

*Renata Winkler*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Marta Moczulska*

Uniwersytet Zielonogórski

# Komunikacyjny wymiar współpracy wirtualnej

## 1. Wprowadzenie

Wyzwania, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa, z uwagi na zastrzającą się walkę konkurencyjną i rozwój rynków globalnych powodują pogłębianie stopnia wirtualizacji współpracy. Tym samym w literaturze z zakresu zarządzania coraz więcej uwagi poświęca się kwestiom związanym z organizacją wirtualną i zespołem wirtualnym, jak również e-biznesem i e-learningiem. Łączy je wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, które sprzyja podejmowaniu współpracy partnerów bez względu na ich oddalenie geograficzne – współpracy wirtualnej.

Za cel publikacji przyjęto z jednej strony omówienie wad i zalet współpracy wirtualnej oraz szans i zagrożeń, które związane są z taką formą współpracy, a z drugiej strony określenie podstawowych zasad, które – z punktu widzenia dobrych praktyk zarządzania – powinno się przestrzegać w tego rodzaju współpracy. Cel zrealizowano na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz analizy wyników badań prezentowanych w literaturze fachowej.

## 2. Rzeczywistość gospodarcza a współpraca wirtualna

Społeczne funkcjonowanie człowieka jest nierozzerwalnie związane z komunikacją. Proces komunikowania się uznaje się za fakt zarówno integralny, jak i konstytutywny dla funkcjonowania rzeczywistości tworzonej przez człowieka, rzeczywistości, która istotnie wykracza w swej zawartości poza pierwotny świat natury<sup>1</sup>. Wszystkie złożone formy współdziałania i kooperacji pomiędzy ludźmi bezwzględnie wymagają komunikacji. Złożoność, dynamiczność i burzliwość otoczenia gospodarczego sprawia, że organizacje dążąc do zwiększenia elastyczności działania, w coraz większym stopniu wykorzystują nowoczesne narzędzia komunikacji. Dzięki ich zastosowaniu możliwe jest nie tylko porozumiewanie się osób oddzielonych przestrzennie i czasowo, ale też – niezależnie od dystansu geograficznego – ich bezpośrednia współpraca. Przy czym – co należy podkreślić – „zdalna” kooperacja, oparta na wykorzystaniu technologii, nie tylko stwarza pewne możliwości, ale niesie ze sobą określone zagrożenia. Stanowi to naturalną konsekwencję uwarunkowań, jakim podlega tego rodzaju współdziałanie, jak również – będących efektem tych uwarunkowań – specyficznych właściwości współpracy wirtualnej. Dla potrzeb wyodrębnienia jej uniwersalnych cech wskazane wydaje się krótkie scharakteryzowanie tych kategorii, w których współpraca wirtualna jest obecna w najpełniejszym zakresie. Są nimi: organizacja wirtualna, zespół wirtualny, e-biznes oraz e-learning.

Dokonując przeglądu definicji należy zauważyć, że niezależnie od braku jednolitego postrzegania istoty organizacji wirtualnej, pojęcie to związane jest ze zbiorem jednostek organizacyjnych, rozproszonych przestrzennie (również w skali globalnej), które łączą się dynamicznie w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego na czas realizacji określonych zadań<sup>2</sup>. Co za tym idzie, organizacja wirtualna, w wyniku przekraczania granic przestrzennych, najczęściej przybiera formę stałej lub doraźnej sieci niezależnych jednostek organizacyjnych, które wykorzystując technologie informacyjno-komunikacyjne, współpracują ze sobą w taki sposób, że każda, opierając się na posiadanych kompetencjach, wykonuje pewną część z całości zadania, dzieląc się kosztami oraz rynkami<sup>3</sup>. W efekcie ujmowana bywa także jako przedsiębiorstwo funkcjo-

---

<sup>1</sup> R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1973, s. 23–24.

<sup>2</sup> Por. D. Gach, *Organizacja wirtualna* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 60–61; Z.J. Kłonowski, *Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod red. W. Grudzewskiego, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2001, s. 193.

<sup>3</sup> Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 160.

nujące w globalnej sieci powiązań, przetwarzające wiedzę i stanowiące przestrzeń potencjałów działania aktorów<sup>4</sup>. Zaznaczająca się różnorodność w definiowaniu organizacji wirtualnej zdaniem M. Warnera i M. Witzela jest uzasadniona, ponieważ pojęcie to z samej swojej istoty jest płynne i pozbawione wyraźnych konturów<sup>5</sup>. Pojęciem zespołu wirtualnego określana jest natomiast grupa osób (najczęściej specjalistów/ekspertów) powołana w określonym celu, której członkowie, pozostając od siebie przestrzennie i (lub) organizacyjnie odseparowani<sup>6</sup>, współpracują ze sobą, porozumiewając się głównie za pomocą elektronicznych środków komunikacji<sup>7</sup>.

