

**Agnieszka Jagoda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZWARTOŚĆ ZESPOŁU WIRTUALNEGO – UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE

---

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest wskazanie problemu dotyczącego zwartości zespołu w kontekście zyskującej na popularności pracy w zespole wirtualnym. Wskazano na sposób i rodzaj komunikacji stosowanej w zespołach wirtualnych oraz podjęto kwestie z zakresu właściwości zespołu i jego członków.

### 1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo ma przed sobą wiele wyzwań. Musi stawiać czoła komplikującym się stale realiom rynkowym, spełniać rosnące i zmieniające się w czasie oczekiwania klientów. W dobie globalizacji znaczenia nabiera umiejętność szybkiego reagowania na przemiany – poprzez adaptowanie elastycznych procesów produkcyjnych, sposobów organizacji pracy oraz czasu pracy. Dodatkowo rozwój informatyki sprzyja rozkwitowi technologii komunikacyjnych i coraz łatwiejszemu oraz tańszemu dostępowi do skutecznego porozumiewania się, bez względu na odległość. Daje to możliwość zmian w obszarze organizacji pracy – stwarza m.in. opcję pracy zdalnej i, co za tym często idzie, tworzenia zespołów wirtualnych.

Zespół wirtualny to grupa osób powołanych w określonym celu, pracujących w różnych miejscach i często w różnym czasie, porozumiewających się ze sobą głównie za pomocą elektronicznych środków przekazu. Początkowo praca w zespołach wirtualnych charakterystyczna była dla sektora IT, ale w miarę wpływu czasu oraz na skutek procesów globalizacyjnych upowszechniła się również w innych dziedzinach gospodarki. Tworzenie skutecznych zespołów wirtualnych i kierowanie nimi stanowi jednak spore wyzwanie. Jak wykazują badania, sukcesy odnosi mniej niż 30% z nich<sup>1</sup>. Przyglądając się bliżej problemom dotyczącym tej formy organizacji pracy, można uznać, iż przeważnie wynikają one z braku zwartości w tym typie zespołów.

---

<sup>1</sup> G. Caulat, *Wirtualne przywództwo*, „Manager Magazine” 2008, 10, s. 40.

## 2. Czynniki warunkujące zwartość zespołu wirtualnego

Zespół pracowniczy jest specyficzną grupą społeczną, składającą się co najmniej z dwóch osób, podlegających tym samym oddziaływaniom, świadomych interakcji występujących między nimi, postrzegających siebie jako członków określonej grupy i identyfikujących się z nią, a także mających wspólny cel, wspólne normy i tworzących charakterystyczną strukturę (pełniących uzupełniające się role)<sup>2</sup>. W kontekście wskazanej definicji warto przyrzeć się bliżej kategorii zwartości zespołu.

Definiuje się ją jako poziom rozwoju więzi między członkami zespołu<sup>3</sup>. Jest ona istotnym czynnikiem wpływu wywieranego przez zespół na jego członków: im jest on bardziej zwarty, tym większy jego wpływ. Subiektywna identyfikacja z grupą, do której się należy, stanowi o tym, że istnieje w niej wysokie morale. Silne poczucie więzi, bliskość stosunków z innymi członkami zespołu, duma z jego osiągnięć, przywiązanie do emblematów i symboli – wszystko to wzmacnia się nawzajem. Morale posiada ogromne znaczenie dla funkcjonowania i efektywności zespołu<sup>4</sup>. Członkowie zespołu, którzy czują się z nim silnie związani, nie będą naruszali jego norm. Jak wskazują badania, napięcia i wrogość występują rzadziej w zwartych zespołach, ich wyniki pracy są bardziej wyrównane, a problemów komunikacyjnych oraz z zakresu współdziałania jest tu mało w porównaniu z zespołami mniej zwartymi<sup>5</sup>. Reasumując, zwartość jest najczęściej wymienianą cechą określającą i scalającą wszystkie procesy grupowe<sup>6</sup>. Z jednej strony zwiększa atrakcyjność grupy dla jej członków, ponieważ przynosi satysfakcję z uczestnictwa, daje poczucie wsparcia, zakorzenienia i bezpieczeństwa. Z drugiej zaś silne więzi społeczne w zespole sprzyjają mobilizacji do działania, ułatwiają koordynację, a tym samym zwiększają efektywność zespołu<sup>7</sup>.

