

Tomasz Stefaniuk<sup>281</sup>

## 14. SYSTEM KOMUNIKACJI JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA I ZRÓWNOWAZONEGO ROZWOJU ZESPOŁU WIRTUALNEGO

Sprawny system komunikowania się w każdej organizacji stanowi podstawę jej efektywnego funkcjonowania. Zapewnia ład i porządek we wzajemnych stosunkach między członkami organizacji i między jej częściami składowymi<sup>282</sup>. Jak uważa H. Kopetz, system komunikacji jest krytycznym zasobem wszystkich systemów rozproszonych, ponieważ jakakolwiek strata w procesie komunikacji powoduje straty wszystkich globalnych usług systemu<sup>283</sup>.

Szczególne znaczenie system komunikacji posiada dla funkcjonowania oraz rozwoju zespołów wirtualnych. Tak jak każdy rodzaj zespołów, zespoły wirtualne są grupą składającą się z dwu lub więcej wzajemnie oddziaływujących na siebie i współzależnych osób, które łączą się, aby osiągnąć określone cele. Przy wyróżnianiu zespołów wirtualnych spośród innych form zespołowego działania, zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę na dwa główne kryteria<sup>284</sup>:

- rozdzielenie członków zespołu;
- komunikowanie się członków zespołu głównie za pomocą narzędzi teleinformatycznych.

Pierwsze kryterium oznacza, że członkowie zespołów wirtualnych nie mają ze sobą fizycznego kontaktu. Mogą być oddzieleni przestrzenią (odległością geograficzną) – wówczas pracują w różnych miejscach. Innym czynnikiem oddzielającym członków zespołu wirtualnego może być czas. W takim przypadku członkowie zespołu pracują w różnych okresach czasu. Mogą to być różne dni tygodnia, różne pory dnia/doby (w szczególnym przypadku – wynikające z różnych stref czasu). Niektórzy autorzy wyróżniają także możliwość oddzielenia członków zespołu przez

---

<sup>281</sup> Tomasz Stefaniuk – magister inżynier, asystent w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania, Akademia Podlaska w Siedlcach; zakres badań: komunikacja w zespołach wirtualnych, technologie informatyczne w zarządzaniu.

<sup>282</sup> B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji* [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 39.

<sup>283</sup> H. Kopetz, *Real-time systems: design principles for distributed embedded applications*, Kluwer Academic Publisher Massachusetts 1998, s. 33.

<sup>284</sup> J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000, s. 38.

bariery organizacyjno-strukturalne<sup>285</sup>. Bariery te nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy członkowie zespoły wirtualnego pochodzą z różnych organizacji.

Drugie kryterium wyróżniające zespoły wirtualne – komunikowanie się członków zespołu głównie za pomocą narzędzi teleinformatycznych – jest następstwem oddzielenia od siebie członków zespołu. Tym, co wyróżnia zespół wirtualny spośród innych zespołów nie jest stopień wykorzystania samej technologii do komunikowania się, lecz stopień, w jakim komunikacja i współpraca w tych zespołach jest zdeterminowana przez technologię. Zespół tradycyjny w każdej chwili może zrezygnować z narzędzi teleinformatycznych, podczas gdy zespół wirtualny jest zupełnie uzależniony od tych technologii<sup>286</sup>.

Właśnie z tego powodu komunikacja jest jednym z głównym czynnikiem determinującym skuteczność zespołu wirtualnego, co potwierdzają badania J.M. Lurey oraz M. S. Raisinghani<sup>287</sup>, jak również badania przeprowadzone przez J. Meyer, A. Engel, J. Wiedemann, P. Richter<sup>288</sup>.

Dzięki swym cechom, zespoły wirtualne stwarzają nowe możliwości działania w warunkach globalizacji i informatyzacji. Określone przez P. Grajewskiego jako zespoły najnowszej generacji<sup>289</sup>, rozwijają się bardzo dynamicznie. Wg J. Goodbody bardzo szybko stają się one niezbędnym elementem globalnej gospodarki<sup>290</sup>. J. Lipnack i J. Stamps dowodzą, że zespoły wirtualne są kolejnym logicznym krokiem w ewolucji struktur organizacyjnych. Nie można bowiem rozwiązywać problemów dwudziestego pierwszego wieku, takich jak globalizacja, czy digitalizacja, stosując dziewiętnastowieczne metody organizatorskie<sup>291</sup>.

#### 14.1. Istota systemu komunikacji w zespole wirtualnym

System to wg W. Kieżuna wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje<sup>292</sup>.

Według G. Nadlera, w każdym systemie wyróżnić można siedem istotnych elementów, których identyfikacja jest podstawą identyfikacji systemu<sup>293</sup>:

- funkcja systemu (cel i jego znaczenie podstawowe);
- wejście systemu (zasoby informacyjne, ludzkie, energetyczne);

---

<sup>285</sup> Np. D. L. Duarte; N. T. Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, 2001, s. 4-5; J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual...*, dz. cyt., s. 38.

<sup>286</sup> D.L. Duarte, N.T. Snyder, *Mastering...* dz. cyt., s. 4-5.