Termin „e-biznes” rozumiany jest jako realizowanie transakcji gospodarczych, które dzięki zastosowaniu narzędzi internetowych zapewniają interaktywne połączenie pomiędzy producentem, dostawcą i klientem<sup>8</sup>.

Pojęcie e-learningu odnoszone jest do każdego typu działania, w którym technologia informatyczna zostaje wykorzystywana do wspierania ogólnie rozumianych procesów szkoleniowych. Przykładowymi formami e-learningu są<sup>9</sup>:

- kursy, dostarczane przez sieć komputerową i (lub) na płytach kompaktowych, pozwalające na indywidualną pracę z materiałem szkoleniowym,
- szkolenia grupowe prowadzone na odległość,
- wideokonferencje,
- listy dyskusyjne, komunikatory lub poczta elektroniczna wówczas, gdy wykorzystywane są do wymiany informacji i wiedzy.

W obrębie organizacji wirtualnej, zespołu wirtualnego, e-biznesu oraz e-learningu wykorzystanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwala na współpracę grupy osób niezależnie od tego, gdzie się aktualnie znajdują. Dzięki temu możliwe staje się włączanie do współpracy najlepszych specjalistów, szczególnie w sytuacji, gdy<sup>10</sup>:

---

<sup>4</sup> Por. P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod red. W. Grudzewskiego, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2001, s. 27–33 i 49; M. Kasperek, P. Haus, *Internet – nowoczesna technika transmisji*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyki” 1997, nr 7–8, s. 170.

<sup>5</sup> M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 14.

<sup>6</sup> To znaczy pozostają geograficznie i (lub) organizacyjnie rozproszeni.

<sup>7</sup> Por. J.S. Lurey, M.S. Raisinghani, *An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams*, „Information and Management” 2001, nr 38, s. 524; G. Mihhaillova, *Virtual Teams: Just a Theoretical Concept or a Widely Used Practice*, „Business Review” 2007, nr 7(1), s. 186.

<sup>8</sup> *Leksykon zarządzania*, pod red. M. Adamskiej, Difin, Warszawa 2004, s. 120.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 20 i n.

<sup>10</sup> Wymienione sytuacje mogą wystąpić z różnorodnych względów. Przykładowo, dotyczyć mogą osób, które są niepełnosprawne albo osobiście zajmują się wymagającymi opieki członkami rodziny (np. rodzice na urlopach macierzyńskich lub wychowawczych).

– nie są oni zainteresowani zmianą miejsca pobytu (lub nie mogą swobodnie się przemieszczać),

– pragną kontynuować stosunek pracy, w którym się znajdują,

– posiadają ograniczenia w swobodzie dysponowania swoim czasem, oraz których styl życia, wiek lub stan zdrowia nie pozwalają w danym momencie na podjęcie współpracy w pełnym wymiarze godzin.

Zdalna komunikacja i współpraca stwarzają olbrzymie możliwości poszerzenia zarówno obszaru, zakresu, jak i jakości współpracy. Ponadto niejednokrotnie zapewnia też skrócenie czasu wykonywanych zadań, realizowanych projektów i pozwala na obniżenie kosztów transakcji w porównaniu z tradycyjnymi sposobami ich wykonania.

Analizując omówione pojęcia, można wymienić następujące cechy charakteryzujące współpracę wirtualną<sup>11</sup>:

- wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- rozproszenie geograficzne partnerów współpracy,
- transgraniczność, która oznacza, że uczestników współpracy wirtualnej dzieli często na tyle duży dystans przestrzenny, iż tylko w nielicznych przypadkach współdziałają oni na terenie jednego kraju,
- wysoki stopień heterogeniczności uczestników – stanowiący naturalną konsekwencję cechy, jaką jest transgraniczność,
- tymczasowość, ponieważ współpraca kończy się po realizacji założonego celu (zadania),
- elastyczność, będąca wynikiem tymczasowości,
- konieczność pozyskania osób o kluczowych (specyficznych, unikatowych) kompetencjach,
- rekonfiguracyjność sieci – jako że w zależności od realizowanego celu zmienia się struktura współpracujących uczestników.

