

Anna Scheibe

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM WIRTUALNYM

Definicja i cechy zespołu wirtualnego

Burzliwość i zmienność współczesnego otoczenia, postępująca globalizacja, likwidacja barier handlowych, ułatwienia w transporcie i przede wszystkim rozwój technologii komunikacyjnych wywierają wpływ na sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw i sprawiają, że umiejętność nawiązywania efektywnej współpracy pomiędzy osobami znajdującymi się w znacznie oddalonych od siebie miejscach świata staje się nie tylko możliwością, lecz często nawet koniecznością. Rozwój technologii powoduje, że możliwe staje się wyszukiwanie i nawiązywanie współpracy z najlepszymi w danej dziedzinie specjalistami, niezależnie od miejsca ich pobytu. Ułatwia on także poszukiwanie obniżek kosztów, płynących z powierzenia wykonywania pewnych działań partnerom pochodzącym z krajów o niższych kosztach pracy. W warunkach tak szerokiej kooperacji międzynarodowej zaczyna się pojawiać konieczność obniżki kosztów podróży pracowników, znacząco wzrastających w takich warunkach. W efekcie współpraca pomiędzy partnerami staje się coraz bardziej „wirtualna”, czyli nie tyle opierająca się na bezpośrednich kontaktach, ile na wykorzystaniu nowych technologii w procesie komunikacji.

Na bazie takich właśnie przesłanek powstają zespoły wirtualne. Nazywa się nimi grupę rozdzielonych przez przestrzeń i czas ludzi, współpracujących, by osiągnąć zamierzony wcześniej cel¹, których współpraca jest możliwa dzięki wykorzystaniu technologii komunikacyjnych². Uczestnicy zespołu posiadają komplementarne umiejętności, które mają pomóc wykonaniu poszczególnych, powiązanych

¹ A. Powell, G. Piccoli, B. Ives, *Virtual Teams: A Review of Current Literature and Direction for Future Research*, „DATA BASE for Advances in Information Systems” 2004, vol. 35, nr 1, s. 6-36.

² J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons Inc., 1997, s. 161.

ze sobą działań³. Od uczestników często oczekuje się dzielenia informacjami, burzy mózgów, dyskusowania alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i uzyskiwania oczekiwanego efektu, którym przykładowo może być dostarczenie gotowego produktu, raportu czy też zapewnienie całodobowej obsługi klienta. Zarządzanie zespołem wirtualnym w znaczący sposób różni się od zarządzania zespołem, którego uczestnicy mają możliwość częstych kontaktów bezpośrednich. Stawia to przed menedżerami specyficzne wyzwania, które wynikają z dwóch cech, jakie w literaturze przedmiotu przypisuje się zespołom wirtualnym: rozproszenie w czasie i przestrzeni (często połączone z przekraczaniem granic organizacji) oraz wykorzystywanie technologii komunikacyjnych. Zauważyć jednak należy, że tak szeroki sposób definiowania zespołów wirtualnych stwarza wiele możliwości interpretacji tego, czym właściwie jest zespół wirtualny i jakie wyzwanie niesie ze sobą zapewnienie warunków jego efektywnego funkcjonowania.

Rozproszenie uczestników zespołu wirtualnego

Pierwszym elementem definicji zespołu wirtualnego jest stwierdzenie, że tworzy go grupa ludzi rozdzielonych przez czas i przestrzeń. Powstaje tu więc pytanie o sposoby rozumienia takiego rozprzestrzeniania. Wydaje się, że przykładem najlepiej odpowiadającym definicji są globalne zespoły wirtualne, składające się z ludzi zamieszkujących różne kontynenty czy kraje, współpracujących dzięki wykorzystaniu technologii komunikacyjnych, tzw. globalne zespoły wirtualne⁴. W przypadku globalnych zespołów wirtualnych pojawiają się znaczące różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Taka różnorodność kulturowa stanowić może szansę rozwoju zespołu, gdyż m.in. wywiera pozytywny wpływ na kreatywność, innowacyjność i elastyczność zespołu oraz stwarza możliwości dzielenia się wiedzą⁵. Często jednak staje się ona powodem wielu nieporozumień wynikających w głównej mierze z utrudnień w skutecznej komunikacji, która i tak jest już ograniczana przez brak bezpośredniego kontaktu pomiędzy uczestnika-