<sup>287</sup> J. M. Lurey, M. S. Raisinghani, *An empirical study of best practices in virtual teams*. "Information & Management", 2001 38(8), s. 523-544.

<sup>288</sup> J. Meyer, A. Engel, J. Wiedemann, P. Richter, *Performance and job satisfaction in virtual teams*, Work & Organizational Psychology, Symposia: EAWOP Conference Materials, Istanbul 13-15 May 2005, s. 9.

<sup>289</sup> P. Grajewski, *Organizacja Procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa 2007, s. 90-91.

<sup>290</sup> J. Goodbody, *Critical success factors for global virtual teams*, [www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html](http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html) pobrano 15.02.2009.

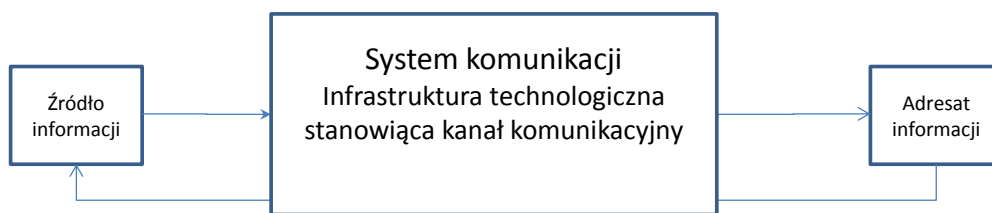
<sup>291</sup> J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual...*, dz. cyt., s. 7, 37.

<sup>369</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>293</sup> G. Łasiński, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 28.

- wyjście systemu (każda rzecz lub działanie wykonane zgodnie z funkcją systemu i przekazywane poza system);
- proces (następstwo, kolejność działań, przetwarzanie wejść w wyjścia);
- otoczenie (układy: fizyczny, ekonomiczny i socjologiczny, w obrębie których znajdują się wszystkie pozostałe elementy systemu);
- wyposażenie (zasoby materialne);
- czynnik ludzki (wszystkie osoby, które poprzez oddziaływanie na wyposażenie systemu dokonują przekształcenia wielkości wejściowych w wyjściowe).

System komunikacji jest w literaturze przedmiotu bardzo często utożsamiany z techniczną infrastrukturą tworzącą kanał komunikacyjny<sup>294</sup> (rysunek 14.1).



Rysunek 14.1. System komunikacji w znaczeniu infrastruktury informatycznej

Źródło: Opracowanie własne.

System komunikacji w takim rozumieniu traktowany jest jako system zdolny do przekazywania informacji pomiędzy osobami i urządzeniami, który składa się z indywidualnych sieci komunikacyjnych, systemów transmisji, stacji przekąźnikowych, urządzeń pamięciowych, oprogramowania oraz wyposażenia zdolnego połączyć wszystkie elementy w integralną całość. Według takiego podejścia, nadawca i odbiorca informacji nie należą do systemu komunikacji, a są jego użytkownikami.

Patrząc z perspektywy zespołu wirtualnego, pozostawienie aktorów procesu komunikacji poza systemem komunikacji wydaje się być podejściem niesłusznym. D. Nimmo twierdzi wręcz, że podstawowym elementem każdego systemu komunikacji jest człowiek, który inicjuje proces komunikacji<sup>295</sup>. Z drugiej jednak strony podejście takie wymaga włączenia jako integralnej części systemu także przekazywanych między członkami zespołu informacji. Gdy sprowadzamy system komunikacji do technicznej infrastruktury, wówczas informacje stanowią wejścia i wyjścia tego systemu. Kiedy jednak członkowie zespołu są częścią systemu, to tworzone przez nich informacje powstają w systemie i są wewnątrz tego systemu przekazywane oraz gromadzone<sup>296</sup>.

Inni autorzy zwracają uwagę na znaczenie elementów organizacyjnych w systemie komunikacji. J. B. Miner zauważa, że system komunikacji poza elemen-

<sup>294</sup> Np. M. H. Weik, *Communications Standard Dictionary*, Champan & Hall, New York 1996, s. 23; I. De Sola Pool, E. M. Noam, *Technologies without boundaries: on telecommunications in a global age*, Harvard University Press, Harvard, 1990, s. 16.

<sup>295</sup> D. Nimmo, *Communication Yearbook 3*, International Communication Association, New Jersey, 1979, s. 441.

<sup>296</sup> Konieczność przechowywania danych wynika ze stosowania w zespole wirtualnym narzędzi komunikacji asynchronicznej, charakteryzującej się odroczoną w czasie reakcją odbiorcy.

tami pozwalającymi na formalne i nieformalne sposoby przekazywania informacji zawiera także zbiór codziennych praktyk i zwyczajów komunikowania się i nabywania informacji<sup>297</sup>. Z. Kierzkowski dowodzi natomiast, że składowymi infosfery komunikowania bezpośredniego są z jednej strony infrastruktura informacyjno-komputerowa wspomagania i integracji działań, z drugiej natomiast – infrastruktura komunikacyjna kooperacji, organizacji i współdziałania ludzi<sup>298</sup>.