### 3. Komunikacja a współpraca wirtualna

W kontekście powyższych rozważań i przeprowadzonych studiów literaturowych należy stwierdzić, że w przypadku współpracy wirtualnej węzłowymi zagadnieniami wymagającymi omówienia są:

---

<sup>11</sup> Por. M. Brzozowski, *Wybrane modele organizacji wirtualnej [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, pod red. K. Zimniewicza, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003; D. Gach, *op. cit.*; Z.J. Klonowski, *op. cit.*; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op. cit.*; B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

- niezawodność kanałów komunikacyjnych i bezpieczeństwo transmisji przekazów,
- efektywność komunikacji w warunkach pracy zdalnej.

Z wykorzystaniem technologii informatycznych przede wszystkim związane jest ryzyko niemożności przekazania poufnych i cennych danych, a także ryzyko ich przejęcia lub utraty. Jest to problem o tyle istotny, że wzrastający poziom złożoności działań gospodarczych, a tym samym realizowanych projektów sprawia, iż informacja i wiedza uznawane są w znacznej mierze za zasoby o podstawowym znaczeniu. Zasadniczo jest to problem natury technicznej, który wraz z rozwojem nowych technologii przekazu winien być rozwiązywany. Tym samym szeroko rozumiane względy bezpieczeństwa implikują ustawiczną potrzebę inwestowania w coraz to bardziej zaawansowane osiągnięcia technologiczne, które ułatwiając współpracę, umożliwiają zabezpieczenie jej oraz wyników. Rodzi to potrzebę właściwego przygotowania procesu wdrożenia tych technologii w ramach organizacji z położeniem szczególnego nacisku na rozwijanie stosownych umiejętności docelowych użytkowników zaangażowanych we współpracę.

Wykorzystanie nawet najdoskonalszych technologii komunikacyjnych z wielu względów nie stanowi gwarancji sprawnej komunikacji. Po pierwsze, z uwagi na specyfikę przekazu dokonującego się za pośrednictwem technicznych środków przekazu. Po drugie, z powodu tego, że w ramach pracy zdalnej komunikują się i współpracują ze sobą osoby niejednokrotnie wywodzące się z różnych kultur. Oba te aspekty wymagają szerszego omówienia. Z uwagi na formalne ograniczenia dotyczące objętości artykułu zaprezentowano je łącznie.

W zdecydowanej większości przypadków wykorzystywane technologie nie oferują możliwości kontaktu twarzą w twarz (lub kontakt ten pozostaje wysoce utrudniony). W efekcie przekaz w istotnym stopniu pozostaje zubożony, a przez to stwarza trudności interpretacyjne, i jako taki stanowi zasadnicze źródło omyłek i konfliktów. Utrudnienia w zakresie efektywności komunikacji wirtualnej mogą wynikać przy tym nie tylko z faktu zakłóceń w obrębie jakości połączenia (zależnych od technicznych parametrów wykorzystywanej technologii transmisji informacji) czy jego „jednowymiarowości” (rozumianej w kontekście dostępnej za pośrednictwem określonego medium postaci przekazu, który w dalszym ciągu w większości przypadków ogranicza się do akustycznej lub tekstowej jego formy), ale też z uwagi na kwestie związane z rodzajem psychologicznych czynników wpływających na jakość procesu komunikowania się pomiędzy ludźmi. Pamiętać należy bowiem, że występowanie wyraźnych zależności pomiędzy samymi elementami procesu komunikowania się sprawia, iż efektywne kształtowanie przekazu wymaga dbałości o jego aspekt: sytuacyjny, formalny i psychologiczny<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Por. I. Vazquez-Orta, R. Dirven, R. Pörings, W. Spooren, M. Verpoor, *Działanie za pomocą słów: pragmatyka [w:] Kognitywne podstawy języka i językoznawstwa*, pod red. E. Tabakowskiej,

Co to oznacza? W zakresie aspektu sytuacyjnego rodzi to wymóg, by wszyscy uczestnicy aktu komunikacyjnego posługiwali się wspólnym kodem i regułami interpretacji kontekstu. Dodatkowo wskazane jest, by nadawca i odbiorca przekazu mogli korzystać z racjonalnych przesłanek pozwalających im domyślać się, co partner już wie, a więc co nadawca może zakładać, a co odbiorca musi sam wywnioskować. Jest to trudne, ale nie niemożliwe. W znacznym stopniu realizacja tak ujętych warunków pozostanie zależna od poziomu znajomości języka współpracy (stopnia wspólnoty kodu) oraz wiedzy w zakresie realizowanego projektu, jaką dysponują współpracujące ze sobą osoby (poziomu fachowości kooperujących ze sobą osób). Warunek ten w sytuacji, gdy osoby współpracujące ze sobą wywodzą się z odmiennych kultur – ze zrozumiałych względów – należy uznać za szczególnie trudny do spełnienia. W przypadku aspektu formalnego sprowadza się to do akcentowania potrzeby właściwego sformułowania przekazu, w szczególności w zakresie organizacji jego treści – tak, by komunikat pozostawał nie tylko wiarygodny, ale też jasny (tj. zrozumiały), jednoznaczny (nierodzący wątpliwości interpretacyjnych), zwięzły (konkretny), wystarczający oraz logicznie uporządkowany. Również i to jest możliwe do osiągnięcia, nawet przy „jednowymiarowym” przekazie, o ile zaangażowanym osobom zależy na realizacji celu i gdy posiadają rozwiniętą kompetencję komunikacyjną. W odniesieniu do aspektu psychologicznego pierwszoplanowe znaczenie przypisuje się budowaniu między komunikującymi się osobami poczucia emocjonalnego bezpieczeństwa, wspólnoty i satysfakcji z relacji. Pomagać ma w tym<sup>13</sup>:

