

Joanna Kłos

Problemy związane z tworzeniem zdalnych zespołów

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 21, 21-27

2012

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

PROBLEMY ZWIĄZANE Z TWORZENIEM ZDALNYCH ZESPOŁÓW

Streszczenie

Gwałtowny rozwój Internetu i związanych z nim technologii komunikacyjnych pozwolił firmom na wprowadzenie grup działających w różnych strefach czasowych, w dużej odległości od siebie, w różnym kontekście kulturowym i ramach organizacyjnych. Zdalne zespoły jako rozwiązanie nie są idealne dla każdego typu organizacji, ale właściwie wprowadzone są narzędziem pozwalającym uzyskać wyższą konkurencyjność na zmieniającym się rynku globalnym. Celem tej pracy jest krótki opis elementów potrzebnych w celu właściwego wprowadzenia zdalnych zespołów oraz potencjalnych barier stojących im na drodze.

Wprowadzenie

Zdalne zespoły to grupy ludzi pracujących nad niezależnymi zadaniami, oddalonych 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. Zdalne 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 zdalne zespoły mogą pracować pomimo odległości, różnic czasowych i ograniczeń organizacyjnych¹.

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 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 reagowania 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 złożoności².

Czynniki i problemy wpływające na funkcjonowanie zdalnych zespołów

Zdalny zespół to socjotechnologiczny 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, wideokonferencja i inne)³.

Decydując się na organizację pracy w postaci zdalnego zespołu, należy rozważyć szereg czynników wpływających na późniejszą efektywność danego zespołu. Do czynników branych pod rozwagę powinny należeć m.in.⁴:

¹ P. Curseu, R. Schalk, I. Wessel, *How do virtual teams process information? A literature review and implications for management*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, Vol. 23, No. 6, s. 629, dostępne na www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm (9.07.2011).

² B. Bergiel, E. Bergiel, P. Balsmeier, *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, „Management Research News” 2008, Vol. 31, No. 2, s. 99, dostępne na www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm (9.07.2011).

³ P. Curseu, R. Schalk, I. Wessel, *How do virtual teams...*, s. 630.

⁴ F. Horwitz, D. Bravington, U. Silvis, *The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure*, „Journal of European Industrial Training” 2006, Vol. 30, No. 6, s. 478, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm.

1. Wybór odpowiedniej technologii – największym niebezpieczeństwem pojawiającym się na etapie tworzenia zdalnego zespołu jest tendencja do postrzegania technologii jako środka zastępującego interakcje międzyludzkie. Nie można zapominać, iż technologia powinna służyć jako środek pomagający osiągnąć konkretny cel, a nie jest celem samym w sobie (np. przedsiębiorstwa często tworzą wewnętrzne fora dyskusyjne mające usprawnić przepływ informacji między pracownikami, z których po początkowym zapoznaniu się z nowym narzędziem nikt nie korzysta)⁵. Przy wyborze technologii należy uwzględnić to, czemu konkretnie ma ona służyć (jaki typ prac będzie prowadzony przez zespół), czy komunikacja ma być synchroniczna, czy asynchroniczna, poziom wirtualizacji, komplementarność i kompatybilność dostępnego oprogramowania⁶. Zbyt często na tym etapie popełnia się błąd, dokonując wyboru nie na podstawie tego, co jest potrzebne, ale tego, co jest dostępne w danym przedsiębiorstwie.
2. Wykorzystywanie technologii – nie należy zapominać o różnicy między bezpośrednią komunikacją interpersonalną a komunikacją z użyciem pośredniczącej technologii, bez względu na to, czy jest to rozmowa telefoniczna, czy korespondencja e-mailowa (różnice występujące między tradycyjną komunikacją a komunikacją e-mailową przedstawiono w tabeli nr 1). W przypadku komunikacji tradycyjnej efekt naszego przekazu może być oceniany na bieżąco i korygowany zgodnie z zaobserwowanymi reakcjami osoby, do której dany przekaz jest kierowany. Komunikacja za pośrednictwem technologii utrudnia nam ocenę reakcji odbiorcy (bądź w ogóle na nią nie pozwala), zwłaszcza w sytuacjach stresowych pracownicy nie uwzględniają efektu, jaki może wyrzucić ich przekaz na odbiorcy.
3. Zastępowanie spotkań wideokonferencją – zmniejszenie kosztów podróży, lepsza komunikacja, wykorzystywanie specjalistów z całego świata – to tylko kilka z powszechnie wymienianych zalet wideokonferencji. A co z wadami? Problem z niestabilnym lub słabym połączeniem może praktycznie uniemożliwić komunikację pomiędzy uczestnikami konferencji. Problemy ze skupieniem uwagi i planowaniem konferencji: np. każdy z uczestników na początku krótko raportuje swoje wyniki, a pozostali go słuchają bez możliwości zada-

⁵ D. Denton, *Using intranets to make virtual teams effective*, „Team Performance Management” 2006, Vol. 12, No. 7/8, s. 256, dostępne na www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm (10.07.2011).