Konkludując, system komunikacji w zespole wirtualnym składać się powinien z czterech elementów (podsystemów):

- infrastruktury technologicznej stanowiącej kanał komunikacyjny;
- infrastruktury organizacyjnej tworzącej zespół reguł komunikacji;
- aktorów procesu komunikacji (członków zespołu);
- przekazywanych między członkami zespołu informacji.

Wejście tego systemu stanowią między innymi:

- zadania wynikające z celu istnienia zespołu;
- struktura organizacyjna zespołu i organizacji macierzystej (jednej lub kilku) z których wywodzi się zespół;
- kompetencje komunikacyjne członków zespołu i ich cechy osobowości;
- narzędzia komunikacyjne, którymi posługują się członkowie zespołu w komunikacji;
- przekazywane zespołowi z zewnątrz informacje.

Wyjście systemu komunikacji to współpraca między oddzielnymi członkami zespołu wirtualnego oraz informacje przekazywane kierownictwu organizacji lub klientom.

Aby zrozumieć organizację systemu lub ją usprawnić, niezbędne jest poznanie jego funkcji, struktury i procesów.

Funkcja to cel istnienia systemu – stanowią ją zadania, bez których wykonywania system przestałby istnieć.

Struktura systemu jest zestawem związków i relacji między jego komponentami. Jeśli analiza funkcjonalna odpowiada na pytanie, „co system robi?” to analiza strukturalna odpowiada na pytanie, „w jaki sposób system jest skonstruowany?”. Struktura i funkcja są dwiema drogami opisu pryncypiów organizacji systemu.

Procesy systemu przedstawiają zmiany zachodzące w nim w czasie. Procesy opisują sekwencję zdarzeń, pozwalając zaobserwować i oceniać stopień dopasowania struktury do celów i zachodzących zmian.

Podstawowymi funkcjami systemu komunikacji w zespole wirtualnym jest zapewnienie wymiany informacji, tworzenie i utrzymanie relacji pomiędzy członkami zespołu, uzgadnianie znaczeń (troska o wzajemne zrozumienie), czy też perswazja.

Struktura systemu komunikacji jest związana bezpośrednio ze strukturą organizacyjną całego zespołu i od niej zależna. Stanowią ją zbiory reguł koordynujących proces komunikacji (określających kierunek przepływu informacji, ilość osób biorących udział w danym procesie komunikacji, częstotliwość i czas komunikacji czy

---

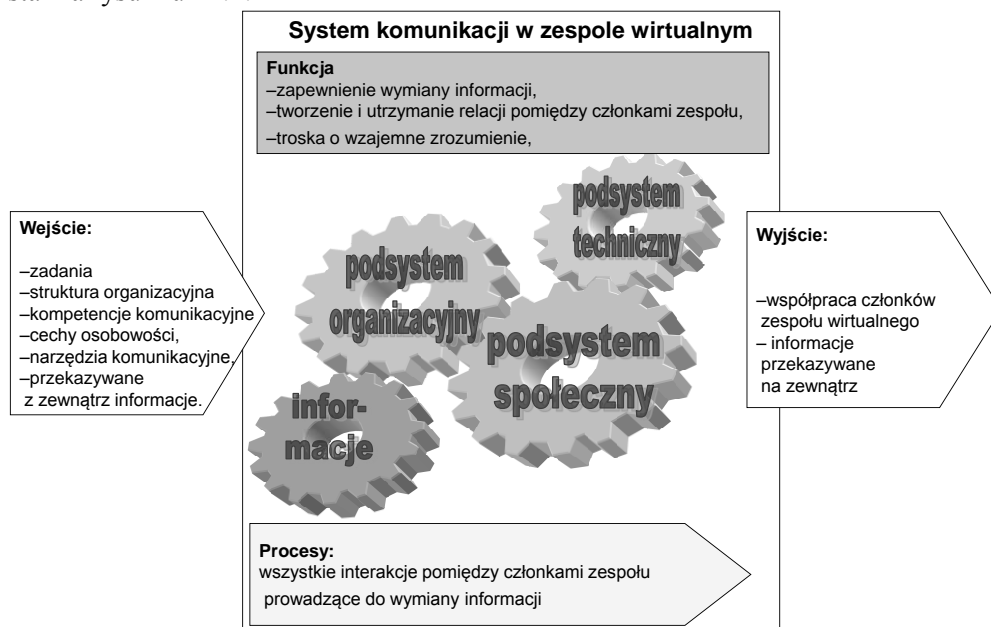
<sup>297</sup> J. B. Miner, *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and the future*, M.E. Sharp, New York 2006.

<sup>298</sup> Z. Kierzkowski, *Wymiana informacji i interaktywne komunikowanie medialne*, Sorus, Poznań 2003, s. 16.

też stosowane formy i narzędzia komunikacji). Struktura systemu komunikacji jest tożsama z wyróżnioną powyżej infrastrukturą organizacyjną systemu.

