

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

ZESPOŁY, ZESPOŁY WIRTUALNE A METODY ZARZĄDZANIA NIMI

1. Wstęp

Coraz więcej firm przejmuje nowoczesne formy organizacji, takie jak: organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja wirtualna oraz organizacja fraktalna. Coraz częściej również małe firmy oferują, jak wykazał F. Cairncross [Durlik 2003], usługi, które do tej pory mogły zapewniać tylko przedsiębiorstwa – giganci. Uznał także, że koszt uruchomienia nowej firmy będzie się obniżał na tyle, że powstanie coraz więcej małych przedsiębiorstw, a w wielu z nich zostaną zatrudnieni niezależni specjaliści. Zdaniem autora takie procesy stały się możliwe dzięki kreatywnemu wykorzystaniu technologii. W konsekwencji odległość zaczęła zanikać, a ludzie, stając się aktywnymi podmiotami na rynku pracy, zaczęli doceniać pracę w zespole. Przewagę liczebną małych i średnich przedsiębiorstw nad dużymi firmami potwierdzają także dane GUS. Natomiast wyniki badań firmy Gartner Reaserch [Tłuchowska 2005] pokazują, że do roku 2006 w 75% organizacji wśród członków zespołów będą się znajdować specjaliści pracujący wirtualnie.

Upowszechniająca się praca zespołowa (rozumiana inaczej niż w grupie pracowniczej, o czym w dalszej części artykułu) w nowoczesnych formach organizacji, niezależnie od ich wielkości, wymaga poszukiwania i tworzenia takich metod zarządzania, które będą sprzyjały rozwojowi funkcjonowania zespołów.

2. Wspólne własności nowoczesnych form organizacji

Nowoczesne formy organizacji, takie jak: organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja wirtualna czy organizacja fraktalna, cechują się rozmyciem swych granic w znaczeniu zasięgu działalności (przestrzeni) i w sensie wykorzystywanych środków oraz stosowanych instrumentów. Charakteryzują się również rozproszoną realizacją celów i zadań. Różnią się też tym, co jest podstawową jednostką. W organizacji uczącej się i inteligentnej są to zespoły, w organizacji wirtualnej – zróżnicowane i wielowymiarowe stanowiska wirtualne, we fraktalnej – samo-

organizujące się, samopodobne i dynamiczne jednostki przedsiębiorstwa (fraktale), które reorganizują się (restrukturyzują), ulegają rozpadowi i tworzą się na nowo.

Wymienione organizacje różnią się także strukturą. W organizacji uczącej się mamy do czynienia z siecią autonomicznych i samokierujących się zespołów, w inteligentnej – z siecią płaską, bez podporządkowań hierarchicznych, opartą na relacji ról i podporządkowania realizacji procesów, w wirtualnej – z płaską, procesową siecią stanowisk zespołów lub jednostek różnych firm i we fraktalnej – z elastyczną, procesową siecią fraktali.

Jeśli weźmiemy pod uwagę czas trwania, to organizacje inteligentną i fraktalną cechuje nieokreślony czas, wirtualną – określony, czyli trwa do zakończenia przedsięwzięcia, uczącą się – też określony czas, zmierza bowiem do przekształcenia się w inteligentną.

W nowoczesnej organizacji zatem mogą występować wymienione i inne właściwości charakterystyczne dla omawianych form. Właśnie te organizacje, a także powstające z przenikania się ich elementów potrzebują zmian w metodach zarządzania nakierowanych na zespół, nowego podejścia bowiem wymaga człowiek jako nośnik potencjałów technicznych, organizacyjnych itp.

