

# Praca w zespole wirtualnym

Jak organizacje mogą świadomie zarządzać skutecznością tego typu zespołów?

Wyniki raportu „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” wskazują, iż 89% badanych pracuje w zespołach wirtualnych. Zespoły wirtualne obecne są we wszystkich strukturach międzynarodowych. Mimo tej powszechności są sporym wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Okazuje się, że zamiast dawać korzyści, tworzą dodatkowe wyzwania dla organizacji.



**DR KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA**

Doradca, mentor i badacz z ponad 10-letnim doświadczeniem zawodowym.

**Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:**

- ♦ Jak zadbać o odpowiednie wdrożenie zespołów wirtualnych i późniejszą harmonię ich pracy?
- ♦ Jakie są największe pułapki tego procesu?
- ♦ Na czym polega rola HR Business Partnera w zarządzaniu wirtualnymi zespołami?

**W**irtualny zespół to grupa ludzi, w której co najmniej dwie osoby pracują z różnych lokalizacji, posiadają wspólny cel i komunikację opartą w dużej mierze na technologii. Choć wirtualne zespoły najczęściej kojarzone są z branżą IT, w praktyce obecne są w wielu innych branżach, np. medycznej, transportowej, inżynierskiej czy też prawnej. Zatem zarówno członkowie zespołu sprzedaży pracujący w różnych regionach, jak i międzynarodowy zespół ekspertów pracujących nad wprowadzeniem nowego produktu należą do tej kategorii. Różnią się one poziomem „wirtualności”, który można zdefiniować w czterech wymiarach uwzględniających:

- poziom wykorzystania technologii,
- odległość fizyczną między współpracownikami,
- procent czasu pracy spędzonego w danym wirtualnym zespole,
- trwałość zespołu wirtualnego (zorganizowany wokół projektu vs. ciągłe działanie).

Istnieje zatem wiele typów wirtualnych zespołów i nie ma jednej recepty dla wszystkich. Inne wyzwanie będzie miał zespół hybrydowy, gdzie część pracowników jest w jednym biurze, a inne zespół całkowicie wirtualny, realizujący roczny projekt.

## ZESPÓŁ WIRTUALNY – SPECYFIKA

Panuje powszechne przekonanie, iż zespoły wirtualne różnią się od tradycyjnych jedynie stopniem wykorzystania technologii w codziennej pracy. Nic bardziej mylnego! Podstawową różnicą w tych zespołach jest brak interakcji bezpośredniej między jego członkami. Zastąpienie spotkań w biurze konferencjami wideo i mailami ma poważne konsekwencje dla funkcjonowania pracowników.

Korzystając z technologii, nie mamy możliwości analizy mikroekspresji. Zatem komunikując się wirtualnie, działamy w warunkach ograniczonej percepcji sytuacji. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu wpływa na efektywność dialogu, zrozumienie kontekstu rozmowy, rozwój zaufania oraz zbudowanie relacji w zespole, a także na zarządzanie konfliktem.

Psychologia i neuronauka mogą pomóc nam zrozumieć złożoność komunikacji interpersonalnej. Komunikacja twarzą w twarz dostarcza informacji o sytuacji na trzy sposoby: z naszych słów, tonu głosu i mowy ciała, w tym mikroekspresji. Otrzymujemy gigabajty danych. Wiele informacji znajduje się w podświadomości. Nawet jeśli nie jesteśmy ich świadomi, używamy ich – wyrażają się jako przeczucie lub intuicja. Przypomnij sobie o ostatniej rozmowie, gdy Twój Klient powiedział, że jest naprawdę zainteresowany Twoim produktem, ale czuleś odwrotnie. I nigdy więcej się nie spotkaliście. Czy było to coś w jego uśmiechu, czy może jego oczy nie błyszczały? W rzeczywistości są to mikroekspresje – spontaniczne i szybkie wiadomości emocjonalne, które są poza świadomością zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Ten zaawansowany system komunikacji jest wynikiem milionów lat ewolucji, ale ten system nie działa sprawnie w środowisku wirtualnym. Słowa są bardzo ograniczonym medium do komunikowania się i wyrażania naszych emocji. W przypadku e-maili cisza komunikacyjna może być rozumiana dwojako, a do tego w dużym zespole łatwo przeoczyć czyjeś „milczenie”. Jakość wideokonferencji, choć dają nam obraz i głos, nie jest wystarczająca, by uzyskać tak wiele szczegółowych danych potrzebnych do właściwej interpretacji sytuacji. Korzystając z technologii, nie mamy możliwości analizy

