



Beata Krawczyk-Brylka*

Politechnika Gdańska

KOMPETENCJE CZŁONKÓW ZESPOŁU WIRTUALNEGO

STRESZCZENIE

Artykuł dotyczy problematyki wirtualnej współpracy, która wymaga od osób tworzących zespół oraz od lidera zespołu szczególnych kompetencji. Skoncentrowano się na wiedzy, cechach i umiejętnościach członków zespołu wirtualnego, które są konieczne, by efektywnie realizowali oni założone cele, kreując jednocześnie relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Artykuł zawiera przegląd literatury dotyczącej kompetencji członków zespołu wirtualnego i wskazuje obszary wymagające dalszej naukowej eksploracji. Efektem artykułu jest opracowanie modelu kompetencji członka zespołu wirtualnego, który może być stosowany jako profil idealnego kandydata w rekrutacji do tego typu zespołów.

Słowa kluczowe: praca w zespole, zespół wirtualny, wirtualne kompetencje społeczne, kompetencje cyfrowe

Wprowadzenie

Za wirtualny uważa się zespół składający się z dwóch lub więcej osób, które współpracują dla osiągnięcia wspólnego celu, ale co najmniej jedna z nich pracuje w innej alokacji geograficznej, innej organizacji lub innej strefie czasowej, zaś komunikacja i koordynacja współpracy odbywa się z wykorzystaniem komunika-

* Adres e-mail: beata.krawczyk-brylka@zie.pg.gda.pl

cji elektronicznej (Hertel, Geister, Konradt, 2005, s. 71). Wirtualne zespoły mają często nietrwały charakter, ich członkowie mogą pracować jednocześnie na rzecz różnych grup i organizacji (Degan, Mandell, 2006, s. 9). Praca w warunkach ograniczonej możliwości bezpośredniego kontaktowania się stanowi wyzwanie na wszystkich etapach tworzenia i zarządzania zespołem wirtualnym. W fazie konstruowania zespołu szczególnym zadaniem jest dobór członków zespołu, których kompetencje będą umożliwiać sprawne, efektywne funkcjonowanie online. Najprostszy model wymagań kompetencyjnych do wirtualnej współpracy obejmuje kompetencje merytoryczne (wiedza, kompetencje i umiejętności specjalistyczne), kompetencje cyfrowe (umiejętność korzystania z technologii i systemów wspierających pracę grupową online) i kompetencje interpersonalne (budowanie relacji i zaufania w zespole) (Krawczyk-Bryłka, 2015, s. 15). W literaturze anglojęzycznej można znaleźć liczne źródła dotyczące opisu szczegółowych umiejętności, predyspozycji i wiedzy mieszającej się w poszczególnych kategoriach, ale bibliografia polskojęzyczna w tym zakresie jest dość uboga. Brakuje też narzędzi do oceny predyspozycji do pracy w zespołach wirtualnych, co jest kłopotem osób prowadzących rekrutację do organizacji i zespołów rozproszonych. W niniejszym artykule zawarto przegląd modeli kompetencji koniecznych do współpracy w zespole wirtualnym. Głównym celem opracowania jest przygotowanie na ich podstawie modelu kompetencji członka zespołu wirtualnego, który może być wykorzystany do oceny lub rozwoju kandydatów do wirtualnej współpracy.

1. Przegląd literatury dotyczącej kompetencji do wirtualnej współpracy

Jednym z powodów tworzenia zespołów wirtualnych jest wzmacnianie konkurencyjności projektów lub organizacji poprzez korzystanie z kompetencji rozproszonych geograficznie ekspertów (Marković, Radović-Marković, Minović, 2015, s. 1036). Ich wiedza, zdolności i umiejętności powinny tworzyć kapitał zespołu wirtualnego, który w procesie dzielenia się wiedzą buduje jego wartość i podnosi efektywność. Konieczny jest więc dobór odpowiednich osób, tak by kompozycja umiejętności funkcjonalnych, międzykulturowych i technicznych członków zespołu służyła osiągnięciu wyznaczonych celów. Konieczne jest również, by każdy z członków zespołu wirtualnego miał świadomość specyfiki zdalnej współpracy i samodzielnie



regulował swoje zachowanie tak, by wzmacniało proefektywnościowe działania zespołowe (Hill, Bartol, 2016, s. 165).

