

---

**Beata Krawczyk–Bryłka** | [bkrawczy@zie.pg.gda.pl](mailto:bkrawczy@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska

## Pomiędzy kontrolą i zaufaniem – jakich liderów potrzebują wirtualne zespoły projektowe

### Between Control and Trust – Leadership in Virtual Project Teams

**Abstract:** The article concerns the virtual teams management which is the serious challenge because of geographical dispersion and computer mediated communication. The author focused on the balance between control and trust that is crucial for virtual project teams. The main aim is to prepare the list of recommendations for virtual teams leaders how to provide appropriate relation between control and trust rules. They are presented in six groups based on six-factors virtual team trust model. The first four are dedicated to the trust factors that should be fulfilled at the high level to ensure good team climate and performance (benefit, utility, interest and power). The recommendations in the next two groups are suggestions how to decrease the influence of the factors that can ruin virtual team trust (risk, effort).

**Key words:** virtual team, team trust, virtual leadership

## Wprowadzenie

Zgodnie z definicją Rutki i Wróbla [2012, s. 86] „zespoły projektowe to zespoły, których członkowie współpracują ze sobą, by realizować projekt, czyli przygotować i wdrożyć zaplanowane przedsięwzięcie w ustalonym terminie w ramach określonego budżetu”. Jednym z warunków ich efektywnego działania jest jasno zdefiniowane

przywództwo, które może zakładać różny poziom kontroli przełożonego nad członkami zespołu na kolejnych etapach współpracy (tabela 1).

Decyzja o poziomie kontroli sprawowanej nad członkami zespołu jest wyborem stylu zarządzania, który wynika właśnie z zakresu instruowania oraz zachowań wspierających [Blanchard, 2007, s. 77], z poszukiwania odpowiedniej proporcji pomiędzy kontrolowaniem członków zespołu a empowermentem, czyli samoprzewodzeniem opartym na pełnym zaufaniu i autonomii pracowników w realizacji zadań zespołowych [Blanchard 2007, s. 58].

Tabela 1. Stopnie interwencji przełożonego w funkcjonowanie zespołu

		Zakres interwencji przełożonego			
Fazy działania zespołu	Planowanie	Formułuje lub uświadamiwia zespołowi jego cele	Formułuje kryteria wyboru planu	Zatwierdza projekt planu	Narzuca plan
	Organizacja	Doradza podział zadań	Monitoruje podział zadań w zespole	Przydziela zadania, doradza procedury realizacyjne	Przydziela zadania i narzuca procedury realizacji
	Realizacja	Monitoruje wyniki zespołu	Monitoruje wyniki poszczególnych członków	Nadzoruje przestrzeganie zasad i norm	Nadzoruje zgodność procesu z procedurą
	Ocena	Ocena zespół za wyniki	Ocena wyniki poszczególnych członków	Ocena wyniki i trafność doboru procedur	Ocena wkład pracy i dyscyplinę przestrzegania procedur

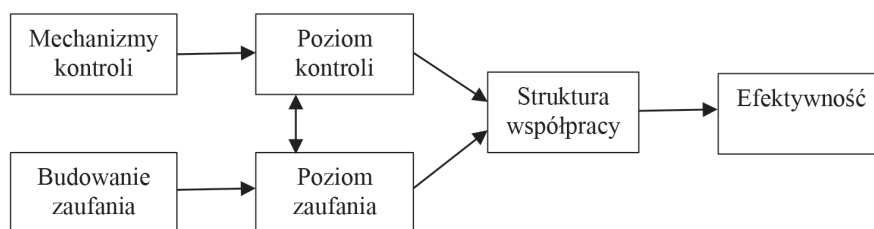
Źródło: [Rutka, Wróbel 2012, s. 54].

