

Joanna Kos

Wirtualne zespoły jako nowoczesna forma organizacji pracy w dobie społeczeństwa informacyjnego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 58, 319-326

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA KOS

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

jkos@ae.katowice.pl

WIRTUALNE ZESPOŁY JAKO NOWOCZESNA FORMA ORGANIZACJI PRACY W DOBIE SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

Wprowadzenie

Wirtualne zespoły to grupy ludzi pracujących nad niezależnymi zadaniami, oddalonych od siebie geograficznie, porozumiewających się głównie przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych i współodpowiedzialnych za wyniki uzyskiwane przez grupę. Z punktu widzenia przedziału czasowego, wirtualne 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 zespoły lokalne, regionalne, krajowe lub globalne. Zespoły mogą mieć na celu rozwiązanie konkretnego problemu, lub mogą koncentrować się na projektowaniu i rozwijaniu nowych usług bądź systemów. Przyjmuje się, że wirtualne zespoły mogą pracować pomimo odległości, różnic czasowych i ograniczeń organizacyjnych.¹

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

¹ P. Curseu, R. Schalk, I. Wessel, *How do virtual teams process information? A literature review and implications for management*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 6, 2008, s. 630, dostępne na www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

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

Wirtualne zespoły oferują elastyczność, szybsze 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.

1. Czynniki sukcesu wirtualnych zespołów

Wiele z elementów składających się na sukces tradycyjnych zespołów jest koniecznych dla skutecznego działania wirtualnych zespołów. Są to m.in.:²

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

Należy również brać pod uwagę problemy mogące utrudnić działalność wirtualnych zespołów, np.:

- różne strefy czasowe,
- język,
- różnice kulturowe,
- różne sposoby rozwiązywania konfliktów.

Zaufanie jest podstawowym czynnikiem wpływającym na tworzenie się wzajemnych relacji. W przypadku wirtualnego 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 ważne ze względu na ograniczone możliwości bezpośredniego kontaktu między członkami zespołu.³

² B. Bergiel, E. Bergiel, P. Balsmeier, *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, Management Research News, Vol. 31 No. 2, 2008, s. 100, dostępne na www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm

³ L. Lee-Kelley, A. Crossman, A. Cannings, *A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 104 No. 8, 2004, s. 652, dostępne na www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm

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 tabeli 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 wirtualny zespół a wzajemne zaufanie jest czynnikiem wpływającym na lepszą jakość komunikacji.⁴

Tabela 1

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

Element modelu komunikacji	Tradycyjna komunikacja	Wirtualna komunikacja
Sygnal	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

Źródło: E. Junemann, B. Lloyd, *Consulting for virtual excellence: virtual teamwork as a task for consultants*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 9, No. 7/8, 2003, s. 184, dostępne na <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>

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 (niekoniecznie w postaci podwyżki czy awansu) oraz upewnić się, że tego typu wyróżnienie stanie się powszechnie wiadome w zespole. Do zadań przywódcy należy również okresowe

⁴ V. Badrinarayanan, D. Arnett, *Effective virtual new product development teams: an integrated framework*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23 No. 4, 2008, s. 246, dostępne na www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm

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 zbyt często się spotykać. W przypadku braku możliwości osobistego kontaktu, zespołowe cele mogą spełniać rolę siły łączącej strategię organizacji oraz cele i potrzeby poszczególnych członków zespołu.⁵ 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, wideokonferencje, czaty).⁶ Powstają specjalne aplikacje komputerowe wspomagające działalność wirtualnych zespołów (ang. *groupware*), tworzące scentralizowaną platformę dla okołozespołowej komunikacji mające na celu zminimalizowanie strat wiadomości i czasu. Ponadto ułatwieniem w pracy wirtualnego zespołu może być wykorzystanie dedykowanej strony internetowej, umożliwiającej magazynowanie i dystrybuowanie planów, materiałów referencyjnych, wykresów i innych przydatnych w pracy zespołu pomocy graficznych.⁷

2. Bariery

W przypadku wirtualnych zespołów odległość uniemożliwia bezpośredni nadzór, a nieskuteczność tradycyjnych biurokratycznych form kontroli utrudnia

