

Trzęsienie ziemi sieje zamęt

Alarm na iPadzie wytrącił Bernda z głębokiego snu. Była szósta trzydzieści. Przedsiębiorca leniwie przeciągnął się w łóżku. Ciężkie powieki opadały, nie chciało mu się wstawać. Jego obolałe ciało przypominało mu, że wczoraj do późnych godzin trenował na siłowni. Przez głowę przelatywały mu myśli na temat rozpoczynającego się dnia: Frankfurt! Realizowany w tym mieście projekt budowlany znów ma opóźnienie, a koniecznie w tym miesiącu muszą stanąć fundamenty. Dlaczego inspektor nadzoru nie oddzwonił? Jakie spotkania zaplanowane są na dzisiaj? Kto odbierze wieczorem Lenę z lotniska?

Na myśl o przybyciu córki nagle się poderwał. Lena. Lotnisko. Zaspary sięgnął po iPada leżącego na nocnym stoliku i otworzył pocztę. Nagle na wyświetlaczu pojawiła się wiadomość dnia: „Trzęsienie ziemi u podnóża Himalajów – tysiące ludzi bez dachu nad głową w rejonie Transmontanii”.

Bernd rozbudził się momentalnie. Powiadomienia Google Alert, ustawione na natychmiastowe informowanie go o jakichkolwiek kłęskach żywiołowych, pochłonęły całą jego uwagę. Jako były konsultant, Bernd specjalizował się w organizacji projektów z zakresu budowy obiektów i infrastruktury. Teraz chciał rozszerzać swoją działalność na arenie międzynarodowej. Gdyby podjął się odbudowy zniszczeń wywołanych tą katastrofą, mógłby pomóc ofiarom dotkniętym tragedią w – gdzie to jest? – Transmontanii. To była szansa, na którą czekał.

Z biegiem lat wizja rozwoju działalności Bernda zmieniała się i rozwijała. Początkowo prowadził firmę consultingową w dziedzinie obniżania kosztów i maksymalizacji masy zysków. Teraz już mu to nie wystarczało. Chciał, aby jego praca uczyniła świat lepszym. Czy to właśnie była szansa dla niego?

W Himalajach dochodziła godzina dziewiąta trzydzieści, a na Twitterze pojawiały się już pierwsze zdjęcia z katastrofy. Zszokowany, zobaczył rozpaczających ludzi przed zawalonymi domami z potężnymi górami w tle. Nigdy dotąd nie słyszał o Transmontanii. Z pierwszych raportów dowiedział się, że ten odległy region ogłosił niedawno niepodległość i nagle, w ciągu zaledwie kilku godzin, 80% miejscowych domów legło w gruzach.

Na szczęście drobne wstrząsy uprzedziły mieszkańców o zbliżającym się trzęsieniu ziemi i wielu zdążyło ewakuować się, zanim

jeszcze pierwsze domy zaczęły się rozpadać. Tysiące osób pozostało jednak bez dachu nad głową.

Zdjęcia trzęsienia ziemi są okropne, ale to jest okazja, na którą czekał Bernd: chce budować dla całego kraju domy odporne na wstrząsy sejsmiczne.

Bernd przyjrzał się bliżej zdjęciom na Twitterze. Okiem zawodowca dostrzegł, jak prymitywnie skonstruowane były parterowe i jednopiętrowe domy oraz jak niestabilną miały konstrukcję. Pomyślał, że jeżeli zostaną odbudowane w ten sam sposób, to

przy kolejnym trzęsieniu ziemi znów się zawała. Ci ludzie potrzebowali innych domów – nowoczesnych, odpornych na wstrząsy.

To było to – szansa, na którą czekał. Do tej pory zdobył duże doświadczenie, realizując projekty budowlane w Niemczech. Teraz miał wizję domów odpornych na wstrząsy sejsmiczne dla Transmontanii. Ale skąd wzięłby taki projekt? Kto opracowałby konstrukcję nowych domów? Kto by je postawił? I w końcu: w jaki sposób tamtejsi mieszkańcy mogliby sobie pozwolić na ich zakup? Region wydawał się biedny.

Wstał, poszedł do kuchni, nalał wodę do ekspresu i nacisnął guzik, by zrobić kawę lungo. Kiedy maszyna zaczęła szumieć, pomyślał o swoim przyjacielu, Claudzie. Espresso! Ulubiony napój Claude'a. Ten młody architekt z Montrealu pijał kawę co godzinę z wyjątkiem czasu, który poświęcał na sen. Claude z pewnością by coś wymyślił! Ten odnoszący sukcesy Kanadyjczyk tworzył już kompletne dzielnice mieszkaniowe i współpracował z zespołami architektów z całego świata. I uwielbiał realizować projekty przez Internet. Jego najnowszym przedsięwzięciem był duży budynek użyteczności publicznej, który zaprojektował wraz z architektami z czterech kontynentów.

