

Jerzy Schroeder

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

GLOBALNE ZESPOŁY WIRTUALNE – PODSTAWY I BARIERY SUKCESU

Streszczenie: W XXI wieku jesteśmy świadkami znacznego wzrostu liczby organizacji poszerzających swoją działalność na rynku globalnym, wykorzystując globalne zespoły wirtualne. Globalne zespoły wirtualne różnią się pod wieloma względami od zespołów tradycyjnych i dlatego wymagają odmiennego podejścia w sferze zarządzania, wymagającego świadomości korzyści i przeszkód oraz aktywnego ich uwzględniania w celu umożliwienia osiągnięcia przez zespół powodzenia w jego działalności.

Słowa kluczowe: globalne zespoły wirtualne, zarządzanie zespołem wirtualnym, czynniki i bariery sukcesu.

1. Wstęp

W latach 90. pojawił się nowy rodzaj zespołów wielonarodowych, dla których przyjęło się określenie „globalne zespoły wirtualne: (GZW). Ich pojawienie się jest następstwem rozwoju technologii komunikacyjnych oraz wzrastającej decentralizacji i globalizacji procesów pracy w przedsiębiorstwach. Do głównych przyczyn wzrostu oddelegowań do GZW zalicza się także niedobór pracowników gotowych do akceptacji długoterminowych wyjazdów, a także presję na redukcję kosztów [Dowling, Welch 2004, s. 67]. Zespoły wirtualne, tworzone z utalentowanych, rozproszonych geograficznie i zróżnicowanych kulturowo oraz językowo jednostek, stały się ważnym narzędziem działania przedsiębiorstw na rynku światowym, umożliwiając szybką reakcję na potrzeby tego rynku. Wiele elementarnych zasad odnoszących się i przyczyniających się do sukcesu tradycyjnych zespołów międzynarodowych dotyczy także, z uwzględnieniem koniecznych modyfikacji, GZW. W przypadku GZW występuje również wiele barier utrudniających ich właściwe funkcjonowanie, wymagających podjęcia działań minimalizujących ich negatywny wpływ.

Jako globalny zespół wirtualny określa się zespół osób pracujących niezależnie i osiągających wspólny cel organizacji, rozproszonych geograficznie i czasowo, których praca jest koordynowana z wykorzystaniem nowoczesnych technologii

komunikacyjnych [Evans, Pucik, Barsoux 2002, s. 312-313]. Zespoły takie eksploatowane są na wielu polach działania przedsiębiorstwa, takich jak badania i rozwój, doskonalenie procesów organizacyjnych, rozwiązywanie problemów, obsługa klientów [Schroeder 2010, s. 237]. Niektórzy badacze uważają, że zespoły wirtualne powinny być wykorzystywane tylko dla celów nierutynowych [Scullion, Collings 2006, s. 187]. Badania wskazują, że prawie trzy piąte przedsiębiorstw wykorzystuje zespoły wirtualne dla realizacji wielu zadań na raz [McLean 2007]. Przeprowadzone w korporacjach międzynarodowych w 2010 r. badania wykazały ponadto, że co najmniej 40% członków tych zespołów pracowało poza krajem macierzystym korporacji [*The Challenges...* 2010, s. 6]. Charakterystyczną cechą tych zespołów jest także zróżnicowany czas ich funkcjonowania: współpraca może trwać kilka godzin, dni, miesięcy, a nawet lata [Brzozowski, Kopczyński 2009, s. 210].

Globalne zespoły wirtualne, różniąc się od tradycyjnych zespołów sposobem i zasadami działania, wymagają odmiennego stylu kierowania uwzględniającego ich zalety i stojące przed nimi wyzwania. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie czynników decydujących o sukcesie tych zespołów oraz barier utrudniających ich funkcjonowanie, które w procesie zarządzania zespołami winny być wzięte pod uwagę.

2. Podstawowe czynniki sukcesu

Utworzenie dobrze funkcjonującego i wydajnego zespołu wirtualnego jest skomplikowane i wymaga starannego kształtowania, wsparcia i szczególnej troski o procesy i ludzi tworzących zespół w celu wykorzystania ich potencjału. W przeciwieństwie do tradycyjnych zespołów GZW pracują w przekroju przestrzeni, czasu i granic organizacyjnych powiązane siecią technologii komunikacyjnych. Podstawową rolę w zakończonej sukcesem budowie zespołu wirtualnego ogywiają takie czynniki, jak: poczucie tożsamości, zaufanie, dobra wzajemna komunikacja, wspólne cele, umiejętności przywódcze.