W tym miejscu należy zaakcentować, że problemy dotyczące zwartości zespołu (a w konsekwencji również jego wyników) są szczególnie istotne w przypadku zespołów, których członkowie znajdują się w różnych częściach świata. W tabeli 1 wskazane zostały cechy charakterystyczne dla pracy w zespole wirtualnym, mające – jak się wydaje – wpływ na stopień jego zwartości. W pierwszej kolejności wskazano na rodzaj komunikacji stosowanej w zespołach wirtualnych. Jest to przede wszystkim komunikacja pośrednia, przy użyciu technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. W dalszych wywodach podjęto natomiast rozważania dotyczące cech zespołu i jego członków.

Należy zwrócić uwagę na utrudnioną możliwość nawiązywania głębokich interakcji pomiędzy członkami zespołu wirtualnego. Pracownicy wykonujący pracę wyłącz-

<sup>2</sup> B. Kozusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s. 47.

<sup>3</sup> B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 78.

<sup>4</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2002, s. 214.

<sup>5</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 491.

<sup>6</sup> B. Kozusznik, *Zachowania człowieka...*, s. 79.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 304.

**Tabela 1.** Cechy wpływające na zwartość zespołu wirtualnego

Charakterystyka pracy w zespole wirtualnym	Stopień zwartości zespołu wirtualnego	
	niski	wysoki
Rodzaj komunikacji stosowanej w zespole	komunikacja pośrednia (e-mail, telefon, faks, komunikator)	komunikacja bezpośrednia i pośrednia (spotkania bezpośrednie, wideokonferencja, e-mail, telefon, faks, komunikator)
Zawodność stosowanych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych	zawodne	niezawodne
Różnorodność stosowanych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych	mała	duża
Umiejętność obsługi technologii informacyjno-telekomunikacyjnych	brak umiejętności	rozwinęte umiejętności
Dotychczasowe doświadczenie w pracy zdalnej	brak doświadczenia	duże doświadczenie
Rozmiar zespołu	duży	mały
Skład zespołu	zmienny	stały
Czas trwania zadania lub projektu	krótki	długi
Zróżnicowanie kulturowe (narodowość, język, mentalność)	duże	małe
Rozproszenie geograficzne (sąsiedztwo fizyczne)	globalne	lokalne
Zaufanie pomiędzy członkami zespołu	małe	duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Dube, G. Pare, *The multi-faced nature of virtual teams*, „Cahier du GreSI” 2002, no. 11, HEC Montreal, s. 14.

nie w taki sposób narażeni są na izolację społeczną, spowodowaną brakiem bezpośredniego kontaktu z kolegami z pracy. Rodzaj więzi międzyludzkich nawiązywanych za pomocą technologii telekomunikacyjnych jest bowiem uboższy od relacji fizycznych. Warto dodatkowo podkreślić, że praca w zespole wirtualnym ogranicza lub wręcz uniemożliwia pozawerbalną komunikację między współpracownikami. Tymczasem badania wykazują, że przekazy niejęzykowe są niezwykle istotne: od 65 do 93% emocjonalnego oddziaływania komunikatu pochodzi bowiem ze źródeł niewerbalnych<sup>8</sup>. Można zatem wysnuć wniosek, iż odchodzenie od nawiązywania bezpośrednich relacji na rzecz nawiązywania kontaktów przez Internet będzie się przyczyniało do alienacji jednostki. Jednocześnie warto się odnieść do literatury przedmiotu, gdzie podkreśla się znaczenie istnienia silnych więzi interpersonalnych pomiędzy uczestnikami zespołu, realizującymi kompleksowe zadania<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Zob. A. Mehrabian, *Nonverbal communication*, Aldine – Atherton, Chicago 1972, s. 16,

<sup>9</sup> A.I. Baruk, *Rola zespołu w firmie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 10, s. 45.