Kontrola jest jedną z funkcji zarządzania i polega na ustalaniu norm i zasad realizacji celów, ich ocenie wg przyjętych kryteriów oraz korygowaniu odstępstw [Kozłowski, Jemielniak, 2008, s. 21] lub wdrożeniu procedur i zasad, struktury, która umożliwi efektywne realizowanie celów [Piccoli, s. 361]. Kontrola nie musi być przeciwieństwem zaufania, które jest z kolei „zakładem na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [Sztompka, 2007, s. 69], jest zgodą na podjęcie ryzyka współzależności, ze względu na pozytywne oczekiwania dotyczące przyszłości, jakie wiążemy z daną osobą na podstawie różnych wskaźników: kompetencji, uczciwości, wiarygodności, reputacji. Stanowią one dwa krańce jednego wymiaru; mogą współwystępować. Brak zaufania skutkuje zwiększeniem kontroli formalnej, ale kontrola

społeczna, opierająca się na wartościach, celach, kulturze, może wzmacniać wzajemne zrozumienie, a tym samym zaufanie pomiędzy członkami zespołu [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 69]. Wysoki poziom zaufania i niski poziom kontroli zwiększają zaangażowanie pracowników, ale z drugiej strony zaufanie jest najwyższe, gdy respektowane są zasady ograniczające możliwość oszukiwania przez drugą stronę [Bugdol 2010, s. 144]. Zadaniem lidera zespołu jest wypracowanie kompromisu obejmującego dopasowany do zespołu poziom kontroli i zaufania (rysunek 1), który zaowocuje wysoką efektywnością współpracy.

Monitorowanie postępu prac i ocena członków zespołu, zapewniające odpowiednią kontrolę, są wskazywane jako ważny element zarządzania zespołem projektowym [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek, 2004, s. 25], podkreśla się jednak, że poziom kontroli powinien być zrównoważony i umożliwiać innow

Rysunek 1. Relacja pomiędzy kontrolą a zaufaniem w zarządzaniu zespołem



Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 71].

Wybór stylu zarządzania powinien zależeć od:

- składu i dojrzałości zespołu (kompetencje, zaangażowanie, morale, role zespołowe);
- sytuacji, w której zespół funkcjonuje (kultura organizacji, struktura organizacji, otoczenie biznesowe);
- zasobów, jakimi dysponuje (czas, pieniądze, narzędzia, wiedza);
- zadania do wykonania (złożoność, innowacyjność);
- etapu współdziałania zespołu (formowanie, docieranie, normowanie, współdziałanie).

Wydaje się, że jednym z czynników, który należałoby również brać pod uwagę, jest poziom wirtualizacji zespołu, czyli poziom wykorzystania technologii informacyjnej do komunikowania się członków zespołu. W warunkach wirtualnej



współpracy zarówno kontrola, jak i budowanie zaufania są zadaniem trudnym ze względu na specyficzne cechy zespołu rozproszonego:

- brak relacji bezpośrednich – trudności z interpretacją wypowiedzi, brak poczucia bliskości, brak kontekstu komunikacji niewerbalnej obniża wiarygodność, utrudnia też bezpośrednią ocenę członków zespołu i wykonanych przez nich zadań oraz udzielanie informacji zwrotnej;
- rozproszenie geograficzne – obniża identyfikację z zespołem, utrudnia relacje bezpośrednie, wzmacnia ulotność kontaktów, uniemożliwia monitorowanie działań pozostałych osób w zespole, co powoduje trudności w budowaniu zaufania w oparciu o ciągłość relacji i obserwacje zachowań drugiej strony, rozproszenie utrudnia nadzór nad realizacją zadań, respektowanie zasad pracy zespołowej;
- różnorodność kulturowa – wymiary kultury mają wpływ na rozumienie zaufania i jego kryteriów, a spostrzegane różnice kulturowe, często oparte na stereotypach, utrudniają budowanie zaufania w oparciu o wspólnotę wartości i potrzeb, wymagają też wprowadzania zasad współpracy i bezwzględnego respektowania ich przez wszystkich członków zespołu;
- korzystanie z komunikacji elektronicznej – wymaga dodatkowo zaufania do stosowanych rozwiązań technicznych w zakresie poufności przesyłanych informacji, wierności ich przekazu.

Celem artykułu jest przygotowanie rekomendacji dla liderów zarządzających wirtualnymi zespołami projektowymi, by ułatwić im sprawne zarządzanie klimatem pracy zespołu i jego efektywnością.