Ważnym źródłem dobrych relacji jest poczucie tożsamości, identyfikowanie się z poszczególnymi członkami zespołu i zespołem. Sprzyja to ograniczeniu konfliktów, zwłaszcza w odniesieniu do rozproszonych geograficznie zespołów. W relacjach osobistych o wiele łatwiej jest poznać innych członków zespołu, natomiast porozumiewając się z użyciem technologii komunikacyjnych, przekazuje się mniej faktów i otrzymuje mniej kontekstualnych wskazówek i stąd trudniejsze jest poznanie innych członków zespołu. Mniejszy poziom poczucia tożsamości wiąże się z wyższym poziomem konfliktowości. Stąd poczucie tożsamości z zespołem, identyfikowanie się z nim jest czymś w rodzaju „społecznego spoiwa” promującego spójność grupy wobec braku bezpośredniego kontaktu [Gibbs 2006, s. 357]. W celu wzmocnienia procesu identyfikacji można wykorzystać elektroniczne środki przekazu, np. przez utworzenie w Internecie strony zespołu zawierającej informacje o jego członkach, ze zdjęciami ich biur (pracowni), zdjęciami poszczególnych członków zespołu, z krótkim opisem ich ról w zespole oraz ich zainteresowań.

Zaufanie tworzy podstawę udanych związków i określane jest spoiwem wirtualnego świata [Maznevski, Davison, Jonsen 2006, s. 369]. Ważną funkcję w tym względzie spełnia świadomość członków zespołu, że każdy z nich wypełnia swoją część zadania. W przypadku zespołów wirtualnych jest to czynnik niezwykle istotny ze względu na ograniczenie bądź brak bezpośrednich kontaktów. 81% członków GZW wskazuje, że trudności z ustanowieniem dobrych stosunków i zaufania są poważnym wyzwaniem [*The Challenges...* 2010, s. 3]. Stąd ważnym działaniem kierownika zespołu sprzyjającym wzmocnieniu wzajemnego zaufania i minimalizacji poczucia izolacji jest zorganizowanie spotkania wszystkich członków zespołu możliwie jak najwcześniej [McLean 2007]. W przytoczonych wcześniej badaniach 46% respondentów wskazało, że nigdy nie spotkali się z innymi członkami zespołu, a 66% miało poczucie izolacji. Jednocześnie 90% z nich wskazało, że wspólne spotkania, o ile miały miejsce, były niewystarczające do nawiązania wzajemnych relacji [*The Challenges...* 2010, s. 13 i 15]. Dwu-, trzydniowe kontakty, do jakich dochodzi w GZW, są zbyt krótkie, aby dobrze poznać drugą osobę. Budowa zaufania wymaga wielokrotnych kontaktów umożliwiających obserwację zachowań drugiej osoby. Stąd tego rodzaju doświadczenie, podstawowe w zespołach funkcjonujących lokalnie, jest rzadkością w zespołach wirtualnych. Z drugiej strony bezpośrednie spotkania nie zawsze są możliwe, zwłaszcza w odniesieniu do zespołów funkcjonujących w krótkim przedziale czasu. Przy niemożności bezpośrednich spotkań pewną alternatywą mogą być wspólne wideokonferencje i telekonferencje.

Dobry przepływ informacji między członkami zespołu stanowi kolejny ważny element ich efektywnego funkcjonowania. Jednakże w porównaniu z tradycyjnymi zespołami proces komunikacji między członkami GZW jest w dużym stopniu asynchroniczny. Tymczasem, zwłaszcza na etapie tworzenia zespołu, efektywne wykorzystanie wewnątrzzespołowej komunikacji odgrywa ważną rolę w tworzeniu i utrzymywaniu zaufania. Członkowie zespołów wirtualnych muszą wyróżniać się jako jednostki komunikatywne. Sukces zespołu zależy od umiejętności wymiany informacji bez względu na miejsce i czas. Od samego początku pracy zespołu należy ustalić dokładne zasady określające nie tylko, jakie informacje i kiedy należy przekazywać, ale także, jak to robić [Bergiel, Bergiel, Balsmeier 2006, s. 429]. Codzienne kontakty między kierownikiem zespołu a poszczególnymi jego członkami są spoiwem łączącym zespół. Badania wykazały, że członkowie zespołów wirtualnych wskazywali na chęć do dzielenia się informacją jako na jedną z najważniejszych cech tworzących dobre wirtualne koleżeństwo [*The Challenges...* 2010, s. 16].

