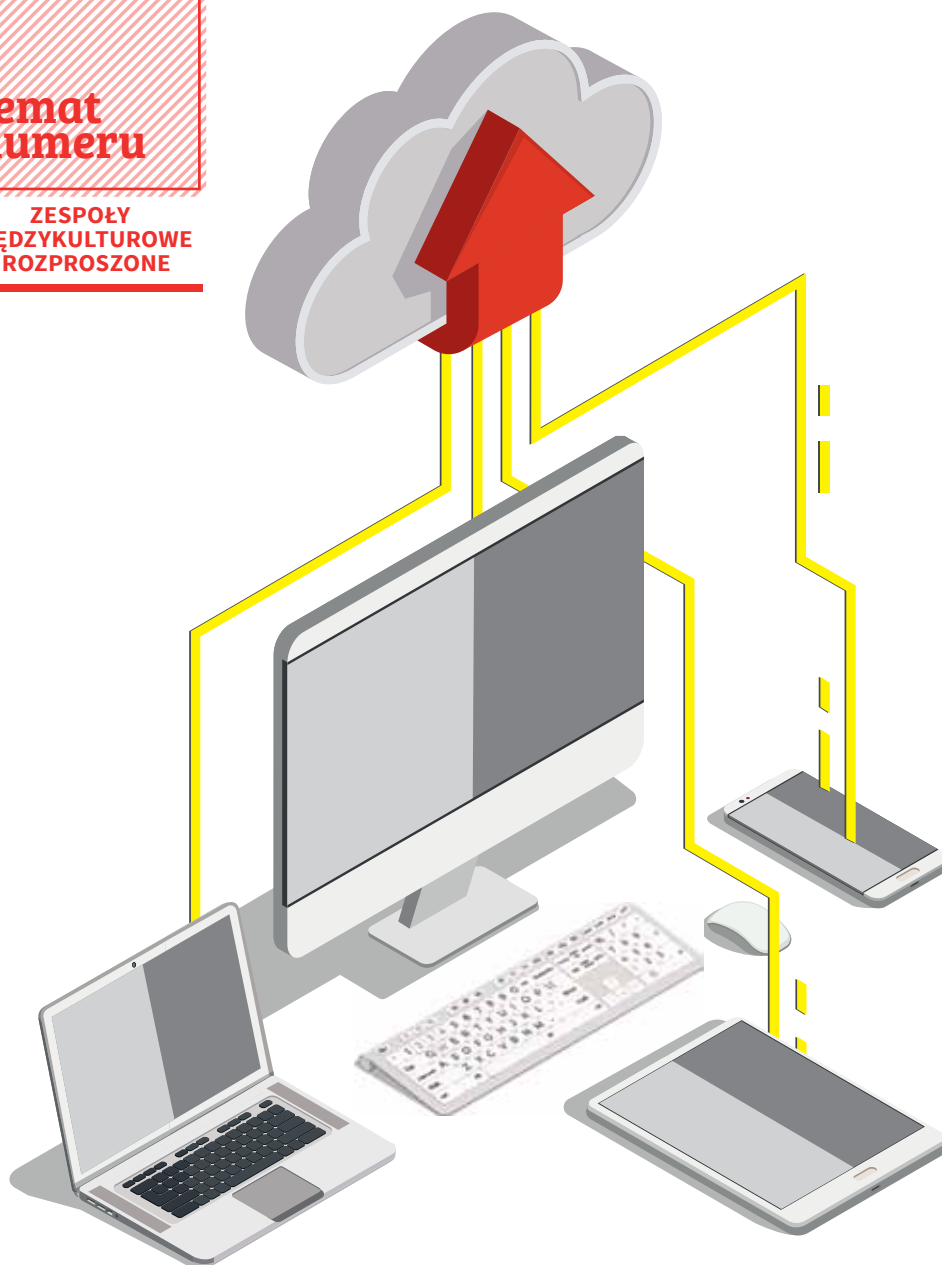




Wirtualny team

Czy praca w zespole rozproszonym jest dla każdego?

Niemal każdy pracownik sfery biznesowej jest członkiem zespołu wirtualnego. Często jednak nie jest tego świadomy. Zespoły rozproszone kojarzone są z pracą z domu, przede wszystkim z zawodem freelancera czy też projektami z zakresu IT. Jest to znacznie szersze pojęcie, definiowane jako grupa osób pracujących nad realizacją wspólnego celu, z których co najmniej dwie osoby pracują w różnych lokalizacjach i komunikują się za pomocą narzędzi z zakresu IT. Praca w taki sposób jest wyzwaniem nie tylko dla pracodawcy, lecz także dla pracownika.