## Przypadek Here Maps

Here Maps, amerykańska firma specjalizująca się w rozwiązaniach technologicznych w obszarze nawigacji, zdecydowała się na strategiczną reorientację biznesu. Wprowadzenie innowacyjnej technologii tworzenia map z wykorzystaniem floty zaopatrzonej w kamery wymusiło powstanie nowych działów w firmie. Jednym z nich był zespół wsparcia dla floty. Początkowo składał się on z dwóch inżynierów: Klasa Niderlandy i Davida (Wielka Brytania), którzy formalnie raportowali do przełożonego w Stanach Zjednoczonych. Na co dzień posiadali dużą niezależność w realizacji obowiązków. Szybko dołączył do nich Daniel (Szwajcaria), który miał za zadanie wspierać zespół oraz usprawnić pracę zespołu w związku z jego rosnącą rolą. Szybko okazało się, że codzienna współpraca między starszymi pracownikami przebiegała w formie telefonicznej. Według nich problemy były na tyle proste, iż najszybciej było je omówić, niż pisać. Mimo iż zostali zaopatrzeni w system IT, nie korzystali z niego, ponieważ wpisywanie danych zabierało zbyt wiele czasu. Dla Daniela wdrożenie się do zespołu było trudne, ponieważ cała wiedza była wymieniana ustnie, czuł się marginalizowany. Nie mając oficjalnego mandatu do proponowania zmian, z miesiąca na miesiąc czuł się coraz bardziej sfrustrowany, choć starał się proponować jak najwięcej działań optymalizujących pracę.

W ciągu półtora roku od zatrudnienia Daniela, liczba samochodów we flocie wzrosła o 100%. Daniel dostał awans na lidera. Do zespołu dołączyło pięcioro nowych członków: Pierre (Francja), Jeoren (z biura Klaasa w Niderlandach), Stefan (Szwajcaria), Sven oraz Sandra (Niemcy). Wszyscy nowi członkowie zespołu poza Sandrą mieli doświadczenie techniczne, lecz brakowało im doświadczenia w branży samochodowej. Wielu z nich miało ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w organizacji. Wyjątkiem była Sandra, która nie miała wiedzy i doświadczenia, lecz była zmotywowana do nauki. Stało się jasne, że dotychczasowe metody komunikacji były niewystarczające. Dodatkowo zespół zmagał się z przekazywaniem wiedzy z obszaru rozwiązywania usterek. Braki dokumentacji i szkoleń zaczęły prowadzić do coraz większych konfliktów oraz spadku motywacji, a także jakości obsługi. Część nowych pracowników nie dawała sobie rady z obsługą problemów technicznych, inni woleli angażować się w bardziej ambitne zadania, a doświadczeni członkowie zespołu byli pochłonięci tworzeniem nowego systemu IT, który wsparłby proces zarządzania zgłoszeniami. W praktyce oznaczało to, iż nikt nie odpowiadał na bieżąco na zgłoszenia usterek. Pojawiało się coraz więcej skarg z innych działów, a poszczególni członkowie zespołu zgłaszali Danielowi konflikty. Spotkania organizowano raz na 2 tygodnie, lecz podczas nich nikt nie chciał omawiać trudnej sytuacji zespołu.



mikroekspresji. Zatem komunikując się wirtualnie, działamy w warunkach ograniczonej percepcji sytuacji. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu wpływa na efektywność dialogu, zrozumienie kontekstu rozmowy, rozwój zaufania oraz zbudowanie relacji w zespole, a także na zarządzanie konfliktem.

## DROGA WYCHODZENIA NA PROSTĄ W HERE MAPS

Poniżej zostały opisane kluczowe kroki, które wspierają efektywne wdrożenie zespołów wirtualnych na przykładzie Here Maps.