„Muszę skontaktować się z Claude'em tak szybko, jak to możliwe” – powiedział do siebie Brend. Wysłał mu pozdrowienia przez Skype'a i poprosił o szybką rozmowę, po czym usiadł przy kuchennym stole z kawą oraz iPadem i czekał. Przez okno widział zachmurzony, deszczowy Hamburg, ale jego myśli były u stóp Himalajów. Co nowego pojawiło się w Google News czy na Twitterze?

Claude, młody architekt z Kanady, będzie w stanie pomóc Berndowi. Pracował już z zespołami z całego świata.

Stolica Transmontanii wydawała się w dużej mierze niedotknięta przez trzęsienie ziemi. Infrastruktura miasta nie została naruszona. Władze rozesłały międzynarodowe wezwanie o pomoc za pośrednictwem Internetu. O włas-

nych siłach rząd nie byłby w stanie pomóc ludziom pozbawionym domów na odległych wiejskich terenach, które nawiedziło trzęsienie ziemi. Potrzebna była każda pomoc: jedzenie, ubrania, pieniądze i wsparcie techniczne. Łudzono się nadzieją, że nie ma zbyt wielu osób przysypanych czy rannych, ale jak dotąd nikt nie był w stanie potwierdzić takich informacji.

Bernd wszedł na rządową stronę Transmontanii i na szczęście znalazł jej wersję angielską. Na stronie głównej przeczytał, że młoda urzędniczka Anna Tan została właśnie mianowana na stanowisko Koordynatora Zarządzania Pomocą na Rzecz Ofiar Trzęsienia Ziemi w Transmontanii. Podano tam też adres mailowy. Bernd zaczął pisać wiadomość, oferując swoją pomoc.

Po jakimś czasie Claude przesłał wiadomość przez Skype'a: „Cześć. Wracam właśnie z kolacji z przyjaciółmi na Rue Saint-Denis. Czy w dalszym ciągu chcesz rozmawiać?”. W Montrealu dochodziła północ. „Tak, byłoby wspaniale” – odpowiedział Bernd.

Globalna współpraca – wielkie wyzwanie naszych czasów

Według Forrester Research 81% osób zatrudnionych w krajach uprzemysłowionych podejmuje współpracę z ludźmi spoza terenu ich zamieszkania. Pracują oni zdalnie z domu, w innym mieście albo nawet na drugim końcu świata. Ponadto 60% tych zespołów to takie, których członkowie różnią się pochodzeniem etnicznym czy kulturowym. Wszystko to dzieje się w czasie, kiedy w ciągu każdych kolejnych dwóch lat cała światowa wiedza się podwaja. Według niektórych szacunków okres ten wkrótce wynosić będzie sześć miesięcy. Ludzie, którzy rozsiani są po całym świecie, wnoszą do wspólnej pracy zróżnicowane cechy kulturowe, społeczne, językowe i osobiste. Nieustannie zasypywani są ogromną liczbą nowych informacji. To niezwykle wyzwanie! Dodatkowo pojawiają się problemy oddziałujące na całe grupy ludności, takie jak kłęski żywiołowe, które mogą być następstwem zmian klimatycznych i stale rosnącej liczby mieszkańców ziemi, zwiększająca się liczba konfliktów regionalnych i związany z tym przepływ uchodźców, problematyczne uzależnienie gospodarki od niedoboru ropy naftowej, wrażliwość globalnego systemu finansowego i podatność na zagrożenia nowoczesnej infrastruktury high-tech.

W świecie, w którym żyjemy, niezbędne stają się nowe formy współpracy. Konieczna jest kooperacja grup ludzi o różnym pochodzeniu,

Wyzwania przyszłości wymagają wiedzy i doskonałości. Zespoły wirtualne pomogą znaleźć specjalistów niezbędnych do pomyślnej realizacji założonych celów.

dla których nie liczą się granice geograficzne i kulturowe, i którzy potrafią sprostać wyzwaniom nowej ery. Takie zespoły potrzebne są wszędzie: w firmach, wśród freelancerów, w organizacjach pozarządowych i w polityce. Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób będą one w stanie działać optymalnie w takich warunkach. Bez osiągania najwyższej efektywności nie mamy szans na pokonanie trudności w przyszłości. Problemy są zbyt poważne, aby rozwiązywać je częściowo.