Herdan i Stuss (2005), pisząc o czynnikach sukcesu organizacji wirtualnej, proponując model zsz dla zespołów rozproszonych, sugerują dobór pracowników charakteryzujących się samodzielnością, dyscypliną, zarządzaniem własnym czasem, otwartością, gotowością na zmiany, zaangażowaniem oraz umiejętnością współzarządzania organizacją. Kisperska-Moroń (2008) uzupełnia ten pakiet o zdolność do kompromisów, wysoki poziom zdolności adaptacyjnych, niekonwencjonalne myślenie, uczenie się na własnych doświadczeniach oraz otwartość na otoczenie. Dynamika funkcjonowania zespołów wirtualnych powoduje, że pracownicy muszą doskonale radzić sobie z włączaniem do zespołu nowych członków, z jednoczesną pracą w wielu zespołach, rozwiązywaniem konfliktów i indywidualnym ocenianiem własnych postępów. Idealny kandydat do zespołu wirtualnego powinien mieć wysoki poziom trzech typów inteligencji: analitycznej (zdolność planowania, rozwiązywania problemów, dzielenie się wiedzą i inteligencja emocjonalna), praktycznej (oparta na intuicji i doświadczeniach umiejętność adaptowania się do otoczenia i dostosowywania otoczenia do podejmowanych zadań) oraz kreatywnej (zdolność kreowania innowacyjnych rozwiązań, rozwiązywania zupełnie nowych problemów i działania w nowych warunkach) (Harvey, Novicevic, Garrison, 2004, s. 284).

Również Ferrazzi (2014) odnosi się do inteligencji emocjonalnej i podaje, że powinna towarzyszyć umiejętności radzenia sobie z sytuacją chaosu, która w wirtualnej współpracy jest bardzo prawdopodobna. Opolska, Karbowski i Cichocki (2009) definiują wirtualną inteligencję emocjonalną (WIE) jako: „zdolność do poznawczej i emocjonalnej adaptacji do warunków międzyludzkiej współpracy w środowisku sieci”. Autorzy podają osobowościowe korelaty WIE, którymi są tolerancja niepewności, wewnątrzsterowność, wewnętrzna motywacja oraz nastawienie na kooperację i ufanie innym. WIE ma też związek ze stylami poznawczymi człowieka według Stenberga: stylem globalnym (radzenie sobie z brakiem danych, twórcze uzupełnianie ich), inklinacją liberalną (kreatywne modyfikowanie otoczenia i poszukiwanie nowości) oraz zakresem zewnętrznym (otwartość na wymianę informacji i budowanie zaufania). Nieco inny pogląd prezentują Liu, Maqjuka i Lee (2009), którzy wykazali wyższe zaangażowanie członków, którzy charakteryzowali się lokalnym stylem poznawczym, czyli nastawionym na przetwarzanie wielu szczegółów, koncentrację na dostępnych danych. Komunikacja z wykorzystaniem technologii infor-



macyjnej, szczególnie komunikacja tekstowa, sprzyja przesyłaniu i analizowaniu informacji, zwiększa znaczenie informacji wobec ograniczonego kontekstu społecznego relacji. Z drugiej strony Liu i in. potwierdzili efektywność poznawczego zakresu zewnętrznego dla budowania zaufania i podali go jako pożądany u członków zespołu wirtualnego.

Zastosowanie nowoczesnych technologii w komunikacji zespołów wirtualnych skutkuje określonymi wymaganiami. Aby technologia służyła efektywności zespołu, jego członkowie muszą udzielać sobie natychmiastowych informacji zwrotnych, starannie dobierając jednocześnie technologie do zadań (Tannenbaum, Mathieu, Salas, Cohen, 2012, s. 11).