### 1 Zaplanuj proces

Najczęściej spotykanym błędem we wdrażaniu zespołów wirtualnych jest brak opracowania strategii ich wdrożenia. Wiele firm działa *ad hoc*, uznając, iż jeżeli dotychczas pracownicy korzystali z technologii w komunikacji, to nic się nie zmieni, jeżeli przeniesie się ich pracę w wirtualne środowisko. Wirtualne zespoły należy postrzegać jako istotną zmianę struktury organizacji. Trzeba zatem dokonać analizy zasobów organizacji z perspektywy zarówno technologii, jak i ludzi. Warto przeanalizować korzyści, jakich oczekujemy, a także ryzyka, jakie mogą wystąpić w trakcie ich wprowadzania i po nim. Zespoły rozproszone wymagają wprowadzenia nowych procesów komunikacji i zarządzania projektami. W opisanym przypadku zabrakło tego etapu. Daniel został przydzielony do optymalizacji już istniejącej struktury, choć nie miał wiedzy na temat specyfiki procesów.

### 2 Dobierz odpowiednich ludzi

Pracownicy będący częścią zespołów wirtualnych powinni nie tylko mieć odpowiednią wiedzę specjalistyczną, lecz także posiadać takie umiejętności, jak: zarządzanie sobą, wrażliwość kulturowa, biegłość korzystania z narzędzi IT oraz umiejętność komunikacji i budowania zaufania w wirtualnym otoczeniu. Głównymi kryteriami selekcji pracowników do zespołu wsparcia floty były umiejętności techniczne oraz staż pracy w organizacji. Nie dokonano analizy kompetencji miękkich. Zdobywanie wiedzy specjalistycznej poprzez pracę w wirtualnym zespole jest trudniejsze niż w tradycyjnym, ponieważ *know how* najefektywniej uczymy się przez obserwację i mentoring. Osoby bez wiedzy technicznej, takie jak Sandra, wymagają wsparcia współpracowników. W innym razie tracą motywację do działania i mogą być postrzegane jako obciążenie dla zespołu. Planując rekrutowanie mniej doświadczonego pracownika do zespołu wirtualnego, warto przydzielić mu mentora, który będzie poświęcał swój czas na szkolenie, a także

regularnie dostarczał mu informacji zwrotnej. Mentor powinien mieć tak zaplanowane obowiązki w pracy, by móc poświęcić odpowiednio dużo czasu bez zaniedbywania własnych zadań. Inaczej może to prowadzić do dodatkowych napięć w zespole.

Badania „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” pokazują, iż jedynie 22% badanych zostało przeszkolonych w obszarze budowania relacji w środowisku wirtualnym. Jak wcześniej wspomniano, takie warunki znacząco różnią się od tradycyjnego sposobu interakcji. Przykład Here Maps pokazuje konsekwencje braku odpowiedniego przygotowania pracowników do pracy wirtualnej. Brak zrozumienia dla odmiennych warunków

W wirtualnym otoczeniu mechanizmy budowania zaufania oparte są głównie na obserwacji komunikacji: jej stylu i częstotliwości, a także dotrzymywaniu terminów. Brakuje możliwości bezpośredniej obserwacji i interakcji, gdzie poszukujemy punktów wspólnych.

współpracy doprowadził do konfliktów, a także niewykonywania najważniejszego z obowiązków zespołu, jakim było wsparcie dla floty samochodowej. Brak szkoleń w tym obszarze można porównać do metody uczenia człowieka pływania poprzez wrzucenie go na głęboką wodę. W przypadku pracy wirtualnej pracownik nie zginie, lecz może ucierpieć jego zdrowie psychiczne. Konflikty, nieporozumienia w zespole często odbierane są personalnie. Rzadziej upatruje się winy w ograniczeniach wynikających ze specyfiki środowiska wirtualnego, choć to ono odpowiada za większość problemów.

Przy doborze pracowników do zespołów wirtualnych powinny również zostać uwzględnione ich potrzeby. Narzędzie REISS Motivation Profile®, które bada 16 motywatorów, może pomóc w zrozumieniu potrzeb pracowników. W otoczeniu wirtualnym wszystkie przejawy motywatorów są mniej widoczne. Może dochodzić do mylnej interpretacji zachowań pracowników. Diagnoza REISS pozwala m.in. określić, ilu z członków zespołu ma np. tzw. wysoki motywator władzy, czyli potrzebę wywierania wpływu. Mając zbyt wielu pracowników o takim profilu w grupie, tak jak to było w omawianym przypadku Here Maps, można doprowadzić do konfliktów. W takim przypadku rozwiązaniem może być wydzielenie im obszarów kompetencji.