Przepływ informacji między członkami zespołu dokonuje się za pośrednictwem technologii informacyjnych. W odniesieniu do wykorzystywanych technologii przedstawiciele kultur kolektywistycznych z większym prawdopodobieństwem będą wykorzystywać wideokonferencje i spotkania zespołu, natomiast wywodzący się z kultur indywidualistycznych mogą preferować komunikację „jeden do jednego” przez e-mail lub telefonię internetową, które dla osób o orientacji kolektywi-

stycznej mogą wydać się zimne i bezosobowe [Gibbs 2006, s. 349]. Ważny w omawianym kontekście może być również poziom sformalizowania kontaktów informacyjnych. Amerykanie czy Holendrzy są mniej formalni w użyciu poczty elektronicznej – używają w zwrotach imienia osoby, nie używają oficjalnych tytułów i stosują bardziej swobodny język. Może to być odbierane przez przedstawicieli orientacji kolektywistycznej, dla których oficjalne tytuły wskazujące status i oficjalny język są bardziej ważne, jako zachowania nieuprzejme bądź brak szacunku [Gibbs 2006, s. 350]. Rozwiązania w sferze komunikowania się powinny takie problemy uwzględniać i spowodować, np. przez odpowiednie szkolenie, aby członkowie zespołu zdawali sobie sprawę z tych różnic, i zachęcać do ich uwzględniania w stylu komunikacji.

Wyraźne wspólne cele są ważne dla wszystkich zespołów, a szczególnie istotne dla tych, którzy się często nie widzą lub nie spotykają. W zespołach wielonarodowych występują większe trudności z uzgodnieniem wspólnego celu. Osoby z kultur indywidualistycznych kładą większy nacisk na cele indywidualne i osobiste osiągnięcia, podczas gdy osoby z kultur kolektywistycznych na pierwsze miejsce wysuwają interes grupy i utrzymanie grupowej harmonii. Różnice na tej płaszczyźnie mogą powodować sprzeczność oczekiwań w zakresie współdziałania zespołu. Stąd bardzo ważne jest współdziałanie wszystkich członków zespołu w określaniu celów [Schroeder 2010, s. 17]. Takie podejście powinno zapewnić zarówno jednostkowe, jak i zespołowe zrozumienie, jak interpretować zakończone sukcesem działania zespołu oraz jaki jest udział poszczególnych jednostek w osiągnięciu tego sukcesu. Uczestnictwo w ustaleniu celów sprzyja poprawności i skuteczności ich osiągnięcia [Early, Gibson 2002, s. 114]. Cele te powinny być często przypominane i jest to zadaniem kierownika zespołu, który osiągając ten cel, powinien:

- sporządzić matrycę ról i obowiązków, aby każdy członek zespołu znał zarówno wspólną, jak i własną odpowiedzialność za osiągnięcie celów w określonych ramach czasowych,
- dokonywać okresowego przeglądu ról i obowiązków członków zespołu [Brake 2006, s. 120].

Literatura dotycząca specyfiki przywództwa w GZW znajduje się wciąż na wczesnym etapie rozwoju. Pewne wnioski można już sformułować [Joshi, Lazarowa 2005, s. 285]. Bardzo istotne jest kierowanie spójnością rozproszonego geograficznie zespołu. Lider zespołu powinien przestrzegać równowagi relacji *on-line* i *off-line*. Jeśli przebywa w tym samym miejscu co niektórzy członkowie zespołu, to może zaistnieć niekonstruktywna pokusa do rozwijania bliższych relacji z członkami zespołu będącymi w bezpośrednim zasięgu [Brake 2006, s. 119]. Przywódca powinien także sprawnie zarządzać w sposób równoważny relacjami między zespołem i rozproszonymi geograficznie instytucjami otoczenia zewnętrznego. To zadanie przywódcy jest często ignorowane w zespołach wirtualnych [Maznevski, Davison, Jonsen 2006, s. 371]. Ważne jest także docenianie poszczególnych

członków zespołu, dostrzeganie udziału w osiąganiu celów zespołu. Należy też dodać, że kierownik zespołu musi dobrze znać i umieć wykorzystać technologie komunikacyjne wykorzystywane w zespołach dla stałego, szybkiego i częstego reagowania na pytania i problemy członków zespołu dotyczące pomysłów, sugestii, kierunków działań i innych kwestii związanych z realizowanymi projektami.

