

mgr Tomasz Stefaniuk
Akademia Podlaska w Siedlcach

Specyfika procesu komunikacji w zespole wirtualnym Specific of communication process in virtual team

Streszczenie: *Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymuszają na nich konieczność zmian w dotychczasowym sposobie pracy zespołowej, przyczyniając się do coraz powszechniejszego wykorzystania zespołów wirtualnych. Jednym z głównych czynników skutecznej pracy tych zespołów jest komunikacja, której zadaniem jest zapewnienie zdalnego dostępu do informacji każdemu członkowi zespołu czy zapewnienie szybkiej wymiany informacji między członkami zespołu. Komunikowanie się za pomocą narzędzi teleinformatycznych – charakterystyczne dla zespołów wirtualnych różni się od tradycyjnych form komunikacji. Różnice te dotyczą m.in. zmiany formy kanału informacyjnego oraz ilości przekazywanych informacji, większej pośredniości komunikacji, czy większej anonimowości uczestników aktów komunikacji.*

Abstract: *The changes in the surroundings of contemporary enterprises force them to modify current systems of teamwork which results in an increasing popularity of virtual teams. One of the major effectiveness factor of virtual teamwork is a communication, which is responsible for granting every team member a remote access to information or fast information exchange.*

Communication by tele-information technology tools – typical for virtual teams – is different than traditional communication. That differences are concerned for example on the changing of informative channel form as well as the quantity of transmitted information, biggest average of communication, or the biggest anonymity of participants of communication acts.

Wprowadzenie - istota zespołów wirtualnych

Zespoły wirtualne stwarzają nowe możliwości działania w warunkach globalizacji i informatyzacji. Określone przez P. Grajewskiego jako zespoły najnowszej generacji¹, rozwijają się bardzo dynamicznie. Wg J. Goodbody bardzo szybko stają się one niezbędnym elementem globalnej gospodarki². J. Lipnack i J. Stamps dowodzą, że zespoły wirtualne są kolejnym logicznym

¹ Grajewski P., *Organizacja Procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa 2007, s. 90-91.

² Goodbody J., *Critical success factors for global virtual teams*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html> pobrano 2009.02.15.

krokiem w ewolucji struktur organizacyjnych. Nie można bowiem rozwiązywać problemów dwudziestego pierwszego wieku, takich jak globalizacja, czy digitalizacja, stosując dziewiętnastowieczne metody organizatorskie³.

Oczywiście 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 kryteria⁴:

- 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 bariery organizacyjno-strukturalne⁵. 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 technologii⁶.

Właśnie z tego powodu komunikacja jest jednym z głównym czynnikiem determinującym skuteczność zespołu wirtualnego, co potwierdzają badania J.M. Lurey oraz M.S. Raisinghani⁷, jak również badania przeprowadzone przez J. Meyer, A. Engel, J. Wiedemann, P. Richter⁸.

³ Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000, s. 7, 37.

⁴ Tamże, s. 38.

⁵ Np. Duarte D.L., Snyder N.T., *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, 2001, s. 4-5; Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000, s. 38.

⁶ Duarte D.L., Snyder N.T., *Mastering Virtual Teams : Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, 2001, s. 4-5.

⁷ Lurey, J.M., Raisinghani, M.S., *An empirical study of best practices in virtual teams*. "Information & Management", 2001 38(8), s. 523-544.

⁸ Meyer J., Engel A., Wiedemann J., Richter P., *Performance and job satisfaction in virtual teams*, Work & Organizational Psychology, Symposia: EAWOP Conference Materials, Istanbul 13 -15 May 2005, s. 9.

Proces komunikacji i jego elementy

W nauce funkcjonuje wiele definicji komunikacji, które wyrażają różnorodne podejścia badawcze i interpretacyjne, podkreślając odmienne aspekty tego pojęcia. J. Adaira, komunikacja to proces, którego uczestnicy dzielą się znaczeniami⁹. S.P. Robbins dodaje, że komunikacja musi obejmować nie tylko przekazywanie znaczeń, ale także ich rozumienie¹⁰. Według S.P. Morreale, B.H. Spitzberg i J.K. Barge komunikacja jest procesem organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia¹¹. J.A. DeVito podkreśla, że komunikacja jest procesem, gdyż ciągle następują w niej zmiany i jest dynamiczna¹².

