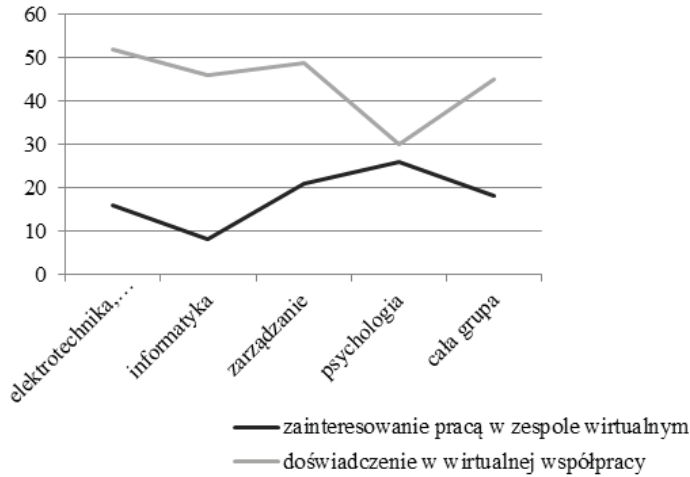
różnic pomiędzy opiniami osób z poszczególnych kierunków studiów. Na rysunku 3 pokazano je, wyróżniając kierunki typowo inżynierskie (elektrotechnika oraz automatyka i robotyka), zarządzanie, psychologię i informatykę, która wydaje się być najsilniej związana z zastosowaniem technologii IT do współpracy.



Rysunek 3. Preferencje studentów dotyczące pracy w zespole tradycyjnym i wirtualnym (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej zainteresowanie pracą w zespołach wirtualnych deklarowali studenci psychologii (26%), następnie zarządzania (21%), potem kierunków inżynierskich (16%), najrzadziej zaś studenci informatyki (zaledwie 8%). To zaskakujący rezultat, bo to właśnie w branży informatycznej zespoły wirtualne są coraz bardziej popularne, zaś sami informatycy posiadają bez wątpienia najwyższe kompetencje do korzystania z rozwiązań IT. Czyżby to właśnie dobra znajomość takich rozwiązań i doświadczenie w pracy online zniechęcały tych studentów do wirtualnej współpracy? Warto ten wynik skonfrontować z doświadczeniem poszczególnych grup w pracy w zespole wirtualnym (rys. 4).



Rysunek 4. Zainteresowanie pracą w zespole wirtualnym a doświadczenie (% badanych)

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej osób z doświadczeniem wirtualnej współpracy znalazło się w grupie studentów psychologii, ale jednocześnie najwięcej z nich deklaruje chęć pracy w takich warunkach. Pozostali respondenci częściej w przeszłości brali udział w pracy zespołów wirtualnych, ale rzadziej są zainteresowani kontynuowaniem tego doświadczenia. Trudno mówić tu o konkretnym trendzie, ale wydaje się to ciekawym obszarem do dalszych analiz.

Druga część badania, opierająca się na przeprowadzonych wywiadach, pozwoliła na głębsze zrozumienie obaw dotyczących podjęcia wirtualnej współpracy. 52% osób badanych wyraziło poparcie dla realizacji projektów w zespole wirtualnym. Dostrzegali oni więcej zalet niż wad takiej możliwości. Pozostałe 48% nie chciałoby być członkiem zespołu wirtualnego, dla nich wady zdecydowanie dominowały nad zaletami. Wszystkie udzielone odpowiedzi posegregowano w kategorie przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Argumenty za wirtualną współpracą i przeciw niej

Kategorie argumentów	Przykłady argumentów za	Przykłady argumentów przeciw
Relacje z innymi	<ul style="list-style-type: none"> – różnorodność zespołów – prywatność – możliwość wielu nowych relacji – praca w międzynarodowym zespole – unikanie kontaktu z osobami, których nie lubimy 	<ul style="list-style-type: none"> – brak kontaktu osobistego – możliwość nieporozumień – trudność w zaufaniu innym członkom zespołu – anonimowość – bez możliwości „wyjścia do ludzi”

Kategorie argumentów	Przykłady argumentów za	Przykłady argumentów przeciw
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność godzin pracy – spokój, możliwość koncentracji – komfortowe warunki – praca w dowolnym miejscu – możliwość pogodzenia pracy z życiem osobistym – niższe koszty – możliwość pozostania w domu – oszczędność czasu 	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność spędzania czasu przed monitorem – trudność oddzielania życia osobistego od zawodowego
Sposób realizacji zadań	<ul style="list-style-type: none"> – swoboda – samodzielność – wysoka koncentracja na celu – łatwość dzielenia się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> – brak kontroli – nieterminowość członków zespołu – niejasna odpowiedzialność poszczególnych osób – trudność rozwiązywania problemów
Inne	<ul style="list-style-type: none"> – dostępność dla niepełnosprawnych 	

Źródło: opracowanie własne.