Wymienione organizacje będą się upowszechniały. Takie są przewidywania, nie wiadomo jednak, czy się sprawdzą. Może będzie tak, jak to było na początku ery rewolucji komputerowej – przewidywano, że ludzka inteligencja wkrótce zostanie zastąpiona przez technologie komputerowe (McLorduck, Feigebaum). Zmiany poszły jednak w tym kierunku, tzn. powszechniejsze stało się podejmowanie decyzji przy wsparciu komputerów. W każdy system są niejako wbudowane dwa czynniki, które ograniczają zmiany:

1. Organizacje są z natury konserwatywne [Katz, Kahn 1978] i na ogół stosują podejście ewolucyjne [Pomfrett, Olphert, Eason 1985] i w rezultacie zmiany są mniejsze niż przewidywano [Frese, Zopt 1987; Kling, 1980].
2. Natura ludzka jest zachowawcza [Nicholson 1998].

Wymaga to, by do przewidywania, upowszechniania się wspomnianych form organizacyjnych podchodzić z należytą pokorą, ale nie z inercją. Dlatego też trzeba stawiać sobie pytania o to, jakie zmiany mogą i powinny zachodzić w metodach, a jakie będą następować w praktykach zarządzania w tworzących się nowoczesnych organizacjach, w związku z upowszechnianiem się przenikania własności organizacji uczących się, inteligentnych, wirtualnych czy fraktalnych. Przypomnijmy, że podstawową jednostką staje się w nich zespół, że ogranicza się nadzór, postępuje rozproszenie jedności pracy w czasie i przestrzeni. Owo rozproszenie może powodować problemy z koordynacją działań czy przywiązaniem pracowników do organizacji. Będzie wpływać także na zmiany we wzorach komunikowania się, które staną się demokratyczne, występujące bowiem różnice w statusie partnerów tego procesu nie są tak wyraźnie przekazywane, jak w trakcie porozumiewania się twarzą w twarz.

Trzeba zauważyć, że w przedsiębiorstwach przyszłości nie tylko będą się upowszechniać zespoły i zespoły wirtualne, ale też będzie się zmieniać ich charakter, ponieważ wykonywanie pracy poprzez nie jest przede wszystkim wynikiem

dynamiki rozwoju technologii (która może być zastosowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem) oraz procesów globalizacji. Przynoszą one wprawdzie wiele korzyści, ale wymagają znajomości metod zarządzania zespołami, których stosowanie powinno udaremniać utratę dotychczas funkcjonujących w nich ekspertów.

3. „Charakter” zespołów i zespołów wirtualnych

Zespoły w organizacji funkcjonują w wielu krajach i kulturach, nie są one niczym nowym. Chodzi o zespoły, a nie tylko o formalnie powołane grupy. Grupa pracowników nie staje się zespołem tylko dlatego, że ktoś ją tak nazwał. Zespół bowiem to nie więcej niż dwadzieścia pięć osób posiadających komplementarne umiejętności. Jego członkowie prezentują wspólne podejście do firmy, prawdziwe zaangażowanie w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni. Owe komplementarne umiejętności można ująć w trzy kategorie:

1. Wiedza specjalistyczna, np. ds. marketingu, finansów, zasobów ludzkich, i łączne umiejętności tych profesji.
2. Umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – zespoły winny dostrzegać stojące przed nimi problemy i otwierające się możliwości, oceniać różne warianty postępowania i podejmowania niezbędnych decyzji dotyczących dalszego działania.
3. Różnorodne umiejętności interpersonalne, a szczególnie takie, jak: skłonność do podejmowania ryzyka, zdolność do konstruktywnej krytyki, zdolność do aktywnego słuchania, obiektywizm, wyrażanie uzasadnionych wątpliwości, udzielanie wsparcia, uznawanie interesów i osiągnięć innych i dbanie o dobro innych.

W wielu sytuacjach to właśnie tak rozumiane zespoły, a nie kierownicy, będą wyznaczać zadania poszczególnym pracownikom i oceniać rezultaty ich pracy. W takim zespole łączą się indywidualne doświadczenia i różne komplementarne umiejętności, co sprawia, że umiejętności i doświadczenia zespołu przewyższają każdego z jego członków. Ta różnorodność umożliwia skuteczne reagowanie na wielowymiarowe wyzwania, np. dotyczące obsługi klienta (interesanta), jakości czy innowacji.