### 3 **Miej doświadczenie lidera w zarządzaniu na odległość**

Odpowiednie przywództwo jest kluczem do sukcesu wirtualnego zespołu. Wyniki badań wcześniej wspomnianego raportu pokazują jednak, iż istnieje duża rozbieżność między samooceną lidera w obszarze umiejętności przywódczych a oceną członków jego zespołu. Aż 96% wirtualnych przywódców pozytywnie ocenia swoje umiejętności, natomiast jedynie 19% z podwładnych ma podobne zdanie. Praca wirtualnego lidera jest bardziej wymagająca i zajmuje więcej czasu. Szacuje się, iż zarządzanie wirtualnym zespołem zajmuje o połowę więcej czasu niż zespołem tradycyjnym. Ponadto, bycie dobrym liderem zespołu ulokowanego w jednym biurze nie oznacza sukcesu w otoczeniu wirtualnym, ponieważ wymaga ono znacząco bardziej rozwiniętych umiejętności interpersonalnych.

Kluczowym momentem działania zespołu jest początek współpracy. Wtedy pracownicy powinni uzyskać od lidera szczegółowe informacje na temat: celu projektu, podziału ról i odpowiedzialności w zespole, a także informacje dotyczące wcześniej wspomnianych zasad komunikacji. W omawianym case study zabrakło tego elementu dwukrotnie: w momencie dołączenia Daniela oraz gdy pojawiło się pięcioro nowych członków zespołu. O ile pracownicy byli poinformowani o swoich rolach w momencie rekrutacji, to zabrakło komunikacji tej informacji do wszystkich współpracowników.

Jednym z trudniejszych zadań lidera jest monitorowanie atmosfery w zespole wirtualnym. O ile w miarę łatwo można analizować postępy realizacji zadań, wprowadzając cotygodniowe raporty, o tyle trudniej dopytywać o nastroje w zespole. Zazwyczaj konflikt interpersonalny staje się widoczny, gdy pracownik przychodzi ze skargą. Wiele interakcji w zespole pozostaje poza wiedzą lidera. Tak było również w przypadku Daniela. Przywrócenie „zdrowej” atmosfery wymagało sporo wysiłku lidera. Pierwszym krokiem w tej zmianie było zrozumienie przez Daniela ograniczeń związanych z wirtualnym środowiskiem pracy, a także odkrycie motywacji i talentów swoich pracowników.

### 4 **Ustal zasady komunikacji**

Zgodnie z Virtual Team Trend Report 2016, jedynie 28% członków zespołów miało spisane zasady komunikacji. Inne badania wskazują, iż w przypadku braku zasad komunikacji w wirtualnym zespole członkowie zespołu uciekali się do praktyk rozpowszechnionych w ich otoczeniu lokalnym. Na sposób komunikacji mają wpływ zarówno