## Kontrola i zaufanie w zespole wirtualnym

Piccoli z zespołem [Piccoli, Powell, Ives, 2004, s. 373], opierając się na wcześniej dostępnych wynikach, przewidywali, że zwiększenie swobody i niezależności zespołów wirtualnych podniesie ich efektywność. Ta hipoteza nie została jednak potwierdzona. Stosowanie typowych dla kontroli zespołów tradycyjnych mechanizmów opartych na procedurach i raportach przyniosło w wirtualnych zespołach jedynie obniżenie satysfakcji z pracy, podnosząc poziom odczuwanej przez członków zespołu presji, nie miało jednak istotnego wpływu na ich skuteczność. Kontrola powodowała też obniżenie efektywności komunikacji wewnętrznej w zespołach wirtualnych, co dodatkowo zmniejszało satysfakcję współpracowników. Brak kontroli nie przyniósł jednak efektu w postaci lepszej samoorganizacji i koordynacji pracy badanych zespołów wirtualnych, mimo że pozytywnie oddziaływał na ocenę satysfakcji. Pozytyw-

ny wpływ na zadowolenie pracowników miała też wysoka ocena koordynacji pracy zespołu, rozumianej jako spójność działań podejmowanych przez zespół na rzecz jasno określonego celu [Piccoli, Powell, Ives 2004, s. 364]. Autorzy podkreślają, że przeniesienie mechanizmów kontroli zespołów tradycyjnych w wirtualne środowisko jest ryzykowne i sugerują, że szczególnie w wypadku doświadczonych w wirtualnej współpracy ekspertów tradycyjna kontrola może przynieść zdecydowanie więcej szkód niż pożytku, również dla wyników pracy zespołowej [s. 374].

O niedopasowaniu tradycyjnych zasad zarządzania do wirtualnych zespołów mówią też Lepsinger i DeRosa [ss. 33-2], którzy jednocześnie podkreślają, że najważniejsze dla efektywności zespołów wirtualnych jest jasne określenie celu, misji zespołu, identyfikacja członków zespołu z tym celem oraz ich zaangażowanie w jego realizację poprzez jasno określone role poszczególnych osób. Co ciekawe, wśród zaleceń dotyczących zarządzania zespołem wirtualnym, autorzy formułują takie zasady, jak: delegowanie odpowiedzialności i monitorowanie efektywności poszczególnych osób, wytyczanie kierunków i dostarczanie wsparcia, efektywne nagradzanie i inspirowanie do działania poprzez możliwość współdecydowania. Wyraźnie widoczny jest kontrast, oznaczający konieczność łączenia mechanizmów kontroli i zaufania wobec osób współpracujących nad projektem *on-line*. Wśród podpowiedzi, jak zarządzać zespołem wirtualnym, często rekomenduje się integrację tych dwóch obszarów:

- budowanie struktury organizacyjnej pozwalającej na koordynację projektu poprzez punkty kontrolne (kontrola) i integrowanie zespołu poprzez budowanie otwartych relacji (zaufanie) [Mortensen, O'Leary 2012];
- jasne ustalanie celu i zasad pracy oraz raportowanie osiągnięć (kontrola) i zaangażowanie w podejmowanie decyzji, otwarta komunikacja (zaufanie) [Nowak, 2015];
- wyznaczanie celu, wspólnej technologii i zasad korzystania z niej (kontrola) oraz wspomaganie rozwoju zaufania mimo braku relacji bezpośrednich [Scannel, Abrams, Mulvihill 2014, s. 13];
- nastawienie na wynik lub proces poprzez jasne ustalenie zadań, zasad współpracy i pociąganie do odpowiedzialności (kontrola), ale również komunikacja zamiast sprawdzania i (zaufanie) [Eichstaedt 2013].

Katalog porad Brake'a [2006, ss. 117-120] dla liderów wirtualnych zespołów zawiera między innymi takie zasady, jak:

- proaktywność – traktowanie zespołu jako systemu obejmującego ludzi, technologię, cele i zadania, identyfikowanie zagrożeń i uczenie członków zespołu reagowania na nie;
- budowanie zaufania poprzez częstą i otwartą komunikację, transparentność działań, dostępność i konsekwencję;