Grupy pracownicze, które nie tworzą prawdziwego zespołu, rzadko wypracowują wspólny cel, z którym utożsamiają się i który potrafią przelożyć na wyraźne i realne cele szczegółowe. W zespole wspólne cele ogólne są istotne, ponieważ:

- stanowią wspólną aspirację wszystkich członków zespołu,
- napawają ich dumą, budząc zarazem poczucie odpowiedzialności,
- budują niezachwiane poczucie tożsamości zespołu, dzięki któremu konflikt – zjawisko z jednej strony nieuniknione, z drugiej groźne dla zespołu – ma charakter konstruktywny,
- pobudzają do wspólnego dążenia, do połączenia interesów jednostek z interesami całego zespołu,
- każdy członek zespołu rozpoznaje sytuację, w której nie może dobrowolnie wyłączyć się z przyjętego sposobu działania zespołu, gdyż jest świadomy, że je-

śli nie postawi zespołu na pierwszym miejscu, to może przyczynić się do jego rozpadu.

W „prawdziwym” zespole występują dwa rodzaje odpowiedzialności: „jestem za to odpowiedzialny” i „wszyscy poczuwamy się do odpowiedzialności”. Wspólnej odpowiedzialności nie można wymusić. Zależy ona od wzajemnego zaufania. Taka odpowiedzialność często pojawia się samoistnie w następstwie wspólnej pracy nad określeniem celu ogólnego, celów szczegółowych i podejścia zespołu do działania. Miernikiem tej odpowiedzialności może być stopień realizacji założonych zadań czy osiągnięcia celów szczegółowych.

Omawiany zespół jest elastyczny, szybko reaguje na zmieniające się okoliczności i wymagania, dlatego potrafi dostosować swoje działania do nowych warunków i powierzonych zadań szybciej, dokładniej i skuteczniej niż grupa pracownicza ograniczona siecią powiązań w ramach struktury organizacyjnej. W zespole łatwiej modyfikuje się zachowania poszczególnych pracowników, a ze względu na wspólne zaangażowanie, wdrażane zmiany nie są dla zespołów takim zagrożeniem jak dla jednostek. Zespoły, dzięki otwartości i elastyczności na nowe rozwiązania, oferują swoim członkom większe możliwości osobistego rozwoju i modyfikacji zachowań.

Wspomniano już, że nowe formy organizacyjne będą się opierały na zespołach, w tym wirtualnych. Przedstawmy zatem ich „charakter”.

A. Townsend, S. DeMarie i A. Hendrickson [1998] za zespół wirtualny uznają „grupę geograficznie i/lub organizacyjnie rozproszonych współpracowników, którzy są połączeni wykorzystywanymi technologiami telekomunikacyjnymi i informatycznymi w celu realizacji zadań organizacyjnych”. Również zdaniem J. Lipnack i J. Stamps [1999], zespół wirtualny stanowi „zbiór ludzi, którzy nie muszą być ulokowani w jednym miejscu, aby razem współpracować; łączy ich wspólny cel i nowoczesne technologie wykorzystywane w komunikacji pozwalające im »pokonywać sfery czasowe, odległość i granice organizacji«”.

Tak więc tym, co wyróżnia zespół wirtualny od zespołu jest zróżnicowane położenie geograficzne jego członków, zróżnicowana przynależność organizacyjna oraz komunikowanie się poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii. Korzyściami wynikającymi z „pokonania” odległości jest, w przypadku zespołu wirtualnego, współpraca z ekspertami, niejednokrotnie najlepszymi, o unikatowych kompetencjach, niezależnie od ich miejsca pobytu, przy minimalizacji kosztów kontaktu oraz szybkości wymiany informacji. Ponadto dywersyfikacja specjalistów i różnorodność kulturowa sprzyjają kreatywności takiego zespołu, a przez to, tworzeniu innowacji i konkurencyjności organizacji [Tłuchowska 2005].

Analiza zaprezentowanych cech wskazuje, obok czynników materialnych (technologia), na czynniki niematerialne, stanowiące istotne społeczne aspekty funkcjonowania „rozproszonych” zespołów. To od ludzi, a nie od technologii, jak podkreśla B. Buckman [Lipnack, Stamps 1999], zależy sukces zespołów wirtualnych.