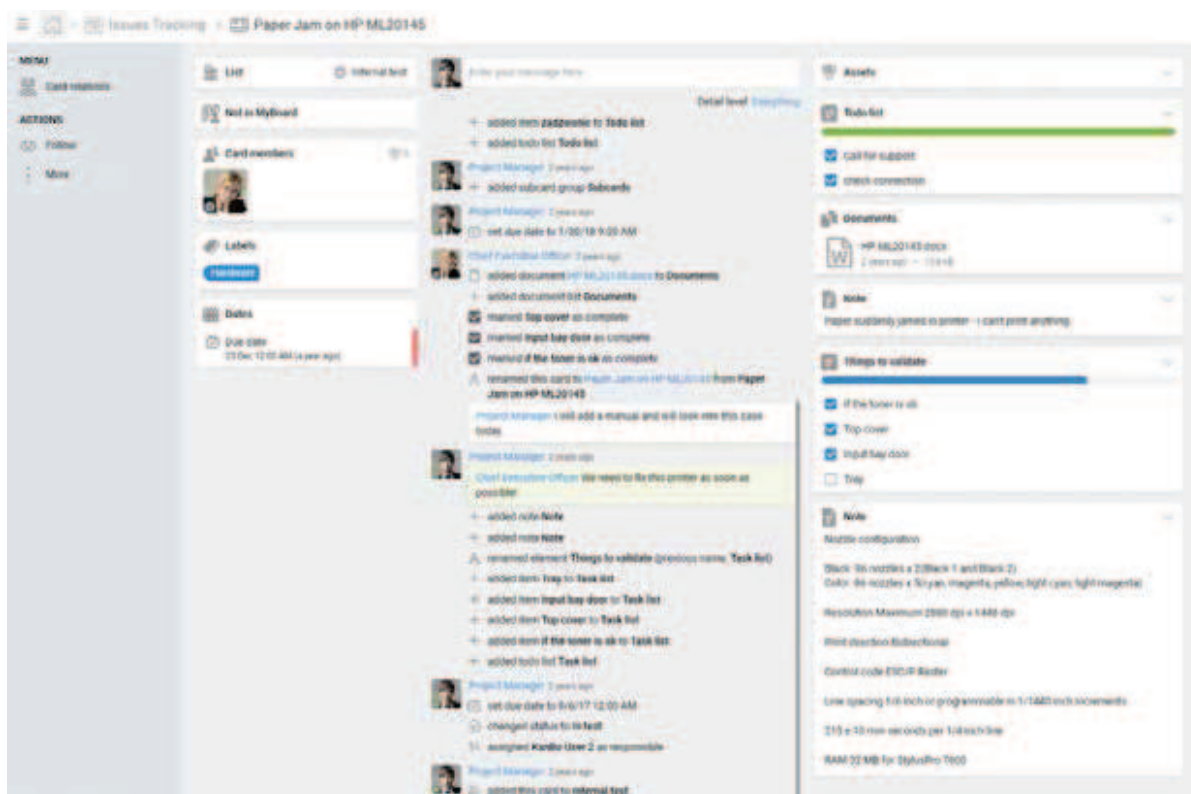
narodowe wzorce, jak i styl myślenia i działania pracownika. W procesie komunikacji członkowie zespołu mają tendencję do filtrowania informacji przez ich nieodłączne uprzedzenia kulturowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędnych interpretacji. Różnorodnie definiują sytuację i obiekty, a komunikacja asynchroniczna nie zapewnia szybkiej i bogatej informacji zwrotnej na temat ich założeń. Członkowie zespołu zwykle zapominają o różnicach w krajowych wzorcach komunikacji i oceniają sytuację na podstawie własnego wzorca. W zależności od kraju pochodzenia członkowie zespołów mogą mieć różne wzorce komunikacji, a także odmiennie definiować pewne zagadnienia. Przykładowo, sposób komunikacji problemów w projekcie w Azji jest opisywany „między wierszami”, natomiast w Stanach Zjednoczonych jest bardziej bezpośredni.

Drugim poziomem nieporozumień są różnice związane z przejawianiem stylu myślenia. Stąd wykorzystywanie narzędzi takich jak FRIS® wspiera zrozumienie różnorodności wzorców komunikacyjnych, a także uczy odpowiedniego budowania komunikatów dla danego stylu myślenia.

Zasady komunikacji powinny dotyczyć takich obszarów, jak:

- sposób interakcji z zewnętrznymi klientami – w Here Maps ustalono dyżury dla poszczególnych członków zespołu; stworzono jednolity system zgłaszania usterek, a także procedury ich rozwiązywania,
- zasady ustawiania statusów niedostępności na komunikatorze – wprowadzono nawyk zmieniania informacji o dostępności przy odejściu do biurka,
- sposób zapisywania informacji w bazie wiedzy – w zespole Daniela prowadzono regularne szkolenia w tym obszarze; w początkowej fazie wdrożenia nowego systemu każdą kategorię omawiano na spotkaniach zespołu – w ten sposób zbudowano wspólne zrozumienie struktury systemu.

Mając tak zbudowane zrozumienie odnośnie do różnorodności wzorców komunikacji, zespół powinien ustalić szczegółowe zasady komunikacji zgodne ze swoimi potrzebami. Kluczową zasadą jest ustalenie, jaki typ informacji (złożoność zagadnienia i potrzeba szybkości reakcji), w jaki sposób powinien być dostarczony. W zespole Here Maps wprowadzono zasadę komunikacji spraw pilnych i złożonych – telefonicznie, pilnych, lecz mało złożonych – poprzez komunikator, a niewymagających natychmiastowej reakcji – mailowo. Nadając mailowi niższy priorytet, ustalono czas maksymalnie 4 godzin na odpowiedź.