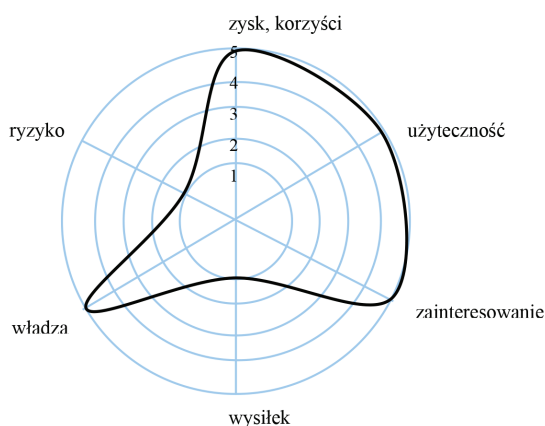


- angażowanie członków zespołu w rozwiązywanie problemów i wyczerpanie na ich pojawianie się;
- koncentracja na ludziach okazywana poprzez integrowanie zespołu i zauważanie udziału każdego z członków;
- koncentracja na celu, angażowanie ludzi w jego realizację, reagowanie na odstępstwa od celu, dokumentowanie celów i zadań;
- podział ról i zadań w zespole, opracowywanie klarownych macierzy odpowiedzialności i harmonogramów oraz nadzorowanie ich;
- wspieranie przewidywalności – ustalanie rytmu komunikacji, zasad współpracy, macierzy odpowiedzialności i współzależności.

Tu również kontrola (dotycząca realizacji celu i podziału zadań w zespole) łączy się z budowaniem klimatu zaufania w zespole (przewidywalność, otwartość, zaangażowanie). Hunsaker i Hunsaker [2008, ss. 90–93] wskazują zaufanie w zespole wirtualnym jako klucz do sukcesu, którego osiągnięcie jest możliwe, jeśli lider jasno wyznacza kierunek działania i cele zespołu, jednocześnie rekrutując do wirtualnej współpracy ekspertów posiadających doświadczenie w pracy w rozproszonych zespołach. Spełnienie tych warunków to szansa na stworzenie samokontrolujących się zespołów, w których członkowie sami monitorują i oceniają własne postępy.

W modelu zaufania w zespole wirtualnym Nolana [Cheng, Macaulay, Zarifis 2013, s. 1735] władza i związana z nią możliwość sprawowania kontroli jest wręcz jednym z wymiarów zaufania (rysunek 2).

**Rysunek 2. Model zaufania w zespole wirtualnym Nolana**



**Źródło:** Cheng X., Macaulay L., Zarifis A., (2013), *Modeling individual trust development in computer mediated collaboration: A comparison of approaches*, "Computers in Human Behaviour", nr 29, s. 1736.

Według tego modelu klimat zaufania w zespole wynika z niskiego poziomu dwóch czynników: oceny ryzyka (obawy przed udostępnianiem informacji i poleganiem na informacjach pozyskanych od innych członków zespołu) oraz wysiłku (wkładany w procesie współpracy trud, własna wiedza i kompetencje). Pozostałe czynniki w modelu idealnym powinny być oceniane wysoko: zysk (przekonanie, że praca w zespole realizuje też osobiste cele i potrzeby), użyteczność (wartość zespołu dla osiągnięcia celu), zainteresowanie (angażowanie się wszystkich w zadanie zespołowe, które jest ciekawym wyzwaniem, okazywanie zainteresowania innym, szacunek wobec różnorodności) oraz władza (możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli przez jednego z członków zespołu). Należy tu podkreślić, że źródłem władzy jest rzadziej formalna pozycja czy możliwość stosowania przymusu, a częściej posiadana wiedza, dostęp do informacji i poziom eksperckiej kompetencji [Panteel, Tucker 2009, s. 114].

## **Integrowanie kontroli i zaufania – rekomendacje działań**

Tworzenie wirtualnych zespołów projektowych to z jednej strony naturalna konsekwencja wykorzystywania technologii informacyjnej w organizacjach, z drugiej – konieczność i wyzwanie nakładane na menedżerów w sytuacji konkurencji na globalnym rynku. Bardzo istotne wydaje się więc zgromadzenie zasad, które ułatwią realizację procesu zarządzania zespołem wirtualnym poprzez integrowanie kontroli i zaufania tak, by zapewnić członkom zespołu przyjazne warunki pracy i satysfakcjonujący interesariuszy poziom wypracowanych wyników. Analiza literatury dotyczącej zarządzania zespołami wirtualnymi pozwala na zaproponowanie zasad, które autorka zaprezentowała w kategoriach odpowiadających wymiarom zaufania w modelu Nolana (rysunek 2). Jako pierwsze wymieniono rekomendacje dotyczące wzmacniania użyteczności, zainteresowania, władzy i korzyści, których wysoki poziom jest uznawany za optymalny (tabela 2–5).