⁶ S. Morris, *Virtual team working: making it happen*, „Industrial and Commercial Training” 2008, Vol. 40, No. 3, s. 132, dostępne na www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm (10.07.2011).

wania pytań i przedyskutowania problemów do momentu zakończenia wszystkich wprowadzeń, co w przypadku zespołu składającego się z więcej niż 5–7 pracowników może trwać sporo ponad godzinę i przy odbiegającym od ideału połączeniu może być na tyle męczące, że decyzje podjęte przez zespół będą nieefektywne. Oczywiście można przesłać podstawowe informacje pod dyskusję wcześniej i podczas samej konferencji tylko je omówić, ale każdy, kto próbował np. uczestniczyć w rozmowie grupowej przez Skype, wie, jak trudno zrozumieć cokolwiek z rozmowy, kiedy dwie lub więcej osób chce coś powiedzieć równocześnie.

4. Zamiar a skutek komunikacji – problemem współczesnych technologii komunikacyjnych jest brak miejsca na tzw. *small talk* – rozmowy telefoniczne są konkretne i dotyczą zagadnień związanych z pracą, e-maile są wysyłane w trybie zadaniowym i zapotrzebowaniowym, członkowie zespołu tracą z sobą kontakt i coraz trudniej jest im traktować się nawzajem jako osoby, co powoduje zmniejszone zaufanie w zespole i może prowadzić do mniejszej efektywności i powstawania opóźnień w pracy⁷.
5. Problemy komunikacyjne lidera zespołu – w przypadku tradycyjnych zespołów ulokowanych w tym samym miejscu lider stara się zmotywować zespół jako całość, odwołując się do wspólnych celów, zaufania, i starając się budować atmosferę sprzyjającą współpracy. W przypadku zespołów zdalnych lider głównie komunikuje się z poszczególnymi członkami zespołu, podkreślając cele krótkoterminowe, pewne zasady dotyczące współpracy i odnoszące się do umiejętności danej osoby. Bardzo często pracownicy nieświadomie przyznają priorytet zdarzeniom następującym bezpośrednio w ich otoczeniu, są bardziej podejrzliwi i przejawiają większy opór w przypadku więzi tworzonych na odległość, stąd nacisk ze strony lidera najpierw na tworzenie więzi z poszczególnymi członkami, a dopiero po osiągnięciu tego – próby integracji zespołu⁸.

⁷ V. Badrinarayanan, D. Arnett, *Effective virtual new product development teams: an integrated framework*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2008, Vol. 23, No. 4, s 246, dostępne na www.emeraldinsight.com/0885-8624.htm (10.07.2011).

⁸ P. Hunsaker, J. Hunsaker, *Virtual teams: a leader's guide*, „Team Performance Management” 2008, Vol. 14, No. 1/2, s. 95, dostępne na www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm (10.07.2011).

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” 2003, Vol. 9, No. 7/8, s. 184, dostępne na <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>.

W przypadku zdalnych zespołów odległość uniemożliwia bezpośredni nadzór, a nieskuteczność tradycyjnych biurokratycznych form kontroli utrudnia ustalanie zasad i reguł postępowania.

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 zdalnych zespołów.

W trakcie formowania się zdalnego zespołu może pojawić się problem ze wewnętrznego 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 zdalnych 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 zdalnych 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 projektem⁹.

W momencie wykonywania zadań przez zespół znajdujący się w tej samej lokalizacji – wspólny język oraz uwarunkowania kulturowe ułatwiają komunikację i interakcje pomiędzy współpracownikami¹⁰. W przypadku zdalnego zespołu znajomość wspólnego języka przez poszczególnych jego członków może być niewystarczająca do uzyskania porozumienia ze względu na odmienne tradycje i wzorce kulturowe¹¹. Dodatkowo trzeba brać pod uwagę fakt, iż komunikat pisany, z powodu braku intonacji i innych dodatkowych odnośników, 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 zdalnych 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 li-

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” 2006, Vol. 19, No. 4, s. 302, dostępne na www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm (11.07.2011).

¹⁰ D. Holtbrugge, K. Schillo, H. Rogers, C. Friedmann, *Managing and training for virtual teams in India*, „Team Performance Management” 2011, Vol. 17, No. 3/4, s. 208, dostępne na www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm (11.07.2011).

¹¹ P. Johnson, V. Heimann, K. O’Neill, *The “wonderland” of virtual teams*, „Journal of Workplace Learning” 2001, Vol. 13, No. 1, s. 26, dostępne na www.emerald-library.com/ft (11.07.2011).

dera zespołu. Trudności z bezpośrednim i osobistym kontaktem często wymuszają konieczność zmiany w stylu zarządzania lidera, w celu dopasowania go do potrzeb i wymagań zdalnego zespołu. Może się to okazać problematyczne zwłaszcza dla bardziej tradycyjnych kierowników, którzy pewniej czują się w spotkaniach twarzą w twarz oraz są przyzwyczajeni 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 zespole¹².

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 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 – zdalne zespoły działające w ramach przedsiębiorstw globalnych stają się coraz istotniejszym narzędziem zwiększania efektywności i konkurencyjności na rynku.

ISSUES CONCERNING CREATION OF VIRTUAL TEAMS

Summary

Rapid development of the Internet and connected 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

¹² P. Hunsaker, J. Hunsaker, *Virtual teams...*, s. 91–92.