- obecność wspólnych sieci komunikacyjnych,
- zapewnienie stosownego okresu przeznaczonego na zapoznanie się i wzajemne oswajanie rozmówców,
- podobieństwo rozmówców (przykładowo pod kątem: upodobań, doświadczeń, zainteresowań, wartości, postaw, zachowań),
- wypracowanie nieformalnej płaszczyzny kontaktu,
- znajomość i akceptowanie wzorca interakcji partnera,
- ekspresja niewerbalnej serdeczności,
- wysoki poziom wzajemności komunikacyjnej,
- autentyczność,

---

Universitas, Kraków 2001, s. 217; L. Górniak, *Audyt komunikacyjny. Metodologia i zastosowania*, „Prakseologia” 1999, nr 139, s. 92; H.P. Grice, *Logika a konwersacja* [w:] *Język w świetle nauki*, pod red. B. Stanosz, Czytelnik, Warszawa 1980, s. 95–98.

<sup>13</sup> Por. W.B. Gudykunst, *The Uncertainty Reduction and Anxiety-Uncertainty Reduction Theories of Berger, Gudykunst, and Associates* [w:] *Watershed Research Traditions in Human Communication Theory*, pod red. D.P. Cushman, B. Kovačić, SUNY Press, New York 1995, s. 68–74; M.W. Kramer, *Managing Uncertainty in Organizational Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah–New Jersey–London 2004, s. 11; E.D. Z Kelley, M. Dainton, *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2005, s. 39.

- przewaga subiektywnie kwantyfikowanych potencjalnych zysków z interakcji nad jej kosztami,
- stopień niepewności co do możliwych zachowań rozmówcy.

Możliwości wystąpienia powyższych czynników w ramach komunikowania przy użyciu technologii komunikacyjnych – oraz w warunkach interkulturowych konfrontacji norm, wartości i reguł – są niezmiernie ograniczone, a niejednokrotnie nieosiągalne. Dzieje się tak przede wszystkim z uwagi na takie elementy charakteryzujące zdalną pracę, jak<sup>14</sup>:

- 1) zorientowanie na rezultaty, a nie na zadania;
- 2) konieczność równoległej realizacji wielu zróżnicowanych zadań (funkcji), a niekiedy nawet zajmowania się całym projektem we wszystkich jego aspektach, a przez to:
  - bazowanie bardziej na wszechstronności niż specjalizacji uczestników,
  - branie pod uwagę tego, że ilość posiadanych przez pracowników umiejętności jest w takim samym stopniu ważna, jak poziom opanowania tych umiejętności,
  - konieczność permanentnego dostosowywania przez pracowników warunków pracy, w jakich wykonują oni zadania, do aktualnie (bieżąco) realizowanych zadań<sup>15</sup>,
  - co wynika z powyższych kwestii, większa odpowiedzialność osobista i wyższy poziom motywacji niż w wypadku pracy tradycyjnej;
- 3) w wysokim stopniu zindywidualizowany charakter, ponieważ w trakcie realizowania zadań stanowisko pracy, czas pracy, warsztat pracy (a przez to niejednokrotnie również styl pracy) choć muszą być dostosowywane do typu realizowanych zadań, to równocześnie mogą być kształtowane przez pracownika zgodnie z jego upodobaniami i potrzebami;
- 4) w ograniczonym wymiarze możliwość zaspokajania potrzeby afiliacji, w tym większym stopniu, że wymiar wirtualny nie sprzyja realizowaniu wartości grupowych.

Również okresowość tego rodzaju współpracy, zróżnicowanie wyzwań i brak bezpośrednich kontaktów uczestników nie ułatwia ani nie sprzyja wykształcaniu się więzi między kooperantami i tworzeniu wzajemnej lojalności, poczucia przynależności i zaufania. Charakter pracy implikuje potrzebę zastąpienia kontroli zewnętrznej – wewnętrzną, w znaczeniu rozbudowywania motywacji.