3. Potencjalne bariery sukcesu

Zarządzający GZW musi także zdawać sobie sprawę z okoliczności utrudniających osiągnięcie powodzenia. Wśród ważniejszych wyzwań wymienia się: asynchroniczny tryb pracy, bariery komunikacyjne, sytuacje konfliktowe i często przejściowy, krótkookresowy charakter tych zespołów [Harvey, Novicevic, Garrison 2005, s. 1584-1585]. Pierwsze z wymienionych wyzwań łączą się z rozmieszczeniem członków GZW w różnych strefach czasowych, co mocno ogranicza natychmiastowość i skuteczność reakcji zwrotnej. Do rozproszenia członków zespołu po różnych strefach czasowych należy dodać święta państwowe, różne okresy świąteczne w poszczególnych krajach, zróżnicowane terminy wakacji itp. [Saunders, Van Slyke, Vogel 2007, s. 298]. Należy też wspomnieć, że postrzeganie czasu jest również zróżnicowane kulturowo. Dlatego znaczny wysiłek powinien być poświęcony wykorzystaniu technologii komunikacyjnych w sposób umożliwiający przewyciężenie przerw będących następstwem różnic czasowych. We wspomnianych już badaniach 81% respondentów z GZW wskazało, że różne strefy czasowe stanowią największą ogólną przeszkodę w działaniach ich zespołów [*The Challenges...* 2010, s. 11].

Bariery komunikacyjne stanowią kolejne wyzwanie dla sprawnego funkcjonowania GZW. W procesie komunikacji niemal pełne uzależnienie od mediów elektronicznych skutkuje brakiem tradycyjnych niewerbalnych wskazówek kontaktowych, takich jak: mowa twarzy, gesty, brzmienie głosu, co utrudnia wyłapanie niuansów i subtelności występujących w procesie komunikacji. Anonimowość tych kontaktów może wytwarzać inne od bezpośrednich sposoby wymiany zdań; z jednej strony bardziej chłodne i bezosobowe, lub z drugiej – stwarzać przesadną, pozytywną lub negatywną, percepcję innych z powodu nadmiernego przypisywania zauważalnych pozawerbalnych wskazówek [Gibbs 2006, s. 352]. Stąd bardzo ważne jest doskonalenie językowe, gdyż w GZW wobec braku bezpośredniego kontaktu możliwości wzajemnego niezrozumienia i braku porozumienia są bardzo duże. W już parokrotnie przytaczanych badaniach na przeszkody po stronie języka wskazało 64% respondentów, stosowanych technologii komunikacyjnych – 68%, na niemożność odczytywania wskazówek niewerbalnych – 94% z nich [*The Challenges...* 2010, s. 3].

Ważnym wyzwaniem jest także kwestia rozwiązywania konfliktów. Na ten problem wskazało 73% wspomnianych respondentów. Konflikty w GZW wzmacniane są zróżnicowanym zapleczem kulturowym, znacznie większym dystansem przestrzennym między członkami zespołu i asynchronicznym charakterem okresu

interakcji [Vance, Paik 2006, s. 122]. W celu złagodzenia możliwości wystąpienia konfliktów niektóre zespoły tworzą własne normy i zasady komunikacji, których nieprzestrzeganie zagrożone jest sankcjami. Należy przy tym zwrócić uwagę, że kulturowe uwarunkowania tworzące sytuacje konfliktowe są zróżnicowane, różne jest też postrzeganie tego, co jest, a co nie jest konfliktem, oraz zróżnicowane są sposoby ich rozwiązywania [Scullion, Collings 2006, s. 169]. Stawia to duże wyzwanie przed menedżerami tych zespołów, którzy muszą dostosowywać swoje style zarządzania konfliktami do różnych oczekiwań członków zespołu.