³ G. Hertel, U. Konradt, B. Orlikowski, *Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams*, „European Journal Of Work And Organizational Psychology” 2004, vol. 13, nr 1, s. 1-28.

⁴ S.L. Jarvenpaa, K. Knoll, D.E. Leidner, *Is Anybody out There? Antecedents of Trust In Global Virtual Teams*, „Journal of Management Information Systems” 1998, vol. 14, nr 4, s. 29-64, oraz L. Dube, G. Pare, *Global Virtual Teams*, „Communications of the ACM” 2001, vol. 44, nr 12, s. 71-73.

⁵ R. Hightower, L. Sayeed, *The Impact of Computer-Mediated Communication Systems on Biased Group Discussion*, „Computers in Organizational Behavior” 1995, vol. 11, nr 1, s. 33-44; D.C. Lau, J.K. Murnighan, *Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, nr 2, s. 325-340.

mi, i związanych z tym możliwości odczytywania sygnałów niewerbalnych. W ten sposób nie tyle sama odległość geograficzna, co dystans psychologiczny pomiędzy uczestnikami staje się powodem powstawania nieporozumień i konfliktów mogących zmniejszać efektywność pracy całego zespołu⁶. Sugeruje się, że zdolność funkcjonowania w warunkach występowania znaczących różnic kulturowych zależy od umiejętności radzenia sobie ze stresem, który pojawia się, gdy dana osoba styka się z nowym, niezrozumiałym zachowaniem innego uczestnika zespołu⁷.

Zauważyć tu jednak należy, że zmniejszenie odległości kulturowej nie powoduje wyeliminowania możliwości wystąpienia konfliktów. Ich powodem mogą być także choćby różne typy zachowań podczas pracy w zespole wirtualnym, prezentowane przez kobiety i mężczyzn⁸. Znaczące różnice w zachowaniu uczestników zespołu pojawiać się więc mogą także w sytuacji, gdy grupa współpracujących osób znajduje się w tym samym mieście lub nawet w tym samym budynku⁹, jednak ma ograniczone możliwości współpracy opierającej się na bezpośrednich kontaktach. W takim przypadku to nie odległość geograficzna przesądzać będzie o uznaniu zespołu za wirtualny, a jedynie ograniczone możliwości bezpośredniego kontaktu.

Mogą zdarzyć się sytuacje, w których tylko część zespołu ma możliwość odbywania bezpośrednich spotkań, reszta zaś rozproszona jest w różnych częściach kraju lub nawet świata (tzw. zespół hybrydowy – ang. *hybrid team*). W takich sytuacjach pojawić się mogą tendencje do tworzenia grup wewnątrz zespołu. Spowodowane jest to ułatwieniami w komunikacji między jedynie częścią osób przynależących do grupy¹⁰. Prowadzić to może do pojawienia się konfliktów między członkami podgrup, utrudnień w komunikacji, obniżenia satysfakcji ze współpracy i ograniczenia chęci kooperacji z osobami znajdującymi się poza daną podgrupą¹¹. W tej sytuacji pojawia się pytanie, czy taki zespół powinien nadal być nazywany wirtualnym oraz czy sposoby motywacji i kontroli stosowane wobec wszystkich uczestników powinny być takie same czy też odmienne dla poszczególnych podgrup.

Kolejnym ważnym dla funkcjonowania zespołów wirtualnych elementem jest czas. Umiejętne wykorzystanie występowania znaczących różnic czasowych

⁶ A. Kankanhalli, B.C.Y. Tan, Kwok-Kee Wei, *Conflict and Performance in Global Virtual Teams*, „Journal of Management Information Systems” 2006, vol. 23, nr 3, s. 237-274.