Aby można było mówić o procesie komunikacji konieczne jest wystąpienie jego podstawowych komponentów, którymi są: uczestnicy (nadawca i odbiorca), kontekst, komunikat (wiadomość), kanał, sprzężenie zwrotne oraz szumy¹³.

Uczestnicy to osoby pełniące w procesie komunikacji rolę nadawcy (inicjator transmisji wiadomości, który ją koduje – przekłada informację na wiele symboli) i odbiorcy (jednostka lub grupa która postrzega wiadomość nadaną przez nadawcę i ją dekoduje – interpretuje i przekłada komunikat na zrozumiałą informację). Im bardziej sytuacja komunikacyjna jest sformalizowana, tym bardziej sytuacja jest określona i stała.

Komunikat jest centralnym składnikiem procesu komunikacji. Jest sygnałem, bądź kombinacją sygnałów stymulujących w określony sposób odbiorcę, złożonych ze znaków i symboli. Nieśie on pewne znaczenie, opiera się na sytuacjach (werbalnych i niewerbalnych), podlega kodowaniu a następnie odkodowaniu oraz jest zorganizowany w pewną formę (im bardziej oficjalny tym bardziej ustrukturalizowany).

Kanał, to z jednej strony sposób przekazu komunikatu, ale także wykorzystane w tym celu media technologiczne. Podstawowymi kanałami komunikacji są¹⁴:

- komunikowanie ustne:
 - bezpośrednio (w osobistej styczności nadawcy i odbiorcy, np. w postaci rozmowy, dyskusji, wywiadu itd.),
 - pośrednio (za pośrednictwem różnorodnych mediów: telefonu, telewizji, sieci komputerowych),
- komunikowanie pisemne (notatki, tekst na ekranie komputera),

⁹ Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja. najważniejsze narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 21.

¹⁰ Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 1998, s. 215.

¹¹ Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2007, s. 31.

¹² DeVito J.A., *The communication handbook: A dictionary*, Harper & Row, New York 1986, s. 239.

¹³ Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 14.

¹⁴ Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2008, s. 17.

- komunikowanie wizualne (wykresy, schematy, fotografie, techniki video).

Sprzężenie zwrotne to reakcja odbiorcy następująca po odkodowaniu komunikatu. Dostarcza ono nadawcy podstawowe informacje dotyczące jego skuteczności w osiąganiu zamierzonych celów. Reakcja ta wpływa na proces komunikacji powodując, że ulega zmianom zachowanie nadawcy oraz wiedza wszystkich uczestników procesu komunikacji [W.A. Mambert, 1971, s. 4].

Szumy są to źródła zakłóceń oraz zniekształceń komunikatu powstające w każdym etapie procesu komunikacji. Mogą być one natury¹⁵:

- fizycznej (hałas, ograniczona widoczność, ingerencja osób trzecich),
- fizjologicznej (wysoka gorączka, kaszel, zaburzenia słuchu),
- psychologicznej (uprzedzenia, lęki, egotyzm).

Ostatnim wyróżnionym elementem procesu komunikacji jest kontekst. Stwarza on warunki, ramy w których zachodzi komunikacja. Główne rodzaje kontekstu to: otoczenie - miejsce, kultura, czas, relacje interpersonalne, postawiony cel komunikacji.

Komunikacja w zespole wirtualnym – analiza pojęć

Fizyczne oddzielenie od siebie członków zespołu wirtualnego sprawia, że komunikowanie w tym zespole wymaga zastosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Informacje które w tradycyjnej formie pracy są dostępne w siedzibie firmy muszą znajdować się w miejscu pracy członka zespołu (bardzo często jest to jego dom). Pociąga to za sobą konieczność stworzenia bazy wiedzy, do której dostęp członkowie zespołu mogą uzyskiwać w sposób zdalny. Brak możliwości komunikacji twarzą w twarz sprawia, że członkowie zespołu wirtualnego komunikują się wzajemnie ze sobą za pomocą takich narzędzi jak telefon komórkowy, e-mail, wideokonferencje, czat, lub specjalne oprogramowanie do zarządzania realizacją projektu (jak system współdzielenia plików, kalendarz itd.).