**Tabela 2. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (użyteczność)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Użyteczność	<p>Jasno ustalony cel i zadania</p> <p>Jasne zasady gromadzenia, dzielenia się wiedzą i wykorzystania informacji udostępnianych w zespole</p> <p>Ustalenie zasad przekazywania informacji, uzupełniania brakujących informacji, gromadzenia informacji, rejestrowania wiedzy zgromadzonej,</p> <p>Ustalenie zasad komunikacji pisemnej, kanałów przekazywania informacji, zasad posługiwania się komunikatorami</p> <p>Ustalenie obowiązującego języka, rozumienia pojęć, Stymulowanie i wykorzystanie kapitału społecznego członków zespołu (ich kontaktów zewnętrznych)</p> <p>Udostępnienie technologii do zarządzania wiedzą w zespole</p> <p>Dostarczanie członkom zespołu aktualnych informacji o przebiegu projektu, o zmianach, o oczekiwaniach interesariuszy,</p> <p>Redukcja anonimowości poprzez prezentację członków zespołu, umożliwienie relacji „każdy z każdym”, dostarczenie informacji o dotychczasowych zadaniach i osiągnięciach poszczególnych osób, o zakresie ich eksperckich kompetencji</p>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (zainteresowanie)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Zainteresowanie	<p>Dopasowanie zadania (trudności, złożoności, zakresu) do osób dobrych do projektu</p> <p>Dostosowanie języka do możliwości członków zespołu, szkolenia językowe, jeśli konieczne jest stosowanie języka obcego</p> <p>Akceptacja i dostosowanie się do różnic w strefach czasowych</p> <p>Wdrożenie zespołowego podejmowania decyzji, wykorzystanie potencjału kompetencji poszczególnych osób</p> <p>Stymulowanie zaangażowania członków zespołu</p> <p>Okazywanie zainteresowania pracą poszczególnych osób, dostarczanie pozytywnej informacji zwrotnej,</p> <p>Udzielanie wsparcia członkom zespołu, docenianie zgłaszanych rozwiązań, udzielanie pomocy, poszukiwanie pomocy dla osoby, która ma problem związany z zadaniem</p> <p>Promowanie i wdrażanie dialogu i negocjacji pomiędzy członkami zespołu</p>

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 4. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (władza)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Władza	<p>Jasno ustalony cel i zadania                      Ustalenie jasnej wizji i celu działania zespołu, by mimo różnorodności wzmacniać spójność                      Jasno ustalone cele, podział prac wśród członków zespołu, zakresy odpowiedzialności i wzajemne zależności zadań i osób                      Ustalenie priorytetów w projekcie                      Koncentracja na celach, nie na procedurach                      Zarządzanie poprzez skupianie zespołu na zadaniach                      Przedstawienie kryteriów oceny efektów projektu                      Zapoznanie członków zespołu z potrzebami interesariuszy projektu, z kryteriami oceny efektów                      Ustalenie zasad dotyczących współpracy, komunikacji, wykorzystania technologii, harmonogramu realizacji zadań, planu spotkań – współudział członków zespołu w tych ustaleniach                      Ustalenie wraz z zespołem norm obowiązujących we współpracy, tworzenie kultury organizacyjnej zespołu opartej na wartościach                      Reagowanie na łamanie zasad                      Wzmacnianie zaangażowania uczestników zespołu przez konsultowanie ustaleń, współzarządzanie, zachęcanie do samodzielnego monitorowania postępów prac                      Tworzenie klimatu zaufania, traktowanie członków zespołu z szacunkiem, zachęcanie do relacji osobistych                      Okazywanie zaufania pracownikom zespołu poprzez angażowanie ich w ustalanie zasad, celów, wartości zespołu                      „Involved leader” – lider jako jeden z członków zespołu – koordynuje, pilnuje zasad, ale jest na równi z innymi                      Traktowanie wątpliwości, konfliktów jako okoliczności do uczenia się                      Organizacja spotkań face-to-face, wspólne omawianie bieżących problemów w realizacji zadań                      Dotrzymanie obietnic przez lidera, transparentne działania                      Dostępność lidera                      Władza ekspercka</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (korzyści)

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Korzyści	<p>Dobrowolność udziału w zespole wirtualnym</p> <p>Dobór do zespołu osób, które są ekspertami w danej dziedzinie,</p> <p>Dobór osób o zróżnicowanych, uzupełniających się kompetencjach, związanych z realizowanymi celami</p> <p>Informacja o eksperckim wkładzie pozostałych osób w realizację projektu</p> <p>wzajemne zaprezentowanie członków zespołu skoncentrowane na ich kompetencjach, obszarach zainteresowań, doświadczeniach</p> <p>Angażowanie członków zespołu w ustalanie celów i wizji pracy,</p> <p>Jasny podział ról i zakresu odpowiedzialności pomiędzy członków zespołu</p> <p>Wdrażanie mechanizmów i narzędzi do dzielenia się wiedzą,</p> <p>Lider musi być ekspertem</p> <p>Realizacja potrzeb osób w zespole: przynależności, znaczenia, uznania, osiągnięć</p>

Źródło: opracowanie własne.