⁵ P. Hunsaker, J. Hunsaker, *Virtual teams: a leader's guide*, Team Performance Management, Vol. 14 No. 1/2, 2008, s. 95, dostępne na www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm

⁶ S. Morris, *Virtual team working: making it happen*, Industrial and Commercial Training, Vol. 40 No. 3, 2008, s. 132, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm

⁷ S. Stough, S. Eom, J. Buckenmyer, *Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 100 No. 8, 2000, s. 373, dostępne na www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm

ustalanie zasad i reguł postępowania. Żeby sprostać pojawiającym się problemom organizacje powinny podjąć działania w celu:⁸

- wyboru odpowiedniej technologii ułatwiającej komunikację,
- uważnej selekcji członków zespołu,
- budowania zaufania i efektywności wśród członków zespołu,
- uzyskania zdolności do rozwiązywania konfliktów wewnątrz zespołu oraz pomiędzy zespołem i zarządem.

Organizacja musi sobie zdać sprawę, iż dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, jasno określone cele i wizja oraz relacje rozwijające współpracę są czynnikami istotnie wpływającymi na efektywność wirtualnych zespołów.

W trakcie formowania się wirtualnego zespołu może pojawić się problem zewnętrznego dopasowania zespołu do struktur organizacji. Jest to o tyle trudne, iż systemy i struktury danej organizacji mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na działanie zespołu. Menedżer zajmujący się tradycyjnym zespołem zlokalizowanym w jednym miejscu może polegać na sprawdzonych i przetestowanych sposobach zarządzania, może obserwować działanie zespołu, bezpośrednio je nadzorować i spotykać się bezpośrednio z członkami zespołu. Menedżerowie wirtualnych zespołów również muszą oceniać cele zespołu, sposoby działania i stosowane standardy, z tą różnicą, iż będą działać na podstawie niekompletnego obrazu.

Bezpośrednio współpracujące zespoły osiągają lepsze wyniki w warunkach ograniczeń czasowych i współzależności zadań od grup komunikujących się zdalnie. W przypadku wirtualnych zespołów większość komunikacji przebiega za pomocą e-maili, elektronicznych konferencji albo poczty głosowej – kanałów oferujących ograniczony przepływ informacji oraz niewielką interaktywność. Duża część pracy odbywa się bez możliwości szybkiego wyjaśnienia problemów czy uzyskania informacji zwrotnej od innych członków zespołu. Często brak bezpośredniej komunikacji może prowadzić do wydłużenia czasu potrzebnego do podjęcia decyzji i utrudnić osiągnięcie zgodności w określonym czasie. Również brak społecznego kontekstu w komunikacji przebiegającej za pomocą komputera może spowodować wzrost nieporozumień i agresywnych zachowań. Jeżeli członkowie zespołu wywodzą się z różnych stref czasowych, dostępny przedział czasowy na potencjalny kontakt dodatkowo ulega zmniejszeniu, co może prowadzić do frustracji spowodowanej okresem oczekiwania na odpowiedź i niemożnością kontynuowania w tym czasie prac nad projektem.⁹

⁸ F. Horwitz, D. Bravington, U. Silvis, *The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure*, Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No. 6, 2006, s. 478, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm

⁹ A. Powel, J. Galvin, G. Piccoli, *Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams*, Information Technology & People, Vol. 19 No. 4, 2006, s. 302, dostępne na www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm

W momencie wykonywania zadań przez zespół znajdujący się w tej samej lokalizacji, wspólny język oraz uwarunkowania kulturowe ułatwiają komunikację i interakcje pomiędzy współpracownikami. W przypadku wirtualnego zespołu znajomość wspólnego języka przez poszczególnych członków zespołu może być niewystarczająca do uzyskania porozumienia ze względu na odmienne tradycje i wzorce kulturowe.¹⁰ Dodatkowo trzeba brać pod uwagę fakt, iż z powodu braku intonacji i innych dodatkowych odnośników komunikat pisany może być o wiele gorzej odbierany niż ta sama wiadomość przekazana werbalnie – szczególnie formułowanie krytycznych wiadomości wymaga ostrożności w doborze słów. Liderzy wraz z członkami danego zespołu powinni dbać o zachowanie kultury wypowiedzi w komunikacji wewnątrzzespołowej. Konieczność wykorzystywania jednego języka w działalności zespołu może powodować problem – nawet jeżeli będzie to język znany wszystkim członkom zespołu, porozumiewanie się podczas „spotkania” zespołu może nie być łatwe dla osób, dla których nie jest on językiem ojczystym – w związku z tym może pozbawić zespół (a co za tym idzie, i organizację) ich potencjalnego wkładu.