Wykorzystanie narzędzi elektronicznych do komunikacji popularyzuje się w zawrotnym tempie (nie tylko w odniesieniu do zespołów wirtualnych) i staje się obecnie powszechne zarówno na płaszczyźnie prywatnej jak i biznesowej. Według L. Kiełtyki zarówno komunikacja interpersonalna jak i komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami czy instytucjami wymaga już obecnie, dla pełnego zobrazowania przesyłanych wiadomości, zastosowania technik i technologii wykorzystujących procedury multimedialnego przesyłania informacji¹⁶.

Komunikowanie się z wykorzystaniem nowoczesnych technologii określane jest w literaturze przedmiotu za pomocą takich terminów jak komunikacja medialna, komunikacja za pośrednictwem komputera (computer-mediated

¹⁵ Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wloters Kluwer business, Kraków 2008.

¹⁶ Kiełtyka L., *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzanie informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 17.

communications), komunikacja wirtualna, czy komunikacja elektroniczna. Bardzo często terminom tym przypisywane są podobne znaczenia, jednak dostrzec można także znaczące różnice w ich definiowaniu. Zestawienie powyższych terminów oraz ich znaczeń przedstawione zostało w tabeli 1.

Tabela. 1. Zakres pojęciowy terminów stosowanych do opisu komunikacji za pomocą technologii teleinformatycznych

Table 1. The meanings of the terms used to describing teleinformatics communication

komunikacja medialna	computer-mediated communications CMC)	komunikacja wirtualna	komunikacja elektroniczna
<p>punktem wyjścia w komunikacji medialnej jest pokonanie dwóch barier komunikacyjnych: braku współobecności czasu i przestrzeni. P. Winterhoff-Spurk¹⁷</p> <p>komunikacja medialną to przekaz w obrębie mass mediów (medialne rozpowszechnianie informacji dużej grupie osób) G. Maletzke¹⁸</p>	<p>Komunikacja za pośrednictwem komputera (CMC) jest procesem, przez który ludzie tworzą, wymieniają i przestrzegają informacje wykorzystując sieciowe systemy telekomunikacyjne (albo nie połączone łącznie w sieć komputery), by usprawnić kodowanie, transmisję i dekodowanie wiadomości J. December¹⁹</p> <p>każda czynność komunikacyjna zachodząca poprzez dwa lub więcej połączone ze sobą komputery D. McQuail, 2005²⁰</p>	<p>komunikacja wirtualna to proces, w którym dokonuje się transmisja informacji do niedostępnych albo odległych miejsc za pomocą nowoczesnej techniki informacyjnej, w którym kontekst, intencje, a także aktorzy mogą nie istnieć w świecie realnym albo mogą być zamienieni lub stworzeni w innej formie. B. Bengtsson²¹</p> <p>To komunikacja bezosobowa (nietowarzyska, zimna i niewrażliwa), przeprowadzana na odległość i techniczna (za pomocą narzędzi teleinformatycznych) G. Duysters, B. Sadowski²²</p>	<p>o komunikacji elektronicznej możemy mówić wówczas, gdy kanał komunikacyjny jest modulowany falami elektromagnetycznymi. E. Erzsébet J. Hadházy, I. Schmercz²³</p> <p>komunikacja elektroniczna to wszelkie media, w których informacje od nadawcy są - za pomocą odpowiedniego urządzenia - przekształcane na sygnały elektryczne lub elektromagnetyczne, a następnie przekazywane w tej formie odbiorcy, który również korzysta z odpowiedniego urządzenia - służącego do rozszyfrowania zapisu i nadania mu rozumiałej dla człowieka formy. J. Grzenia²⁴</p>

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaborate

¹⁷ Winterhoff-Spurk P., *Psychologia mediów*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007, s. 10.