Dla zespołów wirtualnych także ważne są takie elementy, jak: zamiary, ludzie oraz relacje między nimi i charakter więzi (na nie wskazują również J. Lipnack i J. Stamps, 1999). Pierwsze stanowią fundament tworzenia się i pracy zespołu. One wymagają wspólnych celów, niezależnych zadań i konkretnych wyników (rezulta-

tów). Osoby – uczestnicy zespołu realizują, obok wspólnie określonego, również własne cele. Dlatego istotna staje się siła jego oddziaływania na członków zespołu, lub inaczej – zbieżność celów jednostki z wyznaczonym celem [Gach 2002]. O podobnej zależności można mówić w przypadku relacji celów organizacji i jej pracowników.

Osiągnięcie celu stanowi wspólne dążenie członków zespołu. Można zatem mówić o swoistym paradoksie, gdyż w zespole wirtualnym członkowie pracują samodzielnie nad zadaniami, które równocześnie zależą od siebie. Specjaliści (indywidualiści), będący członkami takiego zespołu, winni posiadać umiejętności widzenia całości działań, a także pozostania sobą, stanowiąc jednocześnie grupę (ja – my). W zespole, w którym następuje współkierowanie (każdy jest liderem), każdy członek zespołu staje się współodpowiedzialny za proces i wyniki.

Z perspektywy współpracy, współdziałania ważne staje się kształtowanie relacji między osobami wchodzącymi w skład zespołu. Członkowie zespołu wirtualnego częściej bazują na komunikacji werbalnej i pisemnej niż niewerbalnej. Trudniej w nim powstają nieformalne związki, które tworzą się naturalnie, spontanicznie wśród zespołów pracowniczych. Podstawą współpracy w zespole jest zaufanie i „rewanż” (wzajemność zaufania). Wytworzenie zaufania w zespołach wirtualnych może, zdaniem D. Gacha [2002], następować poprzez metody wspólnego ustalania procedur zachowania się w zakresie: sposobów komunikowania się, wyboru narzędzi komunikowania, partycypacji w podejmowaniu decyzji i sposobów rozwiązywania konfliktów. W wyniku ich zastosowania i respektowania powstaje „umowa społeczna”, określająca zasady współpracy i wzajemne oczekiwania [Platt 1999].

4. Metody zarządzania zespołem i zespołem wirtualnym

Uwzględniając charakter omawianych zespołów, możemy zauważyć, jak niezbędna jest orientacja na takie metody zarządzania nimi, które będą skierowane *en bloc* na jego członków.

W budowaniu omawianych zespołów istotna może się okazać metoda interwencji, polegająca na wspólnym sformułowaniu jasnej, motywującej wizji dla zespołu. Ważne w niej jest nie tylko to, by każdy z członków koncentrował się na omawianych sprawach, ale także to, by rozumiał znaczenie stworzenia wizji dla zespołu, dla niego samego, dla jego efektywnego funkcjonowania. Jej budowanie winno polegać na wspólnym precyzowaniu, uzgadnianiu i wspólnym przyporządkowywaniu szczegółowych celów i uzgadnianiu planów działań.

Kolejną metodą jest metoda zróżnicowanego formułowania zadań w zależności od rodzaju niezbędnej dlań aktywności poznawczej członków zespołu. W celu ukierunkowania ich na oryginalność sposobu wykonania, nie wzbudzając przy tym wielkiego zaangażowania pracowników, można formułować zadania w postaci „odtwórczej”. Natomiast chcąc ich mocno zaangażować w problem, ale przy niskim poziomie oryginalności jego rozwiązania, sformułujemy zadanie w postaci dyskusyjnej. Jeśli zaś chce się wyzwolić silne nastawienie na zadania, należałoby je formułować w postaci pytania, na które mają udzielić odpowiedzi.