⁷ M. Alien, *Leading the Virtual Team*, Associations Now, 2008 May, s. 18.

⁸ E. de Pillis, K. Furumo, *Counting the Cost of Virtual Teams*, „Communications of the ACM” 2007, vol. 50, nr 12, s. 93-95.

⁹ A. Majchrzak, R. Rice, A. Malhotra, N. King, S.Ba, *Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team*. „MIS Quarterly” 2000, nr 24, s. 569-600.

¹⁰ C. M. Fiol, E.J. O'Connor, *Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*, „Organization Science”, 2005, vol. 16, nr. 1, s. 19-32.

¹¹ C.M. Fiol, E.J. O'Connor, *Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons*, „Academy Management Review” 2003, nr 28, s. 54-70.

może stać się dla przedsiębiorstwa jednym ze źródeł przewagi nad konkurentami. Przykładem takiego działania może być choćby zapewnienie całodobowej obsługi konsumentów lub też całodobowe prowadzenie prac nad rozwiązaniem danego problemu. Jednak rozbieżności w czasie uzyskania dostępu do informacji lub też wykonywania danych czynności przez poszczególnych uczestników zespołu mogą także stanowić poważne utrudnienie w efektywnej pracy całego zespołu. Często uniemożliwiają one nawiązywanie kontaktów w czasie rzeczywistym (za pośrednictwem telefonu, chatów, audio- lub wideokonferencji), zmuszając uczestników do wykorzystywania tych sposobów komunikacji, które nie wymagają jednoczesnego zaangażowania obu stron. Fakt ten może stać się powodem przestoju w przesyłaniu informacji i powodować opóźnienia pracy całego zespołu. Może to negatywnie wpływać na skuteczność działania zespołu, który z powodu swej wirtualności ma mniejszą zdolność redukcji efektów opóźnień w podejmowaniu decyzji niż zespół niewirtualny¹². Takie utrudnienia komunikacyjne mogą także ograniczać możliwości stworzenia sytuacji wzajemnego zrozumienia oraz utrudnia powstawanie relacji zaufania między członkami zespołu.

Głównym problemem zespołów wirtualnych nie jest więc rozdzielenie ich uczestników przez czas i przestrzeń, lecz raczej ograniczone możliwości komunikacji, które stanowią podłoże powstawania nieporozumień. Fakt, że członkowie takich zespołów mogą nigdy nie spotkać się osobiście, może znacząco utrudnić budowanie zaufania i poczucia przynależności do grupy. Ocenia się, że 80% naszej komunikacji stanowią sygnały niewerbalne. W zespole wirtualnym ich przesyłanie jest znacząco utrudnione (w przypadku komunikacji telefonicznej lub audiokonferencji) lub nawet niemożliwe (jeśli komunikacji dokonuje się np. poprzez e-mail)¹³. Swoista anonimowość, jaką zapewniają takie formy komunikacji oraz brak odczuwanych w rzeczywistym świecie ograniczeń społecznych, wzmacnia skłonność do wrogich zachowań i podejmowania ryzykownych decyzji¹⁴, osłabia poziom zaufania pomiędzy uczestnikami grupy i zniechęca do współpracy osoby, które duże znaczenie przywiązują do kreowania bliższych relacji ze współpracownikami¹⁵. Pojawia się tu więc potrzeba opracowywania i upowszechniania nowych, lepszych rozwiązań mogących zlikwidować tego typu bariery.

¹² L. Branson, B. Moe, C. Sung, *An Empirical Investigation of Information Processing In Individuals And Virtual Teams*, „The Journal of Business and Behavioral Science” 2005, vol. 13, nr 1, s. 234-242.

¹³ D.M. Thomas, R.P. Bostrom, M. Gouge, *Making Knowledge Work in Virtual Teams*, „Communications of the ACM” 2007, vol. 50, nr 11, s. 85-90.