¹⁸ Maletzke G., *Kommunikationswissenschaft im Überblick*, VS Verlag für Sozialw, Wiesbaden, 1998, s. 105.

¹⁹ December J., *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(4) 1996, s. 8.

²⁰ McQuail D., *Mcquail's Mass Communication Theory*, SAGE Publications, London 2005, s. 24.

²¹ Bengtsson B., *Virtual Communication*, Umeå University Press, Umeå Sweden, 1999, s. 34.

²² Duysters G., Sadowski B., *Communication and cooperation In the virtual workplace*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA 2007, s. 4.

²³ <http://pf.ujep.cz/files>, pobrano 2009, 09, 23.

²⁴ Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006, s. 59.

Największe rozbieżności zauważyć można przy definicji komunikacji medialnej. Z jednej strony termin ten oznacza komunikację przez każde medium transmisyjne pozwalające pokonać bariery czasoprzestrzenne (a więc także znaki dymne, komunikację flagową, dźwiękową itd.), z drugiej strony jest to przekaz w obrębie mass-mediów.

Komunikacja elektroniczna jest terminem bardziej jednoznacznym, a jej definicje koncentrują się zazwyczaj na wskazaniu konkretnej technologii przekazu informacji. Druga z prezentowanych definicji komunikacji elektronicznej wyczerpuje spektrum możliwości nowoczesnej technologii stosowanej obecnie do komunikacji, jednak z chwilą pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych mogą być one nieprzydatne. Poza tym komunikacja elektroniczna nie ogranicza się tylko do procesu komunikacji na odległość. Za komunikację elektroniczną należałoby uznać w świetle wszystkich powyższych definicji np. prezentację multimedialną.

Z kolei komunikacja za pośrednictwem komputera (termin powszechnie stosowany w literaturze angielskojęzycznej i używany zamiennie do terminu komunikacja wirtualna) odnosi się do jednego tylko narzędzia (komputera) i nie obejmuje w sobie komunikacji za pośrednictwem telefonii komórkowej. Argumentem przemawiającym za powszechnością używania pojęcia „komunikacja za pośrednictwem komputera” jest dążenie do zintegrowania urządzeń, które służą komunikowaniu się interpersonalnemu i przewidywania, że z czasem telefon i komputer połączą się. Bardzo często nowoczesne telefony porównywane są z palmtopami czy nawet z laptopami. Istnieje bowiem możliwość korzystania w nich z Internetu i przekazywania wiadomości e-mailowych, sprawdzania rozkładów jazdy, czytania gazety czy przekazu audiowizualnego.

Póki jednak co, telefony komórkowe są odrębnymi urządzeniami, a jak zauważa J. Grzenia, zasięg społeczny komunikacji telefonicznej jest znacznie większy niż komunikacji komputerowej²⁵. Poza tym, według „The Daily Mail” użytkownicy nowoczesnych telefonów (tzw. Smartfonów) wolą przy ich użyciu sprawdzić wiadomości czy najnowsze wyniki ulubionej drużyny, nawet jeśli laptop leży tuż obok. Szkoda bowiem czasu na podnoszenie ekranu laptopa skoro telefon pozwala szybciej dostać się do informacji²⁶.

Termin komunikacja wirtualna najbardziej odpowiada specyfice komunikacji w zespole wirtualnym, ponieważ zawiera w sobie zarówno oddalenie aktorów procesu komunikacji, jak również stosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych. Pojęcie to jest wykorzystywane także do opisu procesu komunikacji pomiędzy bytami istniejącymi tylko w komputerowo tworzonej rzeczywistości wirtualnej.

Najważniejsze cechy komunikacji w zespole wirtualnym

Zastosowanie technologii teleinformatycznych do komunikacji w zespołach wirtualnych sprawia, że wykazuje ona odmienne cechy od komuni-

²⁵ Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006, s. 16.