◆ **Rys. 1.** Widok „kartki” projektu z Kanbo  
Źródło: opracowanie własne

**5 Zbuduj zespół**

Wyzwaniem dla zespołu Daniela było to, iż brakowało poczucia zespołowości. Grupa ludzi przypisanych do jednego zadania nie stała się zespołem. W wirtualnym otoczeniu nie dochodzi do nieplanowanych interakcji (np. spotkania kolegi na korytarzu), stąd też należy podejmować różnego rodzaju działania mające na celu zbudowanie poczucia zespołowości. Wirtualne zespoły o wiele bardziej narażone są na konflikty. Współpraca wirtualna utrudnia proces budowania zaufania i z reguły jest ono słabsze i bardziej kruche. Po zniszczeniu bardzo trudno je odbudować. Zaufanie jest bardzo ważne we współpracy, ponieważ wzmacnia relacje między ludźmi i przyspiesza proces decyzyjny. W wirtualnym otoczeniu mechanizmy budowania zaufania oparte są głównie na obserwacji komunikacji: jej stylu i częstotliwości, a także dotrzymywaniu terminów. Brakuje możliwości bezpośredniej obserwacji i interakcji, gdzie poszukujemy punktów wspólnych. Z natury bardziej ufamy osobom podobnym do nas samych. „Cisza mailowa”, tak jak w przypadku zespołu Daniela, jest w stanie doprowadzić do poważnego kryzysu zaufania. Brak bezpośredniego kontaktu pozostawia duże pole do domysłów na temat zachowania innych członków zespołu. Odpowiednie zasady komunikacji znacząco ograniczają potencjalne naruszenia zaufania. Tak też się stało w przypadku Here Maps.

Wprowadzenie ujednoliconych zasad, ścisły podział kompetencji, a także odpowiednio wspierającego systemu IT pozwoliło zażegnać konflikty do tego stopnia, iż po roku niemal nie pamiętano o osobistych nieporozumieniach.

Badania pokazują, iż najskuteczniejszym narzędziem budowania zespołów wirtualnych jest organizacja spotkania na początku współpracy, a także

---

**HR Business Partner ma niezmiennie istotną rolę w pracy wirtualnych zespołów. Bez jego wsparcia liderowi trudno jest efektywnie zarządzać zespołem.**

---

regularnych spotkań raz na kwartał. To bardzo przyspieszy proces socjalizacji zespołu. Znając prawdziwego człowieka, a nie wirtualny obraz na komputerze, jesteśmy mniej skłonni do konfliktowych zachowań w wirtualnej komunikacji. Podczas spotkania tworzymy również obraz danej osoby, który jest pomocny w procesie interpretacji komunikatów mailowych. W przypadku Daniela takie spotkania zaczęto organizować raz do roku. Co tydzień zespół miał wideokonferencje. Były one istotne nie

tylko ze względu na monitorowanie postępu zadań, lecz głównie z perspektywy społecznej, ponieważ dostarczały nowej wiedzy o współpracownikach – o ich wzorcach komunikacji, priorytetach, a także o tym, kim są.

Na sposób komunikacji mają wpływ zarówno narodowe wzorce, jak i styl myślenia i działania pracownika. W procesie komunikacji członkowie zespołu mają tendencję do filtrowania informacji przez ich nieodłączne uprzedzenia kulturowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędnych interpretacji.

## 6 Zbuduj kulturę organizacyjną, która wspiera współpracę wirtualną

Prowadzone przeze mnie badania w obszarze zarządzania wirtualnymi zespołami pokazują, iż kluczowym czynnikiem sukcesu w sprawnym ich działaniu jest kultura organizacyjna. Wartości, które sprzyjają wirtualnej strukturze, to: otwarte i szczerze komunikowanie się, akceptacja dla popełniania błędów i równe traktowanie pracowników. Audyt kultury organizacyjnej jest wartościowym wkładem w procesie budowania wirtualnych zespołów. Jeżeli dotychczasowe wartości kulturowe są i były wspierające, należy wypracować z liderem procesy, które będą odwoływać się do pożądanych wartości.