¹⁴ R. Benbunun-Fich, S. Hiltz, and M. Turof, *A Comparative Content Analysis of Face-To-Face vs. Asynchronous Group Decision Making*, „Decision Support Systems” 2002, nr 34, s. 457-469.

¹⁵ A. Blanchard, T. Horan, *Virtual Communities and Social Capital*, w: *Knowledge and Social Capital*, red. E. Lesser, Woburn, MA, Butterworth-Heinemann 2000, s. 299.

Wykorzystywanie technologii jako narzędzia komunikacji i kreowania zaufania

Cechą charakterystyczną zespołów wirtualnych jest także wykorzystywanie technologii komunikacyjnych. Niektóre z zespołów korzystają z najnowszych osiągnięć technicznych pozwalających na komunikację w czasie rzeczywistym¹⁶, inne zaś wykorzystują jedynie najprostsze rozwiązania służące przesyłaniu informacji, wspierając współpracę szeregiem spotkań bezpośrednich¹⁷. Niezależnie od tego, które z omawianych rozwiązań dany zespół zdecyduje się zastosować, wykorzystywana technologia powinna spełniać jedno podstawowe zadanie – umożliwić skuteczną i szybką komunikację pomiędzy uczestnikami zespołu. Technologia jest więc w tym przypadku jedynie narzędziem umożliwiającym stworzenie warunków przepływu informacji, do których dostęp jest podstawą efektywnej współpracy w zespole wirtualnym¹⁸.

Utrudnienia w przesyłaniu komunikatów mogą być powodem wydłużenia czasu trwania procesu komunikowania¹⁹ oraz ograniczenia chęci wymiany informacji pomiędzy uczestnikami zespołu. W efekcie dojść może do utraty poczucia ich przynależności do grupy²⁰, które stanowi znaczące ułatwienie w zarządzaniu zespołem. Poczucie identyfikacji z grupą zapewnia bowiem lepsze dopasowanie do oczekiwań i trybu pracy innych uczestników zespołu, zwiększa motywację i zadowolenie z pracy, pozytywnie wpływa na spójność grupy i zmniejsza liczbę nieporozumień w zespole²¹. Wszystkie te elementy ułatwiają kreowanie zaufania między jego uczestnikami, co jest niezbędne, by zmniejszyć poczucie oddalenia nie tylko w sensie geograficznym, lecz również psychologicznym²². Takie eliminowanie nieporozumień i systematyczne kreowanie zaufania przyczynia się do zmniejszania wysokości kosztów transakcyjnych²³.

¹⁶ M. Warkentin, P. Beranek, *Training to Improve Virtual Team Effectiveness*, „Information Systems Journal” 1999, nr 9, s. 271-289.

¹⁷ B.L. Kirkman, B. Rosen, C. B. Gibson, P.E. Tesluk, S.O. McPherson, *Five Challenges To Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc.*, „Academy of Management Executive” 2002, vol. 16, nr 3, s. 67-79.

¹⁸ A. Powell, G. Piccoli, B. Ives, *Virtual Teams: A Review of Current Literature and Direction For Future Research*, „DATA BASE for Advances in Information Systems” 2004, vol. 35, nr 1, s. 6-36.

¹⁹ S. Straus, J. McGrath, *Does The Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions*, „Journal of Applied Psychology” 1994, vol. 79, nr 1, s. 87-97.

²⁰ M.B. Watson-Manheim, F. Belanger, *Support For Communication-Based Work Processes In Virtual Work*, „E-Service Journal” 2002, vol. 1, nr 3, s. 61-82.

²¹ R. M. Kramer, *Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorisation Processes*, „Research in Organizational Behavior” 1991, vol. 13, s. 191-228

²² C.C. Snow, S.A. Snell, S.C. Davison, *Use Transnational Teams to Globalize Your Company*, „Organizational Dynamics” 1996, vol. 24, s. 50-67.