Podając rozważania dotyczące sposobów i narzędzi komunikacji w zespole wirtualnym, warto przyrzeć się im bliżej od strony technicznej. Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy, posiadający możliwość wykorzystywania różnorodnych narzędzi komunikacji, wiedzą, że w przypadku awarii zaistnieje możliwość skontaktowania się ze współpracownikami w inny sposób. Umiejętności i wiedza pracowników zespołu wirtualnego w połączeniu z doświadczeniem nabytym w pracy zdalnej będą wpływały dodatkowo na sposób i jakość pracy. Przy tym należy podkreślić, że praca wykonywana z dala od siedziby firmy wymaga od pracownika doskonałej organizacji pracy własnej i samomotywacji do wykonywania zadań zleconych przez pracodawcę. Podsumowując, można stwierdzić, że różnorodność stosowanych narzędzi, ich niezawodność i umiejętności oraz cechy pracowników wpływają na scalanie zespołu wirtualnego.

Na procesy kształtujące zwartość zespołu wirtualnego wpływa równolegle jego liczebność. Wyniki badań potwierdzają, że większe zespoły napotykają na trudności w sprawnym komunikowaniu się, w wieloaspektowości poglądów i w koordynacji działań<sup>10</sup>. Mniejsze zespoły z kolei charakteryzują się dużą spójnością i sprzyjają pełniejszej partycypacji. Można je również łatwiej kontrolować<sup>11</sup>. Wydaje się, iż ze względu na integrację i warunki funkcjonowania zespołów wirtualnych wskazane jest, aby składały się one z możliwie małej liczby członków.

W kontekście powyższych rozważań warto zauważyć, że w trakcie realizacji zadania skład zespołu może być stały lub też może ulegać zmianom w kolejnych etapach pracy. Niektórzy członkowie po osiągnięciu określonych celów odchodzą z zespołu, a ich miejsce zajmują inni. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, zmienność strukturalna zespołu decyduje o braku możliwości nawiązania dostatecznie bliskich wzajemnych relacji. Jest to szczególnie istotne w przypadku zespołów wirtualnych, w których – jak już wspomiano – tworzenie więzi interpersonalnych jest utrudnione. Na zwartość zespołu wpływa również czas, na który zostaje on związany. Im okres ten dłuższy, tym więzi łączące członków – bliższe. Reasumując, długi czas funkcjonowania zespołu w niezmiennym składzie przyczynia się do jego zwartości.

Porozumiewanie się międzykulturowe to proces polegający na wymianie wiadomości między członkami dwóch lub więcej kultur, kształtowany przez percepcję kulturową i symbole systemowe danej kultury<sup>12</sup>. Nieznajomość kultury, obyczajów, tradycji i języka współpracownika wpływa negatywnie na zwartość zespołu wirtualnego – prowadzi do niedoboru informacji lub do niezrozumienia współpracownika. Na tym tle między współpracownikami może dochodzić do niedomówień, w ich konsekwencji do konfliktów, a jakość wykonanej pracy może okazać się gorsza. Co

<sup>10</sup> Zob. M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 69.

<sup>11</sup> Zob. B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem...*, s. 20.

<sup>12</sup> R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 437.

więcej, należy wskazać tu na zjawisko determinizmu językowego, zgodnie z którym sposób widzenia świata w danej kulturze jest ukształtowany i odzwierciedlany w języku, jakiego używają członkowie tej kultury<sup>13</sup>. A zatem nawet poprawnie przetłumaczona fraza może w różnych kulturach mieć odmienny kontekst.