Zastosowanie modelu pięciu właściwości zadań: autonomii, różnorodności zadań, ważności zadań, ich tożsamości i poziomu zadaniowych sprzężeń zwrotnych, opracowanego przez J.R. Hackmana i jego współpracowników [1990], było by pożyteczną metodą kształtowania pożądanych relacji między członkami zespołu. Taką może się też okazać metoda ustalania uprawnień zespołu, czyli wystarczająco jasne zdefiniowanie granic i zakresu odpowiedzialności, by wskazać kierunek, ale i wystarczająco elastyczne, by pozwolić na modyfikacje niezbędne do budowy zaangażowania członków zespołów.

Potrzebne jest uwzględnianie metody redukcji rywalizacji między zespołami, jak bowiem wykazały badania S.A. Mohrmanna i współpracowników [1995], konkurujące zespoły koncentrowały się w większej mierze na własnym sukcesie niż na powodzeniu całej organizacji.

W omawianych zespołach dominująca staje się praca intelektualna, która wymaga zastosowania metody stymulacji intelektualnej, czyli kwestionowania przez przywódcę dotychczasowych założeń i przekonań, zachęcania do przyjmowania nowych punktów widzenia oraz dzielenia się informacjami. Niezbędne są zmiany w metodach szkolenia, zadania bowiem będą się szybko zmieniać. Od pracowników będzie się wymagać metaumiejętności. Szkolenie będzie w większym stopniu polegało na samodoskonaleniu się. Firma przestanie odpowiadać za szkolenia. Ważne będzie rozszerzenie uczenia ludzi: samoregulacji/modyfikowania własnego zachowania i odpowiedzialności za własne potrzeby dotyczące uczenia się. Upowszechnianie się pracy zespołowej wymaga szerzenia metod szkolenia zespołowego oraz pomiaru rozwoju zespołów. Potrzebne są nowe metody kształtowania i rozwijania kultury komunikowania się, które pozwoliłyby także ograniczać nadmiar informacji i odróżnić istotne od błędnych. Modyfikacji wymaga zarządzanie przez komunikowanie się i uwzględnianie facylitatora (animatora) czy osoby odpowiedzialnej za przebieg komunikowania się w zespole. Analiza wyników badań J. Carletty i współpracowników [1996] wykazała, że należałoby preferować odpowiedzialność całego zespołu lub pracownika młodszego stażem nad lidera zespołu. Wówczas to członkowie zespołu angażowali się w dyskusję, zachowując jej porządek i sprawnie się porozumiewając. Natomiast gdy facylitatorem był lider zespołu, to pokonywał on wprawdzie trudności podczas dyskusji grupowej, ale tylko wówczas, gdy sprawował silną kontrolę. Trudne jest też odpowiednie modyfikowanie zarządzania komunikowaniem się poprzez wideokonferencje, które miałyby w pełni zastąpić osobiste spotkania w zespole.

W omawianych zespołach istotnie wzrasta znaczenie umiejętności interpersonalnych jego członków, rośnie bowiem liczba interakcji społecznych. Każdy z uczestników zespołu powinien umieć radzić sobie z sytuacjami interpersonalnymi oraz grupowymi procesami rozwiązywania problemów, a także kompetentnie kierować, rozwiązywać konstruktywne i destruktywne konflikty. Wymaga to wdrażania i upowszechniania metody samozarządzania i współzarządzania.

Powstawanie międzynarodowych wspomnianych zespołów wymaga zarządzania nimi poprzez uświadamianie im różnic kulturowych występujących w zespole i tego, jak powinni na nie reagować. Pomocą może być szkolenie członków

zespołu na temat uświadamiania sobie nieporozumień, które występują podczas interakcji i ich rozpoznawania. Okazuje się, w świetle wyników badań K. Grint [1997], że najistotniejszym sygnałem nieporozumień jest zwlekanie z odpowiedzią na takie komunikaty niewerbalne, jak: oznaki urazy, wycofanie się z interakcji oraz werbalne przejawy gniewu. Do niwelowania owych nieporozumień wspomniana autorka proponuje dwie metody: bezpośrednią – ujawnienie własnych przekonań i zachowań oraz poproszenie o to samo drugiego członka zespołu i pośrednią – porównanie zachowania danej osoby z postępowaniem innych członków tej samej grupy kulturowej. Po uświadomieniu i zrozumieniu różnic kulturowych członkowie zespołu mogą rozpocząć negocjowanie wspólnych zachowań bądź przyjąć przekonania i zachowania wybranej kultury.