Nie bez znaczenia pozostaje – jak wspomniano – fakt, że konsekwencją współpracy wirtualnej jest nie tylko podkreślony brak bezpośrednich kontaktów uczestników (dzieli ich dystans przestrzenny i czasowy), ale też dystans kultu-

---

<sup>14</sup> M. Warner, M. Witzel, *op. cit.*, s. 73–75.

<sup>15</sup> Odmienne rodzaje zadań wymagać mogą zasadniczo odmiennych warunków ich realizacji.

Tabela 1. Zalety, wady, szanse i zagrożenia współpracy wirtualnej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość porozumiewania się i współpracy pomimo dystansu przestrzennego i czasowego</li> <li>– możliwość porozumiewania się i współpracy asynchronicznej</li> <li>– możliwość angażowania najlepszych specjalistów</li> <li>– zdywersyfikowane perspektywy postrzegania dzięki heterogeniczności kulturowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzeba inwestowania w coraz bardziej nowoczesne technologie</li> <li>– trudność zapewnienia wysokiej skuteczności komunikowania się w zespołach wirtualnych</li> <li>– potrzeba angażowania osób o konkretnych cechach, postawach i zachowaniach</li> <li>– potrzeba poszerzania stopnia konwergencji celów indywidualnych i zespołowych</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie elastyczności działania z uwagi na możliwość przekraczania barier organizacyjnych i państwowych</li> <li>– możliwość poszerzania obszaru, zakresu i jakości współpracy</li> <li>– skrócenie czasochłonności operacji i obniżenie kosztów realizacji transakcji (w porównaniu z tradycyjnymi sposobami pracy)</li> <li>– dbałość o aspekt sytuacyjny, formalny i psychologiczny procesu komunikowania się</li> <li>– wzrost kreatywności pracowników, co sprzyja innowacyjności</li> <li>– angażowanie osób deklarujących chęć uczestnictwa</li> <li>– dbałość o tworzenie atmosfery zaufania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko przejścia lub utraty poufnych i cennych danych</li> <li>– brak umiejętności obsługi technologii informatycznych</li> <li>– brak kompetencji komunikacyjnych istotnych z punktu widzenia współpracy</li> <li>– możliwość koncentracji na różnicach, co sprzyja pojawianiu się konfliktów, utrudniających i ograniczających współpracę</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

rowy. Zasadniczo nie sposób nie docenić tego, że heterogeniczność kulturowa ułatwia zrozumienie różnych rynków, a odmiennosc wzorców i perspektyw postrzegania stymuluje kreatywność pracowników oraz implikuje wzrost poziomu innowacyjności zespołowej. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu z jednej strony akcentuje się, że zdywersyfikowanie perspektyw postrzegania rozważanego zagadnienia sprzyja poprawie jakości podejmowanych decyzji, z drugiej zaś podkreśla się, że różnorodność poglądów i przekonań, odmienne perspektywy postrzegania i systemy wartości utrudniają osiąganie prostych kompromisów i porozumień pomiędzy członkami zespołu, głównie z tego powodu, że sprzyjają one koncentracji na różnicach zamiast na zachowaniach racjonalnych, a tym samym stwarzaniu sytuacji konfliktowych. W efekcie nie są możliwe do przewidzenia (z punktu widzenia podmiotów uczestniczących w takiej interakcji) zachowania partnera komunikacyjnego, jak również w procesie komunikowania się powstają liczne błędy w zakresie percepcji, interpreta-