Dagan i Mandell (2006) podkreślają, że wirtualna, samodzielna praca każdej z osób musi być jednocześnie silnie współzależna od pozostałych specjalistów w zespole, co rodzi sytuację konfliktu wewnętrznego roli: „ja” a „my” jako zespół. Konflikt dotyczyć też może równowagi życia zawodowego i osobistego, który w warunkach różnorodności stref czasowych jest typowym problemem (Tannenbaum i in., 2012, s. 11). Umiejętność radzenia sobie z tymi konfliktami oraz wielozadaniowość to kompetencje uzupełniające wizerunek pracownika zespołu wirtualnego.

Urquhart (2009) wymienia jako kluczowe dla efektywnego wirtualnego współdziałania osobiste kompetencje: autonomię w działaniu, elastyczność, otwartość na różnorodność, zdolność zaufania, łatwość posługiwania się komputerem i umiejętność zarządzania własnym czasem. Autor przytacza też, na podstawie analizy wcześniejszych źródeł, uzupełniające wymagania wobec członków zespołu wirtualnego: umiejętność aktywnego słuchania, wykazywanie inicjatywy, zdolność komunikacji pisemnej i udzielania informacji zwrotnej, otwartość na inne punkty widzenia, pozytywne nastawienie, automotywowanie się i praca bez nadzoru, szacunek wobec innych, zarządzanie pracą w czasie, zdolność do kompromisów.

Według Markovića i in. (2015, s. 1037), eksperci zaangażowani w wirtualną współpracę powinni wyróżniać się w zakresie pięciu obszarów kompetencji:

- wiedzy merytorycznej,
- funkcjonalnej elastyczności czyli gotowości do reagowania na pojawiające się wyzwania dzięki zdolności szybkiej absorpcji nowej wiedzy,
- zdolności kreowania i zarządzania innowacjami,
- wysokiej mobilizacji do wykorzystania kapitału ludzkiego i
- orientacji międzynarodowej.

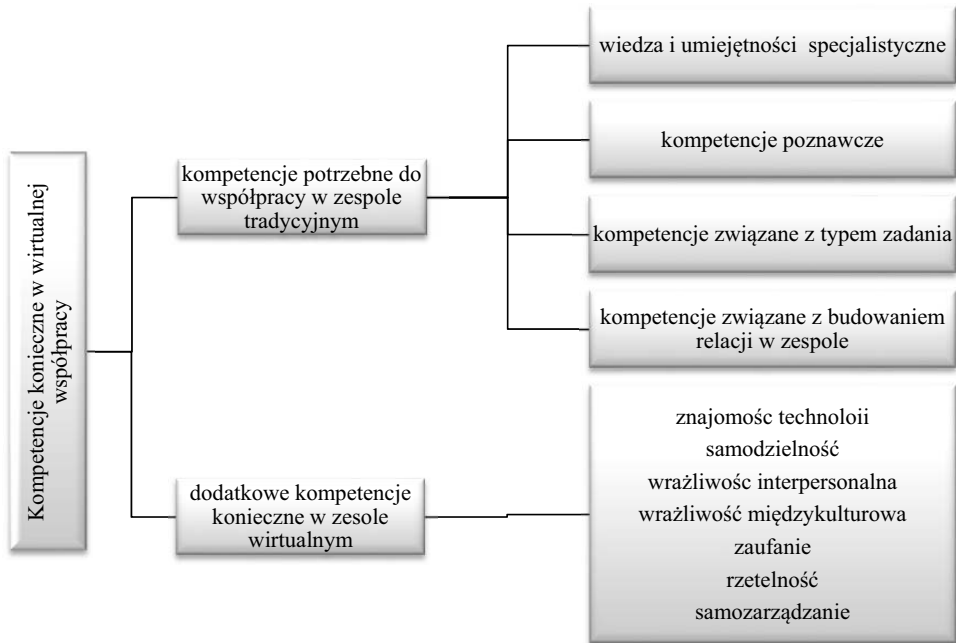


Hilarowicz i Pollak (2010) piszą o znaczeniu otwartości na różnorodność i kompetencji związanych z dzieleniem się wiedzą pomiędzy członkami zespołu. Autorki, wśród czynników określających specyfikę pracy w wirtualnych zespołach, wskazują „formowanie się szczególnego typu osobowości uczestników zespołu – określanego jako osobowość nowoczesna lub innowacyjna”. Obejmuje ona talent, konsekwencję, koncentrację na teraźniejszości, docenianie różnorodnych poglądów, zaangażowanie poprzez udział w planowaniu i organizowaniu działań, otwartość na innowacje i zmianę, przedsiębiorczość i zaufanie we współpracy.