Niestety, powstanie zespołów wirtualnych, w których ludzie pracują zdalnie z różnych zakątków świata, postrzegane jest często jako niefortunna, lecz konieczna konsekwencja procesu globalizacji. W gruncie rzeczy jednak zespoły te stwarzają niezwykle możliwości, pokonują bowiem granice nie tylko geograficzne, ale również kulturowe. Właśnie zróżnicowanie geograficzne i kulturowe członków zespołów wirtualnych jest tym czynnikiem, który buduje ich siłę. Nasze zespoły wirtualne staną się skuteczne, kiedy skorzystamy z możliwości włączenia ich do organizacji i zrozumimy, w jaki sposób spożytkować ich mocne strony. Skuteczne zespoły wirtualne to zespoły przyszłości! To zespoły innowacyjne, które rozwiązywać będą nie tylko problemy globalne, ale również dostrzegą i wykorzystają pojawiające się możliwości ekonomiczne. Będą tworzyć dobrobyt nie tylko dla jednostek, lecz również dla ogółu. Tak wygląda potencjał połączonego i zjednoczonego świata.

Tam, gdzie jest szczytny cel, tam znajdują się odpowiedni pracownicy... na całym świecie

Młode pokolenie woli pracować nad ekscytującymi projektami, zamiast robić klasyczną karierę w tradycyjnym stylu, pnąc się po szczeblach hierarchicznej organizacji. Oni są już przyzwyczajeni do komunikowania się i globalnego zaangażowania w ramach systemów uniwersyteckich i społeczności międzynarodowych. Ważniejsze jest dla nich poznanie charakterystyki organizacji, dla której pracują. Chcą rozumieć jej znaczenie, wpływ, jaki wywiera na otoczenie, i wiedzieć, czy przyczynia się, czy nie, do tego, aby świat stawał się lepszy. Jest wiele osób, zwłaszcza młodych, które pracując na całym świecie, pragną mieć wkład w realizację globalnych projektów. Po

drugiej stronie są przedsiębiorcy i menedżerowie funkcjonujących organizacji, którzy potrzebują tych właśnie młodych ludzi, aby osiągać swoje nowe, ambitne cele.

W zespołach wirtualnych ważne jest stworzenie i utrzymanie siły grawitacyjnej wokół rdzenia, jakim jest wspólny cel. Dzięki temu każdy członek zespołu ma szansę zabłysnąć – być gwiazdą.

W dzisiejszych czasach możliwe jest realizowanie nowych projektów, a nawet zakładanie przedsiębiorstw czy uruchamianie działalności

gospodarczej w sposób całkowicie wirtualny. Przedsiębiorcy, freelancerzy, menedżerowie firm czy działacze organizacji pozarządowych mogą znaleźć i zatrudnić najlepszych fachowców w dowolnym miejscu na świecie. Wyzwaniem jest tylko aktywizacja tych zespołów przez nadanie im energii i wyposażenie w potencjał niezbędny do działania, pomimo dzielącego członków zespołu dystansu geograficznego czy występujących między nimi różnic kulturowych. Zespół wirtualny zbudowany jest jak atom. W jego centrum znajduje się jądro, rdzeń atomu, wokół którego krążą różne cząstki, przyciągane i utrzymywane na orbicie dzięki grawitacji. W naszym zespole wirtualnym, podobnie jak w atomie, musi występować przyciąganie, które będzie go spajać i niwelować dystans między jego członkami. Grawitacją, która zbliża współpracowników zespołu, są determinacja i cel działania. To właśnie jest to, co inspiruje i motywuje wszystkich do osiągania najlepszych wyników. Każdy członek zespołu jest przyciągany i utrzymywany przez ten rdzeń.

W niewłaściwie zarządzanych zespołach wirtualnych siła grawitacji zanika z biegiem czasu. Poszczególne cząstki krążą, oddalając się coraz bardziej od rdzenia, aż w końcu wypadają z orbity. Skuteczne zespoły wirtualne mają nie tylko silny rdzeń i stałą grawitację, ale też z czasem nabierają energii, a nie słabną. Kilka następujących rozdziałów tej książki wyjaśni, co sprawia, że zespoły wirtualne stają się skutecznymi zespołami wirtualnymi.