Wysiłki lidera powinny też koncentrować się na obniżaniu poziomu percepcji ryzyka związanego z wirtualną współpracą oraz wysiłku wkładanego w realizację zadania projektowego. Sugerowane rozwiązania, które mogą służyć temu celowi, a które jednocześnie respektują wymagania dotyczące konieczności uzupełniania zaufania kontrolą, prezentują tabele 6 i 7.

**Tabela 6. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (wysiłek)**

<b>Wymiar zaufania</b>	<b>Rekomendacje dla lidera zespołu</b>
Wysiłek	Dostosowanie harmonogramu do stref czasowych i potrzeb uczestników prac Dostarczenie technologii, która wspiera działania osób w zespole i ich wzajemne relacje, nie utrudnia Opracowanie zasad, które koncentrując zespół na wykonaniu zadania, ułatwiają mu pracę Zaangażowanie zespołu w ustalanie wizji, celów i zadań Podział ról w zespole dopasowany do kompetencji i predyspozycji osób Ustalenie kryteriów oceny zadań Dostępność potrzebnych informacji, mechanizmy i technologie dzielenia się informacjami Gromadzenie dobrych praktyk, wykorzystywanie ich w realizacji zadań Omawianie sukcesów w realizacji zadań, ale też błędów, barier i wspólne poszukiwanie rozwiązań oraz wdrażanie mechanizmów zapobiegających powtórzeniom Konsultacje pomiędzy członkami zespołu, wymiana doświadczeń, omawianie problemów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (ryzyko)

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Ryzyko	<p>Podział zadań akcentujący współzależność członków zespołu, tworzenie sieci współpracy</p> <p>Prezentacja oczekiwań członków zespołu, by wzmocnić wzajemne relacje pomiędzy celami i osobami</p> <p>Reagowanie na brak przestrzegania zasad</p> <p>Podtrzymywanie synergii zespołu poprzez podtrzymywanie świadomości członków zespołu w zakresie: wzajemnych zależności zadań, dostępności pozostałych osób w zespole, zakresu kompetencji i odpowiedzialności, sytuacji społecznej każdego z członków zespołu</p> <p>Przewidywanie sytuacji kryzysowych i ustalenie z zespołem zasad reagowania na takie sytuacje</p> <p>Obniżanie ryzyka nieporozumień wynikających z różnorodności zespołu i komunikacji za pośrednictwem IT – organizacja treningów kulturowych, organizacja spotkań bezpośrednich, Zapewnienie rozwiązań technicznych, które zapewniają poufność przekazu danych, bezpieczne archiwizowanie informacji</p> <p>Obniżenie ryzyka konfliktów poprzez wprowadzenie norm komunikacji <i>on-line</i>, problemowe, zadaniowe podejście do konfliktów, rozwiązywanie ich na drodze negocjacji i dialogu</p> <p>Dobór osób, które są ekspertami oraz sprawnie wykorzystują IT w pracy zespołowej</p> <p>Dzielenie się informacjami o postępie prac, o wzajemnych oczekiwaniach członków zespołu wobec prac wykonywanych synchronicznie, o zagrożeniach dotyczących realizowanych zadań</p> <p>Korzystanie z mediów komunikacji umożliwiających kontakt wizualny, udostępnienie platformy przeznaczonej do kontaktów osobistych, umieszczenie zdjęć i informacji o poszczególnych osobach w dostępnych dla zespołu folderach</p> <p>Celebrowanie wydarzeń dotyczących poszczególnych (urodziny, sukces w rozwiązaniu problemu) osób i zespołu (realizacja kolejnego etapu projektu, rocznica powstania)</p> <p>Śledzenie otoczenia biznesowego zespołu i reagowanie na pojawiające się tam zmiany</p>

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, że spostrzegane ryzyko udziału w projekcie jest szczególnie wysokie na początkowym etapie współpracy, wówczas również bardzo istotna jest percepcja użyteczności i władzy [Cheng, Nolan, Macaulay, 2012, s. 302], które determinują decyzję o przystąpieniu do wirtualnego zespołu projektowego. Zasady wymienione w odniesieniu do tych wymiarów powinny być więc kluczowe dla lidera budującego własny zespół, choć nie mogą być też zaniedbywane na dalszych etapach realizacji projektu.