Procesy w systemie komunikacji to wszystkie interakcje pomiędzy członkami zespołu prowadzące do wymiany informacji. Obejmują one dynamiczne elementy komunikacji, takie jak inicjowanie procesu, wybór kanału, kodowanie, przesyłanie komunikatu bądź jego przechowywanie, dekodowanie, interpretowanie, utrzymanie komunikacji czy jej zakończenie. H. Hübner twierdzi, że procesy komunikacyjne są wynikiem zdolności komunikacyjnych stosowanych narzędzi komunikacyjnych i aktorów procesu komunikacji<sup>299</sup>. Z kolei B. Whitworth i A. de Moor w systemie komunikacyjnym w zespole identyfikują takie procesy jak: dyskusja, grupowe podejmowanie decyzji, negocjacje, perswazja, mediacje, indoktrynacja, manipulacja, różnego rodzaju gry i inne taktyki interakcyjne<sup>300</sup>.

Ogólny model systemu komunikacji w zespole wirtualnym przedstawiony został na rysunku 14.2.



Rysunek 14.2. Model systemu komunikacji w zespole wirtualnym

Źródło: opracowanie własne.

## 14.2. System komunikacji – podstawą funkcjonowania zespołu wirtualnego oraz budowania relacji

Współpraca będąca podstawą każdej pracy zespołowej wymaga wzajemnych kontaktów członków zespołu – wymiany myśli, spostrzeżeń, ale przede wszystkim efektów ich pracy. Oddzielenie od siebie członków zespołu wirtualnego sprawia,

<sup>299</sup> H. Hübner, *The communicating company: towards an alternative theory of corporate communication*, Physica Verlag, Heidelberg 2007, s. 48.

<sup>300</sup> B. Whitworth, A. de Moor, *Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems*, Information Science Reference, London 2009, s. 225.

że jakkolwiek forma porozumiewania się pomiędzy nimi jest możliwa tylko dzięki narzędziom teleinformatycznym składającym się na techniczną część systemu komunikacji. Dlatego system komunikacji stanowi krytyczny czynnik funkcjonowania zespołu wirtualnego.

System komunikacji umożliwia przede wszystkim członkom zespołu wirtualnego realizację zadań składających się na cel istnienia zespołu. Dzieje się to poprzez zapewnienia członkom zespołu dostępu do niezbędnych informacji i wiedzy, umożliwienie przesyłania efektów pracy, konsultacji, czy dyskusji w ramach zespołu.

Ogromną rolę odgrywa także system komunikacji w tworzeniu silnych relacji opartych na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu oraz zaangażowaniu wszystkich członków zespołu wirtualnego. Potrzeba stworzenia takich relacji wynika z większego w tych zespołach ryzyka i niepewności. Nie widząc „twarzą w twarz” członków zespołu, trudno im zaufać. A nie ufając ludziom, trudno z nimi współpracować. Ufający sobie partnerzy są w stanie współpracować w warunkach ograniczonej ilości informacji, charakterystycznych dla zespołu wirtualnego i wkładać więcej wysiłku w celu rozwiązania zaistniałych problemów.

W zespołach wirtualnych, zaufanie staje się także ważnym komponentem w zapobieganiu psychologicznej odległości, powiększa pewność siebie w relacjach poprzez sprzyjanie otwartej wymianie informacji. Zaufanie często jest określane jako „klej”, który trzyma wirtualny zespół razem.

Rozwój zaufania w zespołach wirtualnych może być trudniejszy wobec braku kontaktu twarzą w twarz. Dodatkowo, komunikacja asynchroniczna w środowisku elektronicznym nie dostarcza tych samych okazji do zbudowania relacji jak synchroniczna komunikacja twarzą w twarz zachodząca w tradycyjnym zespole.

Bazując na badaniu globalnych zespołów wirtualnych, S.L. Jarvenpaa i D.E. Leidner wykazali, że komunikacja zachodząca w trakcie realizacji całego projektu i poszczególnych zadań jest konieczna do utrzymania zaufania<sup>301</sup>. Można ją wręcz uznać za prekursora zaufania, albowiem wiąże się ona z formalnym i nieformalnym dzieleniem się (wymianą) między aktorami istotnymi informacjami często o strategicznym charakterze<sup>302</sup>. Jest ona ważna w procesie rozwiązywania konfliktów, ponieważ dostarcza partnerom mechanizmy, które mogą zostać użyte, by rozwiązywać spory (główną przyczyną większości konfliktów jest wadliwa komunikacja), pomaga koordynować wyobrażenia oraz oczekiwania członków zespołu dotyczące ich wspólnej pracy. Elektroniczna komunikacja usuwa bariery między doświadczonymi i nowymi członkami zespołu, zakłada równość i zmniejsza różnice stanu. Z kolei stosowanie wirtualnych interfejsów zmniejsza psychologiczną presję, jak również obiektywizm w podejmowaniu decyzji.