W celu rozwijania innowacyjności pracowników zespołu i ich efektywności można zastosować zarządzanie przez kulturę błędu, czyli taką, która określa, czy pracownicy mogą swobodnie rozmawiać o swoich błędach i wyciągać z nich wnioski, oraz zarządzanie przez kulturę ciekawości wiedzy i nowe doświadczenia.

Stosując zaprezentowane metody w odniesieniu do zespołu, nie należy pomijać kontekstu organizacyjnego oraz lekceważyć kontekstu kulturowego. Trzeba dostrzegać i ciągle mieć na uwadze złożoność zjawiska pracy zespołowej w organizacji, niezależnie od jej formy.

5. Zamiast podsumowania

Na poziomie organizacji konieczne staje się przechodzenie od klasycznych metod zarządzania do upowszechniania tych, które „były” nowe, i ich modyfikowanie, by skuteczniej kształtować świadomość i zaangażowanie pracowników w budowaniu wzajemnych, pozytywnych, satysfakcjonujących relacji. W rezultacie zarządzanie dynamicznie kreowane przez benchmarking, lean organization, empowerment trzeba umiejętnie łączyć z zarządzaniem partnerskim. Tak więc pożądane jest raczej doskonalenie metod klasycznych i nowoczesnych na poziomie organizacji, a nie ich eliminowanie, większość z nich bowiem sprzyja komunikowaniu się, a te procesy występują w każdej organizacji, niezależnie od stopnia jej nowoczesności, a także w grupach, zespołach i zespołach wirtualnych.

Literatura

- Carletta J., Fraser-Krauss H., Garrod S. (1996), *Speaking Turns in Face-to-face Workplace Groups: The Role of the Communication Mediator*, Edinburg and Glasgow.
- Durlak I. (2003), *Teoria i praktyka zarządzania w warunkach gospodarki globalnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Frese M., Zopt D. (1987), *Die Einfurung von neuen Techniken verandert Qualifikationsan – forderungen*, „*Zeitschrift fur Arbeitswissenschaft*”, nr 41.
- Gach D. (2002), *Elementy zarządzania wirtualnym zespołem*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 6.
- Grint K. (1997), *Fuzzy Management: Contemporary Ideas and Practices at Work*, New York.
- Hackman J.R. (1990), *Groups that Work (and Those that Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, San Francisco.
- Katz D., Kahn R. (1978), *Social Psychology of Organizational*, New York.

- Kling R. (1980), *Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research*, „Computing Surveys”, nr 12.
- Lipnack J., Stamps J. (1999), *Virtual Teams: The New Way to Work*, „Strategy & Leadership”, January/February.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Jr. (1995), *Designing Team-based Organizations*, San Francisco.
- Nicholson N. (1998), *How Hardwired is Human Behavior?*, „Harvard Business Review”, July/August.
- Platt L. (1999), *Virtual Teaming: Where is Everyone?*, „The Journal for Quality & Participation”, September/October.
- Pomfrett S.M., Olphert E.W., Eason K.D. (1985), *Work Organization Implications of Word Processing*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B. Shackel, Amsterdam.
- Tluchowska M. (2005), *Jak zbudować wirtualny zespół projektowy?*, http://www.infovide.pl/docs/art/Malgorzata_Tluchowska_Jak_zbudowac_wirtualny.pdf.
- Townsend A., DeMarie S., Hendrickson A. (1998), *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, „Academy of Management Executive”, vol. 12, nr 3.

THE TEAMS, VIRTUAL TEAMS AND METHODS OF MANAGEMENT OF THEM

Summary

In article was showed the character of the teams in modern forms of organization and their creating was showed on method favorable managements and working.