Zaangażowanie członków zespołu wirtualnego ma szczególne znaczenie w kontekście wdrażania zasad rekomendowanych w zarządzaniu zespołem wirtualnym: empowermentu czy współzarządzania (Hoegl, Muethel, 2016, s. 8). Wymagają one silnej identyfikacji z celami zespołu, aktywności w budowaniu relacji i postrzegania wykonywanej pracy w szerszym kontekście przez wszystkich współpracujących online. Muszą więc oni być aktywni oraz posiadać kompetencje specjalistyczne i menedżerskie, pozwalające na takie strategiczne podejście do projektu.

Model kompetencji Hertela i in. (2005) zaprezentowany na rysunku 1, zakłada, że oprócz kompetencji potrzebnych do współpracy w zespole tradycyjnym (wiedzy eksperckiej, zdolności poznawczych, sumienności, ekstrawersji, stabilności emocjonalnej), zespół wirtualny wymaga szczególnych predyspozycji. Należą do nich zarówno umiejętności: wysoki poziom zaawansowania w użytkowaniu technologii, jak i cechy osobowości: samodzielność, interpersonalna i międzykulturowa wrażliwość, gotowość do zaufania, rzetelność, samo zarządzanie. Propozycja modelu kompetencji Blackburna, Fursta i Rosen (2003) uzupełnia tę listę o ambicję samodzielnego rozwijania się, świadomość, że w warunkach wirtualnego kontaktu zaufanie opiera się na zachowaniach związanych z responsywnością, współzależnością i zaangażowaniem oraz proaktywność, czyli dobór odpowiednich działań, poszukiwanie i selekcję informacji, pokonywanie barier związanych z geograficznym i czasowym dystansem, zarządzanie czasem.

Rysunek 1. Model kompetencji do wirtualnej współpracy (według Hertela)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hertel, Geister, Konradt (2005), s. 69–95.

Proaktywność informacyjną, dotyczącą motywacji i umiejętności odpowiedniego kodowania informacji, przetwarzania ich, uaktualniania i dostarczania innym członkom zespołu wskazuje się jako szczególnie istotną z punktu widzenia dzielenia się wiedzą w zespołach wirtualnych (Pathak, 2015, s. 26; Killingsworth, Xue, Liu, 2016, s. 285).

Jeszcze obszerniejszą listę kryteriów oceny predyspozycji do wirtualnej współpracy proponują DuFrrene i Lehman (2012), dodając elastyczność i łatwość adaptacji, umiejętność godzenia interesów organizacji z celami zespołu, umiejętność aktywnego słuchania, entuzjazm, cierpliwość i empatię.

W *Elementarzu Telepracy* (Grucza, Klekowski, Mittelstaedt, Pyda, Zakrzewska, 2012, s. 22) jako kluczowe kompetencje członków zespołów wirtualnych, obok wyżej podanych, wymienia się wiedzę i umiejętności z zakresu pracy i zarządzania projektem. Ze względu na fakt, że zespoły wirtualne zwykle uczestniczą w realizacji

konkretnych projektów, rekomendacje te rozwija *Poradnik zarządzania projektami (Virtual Teams, 2010)*, który identyfikuje siedem głównych czynników decydujących o efektywności wirtualnej współpracy, w tym skład zespołu, którego członkowie powinni znać techniki zarządzania projektami.