²³ Tamże.

W świecie wirtualnym jednak oba te czynniki, tj. zaufanie i poczucie przynależności do grupy, kreowane są na podstawie innych przesłanek niż w świecie rzeczywistym. Wirtualność zespołu zmniejsza znaczenie wzrokowych elementów definiujących grupę (ubiór, wygląd biura, wystrój budynku itp.) i wzmacnia znaczenie poczucia przynależności do organizacji, budowanego dzięki swoistej anonimowości pracy w takim zespole, strukturyzacji procesów oraz pamięci elektronicznej²⁴.

Niezależnie od rodzaju wykorzystywanej technologii komunikacyjnej, wykreowanie prawdziwej atmosfery zaufania pomiędzy uczestnikami zespołu wirtualnego zdarza się stosunkowo rzadko i wiąże się z koniecznością podjęcia specjalnych wysiłków zarówno przez osobę zarządzającą zespołem, jak i wszystkich jego uczestników²⁵. W odróżnieniu od tradycyjnych zespołów, w grupach wirtualnych zaufanie tworzone jest raczej na podstawie podejmowanych działań niż dobrej woli poszczególnych osób²⁶. Pojawia się więc duży nacisk na wykorzystywanie takiej technologii komunikacji, która umożliwi regularne prezentowanie postępów każdego uczestnika i jego wkładu w realizację wspólnego celu. Wybrana technologia powinna przede wszystkim pomagać eliminować ryzyko wystąpienia głównych pięciu typów problemów w komunikacji, tj.: niemożności przekazania kontekstu informacji, nierówności w zakresie możliwości przesyłu informacji, wystąpienia różnic w zakresie oceny znaczenia informacji przez poszczególnych uczestników zespołu, rozbieżności w szybkości dostępu do informacji oraz interpretacji znaczenia ciszy²⁷. Wydaje się, że spełnienie tych warunków może ułatwić skuteczną współpracę uczestników zespołu wirtualnego właśnie dzięki wspieraniu identyfikacji z grupą.

Podsumowanie

Zarządzanie zespołem wirtualnym stawia przed menedżerami nowe wyzwania. Wynikają one w głównej mierze z różnic w sposobach współpracy uczestników zespołów wirtualnych oraz „tradycyjnych”, opierających się na bezpośrednich kontaktach międzyludzkich. Główną przyczyną takich rozbieżności są tu trudnienia w komunikacji (szczególnie niewerbalnej) pojawiające się niezależnie od rodzaju wykorzystywanej przez dany zespół technologii komunikacyjnej. Dodatkowych problemów dostarcza także pojawianie się różnic w czasie dostępu do

²⁴ L. Chidambaram, R. P. Bostrom, *Group Development (II): Implications for GSS Research and Practice*, „Group Decision and Negotiation” 1997, nr. 6, s. 231-254.

²⁵ L. Branson, B. Moe, C. Sung, *An Empirical Investigation*.

²⁶ S.L. Jarvenpaa, D.E. Leidner, *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organization Science” 1999, vol. 10, nr 6, s. 791-815.

²⁷ C.D. Cramton, *The Mutual Knowledge Problem And Its Consequences For Dispersed Collaboration*, „Organization Science” 2001, vol. 12, nr 3, s. 346-371.

informacji oraz liczne utrudnienia natury technicznej, wynikające bezpośrednio z ograniczeń wykorzystywanej technologii komunikacyjnej. Wszystkie te czynniki sprawiają, że tworzenie atmosfery zaufania pomiędzy współpracownikami, w tak dużej mierze wpływającej na skuteczność działania zespołu, musi opierać się na nieco innych przesłankach niż w przypadku grup współpracujących bezpośrednio. Pomimo licznych badań prowadzonych w tym zakresie i wielu wskazówek mających ułatwić menedżerom pracę w takich warunkach jest to nadal sfera wymagająca dalszych badań.