Dodatkowo na zwartość zespołu wirtualnego wpływa odległość geograficzna i różnice czasowe – czas niezbędny do uzyskania informacji zwrotnych jest tu bowiem nierzadko odroczony. Ilość przekazywanych wiadomości jest relatywnie mała, a stopień kontroli nad uwagą współpracownika odbierającego wiadomość w porównaniu z bezpośrednią rozmową jest niższy. Duża odległość geograficzna utrudnia ponadto możliwość bezpośredniego spotkania członków zespołu, a to właśnie ta forma kontaktu i komunikacji najlepiej wpływa na integrację zespołu i prowadzi do jego zwartości.

Ostatnią ze wskazanych w tab. 1 cech jest zaufanie. Jego budowanie we wczesnych etapach rozwoju zespołu wirtualnego jest przepustką do sukcesu. Rozpatrując zaufanie w tym kontekście, wyróżnia się jego trzy wymiary organizacyjne<sup>14</sup>:

- zaufanie pracodawcy do członków zespołu,
- zaufanie członków zespołu do pracodawcy,
- wzajemne zaufanie członków zespołu.

Szczególnie istotne wydaje się zaufanie w ostatnim aspekcie. Jednym z problemów wskazywanych w obszarze funkcjonowania zespołów wirtualnych jest trudność sprawowania kontroli nad pracownikiem, przejawiająca się brakiem wglądu w sposób wykonania przez niego pracy oraz niemożnością kontrolowania czasu pracy poświęconego na wykonanie zleconych zadań. W przypadku braku zaufania do pracownika lider zespołu najprawdopodobniej będzie wymagał od niego raportowania, co może doprowadzić do paradoksu raportowania i niechęci do pracy, w miejsce wykonywania zadań. W takim wypadku członkowie zespołu nie będą gotowi do narażenia się na ryzyko w dążeniu do uzyskania najlepszych wyników przez całą grupę.

Mimo wskazanych problemów, które mogą pojawić się na gruncie wykonywania pracy w zespole wirtualnym, nie należy zapominać, iż pracownicy, wykorzystując media elektroniczne, porozumiewają się i wykonują swoją pracę w sposób, który nie byłby możliwy w innym przypadku.

### 3. Zakończenie

Praca zdalna przyczynia się niewątpliwie do ograniczania zwartości zespołu wirtualnego. Istnieją jednak narzędzia, które mogą stanowić jego tkankę łączną. Najważniejsze z nich to organizacja bezpośrednich spotkań członków zespołu, budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy nimi oraz zapewnienie im kompleksowych narzę-

<sup>13</sup> Tamże, s. 426.

<sup>14</sup> J.E. Nemiro, *Connection in creative virtual teams*, „The Journal of Behavioral and Applied Management” 2001, vol. 2, s. 97-98.

dzi komunikacji. Wskazane w artykule zagadnienia z czasem staną się zapewne przedmiotem dogłębnych badań. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rozwój zespołów wirtualnych jest procesem w fazie rozkwitu.

## Literatura

- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- Baruk A.I., *Rola zespołu w firmie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 10.
- Caulat G., *Wirtualne przywództwo*, „Manager Magazine” 2008, nr 10.
- Dube L, Pare G, *The multi-faced nature of virtual teams*, „Cahier du GreSI” 2002, no. 11, HEC Montreal.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Mehrabian A., *Nonverbal Communication*, Aldine – Atherton, Chicago 1972.
- Nemiro J.E., *Connection in creative virtual teams*, „The Journal of Behavioral and Applied Management” 2001, vol. 2.
- Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2002.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## THE FELLOWSHIP OF A VIRTUAL TEAM – CONDITIONS AND CONSEQUENCES

**Summary:** The main aim of this paper is to present the increasing role of virtual teams. The article focuses on the fellowship. Consequently, it describes and compares some factors of fellowship and the way of complementing it by the virtual team.