Dużym problemem dla wirtualnych zespołów są kwestie związane z rozwiązywaniem potencjalnych konfliktów. Kiedy personalne relacje pomiędzy członkami zespołu zaczynają się psuć, często odbywa się to „elektronicznie” i poza wiedzą lidera zespołu. Trudności z bezpośrednim i osobistym kontaktem często wymuszają konieczność zmiany w stylu zarządzania lidera, w celu dopasowania go do potrzeb i wymagań wirtualnego zespołu. Może się to okazać problematyczne zwłaszcza dla bardziej tradycyjnych kierowników, którzy pewniej czują się w spotkaniach twarzą w twarz oraz przyzwyczajeni są do prowadzenia bezpośredniej kontroli nad działaniami i efektywnością członków zespołu. Silna i elastyczna kultura organizacyjna, podkreślająca otwartość na nowe pomysły oraz akceptację różnic może mieć pozytywny wpływ na zmniejszenie liczby potencjalnych konfliktów w zespole.¹¹

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa wykorzystujące w swojej działalności wirtualne 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 wirtualnych powstała jako wynik pojawienia się technicznych możliwości usprawniających komunikację i wymianę informacji.

¹⁰ P. Johnson, V. Heimann, K. O'Neill, *The “wonderland” of virtual teams*, Journal of Workplace Learning, Vol. 13 No. 1, 2001, s. 26, dostępne na www.emerald-library.com/ft

¹¹ P. Hunsaker, J. Hunsaker, *Virtual teams... op.cit.*, s. 91-92.

Gwałtowny rozwój Internetu wraz z nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi umożliwił przedsiębiorstwom tworzenie zespołów działających ponad barierami czasu, odległości, narodowej kultury i organizacji. Pomimo istnienia barier wynikających między innymi z tradycji i zróżnicowania kulturowego poszczególnych członków zespołów, wirtualne zespoły działające w ramach przedsiębiorstw globalnych stają się coraz istotniejszym narzędziem zwiększania efektywność i konkurencyjności na rynku.

Literatura

1. Badrinarayanan V., Arnett D., *Effective virtual new product development teams: an integrated framework*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23 No. 4, 2008, dostępne na www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm
2. Bergiel B., Bergiel E., Balsmeier P., *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, Management Research News, Vol. 31 No. 2, 2008, dostępne na www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm
3. Curseu P., Schalk R., Wessel I., *How do virtual teams process information? A literature review and implications for management*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 6, 2008, dostępne na www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm
4. Horwitz F., Bravington D., Silvis U., *The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure*, Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No. 6, 2006, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm
5. Hunsaker P., Hunsaker J., *Virtual teams: a leader's guide*, Team Performance Management, Vol. 14 No. 1/2, 2008, dostępne na www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm
6. Johnson P., Heimann V., O'Neill K., *The "wonderland" of virtual teams*, Journal of Workplace Learning, Vol. 13 No. 1, 2001, dostępne na www.emerald-library.com/ft
7. Junemann E., Lloyd B., *Consulting for virtual excellence: virtual teamwork as a task for consultants*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 9, No. 7/8, 2003, dostępne na <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>
8. Lee-Kelley L., Crossman A., Cannings A., *A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 104 No. 8, 2004, dostępne na www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm
9. Morris S., *Virtual team working: making it happen*, Industrial and Commercial Training, Vol. 40 No. 3, 2008, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm
10. Powel A., Galvin J., Piccoli G., *Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams*, Information

Technology & People, Vol. 19 No. 4, 2006, dostępne na www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm

11. Stough S., Eom S., Buckenmyer J., *Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 100 No. 8, 2000, dostępne na www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm

VIRTUAL TEAMS AS MODERN FORM OF WORK ORGANIZATION IN INFORMATION SOCIETY

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.

Translated by Joanna Kos