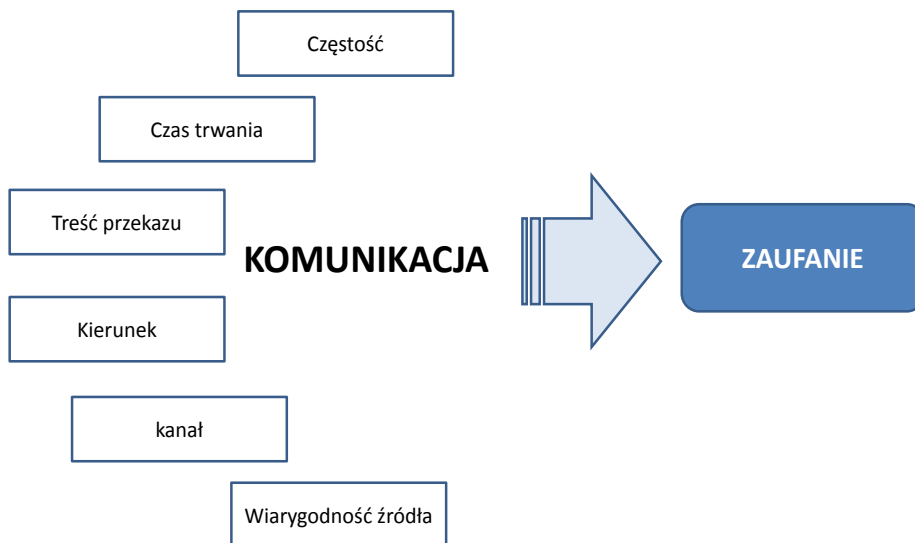
Aby wytworzyć wśród członków zespołu wirtualnego wysoki poziom zaufania, system komunikacji musi poza transmisją treści informacyjnych regulować także sposób przekazu wiadomości, a więc m. in.: częstość, czas trwania, kierunek przekazu, stosowany kanał komunikacyjny, czy też wiarygodność<sup>303</sup> (rysunek 14.3).

---

<sup>301</sup> S.L. Jarvenpaa, D.E. Leidner, *Communication and trust in global virtual teams*, Organization Science, Vol. 10 No. 6, 1999, s. 811.

<sup>302</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 113.

<sup>303</sup> Tamże, s. 113.



Rysunek 14.3. Wpływ komunikacji na zaufanie

Źródło: na podstawie: W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 113.

Czas trwania komunikacji oraz jej częstotliwość są wyznacznikami ilości przekazywanych informacji. Dlatego im wyższa częstość i dłuższy czas komunikacji, tym łatwiej tworzyć klimat współpracy w zespole. Podobnie niski stopień formalizacji treści przekazu oraz ujednolicony język i skróty opisujące przedsięwzięcie. Budowanie relacji między członkami zespołu ułatwia także odpowiednie zrównoważenie treści komunikacji zorientowanej towarzysko oraz komunikacji odnoszącej się do zadań. Wskazane jest angażowanie członków zespołu w trakcie właściwej pracy w nieformalną komunikację przez media elektroniczne, w czasie której istnieje możliwość wzajemnego poznania się (np. poprzez stworzenie swobodnej atmosfery podczas pierwszego spotkania pracowników w sieci, ogłaszanie urodzin lub imienin członków zespołów, określanie nie tylko zakresu wiedzy, ale i zainteresowań każdego z członków zespołu itp.).

Chcąc budować silne relacje w zespole wirtualnym, należy organizować proces komunikacji tak, aby charakteryzował się on wysoką częstością, dwukierunkowością przepływu informacji, niskim stopniem formalizacji oraz pośrednią treścią<sup>304</sup>. Buduje to pozytywny klimat współpracy między partnerami określony przez wysoki poziom zaufania. Odwrotnie, relacje o niskim poziomie zaufania będą odznaczać się niską częstością komunikacji, jednokierunkowością, wysokim formalizmem oraz bezpośrednią strategią komunikacji treści.

Bardzo istotną kwestią organizowania systemu komunikacji jest także określenie kierunku komunikacji (pionowa, pozioma, ukośna, jedno- czy dwustronna). Ma to bezpośredni związek z kwestią dopasowania odpowiedniej struktury systemu komunikacji do realizowanych zadań. Do budowania budowaniu relacji opartych na

<sup>304</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, dz. cyt. s. 115.

zaufaniu między członkami zespołu wirtualnego najbardziej sprzyjająca jest struktura sieciowa, w której panuje swoboda porozumiewania się ze sobą.

Odrębnym zagadnieniem jest wybór kanału komunikacyjnego. Komunikacja bezpośrednia pozwala najlepiej tworzyć relacje oparte na zaufaniu. Wykorzystanie do komunikacji narzędzi teleinformatycznych może znacznie spowolnić proces budowania zaufania. W przypadku braku gestykulacji, ekspresji twarzy, subtelności głosu może trwać dłużej proces podejmowania decyzji przez pracownika o zaufaniu drugiej stronie oraz proces komunikowania własnej wiarygodności. Poza tym komunikacja za pomocą mediów jest bardziej czuła na naruszenia czyniąc tym samym współpracę bardziej kruchą niż w przypadku rozmów bezpośrednich poprzez zwiększenie prawdopodobieństwa oportunistycznych zachowań<sup>305</sup>.