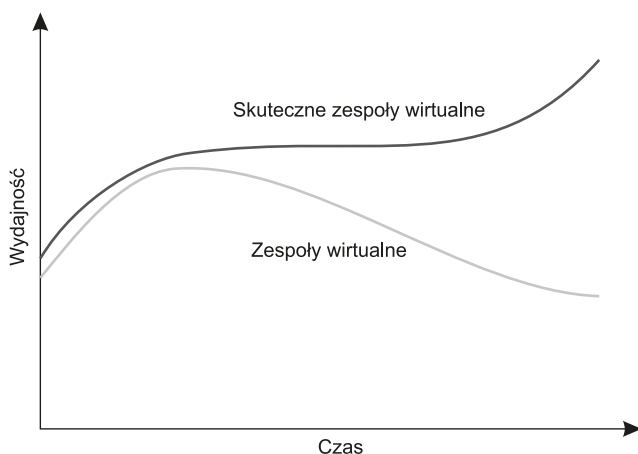
Dzięki nim organizacje mogą funkcjonować na całym świecie i mieć dostęp do zasobów globalnych. Są bardziej elastyczne, skalowalne i dysponują znacznie większym zasobem informacji i wiedzy.

Wyzwania przyszłości wymagają wiedzy i doskonałości. Zespoły wirtualne pomogą znaleźć specjalistów niezbędnych do pomyślnej realizacji założonych celów.

Odpowiednie warunki do tworzenia skutecznych zespołów wirtualnych nigdy nie były tak rozpowszechnione i dostępne jak obecnie. Wiele portali, takich jak LinkedIn czy Fiverr, otwiera drzwi do gigantycznego ogólnosiwiatowego banku specjalistów, którzy dostępni są na kliknięcie myszą. Każdy przedsiębiorca, każdy menedżer, każdy działacz organizacji pozarządowej może teraz pozyskać najlepszych na świecie specjalistów do realizacji swojego projektu. Warunkiem powodzenia przedsięwzięcia jest stworzenie silnej więzi między zaangażowanymi ekspertami, zainspirowanie ich pracą na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, co z kolei kształtuje ich ambicje i siłę działania, a także pomaga zniwelować różnice geograficzne i kulturowe pomiędzy członkami zespołu.

Organizowanie pracy zespołu wirtualnego związane jest z niezwykle odpowiedzialnością. Fizyczna obecność pracowników w lokalnych organizacjach powoduje,

że wspierają się oni wzajemnie i inspirują. W zespołach wirtualnych liderzy muszą stworzyć skuteczną kulturę zespołu, która sprzyjać będzie niwelowaniu dystansu geograficznego i emocjonalnego pomiędzy jego członkami. Dowodzenie zespołem wirtualnym jest więc przede wszystkim kwestią kierowania ludźmi. Liderzy przyszłości nie muszą mieć nadanych stopni ani piastować wcześniej określonych stanowisk, ale wymaga się od nich specjalnych umiejętności komunikacyjnych w kontaktach z ludźmi różnego pochodzenia.



Rycina 1. Skuteczne zespoły wirtualne

Skuteczne zespoły wirtualne swoje działanie opierają na trzech grupach: odpowiedzialnych liderów, poszczególnych członków zespołów i wreszcie całej organizacji. Menedżerowie korzystają z przywileju wyboru najlepszych pracowników z całego świata, którzy rokują osiągnięcie znakomitych wyników. Poszczególni członkowie zespołu mogą uczestniczyć w ekscytujących projektach międzynarodowych bez konieczności ciągłego podróżowania. Daje im to możliwość rozwoju własnych umiejętności zawodowych i podejmowania coraz trudniejszych konkurencyjnych zadań, pozostawiając jednocześnie więcej czasu na realizację zainteresowań osobistych i przebywanie z ludźmi, którzy są dla nich ważni: z przyjaciółmi i rodziną. Cała organizacja – niezależnie od tego, czy jest to grupa, firma średniej wielkości, instytucja naukowa, czy organizacja pozarządowa – może funkcjonować globalnie i mieć dostęp do zasobów światowych. Jest elastyczna, ma określony biznesplan i może wykorzystywać istniejącą wiedzę bez konieczności inwestowania w indywidualne szkolenia. Kiedy szereg skutecznych zespołów wirtualnych osiągnie sukces, wtedy ostatecznie cała organizacja znajdzie się wśród najlepszych.

Jeżeli chcemy znaleźć się wśród zwycięzców nowej ery, czytamy i wzorujemy się na historii Bernda z Hamburga, śledząc tworzenie jego międzynarodowego skutecznego zespołu wirtualnego. Nauczmy się, w jaki sposób zapewnić silną więź między najlepszymi ekspertami z różnych obszarów geograficznych i kulturowych oraz jak kreować pasję, wiodącą do osiągnięcia niezwykłych celów. Korzystajmy z doświadczeń pionierów skutecznych zespołów wirtualnych, śledząc prowadzone przez nich na okoliczność procesu rekrutacyjnego rozmowy kwalifikacyjne oraz późniejsze ekscytujące dialogi wirtualne. Miłej lektury!