²⁶ <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article>

kacji bezpośredniej twarzą w twarz obserwowanej w zespołach tradycyjnych. Analizując literaturę przedmiotu wskazać należy następujące różnice:

- zmianę formy kanału informacyjnego oraz ilości przekazywanych informacji,
- przekształcenie znaczenia przestrzeni oraz czasu komunikacji,
- większą pośredniość komunikacji,
- traktowanie narzędzi komunikacyjnych jako aktorów procesu komunikacji,
- większą anonimowość uczestników aktów komunikacji,

W kontakcie bezpośrednim, proces komunikacji odbywa się poprzez wiele kanałów: wzrokowy, słuchowy, dotykowy, zapachowy. Poza informacjami werbalnymi docierają do uczestników procesu komunikacji także informacje niewerbalne, jak np. gestykulacja, spojrzenie, intonacja, wygląd zewnętrzny, dystans fizyczny dzięki którym łatwiej jest zrozumieć emocjonalne zabarwienie i treść wypowiedzi.

Istotą komunikacji w zespole wirtualnym jest natomiast przekaz informacji w formie cyfrowej (tzw. digitalizacja informacji)²⁷. To sprawia, że jest ona uboższa o te elementy, które w trakcie tworzenia przekazu, bądź jego przesyłania są pomijane.

Oczywiście istnieje całe spektrum narzędzi teleinformatycznych umożliwiających komunikację. Nowoczesne technologie pozwalają na przekazywanie obrazu na dowolne dystanse. Możliwe jest więc zrealizowanie rozmów na odległość (a nawet wideokonferencji), podczas których istnieje możliwość obserwacji twarzy rozmówcy. Jak zauważa jednak J. Grzenia z kilku przyczyn nawet w tym wypadku nie można mówić o komunikacji „twarzą w twarz”²⁸.

1. Uczestnicy rozmów na odległość widzą wprawdzie swoje twarze, lecz zwykle nic poza nimi, toteż w najlepszym razie spośród wszystkich możliwych kodów niewerbalnych zachowany zostaje tylko kod mimiczny. Często przekaz obrazu nie jest dostatecznie szybki, więc reakcje mimiczne rozmówcy obserwowane są z pewnym opóźnieniem. Poza tym, niedostateczna rozdzielczość obrazu na monitorze, lub ekranie telefonu sprawia, iż pewne reakcje mimiczne, łatwe do zaobserwowania w żywej komunikacji, nie mogą być oddane przez transmisję wizualną.
2. Traci ważność przestrzeń pomiędzy aktorami procesu komunikacji, ponieważ równie prosty jest dostęp do rozmówcy mieszkającego za ścianą, jak i na drugiej półkuli.
3. Kontekst sytuacyjny nie może zostać oddany nawet w przybliżeniu. Nie zmienia tego faktu nawet możliwość przesyłania wielkiej liczby obrazów, także ruchomych. Wartość informacji wizualnych towarzyszących odpowiedniemu przekazowi werbalnemu jest w komunikacji z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej niewielka.

²⁷ Bengtsson B., *Virtual Communication*, Umeå University Press, Umeå Sweden, 1999, s. 79.

²⁸ Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006, s. 66.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, członkowie zespołu wirtualnego rzadko korzystają z wideo rozmów, czy nawet telefonu. Chętniej porozumiewają się za pośrednictwem e-maila, bądź komunikatorów tekstowych, ograniczając tym samym ilość przesyłanych informacji do minimum²⁹.

Kolejną kwestią jest zdecydowanie mniejsza częstotliwość aktów komunikacyjnych wynikająca z faktu, iż nie występują tutaj przypadkowe spotkania będące okazją do rozmów w zespołach tradycyjnych. W związku z tym do członków zespołu wirtualnego nie docierają informacje nieformalne³⁰.

W komunikacji realnej, zbyt duża odległość staje się barierą uniemożliwiającą, bądź utrudniającą komunikację. Tak więc przewyciężenie odległości wymaga szczególnych zabiegów (jak np. napisanie i wysłanie listu). Przestrzeń fizyczna przestaje być przeszkodą w komunikacji w zespole wirtualnym, gdyż stosując narzędzia teleinformatyczne nie trzeba wkładać prawie żadnego wysiłku w jej pokonywanie.