W związku z tym, dla budowy zaufania w zespole wirtualnym, najbardziej odpowiednie są te kanały komunikacyjne, które są zbliżone do komunikacji bezpośredniej twarzą w twarz. I tak komunikacja głosowa (telefonii komórkowa, telefonii internetowej) jest uznawana za bardziej godną zaufania niż komunikacja tekstowa oparta na przykład, na e-mailach. Natomiast wideokonferencja poprawia zaufanie bardziej niż komunikacja głosowa, ponieważ daje ona możliwość przekazania wizualnych reakcji niewerbalnych kontekstu czy wskazówek między członkami zespołu wirtualnego<sup>306</sup>.

Ostatni z wyróżnionych elementów komunikacji budujących zaufanie to wiarygodność źródła. Jeśli źródło komunikacji (dokument a przede wszystkim osoba) nie są w naszych oczach wiarygodne, trudno o zaufanie do przekazywanych przez nie informacji. Dlatego ważne jest, aby system komunikacji umożliwiał weryfikację autentyczności uczestników, czy wymienianych dokumentów, a z drugiej strony zapewniał poufność komunikacji.

### **14.3. Rola systemu komunikacji w procesie zarządzania zespołem**

Nie bez znaczenia dla pracy zespołu wirtualnego jest wpływ systemu komunikacji na zarządzanie tym zespołem. Komunikowanie kierownicze służy dwóm istotnym celom: tłumaczy abstrakcyjne cele i plany na język wyzwalający działania pracowników, a także, cementuje zespół w działaniach we wspólnym kierunku. Za pośrednictwem systemu komunikacji kierownicy zespołu wirtualnego realizują wszystkie funkcje zarządzania.

Podczas planowania kierownicy komunikują członkom zespołu ustalone cele, które zespół musi zrealizować, wraz z warunkami ich realizacji. Jeśli członkowie zespołu biorą udział w procesie ustalania celów, to system komunikacji umożliwia im przekazanie własnej opinii, czy dyskusję.

Komunikacja kształtuje także właściwą organizację pracy zespołu wirtualnego. Odpowiednie kanały komunikacyjne mogą być podstawą pracy zespołowej, traktowanej jako wyraz współdziałania ludzi w organizacji, ich kolektywnego osiągnięcia celów firmy. Kluczem w komunikowaniu się w zakresie funkcji organizowania

---

<sup>305</sup> Tamże.

<sup>306</sup> N. Ehsan, E. Mirza, M. Ahmad, *Impact of Computer-Mediated Communication on Virtual Teams' Performance: An Empirical Study* [w:] *World Academy of Science, Engineering and Technology* 42/2008, s. 699.



mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi, a w konsekwencji uniemożliwić wykonanie zadań<sup>307</sup>.

Szczególną rolę pełni system komunikacji w motywowaniu członków zespołu wirtualnego. Jakość komunikowania się wywiera istotny wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie, wydajność i efektywność<sup>308</sup>. Funkcja motywacyjna przejawia się w zespole wirtualnym między innymi zachętą do wzajemnej komunikacji, organizowania wideokonferencji, dzięki którym współpracownicy będą mogli się poznać, czy zintegrować. Ponadto stała wymiana doświadczeń, pomysłów, wzajemne dzielenie się wiedzą wśród członków zespołu wirtualnego stanowi także swoisty czynnik motywujący. Z uwagi na fakt, że komunikacja między członkami zespołu wirtualnego polega często na wymianie danych, schematów, poglądów, plotek, gestów, wskazówek czy aluzji, elementem zachęcającym do pracy jest także stale ulepszana technologia. Ponadto szybkie niwelowanie błędów w transferze, spowolnień, wąskich gardeł, powoduje, że ludzie chętniej pracują. Również kontrola w zespole wirtualnym opiera się na systemie komunikacji, ponieważ polega na weryfikacji wyników pracy przekazanych przez członków zespołu wirtualnego za pomocą tego systemu. Częsta wymiana informacji za pośrednictwem poczty mailowej, komunikatorów oraz w niektórych przypadkach telefonów, bywa zarówno elementem motywującym jak i kontrolnym. Wynika to z faktu, że członkowie zespołu wzajemnie się komunikując, dokonują w ten sposób kontroli<sup>309</sup>.

Także wyróżnione przez H. Mintzberga role kierownicze są realizowane poprzez system komunikacji.