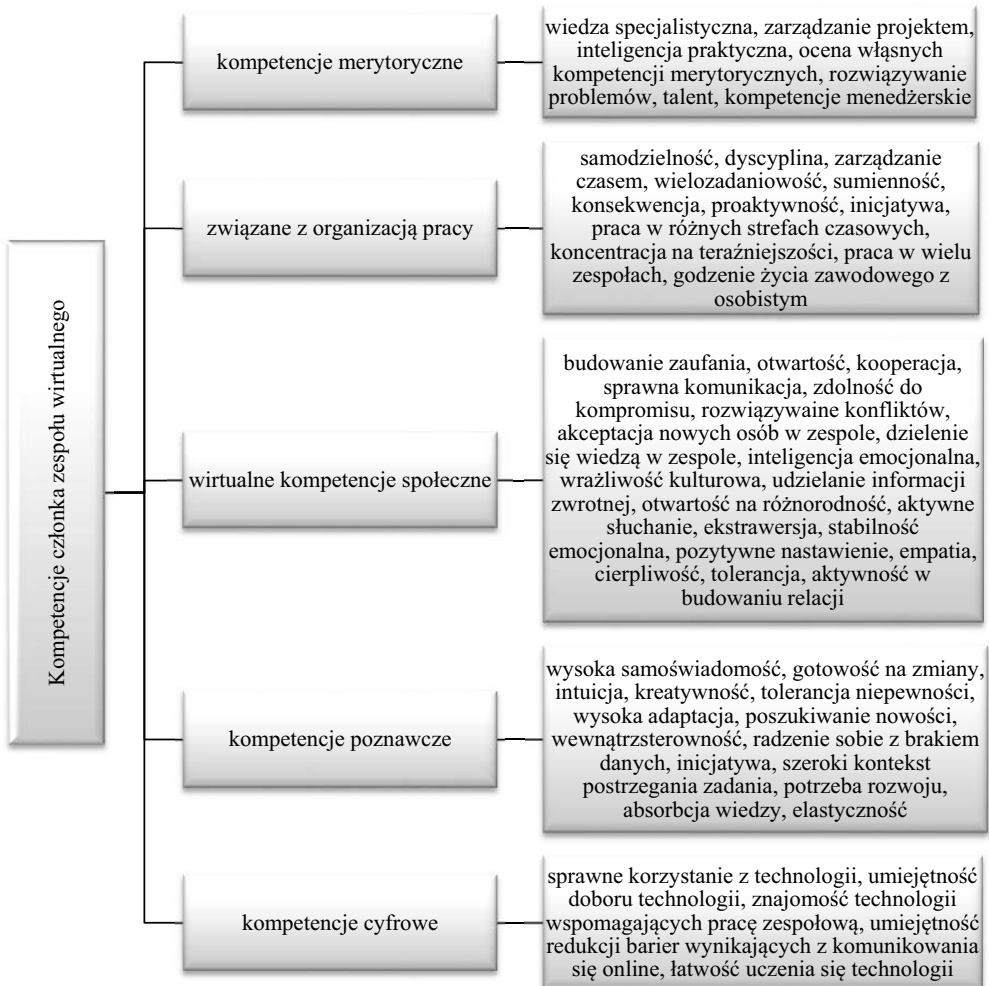
2. Model kompetencji członka zespołu wirtualnego

Przedstawiony powyżej przegląd opracowań dotyczących wymagań, jakie muszą spełnić osoby powoływane do zespołów wirtualnych, umożliwia ich klasyfikację na pięć grup. Zaprezentowano je na rysunku 2. Po pierwsze są to kompetencje merytoryczne, związane z wiedzą i umiejętnościami z dyscypliny, której dotyczy realizowany online projekt. Uzupełniają je kompetencje z zakresu pracy i zarządzania projektem, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolność oceny poziomu własnych kompetencji merytorycznych oraz kompetencje menedżerskie, wymagane w procesach empowermentu. Ważną grupę stanowią kompetencje związane z organizacją pracy własnej, wśród nich samodyscyplina, zarządzanie czasem, konsekwencja, umiejętność pracy w wielu zespołach i nad wieloma zagadnieniami, umiejętność działania w zmieniających się warunkach oraz wysoka motywacja wewnętrzna. Grupa trzecia obejmuje kompetencje związane z budowaniem relacji i pracą zespołową, nazywane wirtualnymi kompetencjami społecznymi (Wojtaszczyk, 2013; Lenard, 2009). Są to umiejętność budowania zaufania, zarządzania konfliktem, komunikacji, udzielania i odbierania informacji zwrotnej oraz kompetencje międzykulturowe. Czwarta kategoria odnosi się do zdolności poznawczych pracownika zespołu wirtualnego, wśród których są gotowość na zmiany, zdolności adaptacyjne, kreatywność, postrzeganie zadań zarówno na poziomie szczegółów, jak i strategicznym, oraz inicjatywa i zdolność poszukiwania informacji. Ostatnia grupa to kompetencje cyfrowe, czyli sprawne korzystanie z technologii informacyjnych, znajomość technologii wspierających pracę zespołową, umiejętność doboru technologii do zadania i potrzeb komunikacyjnych zespołu, otwartość na uczenie się nowych rozwiązań technicznych oraz zdolność przezwycięzania barier wynikających z korzystania z komunikacji online.

