

Zespoły wirtualne – niewykorzystany potencjał

Współczesny biznes działa globalnie. Coraz częściej zespoły projektowe są dobierane w oparciu o unikalne kompetencje ich członków, a nie odległość geograficzną. Procesy biznesowe są masowo migrowane do tych lokalizacji, w których będą wykonane najtaniej lub najbardziej efektywnie. Firmy szukają oszczędności w wydatkach ponoszonych na podróże służbowe. Pracodawcy poszukują sposobów uelastycznienia i nowocześniejszego środowiska pracy. Te wszystkie trendy prowadzą do coraz powszechniejszego wykorzystania pracy w zespołach rozproszonych. Wydawałoby się, że współczesne technologie pozwalają zespołom wirtualnym wymieniać się informacjami w niemal nieskrępowany sposób i komunikować się równie efektywnie, jak podczas pracy w tym samym biurze. Rzeczywistość okazuje się jednak trochę bardziej skomplikowana. Współpraca na odległość staje się wyzwaniem, któremu nie każdy jest w stanie podołać.

Zespoły wirtualne z perspektywy pracowników

W 2012 roku firma Siemens przeprowadziła wśród swoich pracowników szeroko zakrojone badania związane z efektywnością zespołów wirtualnych. Branża, w której działa Siemens, a więc branża nowych technologii niejako wymusza szerokie zastosowanie tej formy pracy – trzeba skomunikować ze sobą specjalistów z wielu dziedzin. Nic dziwnego, że 79% pracowników Siemensu zawsze, lub bardzo często pracowało w takiej formie.

Odkładając na chwilę badania dotyczące efektywności zespołów wirtualnych i patrząc na przekonania samych pracowników okazuje się, że tylko 44% z nich uważa, że praca w zespole wirtualnym jest tak samo skuteczna jak praca w zespole stacjonarnym. Jeszcze mniejszy odsetek zauważa w swoim zespole rozwiązania lub narzędzia pozwalające mierzyć produktywność członków zespołu i zarządzać pracą zespołową.

Dalsze wyniki są jeszcze bardziej niepokojące – ponad 40% pracowników często odczuwa frustrację, lub czuje się przytłoczona współpracą w wirtualnym zespole i technologiami, które są przez zespół wykorzystywane do komunikacji. Jakie to technologie? Najczęściej był to e-mail (93%), telefon (89%) i telekonferencje. Mimo, że większość respondentów chciałaby wykorzystywać w swojej pracy wideokonferencje (72%), tylko 34% używa tego narzędzia. Okazuje się zatem, że nawet w firmie z branży nowych technologii pomimo dostępności zaawansowanych narzędzi: wideokonferencji, sieci społecznościowych, czy aplikacji do wspólnej pracy w projektach, większość

pracowników pozostaje przy bardziej tradycyjnych narzędziach, nawet jeśli w codziennej pracy są one źródłem frustracji.

Zaangażowanie członków zespołu wirtualnego w pracę również nieco odbiega od ideału: 75% pracowników przyznało, że podczas wirtualnych spotkań rozprasza się dużo częściej niż podczas spotkań tradycyjnych, 34% zauważyło, że inni członkowie zespołu są mało efektywni i nie wykonują należycie swoich obowiązków. Z pewnością nie świadczy to dobrze o wzajemnym zaufaniu członków zespołu i ich motywacji do pracy.

Wyniki uzyskane w Siemensie z pewnością można interpretować z perspektywy narzędziowej – słabego wykorzystania zaawansowanych technologii umożliwiających bardziej sprawną komunikację. Być może narzędzia te nie były odpowiednio wdrożone, być może nie zadbano wystarczająco o interfejs użytkownika, być może różne narzędzia nie były ze sobą zintegrowane lub nie przeszkolono pracowników w ich obsłudze? Być może jednak problem leży głębiej – w sposobie zarządzania zespołami wirtualnymi.

Zespoły wirtualne – co mówią badania?

Naukowcy z MIT w swojej pracy z 2009 roku podsumowali stan wiedzy na temat skuteczności zespołów wirtualnych. Sugerują oni, że zespoły wirtualne mogą być bardziej efektywne od zespołów stacjonarnych, o ile menedżerowie zadbać o dwa podstawowe czynniki. Chodzi o odpowiedni system do zarządzania zadaniami oraz społeczno-emocjonalny aspekt życia zespołu.

Zarządzanie zadaniami powinno się charakteryzować precyzją, z jaką zadania są przypisane do osoby oraz pokazaniem związku przyczynowo skutkowego między zadaniami wykonywanymi przez członków zespołu, a osiągnięciem wspólnego celu. Zespoły wirtualne, które zarządzają zadaniami w oparciu o te kryteria będą bardziej skuteczne, niż zespół stacjonarny, nawet posiadający ten sam system zarządzania zadaniami.

Jeśli chodzi o społeczno-emocjonalne życie zespołu – badacze sugerują, że podobnie jak w zespołach stacjonarnych, w budowaniu zespołu sprawdzają się intuicyjne i dobrze sprawdzone techniki team buildingowe. Z uwagi na odległość, jaka dzieli członków zespołu, muszą one być jednak stosowane bardziej świadomie i z większą intensywnością, gdyż nie możemy tu liczyć na spontaniczne uruchomienie procesu grupowego.

Badacze wskazują również na istotną rolę praktycznej wiedzy dotyczącej lokalizacji, w której pracują inni członkowie zespołu, ich norm kulturowych, procesów, relacji międzyludzkich a nawet znajomości konkretnej przestrzeni w jakiej pracują. Pozwala to na zbudowanie zaufania, co przekłada się na większą efektywność komunikacji zdalnej. Pozwala to również na uniknięcie różnych nieporozumień oraz na dostosowanie swojego zachowania do innych członków zespołu.

Aby pobudzać interakcje między członkami zespołów wirtualnych należy również zapewnić im odpowiednie narzędzia do pracy. Najbardziej skuteczne zespoły korzystały z następujących narzędzi:

- Wideokonferencje, niewielkie wykorzystanie maili i komunikatorów.
- System nagrywania spotkań i współdzielenia ich z innymi członkami zespołu.
- „Profile” członków zespołu zawierające informacje kontaktowe, zdjęcia, informacje osobiste o członkach zespołu.
- Solidne szkolenie z aplikacji wykorzystywanych w zespole.
- Narzędzie do zarządzania projektami umożliwiające swobodną komunikację i informowanie innych członków zespołu jakie zadania zostały ukończone, czy deadline został utrzymany etc.

Zatem o ile intuicja i nasze postrzeganie pracy zespołów wirtualnych bywa krytyczne, pod pewnymi warunkami zespoły te mogą działać bardziej skutecznie, niż zespoły stacjonarne. Odpowiednie zarządzanie zadaniami i stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy sprawia, że firma może w pełni wykorzystać swoją różnorodność i talenty, nawet jeśli są one rozproszone.