## Zakończenie

Poszukiwanie najlepszej dla zespołu równowagi pomiędzy kontrolą i zaufaniem to dylemat, który nie polega na wybieraniu pomiędzy tymi dwoma elementami zarządzania. Polega raczej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak kontrolować (jakimi metodami, w jakim zakresie), by dzięki kontroli wspierać zaufanie oraz jak budować zaufanie (jak je pozyskiwać, na czym opierać, jak rozwijać), aby wyzwalać mechanizmy samokontroli w zespole. W warunkach wirtualnej współpracy zarówno kontrola, jak i zaufanie stają się szczególnym wyzwaniem dla lidera. Ważne jest więc poszukiwanie i wykorzystywanie rozwiązań, które pozwolą na koordynację pracy zespołu w oparciu o zasady kontroli i zaufania. Rekomendacje przedstawione w artykule to podpowiedzi, z których lider może wybrać działania najbardziej dostosowane do potrzeb swojego zespołu, co z kolei wymaga analizy i dobrego poznania zarówno poszczególnych osób zaproszonych do projektu, jak i zewnętrznych wymagań dotyczących jego realizacji. Wiele z przedstawionych zasad powtarza się w odniesieniu do różnych kryteriów zaufania, co podkreśla ich znaczenie dla efektywnego zarządzania wirtualnym zespołem projektowym. Przedstawiono je z perspektywy zaufania, gdyż uznaje się je za priorytet w zarządzaniu zespołem wirtualnym, a dodatkowo zaufanie przynosi znakomite korzyści dla zespołu i organizacji: daje poczucie bezpieczeństwa, redukuje koszty transakcyjne, ułatwia wprowadzanie zmian, uruchamia kreatywność zespołu, promuje otwartą wymianę informacji i uczenie się oraz ułatwia koordynację prac i wzmacnia efektywność [Paliszkiewicz 2013, Sankowska 2011]. Przedstawione zasady potwierdzają jednak jednoznacznie, że samo zaufanie nie wystarczy – „Ufać znaczy kontrolować” [Blanchard, 2008, s. 110].



## Bibliografia

Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.

Brake T. (2006), *Leading global virtual teams*, "Industrial and Commercial Training", t. 38, nr 3.

Bugdol M. (2010), *Wymiary i problem zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Cheng X., Macaulay L., Zarifis A. (2013), *Modeling individual trust development in computer mediated collaboration: A comparison of approaches*. "Computers in Human Behaviour", nr 29.

Eichstaedt M. (2013), *Efektywne zarządzanie wirtualnym zespołem*, [online] <http://www.web-comm.eu/efektywne-zarządzanie-wirtualnym-zespołem/> [dostęp 15.07.2015].

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.

Hunsaker P.L., Hunsaker J.S. (2008), *Virtual teams: a leader's guide*, "Team Performance Management", t. 14, nr 1/2.

Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Lepsinger R., DeRosa D.M. (2010), *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Learning from Distance*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.

Mortensen M. O'Leary M., (2012), *Managing a Virtual Team*, [online] <https://hbr.org/2012/04/how-to-manage-a-virtual-team> [dostęp 15.07.2015].

Nowak R. (2015), *Jak zarządzać pracownikami na odległość*, [online] <http://www.edulider.pl/biznes/jak-zarządzac-pracownikami-na-odległosc> [dostęp: 15.07.2015].

Paliszkiwicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Panteli N., Tucker R. (2009), *Power and Trust in Global Virtual Teams*, "Communication of the ACM", t. 52, nr 12.

Piccoli G., Powell A., Ives B. (2004), *Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness*, "Information Technology & People", t. 17, nr 4.

Rutka R., Wróbel P. (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.

Sankowska A., (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnętrzzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.

Scannell M., Abrams M., Mulvihill M. (2014), *Zbiór gier integracyjnych dla wirtualnych zespołów*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2010), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