Oczywiście proponowana klasyfikacja, opierająca się na różnicowaniu funkcji realizowanych przez członków zespołu wirtualnego, nie jest jedyną możliwą. Wśród wymienionych kompetencji można znaleźć zarówno cechy osobowościowe,

elementy stylu działania czy też postaw. Możliwe jest też pogrupowanie powyższego zestawu kompetencji na wiedzę, zdolności i umiejętności. Niezależnie jednak od przyjętych kryteriów, powyższe zestawienie wydaje się być rzetelną podstawą do opracowania profilu kwalifikacyjnego kompetencji (Kawka, Listawn, 2010, s. 113) do wykorzystania w rekrutacji osób do wirtualnej współpracy.

Rysunek 2. Model kompetencji członka zespołu wirtualnego



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zespoły wirtualne coraz częściej zastępowane są przez tradycyjne, szczególnie gdy realizowany projekt wymaga udziału specjalistów, których kompetencje merytoryczne są wyjątkowe, ale rozproszone. Aby możliwe było wykorzystanie potencjału tak dobranych ekspertów, konieczne jest, by reprezentowali oni również cały pakiet wirtualnych kompetencji społecznych, charakteryzowali się określonym sposobem pracy i przetwarzania informacji oraz sprawnie wykorzystywali nowoczesne technologie. Weryfikacja tych kompetencji powinna odbywać się na etapie rekrutacji do zespołu, by profesjonalnie skomponować jego skład i zdiagnozować luki kompetencyjne, które należy uwzględnić projektując programy szkoleniowe dla nowo budowanych zespołów.

Jednym z istotnych zadań wydaje się opracowanie polskojęzycznej wersji *Inwentarza Kompetencji do Wirtualnej Współpracy*, który w swej konstrukcji uwzględnia kluczową wiedzę, zdolności i umiejętności skutkujące efektywnością zespołu wirtualnego: wytrwałość, otwartość i zdolność uczenia się, kreatywność, niezależność, gotowość do interpersonalnego zaufania i inteligencję międzykulturową (Hertel, Konradt, Voss, 2006, s. 477–504). Walidacja narzędzia w polskojęzycznej wersji i ewentualne jego rozbudowanie pozwoliłyby na przygotowanie profesjonalnego instrumentu selekcji członków zespołów wirtualnych.

Wykorzystanie opracowanego modelu kompetencji nie ogranicza się jednak jedynie do rekrutacji. Może on służyć ocenie i przygotowaniu programów rozwoju kompetencji dla funkcjonujących obecnie zespołów wirtualnych.

Literatura

- Blackburn, R., Furst, S., Rosen, B. (2003). *Building Winning Virtual Team. KSAs, Selection, Training, and Evaluation*. W: C.B. Gibson, S.G. Cohen (red.), *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: John Wiley & Son.
- Dagan, I., Mandell, D. (2006). *Virtual Team Work*. CISV International Ltd. Virtual Team Work Guide.
- Derven, M. (2016). Four Drivers to Enhance Global Virtual Teams. *Industrial and Commercial Training*, 48 (1), 1–8. DOI 10.1108/ICT-08-2015-0056.