Otwarta komunikacja jest niezbędna, ponieważ wirtualne otoczenie nie pozwala na przekazywanie niuansów, podtekstów czy też wymownego milczenia. Takie zachowania mogą zostać zupełnie inaczej zrozumiane przez odbiorcę komunikatu. W zespole Daniela brakowało otwartości. Problemy, zamiast być omawiane na forum, były dyskutowane kulisowo. Zmiana podejścia nastąpiła stopniowo, gdy współpracownicy zaczęli rozwijać zaufanie w stosunku do siebie.

Wirtualne otoczenie sprzyja nieporozumieniom. Akceptacja tych ograniczeń ma istotną rolę w łagodzeniu potencjalnych konfliktów. Z błędów warto wyciągać wnioski i dzielić się na forum zespołu, tak by wszyscy mogli czerpać z nich wiedzę. Takiego podejścia w zespole Daniela zabrakło od początku. Jednak pojawienie się nowego systemu, a także przykład Daniela, który z otwartością zaczął dzielić

się swoimi wyzwaniami, stopniowo zachęciły pracowników do przyjęcia podobnej postawy.

Budowanie poczucia równości w zespole umożliwia czerpanie korzyści z jego różnorodności. Należy tworzyć takie warunki współpracy, by każdy głos w zespole był odpowiednio usłyszany. W komunikacji wirtualnej osoby ekstrawertyczne z łatwością mogą zdominować resztę, stąd warto podczas wideokonferencji czy grupowej wymiany e-maili pytać o zdanie osób mniej aktywnych. Daniel wprowadził rotacyjną rolę sekretarza spotkań, który dbał o harmonogram spotkań, oraz by każdy członek zespołu miał przestrzeń do wypowiedzi.

## 7 Dobierz odpowiednie narzędzia technologiczne

Obecnie na rynku jest wiele rozwiązań technologicznych. Poza e-mailami, telefonami, komunikatorami pracownicy wirtualnych zespołów korzystają z mediów społecznościowych, dysków w chmurze itp. Często okazuje się, że jest ich za dużo, co prowadzi do spadku efektywności współpracy. Virtual Teams Trend Report 2016 wskazuje, iż 28% badanych jest przeciążonych nadmiarem danych, które otrzymują. Każdy ma własne przyzwyczajenia dotyczące sposobu zapisu informacji, stąd trudniej ją innym dekodować. Warto pamiętać słowa Faheya: „Najcenniejszy zasób wiedzy wychodzi w piątek po południu z pracy”. W Here Maps problem ten był widoczny od początku. David i Klaas mieli swoje systemy zapisywania informacji i dzielenia się nią. Gdy zespół rozrósł się nagle z trzech do ośmiu osób, okazało się, że nie ma jak sprawnie przekazać nowym pracownikom wiedzy.

Badania pokazują, że tracimy 6,5 godziny tygodniowo na szukanie zagubionych informacji bądź odtwarzanie dokumentów. Stąd warto dokonać wyboru odpowiedniego narzędzia, które będzie porządkować nam działania zespołu. Jednym z nich może być KanBo, platforma, która pozwala na połączenie funkcjonalności bazy wiedzy, instant messenger, kalendarza do zarządzania projektami, a także narzędzia do monitorowania postępów pracy poszczególnych członków zespołu. Celem tego rozwiązania jest przedstawienie szerszego kontekstu działania, a nie samego komentarza czy dokumentu. Projekty opisywane są w formie tablic, a poszczególne zadania rozpisywane na tzw. kartkach. Dodatkowym atutem jest zaawansowany silnik wyszukiwania – nawet gdy zapomnimy o lokalizacji dokumentu/konwersacji, możemy go/ją odszukać, nie tracąc czasu. Wdrożenie rozwiązania typu Kanbo pozwala zrezygnować z wielu innych narzędzi, m.in. e-maila, instant messengerów i dysków w chmurze.