Zwolennicy zespołów wirtualnych najczęściej podkreślali atuty związane z warunkami pracy (komfort, spokój), w drugiej kolejności dotyczące relacji w zespole (głównie różnorodność) oraz możliwość samodzielności i wysokiej koncentracji na wyznaczonym celu. Dla osób zdystansowanych wobec zespołów wirtualnych najważniejszym kontrargumentem był brak kontaktu osobistego skutkujący trudnościami w porozumieniu się, brakiem zaufania oraz rozproszeniem odpowiedzialności.

Respondentów zapytano również o warunki konieczne dla efektywnej współpracy zespołu wirtualnego. Podawane propozycje były spójne, niezależnie od wcześniej wyrażonych preferencji i reprezentowały kilka głównych kategorii, które wymieniono poniżej według częstości występowania:

1) dotyczące relacji pomiędzy członkami zespołu:

- wzmacnianie wzajemnego zaufania,
- umożliwienie częstych kontaktów, również bezpośrednich,
- spójność, zgranie zespołu,
- wzajemny szacunek, przestrzeganie zobowiązań, terminów i zasad,
- ustalone zasady dotyczące kontaktów pomiędzy osobami w zespole,

2) dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym:

- dobra koordynacja prac poszczególnych osób,
- jasno ustalony cel pracy i podział zadań i ról w zespole,
- dobry lider,
- motywowanie członków zespołu, zwiększające ich identyfikacje z celami,

3) dotyczące kompetencji osób współpracujących w zespole wirtualnym:

- dobrze dobrany skład zespołu,
- samodyscyplina, samokontrola członków zespołu,
- wysokie kompetencje, profesjonalizm,

- umiejętność korzystania z technologii informacyjnych,
 - znajomość języków obcych,
- 4) dostępność technologii informacyjnej.

Zdaniem badanych najważniejszą rolę odgrywają zasady dotyczące budowania relacji i współpracy pomiędzy członkami zespołu wirtualnego, przede wszystkim zaufania, wynikające między innymi z odpowiedniego doboru osób do zespołu i jasnego podziału ról i zadań. Ważne jest, że większość odpowiedzi ujmowała te warunki w kompleksowy sposób, integrując wszystkie wymienione powyżej kategorie, na przykład:

„Wydaje mi się, że praca tego zespołu jest najbardziej skuteczna, gdy poszczególni członkowie znają się i mają do siebie zaufanie. Mogą polegać na pozostałych członkach i mieć pewność, że praca będzie wykonana na umówiony termin. Ważna jest też rola integratora, który koordynuje cały projekt i który jest odpowiedzialny za całość, jest pewnego rodzaju wirtualnym menedżerem.” (Joanna, 23 lata, studentka)

„Wydaje mi się, że dobry kontakt ze współuczestnikami jest podstawą dobrego funkcjonowania zespołu (wirtualnego). Mam tu na myśli nie tylko wzajemne relacje na zasadzie czy kogoś lubię, czy nie, ale również zaufanie oraz jasno sprecyzowane role w zespole. Ustalenie ról jest ważnym czynnikiem, który usprawnia pracę zespołu, zmniejsza konflikty pomiędzy współpracownikami, ponieważ każdy wie, za co odpowiada i jaką powinien pełnić funkcję.” (anonimowy respondent)

„Przede wszystkim takie osoby muszą mieć rozwiniętą samoświadomość, autonomię i wiarę w siebie. Praca wirtualna może im umożliwić prace w różnych, niekoniecznie sztywnych godzinach, terminach, ale wiąże się to z tym, że sami muszą zapanować nad swoimi działaniami, pilnować terminów, procedur. Kontrola nad nimi (nie jest przecież bezpośrednia) jest ograniczona. Aby zespół (wirtualny) osiągnął sukces, musi mieć jasno określony cel, który jest zrozumiały dla członków grupy. Każdy musi wiedzieć, za jakie zadania odpowiada. Kolejną kwestią to oczywiście możliwość komunikacji – czy to wideokonferencje, maile, komunikatory itp. – sposób, częstotliwość musi być dostosowana do zespołu i tego, nad czym pracują. Ważną rolę odgrywa także dobranie odpowiedniego systemu motywacyjnego – na pewno jest to trudniejsze niż w przypadku podwładnych, z którymi widzi się codziennie.” (Alicja, lat 29, prawnik)

„Sądzę, że przede wszystkim w tej grupie musiałby być lider posiadający autorytet nie tylko w kwestii formalnej, który byłby w stanie sprawnie koordynować pracę zespołu, przydzielać obowiązki i zadania oraz egzekwować wykonanie poleceń przez wszystkich współpracowników. Ponadto zespół ten powinien spotykać się co jakiś czas, co mogłoby poprawić kontakty między członkami grupy. Oczywiście wymagana byłaby również wysoka sumienność członków zespołu, aby nie powodować konfliktów z powodu opóźnień bądź niewykonania pracy.” (Maciej, lat 24, student)

Powyższe wypowiedzi dobrze odzwierciedlają opinie wszystkich osób biorących udział w badaniu. Wyraźnie widoczny jest w nich nacisk na dobrą koordynację pracy zespołu, kierowanie nim przez lidera, świadomego zalet i zagrożeń wirtualnej współpracy.