cji i oceny zachowań komunikacyjnych partnerów oraz przekazywanych przez nich wiadomości<sup>16</sup>. Warto przy tym podkreślić, że ma to miejsce niezależnie od woli i energii komunikacyjnej osób uczestniczących w interakcji. Jak stwierdza R.L. Wiessman, im większy jest dystans kulturowy, tym zwykle mniejszy jest stopień wzajemnego zrozumienia pomiędzy interlokutorami i tym trudniej porozumieć się partnerom<sup>17</sup>. Im więcej w odczuciu współpracujących ze sobą osób nieporozumień, pomyłek, przeoczeń, uchybień, zaniedbań i błędów komunikacyjnych, tym z reguły więcej rozczarowań, gorszy klimat współpracy, a w konsekwencji niższy stopień wzajemnego zaufania<sup>18</sup>. Efektem spadku zaufania może być ograniczona otwartość na innych, mniejszy stopień zaangażowania i (lub) uzależnianie aktywności od postaw innych, sceptycyzm wobec przekazywanych informacji, co ma wpływ na sprawność i skuteczność kooperacji w obrębie danej zbiorowości<sup>19</sup>. Tym samym, przed podjęciem współpracy warto zorganizować spotkanie wszystkich uczestników, którego głównym celem byłoby określenie norm i oczekiwań w odniesieniu do praktyki komunikowania się. Ponieważ w wielu przypadkach newralgiczna okazuje się szybkość udzielenia informacji zwrotnej, można wprowadzić zasadę bezzwłocznego przesłania komunikatu zwrotnego na każdy otrzymany przekaz, nawet jeżeli miałyby to być wiadomości typu „teraz nie jestem w stanie odpowiedzieć, ale w ciągu dwóch dni prześlę ci odpowiedź”. Wynika to z faktu, że zazwyczaj opóźnienia czy brak szybkiej odpowiedzi przypisuje się lenistwu lub braku zainteresowania partnerów, pomimo że przyczyny takiego stanu rzeczy mogą tkwić w wielu innych czynnikach, często natury zewnętrznej. Co więcej, zdaniem R. Emelo i L.M. Francis w trosce o wysoką sprawność komunikowania się wymagane jest, by codzienną praktyką kooperantów stało się<sup>20</sup>:

– strukturalizowanie – tj. zobowiązanie do przesyłania sobie wzajemnie przez członków zespołu wirtualnego informacji dotyczących postępów we własnej pracy, jak również o potrzebach, jakie występują w trakcie realizowania zadania, poczynionych obserwacjach oraz sformułowanych wnioskach i wątpliwościach. Autorzy funkcję tego typu przekazów upatrują w wypracowywaniu

---

<sup>16</sup> Por. J. Freimuth, R. Krieg, M. Schäder, *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2, s. 163.

<sup>17</sup> R.L. Wiessman, *Intercultural Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995, s. 118–220.

<sup>18</sup> J. Freimuth, R. Krieg, M. Schäder, *op. cit.*, s. 160.

<sup>19</sup> Por. J. Żukowska, *Budowa zaufania w organizacji wirtualnej* [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 521 i 527.

<sup>20</sup> R. Emelo, L.M. Francis, *Virtual Team Interaction*, „Training and Development” 2002, nr 56(10), s. 18–19.

wspólnych ram odniesienia dla wszystkich członków zespołu, ponieważ dzięki nim przy podjęciu wymiany komunikacyjnej możliwe staje się odtworzenie ze strony odbiorcy właściwego kontekstu dokonującego się przekazu. Strukturalizowanie rozwiązuje również część problemów wynikających z oddalenia przestrzennego współpracujących ze sobą osób i związanych z tym oddaleniem ograniczeń co do stałego i bezpośredniego wchodzenia w interakcje;

- uzasadnianie – tj. wprowadzenie zwyczaju wyjaśniania swoich opinii, odczuć i przemyśleń, tak by pozwolić na pełne zrozumienie prezentowanego przez każdego z uczestników współpracy punktu widzenia;

- ilustrowanie – czyli wykształcenie nawyku uplastyczniania wypowiedzi poprzez ilustrowanie przekazywanych treści przykładami (operowanie porównaniami). Takie zobrazowanie przekazu ma na celu minimalizowanie błędnego zrozumienia intencji nadawcy;

- potwierdzanie – tj. wyrobienie nawyku u członków zespołu upewniania się, czy otrzymany przekaz został właściwie rozumiany i czy przekazane zostały wszystkie istotne informacje.

Należy zauważyć, że współpracę będą ułatwiać nie tylko wyżej wspomniane praktyki w zakresie komunikowania się (aspekt sytuacyjny procesu komunikowania się). Sprzyjać jej będzie przede wszystkim budowanie atmosfery zaufania (aspekt psychologiczny). Zaufanie, jak pisze Ch. Handy<sup>21</sup>:

- nie jest ślepe, czyli trudno zaufać ludziom, których się nie zna, którzy nie kierują się tymi samymi ideami;

- ma swoje granice; z jednej strony dotyczy zaufania kompetencjom, z drugiej – wykorzystania ich do określenia w jasny sposób celu, bez wyznaczania metod jego realizacji, udzielania zezwoleń na wykonanie, kontrolowanie zadań po zakończeniu i ocenianie ich rezultatów;

- wymaga więzi, by poprzez osiągnięcie celów częściowych realizować cele główne; istotne jest zatem „zarażanie” misją i wizją, a nie tylko przekazywanie informacji o nich;

- wymaga kontaktu osobistego, który przyczynia się do wyzwalań zaangażowania innych uczestników;

- nie jest obligatoryjne, tzn. że trzeba na niego zasłużyć, czyli udowodnić, że jest się go wartym;

- wymaga ciągłego uczenia się, rozumianego jako zdolność do poszukiwania, otwartość na zmiany;

- jest bezlitosne, czyli wymaga wydobywania z siebie tego, co najlepsze, oraz nieustannego rozwoju osobistego i twórczości.