Zdecydowanie łatwiejsze jest także w pokonywanie bariery czasu. Poprzez utrwalanie wiadomości. Zapisywanie wiadomości w formie cyfrowej jest szybsze i tańsze, a dostęp do nich łatwiejszy³¹. Analizując pokonywanie przestrzeni fizycznej i czasu, można w zespołach wirtualnych wyróżnić trzy sytuacje komunikacyjne:

- ten sam czas – różne miejsce,
- różny czas, różne miejsce,
- różny czas, to samo miejsce.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z komunikacją synchroniczną, co oznacza, że zachodzi ona podobnie jak w komunikacji mówionej w czasie rzeczywistym (bądź z niewielkim tylko opóźnieniem). Podstawowym warunkiem wystąpienia komunikacji synchronicznej jest więc komunikowanie się w tym samym czasie. Pozwala ona na natychmiastową odpowiedź i jest zarazem najbardziej kompletną i naturalną formą komunikacji przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznych. Przykładami tej formy komunikacji są rozmowy telefoniczne, video konferencje czy, internetowe komunikatory (tekstowe i głosowe).

W drugim przypadku jest to komunikacja asynchroniczna, która charakteryzuje się odroczoną w czasie reakcją odbiorcy. W komunikacji asynchronicznej nadawca przesyła informacje które są w określony sposób przechowywane. Odbiorca (bądź odbiorcy) mają możliwość dostępu do tych informacji w dowolnym czasie. Przykładami tej formy komunikacji są: poczta głosowa, poczta elektroniczna, konferencje komputerowe, czy aplikacje sieciowe (Intranet). Różnice w czasie od wysłania do odebrania informacji wynoszą zwykle kilka godzin. W konsekwencji sprzężenie zwrotne w procesie komunikacji albo nie występuje, albo jest odroczone w czasie. Jeśli wiadomość nie jest zakomunikowana właściwie, może minąć kilka dni, zanim od-

²⁹ http://ceo.cxo.pl/artykuly/35126_1.html

³⁰ Burlea A.S., *The Communication Process in Virtual Teams* [w:] *Informatica Economică*, nr 1 (41)/2007, s. 116.

³¹ Na jednej płycie DVD, bądź na serwerze zamieścić można całe księgozbiory (np. portal <http://books.google.pl/books>).

biorca zauważy błąd w komunikacji. Inną niedogodnością komunikacji asynchronicznej jest brak pewności, czy odbiorca zrozumiał wiadomość właściwie, lub czy ją w ogóle otrzymał. Nie istnieje więc możliwość szybkiego skorygowania wiadomości. Z drugiej strony, komunikacja asynchroniczna daje to odbiorcy czas na zastanowienie się nad otrzymanym materiałem i bardziej przemyślaną odpowiedź.

Trzeci przypadek, to asynchroniczna komunikacja w tym samym miejscu, która zachodzi wówczas, gdy członkowie zespołu korzystają z jednego wydzielonego miejsca w którym uzyskują niezbędne informacje. Wykorzystywane mogą być tutaj takie narzędzia jak biblioteka (centrum wiedzy), czy dzielenie plików lub aplikacji w sieci.

Wszystkie przedstawione powyżej formy komunikacji dobywają się ga pośrednictwem mediów elektronicznych. Stanowią więc pośrednią formę komunikacji. Jednak w każdym z powyższych przypadków pośredniość procesu komunikacji może mieć różne stopnie, i może być przez członków zespołu wirtualnego zmniejszana bądź zwiększana³². Najbardziej zbliżona do komunikacji bezpośredniej jest komunikacja synchroniczna na odległość. Jednak zamiast kontaktu „face to face” mamy w niej kontakt „interface to interface”, a w konsekwencji według J. Grzeni nie jest to komunikacja w pełni bezpośrednia³³. Różnica polega przede wszystkim na braku bliskości (możliwości utrzymania stałego kontaktu wzrokowego, którego mimo rozmowy w jednym czasie brakuje). Poza tym, akt nadawania i odbioru informacji są od siebie oddzielone.