Kolejną kwestią jest charakterystyka osób współpracujących online, które powinny cechować się, zgodnie z przedstawioną w poprzednim rozdziale literaturą, wysokim poziomem samodyscypliny i samokontroli, a jednocześnie być profesjonalistami w swojej dziedzinie.

Podsumowanie

Budowanie zespołu wirtualnego to zadanie, które stawia przed liderem i samymi członkami zespołu wysokie wymagania. Ze względu na wykorzystanie komunikacji elektronicznej, która jest głównym atrybutem rozproszonych zespołów, na kolejnych etapach procesu współpracy należy uwzględniać zasady przedstawione w powyższym artykule, które zwiększają szanse na sukces. W ramach projektu CD NIWA został przygotowany poradnik, który przeznaczony jest dla osób budujących zespoły wirtualne lub zarządzających nimi, znajdujący się pod adresem: https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa_item/72. Ma on służyć jako pomoc w procesie korzystania z kapitału wirtualnej współpracy. Obecnie przygotowany jest poradnik dla liderów zespołów wirtualnych, jak pogodzić konieczność koordynacji prac zespołu wirtualnego z budowaniem klimatu zaufania, które jest uważane za kluczowy element w relacjach online. Potwierdziło to przeprowadzone badanie, które pokazało też, że potencjalni i doświadczeni członkowie zespołów wirtualnych mają wiele obaw i oczekiwań dotyczących wirtualnej współpracy i reprezentują zdystansowaną postawę wobec tego wyzwania. Warto zweryfikować czynniki warunkujące taką postawę, by opracować system rekomendacji związany z promowaniem i rekrutacją kompetentnych pracowników do zespołów wirtualnych.

Literatura

- Belbin, R.M. (2009). *Zespoły zarządzające*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Brahm, T., Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), 595–614.
- Chang, H.H., Chuang, S.S., Chao, S.H. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management*, 22, 3, 305–329.
- Chemiakiotis, P., Dekonick, E.A., Panteli, N. (2013). Factors Influencing Creativity in Virtual Design Teams. *Creativity and Innovation Management*, 22, 3, 275.
- Chhay, R., Kleiner, B.H. (2013). Effective communication in virtual teams. *Industrial Management*, 7/6, 28–30.
- DuFrene, D., Lehman, C.M. (2012). *Communication Strategies for Virtual Teams*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Figl, K., Saunders, C. (2011). Team Climate and Media Choice in Virtual Teams. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction* (3)4, 189–213, <http://nm.wu-wien.ac.at/research/publications/b908.pdf> (15.11.2015).
- Gellert, M., Nowak, C. (2008). *Zespół*. Gdańsk: GWP.
- Gressgård, L.J. (2011) Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management*, 17, 1/2, 102–119.
- Hunsaker, P.L., Hunsaker, J.S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14, 1/2.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2006). *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe – ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Krajewska-Nieckarz, M., Białas, K.B. (2013). Proces doboru personelu do wirtualnego zespołu projektowego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV, 11, 1, 89–103. Łódź, Wydawnictwo SAN.

- Krawczyk-Bryłka, B. (2004). Technologie informacyjne a grupowe podejmowanie decyzji. W: B. Garbacik, *Edukacja menedżerska a świadomość przemian cywilizacyjnych*. Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2015). *Budowanie zespołu wirtualnego (poradnik)*. Pobrane z: https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa_item/72 (20.06.2015).
- Lee, M.R. (2014). *Leading Virtual Project Team. Adapting Leadership Theories and Communication Techniques to 21th Century Organizations*. CRC Press, Taylor & Francis Group, US.
- Markowska, E. (2012). Budowa zespołu. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mirowski, J. (2014). Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych. *E-mentor*, 5 (57). Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/57/id/1142,data> (15.11.2015).
- Puszcz, H., Dąbrowski, Ł., Zaborek, M. (2011). *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15, 345–366.
- Stefaniuk, T. (2010). Specyfika zespołów wirtualnych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 84, *Administracja i Zarządzanie*.
- Stefaniuk, T. (2014). *Komunikacja w zespole wirtualnym*. Warszawa: Difin.

VIRTUAL TEAM BUILDING – RULES AND CHALLENGES

KEYWORDS

virtual teams, teamwork, virtual leadership, team trust

ABSTRACT

The article concerns the subject of virtual team building and virtual teamwork. On-line communication and members' dispersion are the main characteristic of virtual teams and they influence each step of the process, causing many benefits but also a lot of threats. Author analysed the main rules important for effective virtual teamwork at each stage: the goal setting, members recruitment, group policy setting, generating solutions and decision making. The lists of recommendation for virtual team leaders and members are presented. The results of research are also shown and they suggest the potential members' attitudes towards virtual teamwork are also the huge challenge in the process of virtual team building.

Translated by Beata Krawczyk-Bryłka