---

<sup>21</sup> Ch. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm: poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wrocław 1999, s. 152–156.

Można zauważyć, że pierwsze cztery wymienione zasady mogą być wynikiem spotkania uczestników współpracy wirtualnej. Osiąganiu kolejnych sprzyjają natomiast praktyki komunikowania się ustalone na takim spotkaniu. Nie bez znaczenia jest także poszerzanie stopnia konwergencji celów indywidualnych i zespołowych<sup>22</sup>. Podkreślić bowiem należy, że wzajemne zaufanie pozwala założyć, iż działania uczestników współpracy wirtualnej dokonywane są na rzecz realizowanych projektów, jak również dobra wszystkich osób zaangażowanych w ich realizację, co ogranicza poziom niepewności w ramach współpracy. W efekcie współuczestnicy mają poczucie, że mogą liczyć na siebie – a zatem na pomoc, radę i wsparcie. Co więcej, również na to, że działania pozostałych osób są w możliwym do uzyskania stopniu rzetelne i adekwatne z punktu widzenia realizowanych działań.

Ponieważ proces komunikowania się ma złożoną i kompleksową strukturę, a pełne i właściwe odczytanie przekazywanych znaczeń nie jest możliwe w oderwaniu od przekazu niewerbalnego (który zawsze towarzyszy symbolicznej mowie artykułowanej), dodatkowo w trakcie współpracy winno się dążyć do nawiązywania relacji komunikacyjnych poprzez zróżnicowane media przekazu: telefony, pocztę elektroniczną, tele- i wideokonferencje<sup>23</sup>. Warto przy tym podkreślić, że analizy przeprowadzone przez A. Caballera, F. Gracia i J.M. Peiró wykazały, iż satysfakcja z komunikowania się podczas wirtualnej współpracy jest z reguły wyższa wtedy, gdy w ramach komunikowania się jej uczestnicy mogą korzystać i korzystają z tych narzędzi<sup>24</sup>.

## 4. Podsumowanie

Dążąc do skutecznej współpracy wirtualnej, winno się zwrócić uwagę na stosowaną technologię, przede wszystkim jednak należy zadbać o efektywność komunikowania się. W pierwszym przypadku, jak wskazują S. Wison<sup>25</sup> i C. Joinson<sup>26</sup>, niezbędne jest zapewnienie stosownej infrastruktury komunikacyjnej

---

<sup>22</sup> Por. B.M. Wiesenfeld, S. Raghuram, R. Garud, *Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization*, „Organization Science” 1999, nr 10(6), s. 779.

<sup>23</sup> M.E. Guffey, *Business Communication: Process and Product*, Mason 2006, s. 43–44.

<sup>24</sup> A. Caballer, F. Gracia, J.M. Peiró, *Affective Responses to Work Process and Outcomes in Virtual Teams: Effects of Communication Media and Time Pressure*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, nr 20(3), s. 247 i 252.

<sup>25</sup> S. Wison, *Forming Virtual Teams*, „Quality Progress” 2003, nr 36(6), s. 36.

<sup>26</sup> C. Joinson, *Managing Virtual Teams*, „HR Magazine” 2002, nr 47(6), s. 71.

(gwarantującej bezpieczeństwo i niezawodność transmisji przekazów)<sup>27</sup>. W drugim można wyróżnić działania, które w celu efektywnej współpracy winny ją poprzedzać oraz być wykonywane w trakcie jej trwania. Podejmując współpracę wirtualną, warto rozpocząć od doboru uczestników<sup>28</sup> i ich przygotowania do realizowania tego rodzaju projektów i wykonywania zadań. Powinno się poszukiwać osób, które przede wszystkim charakteryzują się samodzielnością, umiejętnością organizacji czasu pracy, silną motywacją wewnętrzną, elastycznością, aktywnością, otwartością na innych, tolerancją i empatią<sup>29</sup>. Natomiast przygotowując osoby do współpracy, trzeba uświadomić im znaczenie porozumiewania się w tego rodzaju współpracy, a następnie przeszkolić ich w tym zakresie oraz – uwzględniając możliwość wystąpienia w obrębie zespołu zróżnicowania kulturowego – w zakresie różnic kulturowych<sup>30</sup> (aspekt formalny procesu komunikowania się). Nie spowoduje to zniwelowania problemów związanych z wystąpieniem bariery językowej, ale umożliwi ograniczenie konfliktów. Wskazane jest także wspólne ustalanie zasad współpracy wirtualnej, w tym szczególnie komunikowania się (aspekt sytuacyjny), które sprzyjając budowaniu zaufania (aspekt psychologiczny), przyczyniają się do efektywności podejmowanych działań.