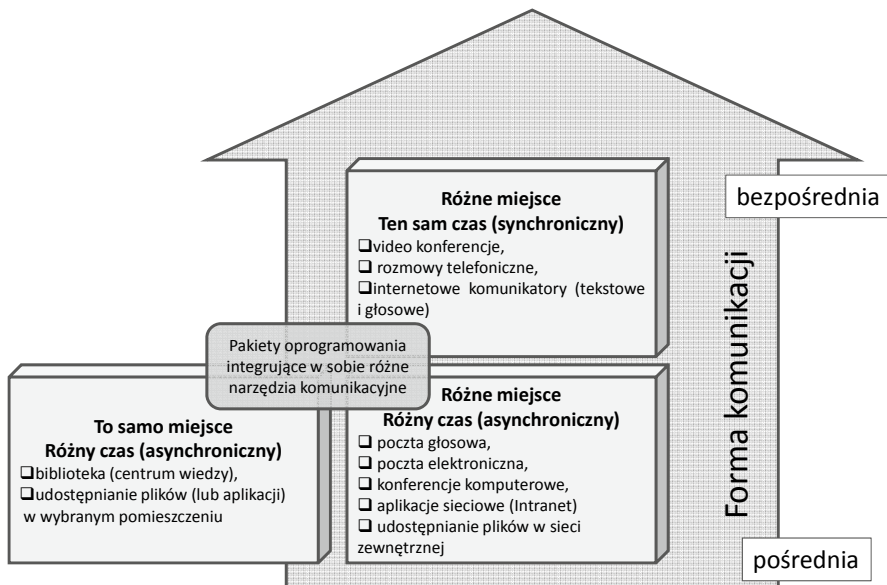
Komunikacja asynchroniczna natomiast (zarówno drugi jak i trzeci z opisanych przypadków) bazuje na przechowywaniu informacji (analogicznie do pisma tradycyjnego) i jest zdecydowanie bardziej pośrednia.

Zespół wirtualny wykorzystuje zarówno narzędzia komunikacji synchronicznej jak i asynchronicznej. Często różne narzędzie komunikacyjne są połączone w ramach jednego kompleksowego pakietu oprogramowania. Pakiet taki zawiera zazwyczaj system wymiany (dzielenia) plików, harmonogram działań wraz z kalendarzem, tablicę ogłoszeń, komunikator.

Na rysunku 1 przedstawiono możliwe narzędzia wykorzystywane w zespole wirtualnym w komunikacji synchronicznej i asynchronicznej ze zwróceniem uwagi na stopień pośredniości komunikacji.

³² Na przykład poprzez standardowe możliwości interfejsu komunikatorów głosowych czy tekstowych pozwalających na ignorowanie wybranych rozmówców (maksymalny stopień pośredniości i dystansu), prowadzenie rozmowy w ogólnodostępnym oknie (co oznacza poziom standardowy tego parametru komunikacyjnego), w gronie przyjaciół (stopień pośredniości zredukowany), a wreszcie na prowadzenie rozmowy z wybraną osobą (najniższy możliwy w tym typie komunikacji poziom pośredniości) Dodatkowo istnieje możliwość włączenia kamery (przekaz obrazu), stosowanie tzw. Emotikonów pozwalających na obrazowe wyrażanie uczuć.

³³ Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006, s. 65.



Rys 1. Narzędzia wykorzystywane do komunikacji w zespole wirtualnym

Fig. 1. Tools using to communication in virtual team

Źródło: Opracowanie własne

Source: own elaborate

Poszczególne narzędzia komunikacji przy użyciu technologii teleinformatycznych posiadają różny zakres możliwości, w jakim mogą odtwarzać, bądź przedstawiać całą informację, którą nadawca chciał przesłać. L.K. Trevino R.L. Daft i H.R. Lengel twierdzą, że im bogatsze medium komunikacyjne, z tym większą precyzją nastąpi proces komunikacji. Bogactwo medium komunikacyjnego zależy ich zdaniem od³⁴:

- zdolności nośnika komunikacyjnego do transmisji kompletnego przekazu (zawierającego także niewerbalną i emocjonalną treść wiadomości),
- zakresu i szybkości reakcji zwrotnej (określającego po jakim czasie i w jakiej formie odbiorca może odpowiedzieć nadawcy).