## ROLA HRBP W ZARZĄDZANIU WIRTUALNYMI ZESPOŁAMI

HR Business Partner ma niezmiennie istotną rolę w pracy wirtualnych zespołów. Bez jego wsparcia liderowi trudno jest efektywnie zarządzać zespołem. Wręcz w organizacjach, w których brak HRBP, liderzy tak bardzo pochłonięci są monitorowaniem i dbaniem o zespół, iż brak im przestrzeni na realizację projektów. Nawiązując do modelu roli HRBP opracowanego przez Corporate Leadership Council, jego rolę można zdefiniować następująco:

### Menedżer operacyjny:

- ocenianie postawy pracowników w pracy w zespole wirtualnym,
- dbanie o wdrożenie i przestrzeganie zasad komunikacji,
- dbanie o spójność kultury organizacyjnej, a także wartości sprzyjających efektywnej pracy wirtualnych zespołów.

### Rola ratownika:

- reagowanie na pojawiające się konflikty w zespole wirtualnym i komunikowanie ich do lidera,
- wspieranie członków i lidera zespołu w realizacji potrzeb,
- wspieranie pracowników w radzeniu sobie z ograniczeniami wirtualnego środowiska.

### Rola pośrednika pracowników:

- zarządzanie konfliktem w zespole,
- prowadzenie procesu wdrożenia zespołów wirtualnych,
- budowanie „mostów” między konkurującymi członkami zespołu wirtualnego.

### Rola partnera strategicznego:

- dostosowanie strategii HR do wdrożenia zespołów wirtualnych,
- rozwijanie kompetencji liderów rozproszonych zespołów,
- identyfikacja wyzwań związanych z rozwojem talentów w wirtualnym otoczeniu,
- dostosowywanie specyfiki wirtualnych zespołów do otoczenia organizacji.

Posiadanie HRBP w organizacji opartej na wirtualnych zespołach pozwala znacząco odciążyć liderów zespołów. W jednej z polskich firm IT wprowadzenie HRBP znacząco usprawniło działanie zespołów, a także poziom satysfakcji z pracy w takiej strukturze. HRBP zbudował strategię HR dostosowaną do potrzeb wirtualnych zespołów, uwzględniającą specyfikę branży i klientów, z którymi pracownicy

współpracowali. W procesie diagnozy zauważył, iż ze względu na specyfikę projektów w zespołach dochodzi do częstych rotacji. Brakowało ściśle ustalonych zasad komunikacji, stąd pracownicy, zmieniając współpracowników, popadali w konflikty, które związane były z nieporozumieniami odnośnie sposobu kooperacji. HRBP dokonał diagnozy

Praca wirtualnego lidera jest bardziej wymagająca i zajmuje więcej czasu. Szacuje się, iż zarządzanie wirtualnym zespołem zajmuje o połowę więcej czasu niż zespołem tradycyjnym.

kompetencji poszczególnych pracowników, w tym liderów zespołów, określając przy tym potrzeby optymalnych warunków pracy za pomocą Reiss Motivation Profile. Wspólnie z pracownikami zostały ustalone jednolite zasady komunikacji. Liderzy zespołów zostali dodatkowo przeszkoleni w obszarze zarządzania zespołami wirtualnymi ze szczególnym uwzględnieniem budowania kompetencji miękkich i zarządzania konfliktem. Kluczowym wyzwaniem HRBP było zbudowanie zaufania wśród pracowników tak, by otwarcie komunikowali o narastających nieporozumieniach w zespole. Monitorowanie potencjalnych konfliktów w zespołach wirtualnych jest trudne ze względu na brak bezpośredniej możliwości obserwacji interakcji pracowników. Wgląd we wszystkie interakcje online jest możliwy, lecz bardzo pracochłonny do bieżącego monitorowania. Dodatkowo może być zwodniczy, ponieważ komunikaty mogą być odebrane odmiennie od założonych intencji. W związku z tym zaufanie i zwrócenie uwagi na narastające nieporozumienia są bezcennymi wartościami w organizacji.

## PODSUMOWANIE

Wdrożenie wirtualnych zespołów jest wymagającym przedsięwzięciem. Wymaga integracji wielu perspektyw: pracowniczej, technologicznej oraz strategicznej. Stąd też świadomość i odpowiednie zarządzanie przez HRBP tym obszarem są kluczowe dla sukcesu tego przedsięwzięcia. Przypadek Here Maps obrazuje najbardziej powszechne wyzwania, za jakimi stoją liderzy wirtualizujących się przedsiębiorstw. ♦

### Bibliografia:

- <sup>1</sup> Próba 1620 osób z 90 krajów.