- DuFrene, D.D., Lehman, C.M. (2012). *Communications Strategies for Virtual Teams*. New York: Business Expert Press.
- Ferazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, 12. Pobrane z: <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>.
- Grucza, B., Klekowski, T., Mittelstaedt, E., Pyda, E., Zakrzewska, M. (2012). *Elementarz Telepracy*. Warszawa: Polski Związek Pracodawców Prywatnych Informatyki i Telekomunikacji Lewiatan.
- Harvey, M., Novicevic, M.M., Garrison G. (2004). Challenges to Staffing Global Virtual Teams. *Human Resource Management Review*, 14, 275–294. DOI: 10.1016/j.hrmr.2004.06.005.
- Herdan, A., Stuss, M. (2005). Miejsce wirtualnych organizacji we współczesnym zarządzaniu. *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne*, 50 (2/3), 235–243.
- Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95. DOI: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002.
- Hertel, G., Konradt, U., Voss, K. (2006). Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of Web-based Selection Tool for Members of Distributed Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (4), 477–504. DOI: 10.1080/13594320600908187.
- Hilarowicz, A., Pollak, A. (2010). Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji, *Chowanna*, 2, 163–17.
- Hill, N.S., Bartol, K.M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personel Psychology*, 69, 159–198. DOI: 10.1111/peps.12108.
- Hoegl, M., Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*, 47 (1), 7–12. DOI: 10.1002/pmj.
- Kawka, T., Listwan, T. (2010). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 101–147). Warszawa: C.H. Beck.
- Killingsworth, B., Xue, Y., Liu, Y. (2016). Factors Influencing Knowledge Sharing among Global Virtual Teams. *Team Performance Management*, 22 (5/6), 284–300. DOI: 10.1108/TPM-10-2015-0042.
- Kisperska-Moroń, D. (2008). Świat wirtualnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy*, 1 (4), 7–16.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2015). *Budowanie zespołu wirtualnego* (poradnik). Pobrane z: https://repository.os.niwa.gda.pl/bitstream/handle/niwa_item/72/Budowanie%20zespo%C5%82u%20wirtualnego.pdf?sequence=1&isAllowed=y.



- Lenard, D. (2009). *Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne*. Pobrane z: <http://hrstandard.pl/2009/07/27/nowe-umiejetnosci-miekkie-kompetencje-wirtualne>.
- Liu, X., Maqjuka, R.J., Lee, S. (2008). The Effects of Cognitive Thinking Styles, Trust, Conflict Management on Online Students' Learning and Virtual Team Performance. *British Journal of Educational Technology*, 39 (5), 829–846. DOI: 10.1111/j.1467-8535.2007.00775.x.
- Marković, D., Radović-Marković, M., Minović, J. (2015). A New Virtual Team Competence Defining Model. *Economic Research – Econska Istrazivanja*, 28 (1), 1034–1045.
- Opolska, A., Karbowski, A., Cichocki, M. (2009). Wirtualna inteligencja emocjonalna. *E-mentor*, 3 (30). Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/654>.
- Pathak, A.A. (2015). Effective Knowledge Management Boots Virtual Teams. *Human Resource Management International Digest*, 23 (3), 26–28. DOI: 10.1108/HR-MID-03-2015-0048.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 2–24.
- Urquhart, S.M. (2009). *Virtual Teams: Selection and Assessment of Team Member*. Pobrane z: <https://pl.scribd.com/document/38600847/Urquhart-HRDV-5750-Virtual-Teams-FINAL-Section-2-of-2>.
- Virtual Teams: Key Success Factors* (2010). Part 3. Pobrane z: <http://pmtips.net/blog-new/virtual-teams-key-success-factors-part-3>.
- Wojtaszczyk, K. (2013). Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów. *E-mentor*, 2 (49). Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1003>.

VIRTUAL TEAM MEMBERS' COMPETENCIES

Abstract

Article concerns the subject of virtual collaboration that requires the team leaders and team members the specific competencies. There are competencies understood as knowledge, abilities and skills pointed that are needed for effective virtual teamwork and creating team climate based on trust. Article consists of literature review and recommendations referring to



future research. The final result of the article is the virtual team member competencies model. It can be used in virtual team stuffing as the ideal candidate profile.

Keywords: teamwork, virtual teams, virtual social competencies, digital competencies

JEL codes: J24, M51, D83