Znaczna część globalnych zespołów wirtualnych jest tworzona na krótki okres i zorientowana na realizację określonego projektu. Występuje też wymiana członków zespołu, ich zadań i wzajemnych relacji. Wymiana członków zespołu prowadzi do utraty części wiedzy, co utrudnia wprowadzenie ciągłości procedur i sposobów postępowania GZW. Dynamiczna natura takiej współpracy prowadzi do wzrostu niepewności, mniejszej spójności wzajemnych relacji i utraty bądź utrudnienia dzielenia się wiedzą [Harvey, Novicevic, Garrison 2005, s. 1585]. Ogranicza też zdolność GZW do budowy ściślejszych, wzajemnych związków i zaufania między członkami zespołu. W odniesieniu do tymczasowych pracowników menedżerowie mogą nie być też zainteresowani przeprowadzaniem szkoleń i innych zabiegów niezbędnych dla rozwoju kariery pracownika.

4. Zakończenie

Pojawienie się Internetu i innych zaawansowanych technologicznie środków komunikacji przyczyniło się do tworzenia globalnych zespołów wirtualnych. Tendencja w tym zakresie jest rozwojowa i liczba przedsiębiorstw wykorzystujących tę formę organizacji pracy szybko wzrasta. Chociaż zespoły wirtualne mają zastosowanie tylko dla określonych sytuacji, to możliwości, jakie stwarzają, i wynikające z tego zalety czynią je ważnym narzędziem działań rynkowych. Znajomość czynników warunkujących ich sprawne funkcjonowanie i barier utrudniających ich wykorzystanie stanowi ważną przesłankę pomyślnego zarządzania tymi zespołami.

Literatura

- Bergiel B., Bergiel E., Balsmeier P., *The reality of virtual teams*, „Competition Forum” 2006, nr 4.
Brake T., *Leading global virtual teams*, „Industrial and Commercial Training” 2006, nr 3.
Brzozowski M., Kopczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
DeSanctis G., Jiang L., *Communication And The Learning Effectiveness of Multinational Teams*, [w:] *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*, red. D.L. Shapiro, M.A. von Glinow, J.L.C. Cheng, Elsevier, Amsterdam 2005.
Dowling P.J., Welch D.E., *International Human Resource Management*, Thomson Learning, London 2004.
Early P.Ch., Gibson C.B., *Multinational Work Teams. A New Perspective*, Routledge, New York 2002.

- Evans P., Pucik V., Barsoux J.-L., *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill Irwin, New York 2002.
- Gibbs J.L., *Decoupling and Coupling in Global Teams: Implications for Human Resources Management*, [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, red. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Harvey M., Novicevic M., Garrison G., *Global virtual teams: a human resource capital architecture*, „International Journal of Human Resource Management” 2005, nr 9.
- Joshi A., Lazarowa M., *Do “Global” Teams Need „Global” Leaders? Identifying Leadership Competencies in Multinational Teams*, [w:] *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*, red. D.L. Shapiro, M.A. von Glinow, J.L.C. Cheng, Elsevier, Amsterdam 2005.
- Maznevski M., Davison S.C., Jonsen K., *Global Virtual Teams Dynamics and Effectiveness*, [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, red. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- McLean J., *Managing global virtual teams*, „The British Journal of Administrative Management”, Summer 2007, <http://150.254.220.12/han/ABIInformComplete/proquest.umi.com/pqdweb?index=38>, 2011-03-02.
- Saunders C., Van Slyke C., Vogel D., *My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams*, [w:] *Readings and Cases in International Human Resource Management*, red. M. Mendenhall, G. Oddou, G. Stahl, Routledge, London 2007.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, UE, Poznań 2010.
- Scullion H., Collings D.G., *Alternative Forms of International Assignments*, [w:] *Global Staffing*, red. H. Scullion, D.G. Collings, Routledge, London 2006.
- The Challenges of Working in Virtual Teams. Virtual Teams Survey Report – 2010*, 2010 RW-3 LLC, <http://rw-3.com/VTSreportv7.pdf>.
- Vance Ch., Paik Y., *Managing a Global Workforce*, M.E. Sharpe, New York 2006.

GLOBAL VIRTUAL TEAMS – ESSENTIALS AND BARRIERS OF SUCCESS

Summary: XXIst century has witnessed a significant increase in the number of organizations that have expanded their operations globally using global virtual teams. As global virtual teams differ in many ways from traditional teams, they require a different management approach requiring an appreciation of the benefits and constraints and a productive approach to ensure that the success of a team is facilitated.

Key words: global virtual teams, virtual team management, success determinants and barriers.