DR KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Pracę w wirtualnym zespole trzeba lubić. W wielu przypadkach oznacza ona ograniczony kontakt z ludźmi, a w szczególności – najbliższymi współpracownikami.

Międzynarodowy raport poświęcony trendom w zarządzaniu wirtualnymi zespołami z 2016 r. wskazywał, że 85 proc. ankietowanych pracowało w takim systemie. Zarówno zespół sprzedażowy rozmieszczony w różnych lokalizacjach w kraju, jak i międzynarodowi eksperci pracujący nad nowym produktem finansowym mieszczą się w kategoriach zespołu rozproszonego. Różni ich poziom wirtualności współpracy, czyli dystans geograficzny i kulturowy, zaawansowanie narzędzi wykorzystywanych do komunikacji czy też zakres czasowy realizowanego zadania.

Mimo że praca w wirtualnych zespołach jest coraz bardziej powszechna w firmach, stanowi niemałe wyzwanie zarówno dla organizacji, jak i pracowników. Często jest ona postrzegana jako prosty zakres pracy z wykorzystaniem e-maili i telefonów. Tak jednak nie jest. Rozproszone zespoły to skomplikowany konstrukt społeczny, który bez odpowiedniego wsparcia menedżerskiego narażony jest na konflikty i dodatkowe koszty. Wiele firm i pracowników nie jest gotowych na pracę w wirtualnym otoczeniu. Świadczą o tym najnowsze badania, które wskazują na spadek poziomu satysfakcji z pracy członków takich zespołów.

WYZWANIA PRACY W WIRTUALNYM OTOCZENIU

Wiele osób przytłoczonych chaosem w biurze marzy o pracy w odosobnieniu. W praktyce okazuje się to dla nich trudne. Praca w zespole, który jest w pełni wirtualny, wymaga specyficznej wiedzy i umiejętności. Po pierwsze, kluczowe jest posiadanie odpowiedniej dyscypliny pracy, a także zdolności przydzielania priorytetów zadaniom. Pracując w kilku projektach naraz, nie mając szefa monitorującego postępy, łatwo popaść w chaos

i stracić koncentrację. Po drugie, należy rozwinąć w sobie odpowiednie umiejętności komunikacyjne oraz wrażliwość na różnice kulturowe.

Efektywna komunikacja wirtualna jest trudniejsza od bezpośredniej, ponieważ technologia ogranicza społeczny wydźwięk przekazu. Podczas pracy w biurze proces socjalizacji następuje niemal samoczynnie dzięki spotkaniom przy kawie czy też pogaduszkom na korytarzu. W trakcie tradycyjnej rozmowy mózg analizuje nie tylko język, lecz przede wszystkim gesty, ton głosu, mimikę twarzy, a także mikroekspresję. Żadna kamera HD nie jest w stanie zapewnić takiej jakości do odbioru, jak dostarcza bezpośrednie spotkanie. W efekcie wiele danych jest utraconych, a to wpływa między innymi na podejmowane decyzje.

Dlatego zespoły wirtualne są w większym stopniu narażone na konflikty. Pracownicy oceniają innych członków zespołu, zakładając postawę konkurencyjną, a nie nastawioną na współpracę. Na przykład brak natychmiastowej odpowiedzi na e-maila może zostać odebrany jako niechęć do pracy, a nie jako możliwe problemy techniczne. Po trzecie, pracownikom o wysokich kwalifikacjach łatwiej jest pracować w kolektywach wirtualnych. Natomiast rozwijanie umiejętności czy też nauka od innych członków rozproszonego zespołu jest utrudniona i wymaga więcej wysiłku zarówno od mentora, jak i ucznia. Po czwarte, pracę w wirtualnym zespole trzeba lubić. W wielu przypadkach oznacza ona ograniczony kontakt z ludźmi, a w szczególności – najbliższymi współpracownikami.

Do tego menedżerowie często nie poświęcają wystarczającej uwagi stworzeniu ducha zespołu. Budowanie relacji jest jednak istotne, ponieważ jest to fundament zaufania – kluczowego spoiwa współpracy. Bez niego pracownicy nie są w stanie efektywnie realizować projektu, a jego koszty rosną.