Pełniąc role informacyjne, kierownik zespołu ma formalny i łatwy dostęp do wszystkich jego członków. Kontakty łącznika dają mu natomiast dostęp do informacji zewnętrznych, do których zazwyczaj nie mają dostępu pozostali członkowie zespołu. W ten sposób kierownik tworzy potężną bazę informacji, z której może poprzez system komunikacji przekazywać członkom zespołu interesujące lub ważne dla nich informacje. Przekazywane w ten sposób informacje pozwalają na<sup>310</sup>:

- wspieranie procesu zarządzania, bowiem jeśli proces ten rozumieć będziemy jako ciąg decyzji podejmowanych przez menedżerów, to jego realizacja w oczywisty sposób wymaga poszukiwania, przetwarzania i dzielenia się informacjami;
- koordynację działalności, bowiem tylko wymiana informacji w organizacji zapewnić może współdziałanie, zatem realizację zadań indywidualnych i grupowych;
- wzbogacanie indywidualnej wiedzy o celach, zadaniach i zasadach współdziałania;
- nawiązywanie więzi z otoczeniem, do integrowania się organizacji (zespołu) z jej środowiskiem zewnętrznym. Tu z jednej strony informacje są instrumen-

---

<sup>307</sup> A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

<sup>308</sup> Tamże.

<sup>309</sup> J. Żukowska – Budka, *Odmiennie ujęcie funkcji motywacji oraz kontroli w organizacji wirtualnej*, [http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Odmiennie\\_ujecie\\_funkcji\\_motywacji\\_oraz\\_kontroli\\_w\\_organizacji\\_wirtualnej.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Odmiennie_ujecie_funkcji_motywacji_oraz_kontroli_w_organizacji_wirtualnej.pdf)

<sup>310</sup> A. Potocki, *Instrumenty...*, dz. cyt. s. 30.

tami osiągnięcia celów wewnętrznych (statutowych), z drugiej zaś zewnętrznych;

- związanych z kreowaniem produktów i kształtowania odpowiedniego image.

Podczas pełnienia ról decyzyjnych przez kierownika zespołu, system komunikacji i przekazywane informacje nie są celem samym w sobie, stanowią jednak podstawę podejmowania decyzji<sup>311</sup>. Podejmowane decyzje opierają się na otrzymanych od członków zespołu informacjach, bądź przy współudziale całego zespołu.

Również w rolach interpersonalnych, w których kierownik występuje jako symbol i przywódca swego zespołu, porozumiewa się z podwładnymi, dostawcami, odbiorcami i współpracownikami<sup>312</sup>. Z racji swoich kontaktów interpersonalnych, kierownik zespołu staje się ośrodkiem kierowniczym, który może nie wiedzieć wszystkiego, ale zazwyczaj i tak wie najwięcej z całego zespołu<sup>313</sup>.

#### **14.4. System komunikacji a zarządzanie wiedzą w zespole wirtualnym**

Wiedza jest obecnie traktowana w organizacjach jako zasób strategiczny, a zarządzanie nią jest istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie. Dlatego wśród kluczowych kompetencji zespołów wirtualnych znaleźć się powinny między innymi: umiejętności uczenia się i dzielenia się wiedzą, umiejętność pozyskiwania i utrzymania utalentowanych pracowników, zdolność uczenia się od innych organizacji i pozyskiwania od nich wiedzy oraz jej wzbogacenia i zastosowania<sup>314</sup>. Głównym atutem każdego zespołu są specjaliści, którzy posiadają obszerną wiedzę na dany temat. Dzięki ich umiejętnościom i pomysłom możliwa jest skuteczna realizacja celów zespołu. Niewystarczająca wiedza członków zespołu uniemożliwia tworzenie innowacji, wymaga większego nakładu pracy, może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji i jest poważnym zagrożeniem dla realizacji założonych celów.

System komunikacji wspomaga pozyskiwanie, utrwalanie jak również transfer wiedzy. Przede wszystkim umożliwia on wspólną pracę zespołu nad tworzeniem nowej wiedzy. Poruszanie problemów na forum zespołu (np. za pomocą wideokonferencji, czy forum zespołowego) powoduje otrzymywanie jakościowo lepszych i efektywniejszych rozwiązań. Nad określonym problemem może w danej chwili pracować nie jedna osoba, ale cały zespół wspierając się wzajemnie umiejętnościami i zasobami wiedzy. Jednocześnie przez cały czas działania grupy mogą być śledzone i ewentualne rozwiązania mogą być kierowane na inne tory myślowe. Dobre zdolności komunikacyjne mogą także poprawić zdolność członków zespołu wirtualnego do generowania nowej wiedzy i innowacji.