## Literatura

- Brzozowski M., *Wybrane modele organizacji wirtualnej [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, pod red. K. Zimmiewicza, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Caballer A., Gracia F., Peiró J.M., *Affective Responses to Work Process and Outcomes in Virtual Teams: Effects of Communication Media and Time Pressure*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, nr 20(3).
- Emelo R., Francis L.M., *Virtual Team Interaction*, „Training and Development” 2002, nr 56(10).
- Freimuth J., Krieg R., Schäder M., *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2.
- Gach D., *Organizacja wirtualna [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007.
- Godar S.H., Ferris S.P., *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*, Idea Group, London 2004.
- Górnica L., *Audyty komunikacyjne. Metodologia i zastosowania*, „Prakseologia” 1999, nr 139.

---

<sup>27</sup> A tym samym zadbanie o nabycie przez uczestników umiejętności biegłej obsługi narzędzi komunikacji wirtualnej.

<sup>28</sup> D.J. Pauleen, *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*, Idea Group, London 2005, s. 11.

<sup>29</sup> Por. M.E. Guffey, *op. cit.*, s. 44.

<sup>30</sup> S.H. Godar, S.P. Ferris, *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*, Idea Group, London 2004, s. 89.

- Grice H.P., *Logika a konwersacja* [w:] *Język w świetle nauki*, pod red. B. Stanosz, Czytelnik, Warszawa 1980.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Gudykunst W.B., *The Uncertainty Reduction and Anxiety-Uncertainty Reduction Theories of Berger, Gudykunst, and Associates* [w:] *Watershed Research Traditions in Human Communication Theory*, pod red. D.P. Cushman, B. Kovačić, SUNY Press, New York 1995.
- Guffey M.E., *Business Communication: Process and Product*, Mason 2006.
- Handy Ch., *Głód ducha. Poza kapitalizm: poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wrocław 1999.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1973.
- Joinson C., *Managing Virtual Teams*, „HR Magazine” 2002, nr 47(6).
- Kasparek M., Haus P., *Internet – nowoczesna technika transmisji*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyki” 1997, nr 7–8.
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod red. W. Grudzewskiego, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2001.
- Kramer M.W., *Managing Uncertainty in Organizational Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah–New Jersey–London 2004.
- Leksykon zarządzania*, pod red. M. Adamskiej, Difin, Warszawa 2004.
- Lurey J.S., Raisinghani M.S., *An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams*, „Information and Management” 2001, nr 38.
- Mihhaillova G., *Virtual Teams: Just a Theoretical Concept or a Widely Used Practice*, „Business Review” 2007, nr 7(1).
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
- Pauleen D.J., *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*, Idea Group, London 2005.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod red. W. Grudzewskiego, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2001.
- Vazquez-Orta I., Dirven R., Pörings R., Spooren W., Verpoor M., *Działanie za pomocą słów: pragmatyka* [w:] *Kognitywne podstawy języka i językoznawstwa*, pod red. E. Tabakowskiej, Universitas, Kraków 2001.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wiesenfeld B.M., Raghuram S., Garud R., *Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization*, „Organization Science” 1999, nr 10(6).
- Wiessman R.L., *Intercultural Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995.
- Wilson S., *Forming Virtual Teams*, „Quality Progress” 2003, nr 36(6).
- Zelley E.D., Dainton M., *Applying Communication Theory for Professional Life: A practical Introduction*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2005.
- Żukowska J., *Budowa zaufania w organizacji wirtualnej* [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

## Communicational Aspects of Virtual Cooperation

The article describes the fundamental elements related to virtual cooperation. It demonstrates that virtual cooperation is based on security and reliable communication technologies and well defined communication rules which create favourable conditions for trust building.

**Renata Winkler** – doktor, adiunkt w Katedrze Zachowań Organizacyjnych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

*Zainteresowania naukowo-badawcze:* komunikacja interkulturowa, zachowania organizacyjne.

*e-mail:* renata.winkler@uek.krakow.pl

**Marta Moczulska** – magister, asystent w Katedrze Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego.

*Zainteresowania naukowo-badawcze:* partycypacja pracownicza, komunikowanie się w organizacji, zarządzanie zmianami.

*e-mail:* m.moczulska@wez.uz.zgora.pl