**DR KAJA
PRYSTUPA-RZĄDCA**

Ekspertka w dziedzinie zarządzania w wirtualnym otoczeniu, Akademia Leona Koźmińskiego

kmpzystupa@alk.edu.pl



ZASADY SKUTECZNEJ PRACY W ŚRODOWISKU WIRTUALNYM

Efektywna praca w wirtualnym zespole zależy zarówno od zasad organizacji pracy, jak i współpracowników przy projekcie. Chcąc czerpać z niej satysfakcję, warto przestrzegać kilku zasad:

- 1** Naucz się planować pracę i nadawać priorytety. Lepsza koordynacja zadań pozwoli na szybszą ich realizację.
- 2** Ustal godziny pracy. Działanie w wirtualnym otoczeniu nie oznacza dostępności 24/7. W praktyce jest jednak inaczej. Ciągła praca na wysokich obrotach, sprawdzanie e-maila całą dobę czy „siedzenie” w pracy myślami powodują spadek efektywności. W długim okresie prowadzi to do wypalenia zawodowego.
- 3** Częsta komunikacja to podstawa. Kluczem do zaufania w wirtualnym otoczeniu jest wiedza na temat pracy pozostałych członków zespołu. Komunikowanie problemów czy planowanych i nieplanowanych nieobecności w pracy należy do podstawowych obowiązków pracownika wirtualnego.
- 4** Nie zakładaj, że coś jest oczywiste. Pracując wirtualnie, często ma się do czynienia z ludźmi o różnej specjalności, kulturze narodowej i korporacyjnej. Mogą oni odmiennie interpretować komunikaty. Stąd istotne jest ich precyzyjne formułowanie. Nawet w największych organizacjach zdarzają się wpadki. Na przykład NASA odniosła porażkę w budowaniu sondy marsjańskiej, ponieważ członkowie zespołu wirtualnego nie porozumieli się w sprawie systemu miar, jaki mieli stosować.
- 5** Dbaj o relacje. Mając rozwinięty duch zespołu, łatwiej jest uniknąć konfliktów w momencie nieporozumień. Ponadto w mniejszym stopniu będzie odczuwalne odosobnienie związane z wirtualnym charakterem pracy.



Dodatkowym problemem zespołów rozproszonych jest poczucie odosobnienia. Trudno zachować odpowiedni poziom motywacji do działania, pracując większość czasu samodzielnie. Dlatego wiele firm wprowadza także rozwiązania hybrydowe i oferuje pracownikom możliwość pracy zarówno w biurze, jak i poza nim. Jednak w przypadku zespołów hybrydowych, gdzie część członków zespołu pracuje w jednym biurze, negatywne uczucia mogą być o tyle silniejsze, że osoby realizujące zadania poza lokalizacją mogą mieć wrażenie marginalizacji. W takich warunkach informacje często dystrybuowane są nierówno, ponieważ krótka rozmowa na korytarzu wymaga mniej wysiłku niż napisanie e-maila. W efekcie pracownik zdalny może czuć się niedoinformowany i mało istotny dla projektu.

WIRTUALNOŚĆ Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI

Firmy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu pracy wirtualnych zespołów. Coraz więcej z nich wprowadza strategiczne zarządzanie wirtualnymi zespołami, dostarczając nie tylko zaawansowaną technologię do współpracy, lecz również określając jej zasady. Istotną rolę w tym obszarze odgrywają działy HR, które zapewniają przestrzeń do budowania relacji. Najlepszym sposobem realizacji tego zadania jest tworzenie okazji do bezpośrednich spotkań w siedzibie czy też poza nią. Powinny się one odbywać około cztery razy do roku, tak aby zapewnić spójność zespołu.

Drugim obszarem wsparcia jest zadbanie o rozwój kompetencji miękkich. Wyniki raportu na temat trendów w zarządzaniu wirtualnymi zespołami z 2016 r. wskazują na to, że jedynie 22 proc. badanych uczestniczyło w szkoleniach z pracy w wirtualnym otoczeniu. W stosunku do 2012 r. nastąpiła poprawa o 6 pkt proc., jednak dane świadczą o tym, że nadal jest brak uświadomienia poziomu skomplikowania pracy w zespołach rozproszonych.

Trendy pokazują, że praca w wirtualnych zespołach będzie jeszcze powszechniejsza niż obecnie. Mimo różnych wyzwań przynosi ona wiele korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej pracowników. Odpowiada także na obecne postulaty społeczne związane z potrzebą indywidualizacji pracy oraz zwiększenia jej elastyczności. Jednak o efektywności tego rozwiązania decyduje odpowiednie przygotowanie do realizacji zadań ze strony pracowników, jak również organizacji. ●