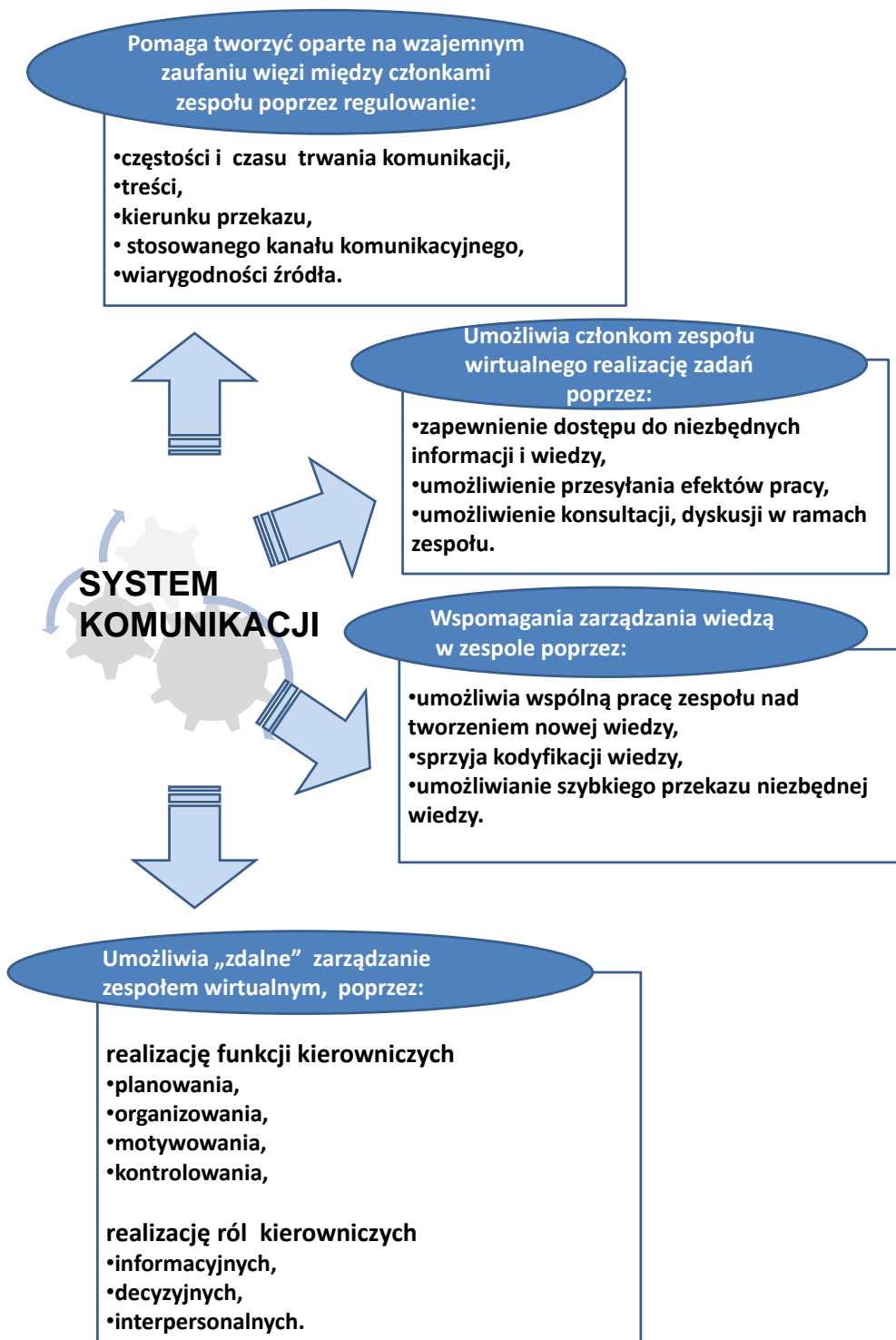
---

<sup>311</sup> H. Mintzberg, *Praca menedżera – fakty i mity* [w:] H. Mintzberg, J. Kotter, A. Zaleznik, J. Badaracco, C. Farkas, *Harvard Business Review. Przywództwo*, Onepress, Gliwice 2005, s. 26.

<sup>312</sup> A. Potocki, *Instrumenty...*, dz. cyt. s. 30.

<sup>313</sup> H. Mintzberg, *Praca...*, dz. cyt. s. 23.

<sup>314</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 36.



Rysunek 14.4. Wpływ systemu komunikacji na funkcjonowanie i rozwój zespołu wirtualnego  
 Źródło: opracowanie własne.

System komunikacji oparty na technologii teleinformatycznej sprzyja także kodyfikacji wiedzy. Elektroniczny proces komunikacji sprawia, że jej treść jest często automatycznie archiwizowana, co pozwala na swobodny dostęp do niej, w celu monitorowania działalności zespołu, czy oceny wkładu poszczególnych członków zespołu. Duże znaczenie dla kodyfikacji wiedzy ma także coraz niższy koszt przechowywania informacji w elektronicznej postaci.

W końcu systemy komunikacji umożliwiają szybki przekaz niezbędnej wiedzy do wszystkich członków zespołu wirtualnego. Transfer wiedzy może odbywać się za pomocą łącz telefonicznych bądź Internetu.

Podsumowując system komunikacji wpływa wieloaspektowo na pracę zespołu wirtualnego, jego skuteczność oraz rozwój (rysunek 14.4).

Przede wszystkim umożliwia oddzielenym od siebie członkom zespołu wirtualnego realizację zadań składających się na cel istnienia zespołu. Równie ważnym czynnikiem jest zdolność systemu komunikacji do tworzenia relacji między członkami zespołu, które są podstawą współpracy. System komunikacji umożliwia także sprawne kierowanie zespołem wirtualnym poprzez planowanie, organizowanie pracy, motywowanie czy też kontrolę. Niezaprzeczalnym wkładem systemu komunikacji dla rozwoju zespołu wirtualnego jest też jego znaczenie dla pozyskiwania, kodyfikacji jak również transferu wiedzy w zespole.