Zgodnie z powyższymi założeniami, najbogatsze media to media umożliwiające maksymalną bezpośredniość komunikacji. Są to narzędzia komunikacji synchronicznej, które najbardziej imitujące rozmowę twarzą w twarz - a więc wideo rozmowy. Mniejszym stopniem bogactwa cechuje się telefon, następnie komunikator tekstowy, aplikacje sieciowe, e-mail, notatki,

³⁴ Trevino L., Daft R.L., Engel R.H., Understanding managers media choices: A symbolic interactionist perspective. [w:] Fulk J., Steinfield C. (red.), Organization and communication technology, Newbury Park, CA: Sage, 1990, s. 78-80.

czy w końcu udostępnianie plików (media najbardziej pośrednie i zarazem asynchroniczne)³⁵.

Z drugiej jednak strony, nie każda wiadomość wymaga głębokiego rozważenia ludzkich uczuć i czasem informacje zwrotne nie mają wpływu na jej zrozumienie. W takich przypadkach uboższa informacja poprzez swoją prostotę i szybkość będzie bardziej precyzyjna.

Według C.B. Gibson i S.G. Cohen, komunikacja synchroniczna, nadaje się najlepiej do złożonych zadań, które wymagają niezależnej współpracy, takich jak rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji. Z kolei komunikacja asynchroniczna wydaje się być najbardziej odpowiednia do mniej złożonych zadań³⁶.

Kolejną właściwością komunikacji przy użyciu technologii teleinformatycznych (a zwłaszcza komputerów), jest traktowanie narzędzi komunikacyjnych jako uczestników dialogu - aktorów procesu komunikacji. Bardzo często zakładamy, że komputer (a zwłaszcza połączony do Internetu) jest zdolny do rozwiązywania postawionych przed nim problemów, a więc i zdolnym do porozumienia się. Jako przykład można podać korzystanie z pomocy podczas pracy z konkretną aplikacją, czy też poszukiwanie informacji na zadany temat na stronach www.wikipedia.pl.

Inną cechą komunikacji przy użyciu technologii teleinformatycznych jest anonimowość. W zespole tradycyjnym członkowie tego zespołu również mogą się zwracać do siebie anonimowo (nie podając imienia i nazwiska w trakcie procesu komunikacji). Różnica polega jednak na tym, że pozostają w jakiejś styczności ze sobą (często znają się osobiście). W zespole wirtualnym do kontaktu komunikacyjnego może dojść między osobami nie znającymi się wcześniej. W takiej sytuacji anonimowość nie polega na niepodaniu imienia i nazwiska. Jest to raczej anonimowość potrzebna do przełamania typowych pragmatycznych ograniczeń i utrudnień komunikacyjnych, jak konieczność różnicowania form ze względu na wiek i status rozmówców, problemy w porozumiewaniu się spowodowane względami psychicznymi itd³⁷. Tak więc zadaniem anonimowości w zespole wirtualnym jest ułatwienie komunikowania się.

Literatura

1. Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja. najważniejsze narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
2. Duarte D. L.; Snyder N. T., *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, 2001.

³⁵ Ehsan N., Mirza E., Ahmad M., Impact of Computer-Mediated Communication on Virtual Teams' Performance: An Empirical Study [w:] World Academy of Science, Engineering and Technology 42, 2008, s. 695.

³⁶ Gibson C.B., Cohen S.G., *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass A Willey Imprint, San Francisco, 2003, s. 262.

³⁷ Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006, s. 72.

3. Goodbody J., *Critical success factors for global virtual teams*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html> pobrano 2009.02. 15.
4. Grajewski P., *Organizacja Procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa 2007.
5. Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000.
6. Lurey J.M., Raisinghani M.S., *An empirical study of best practices in virtual teams*. "Information & Management", 2001 38(8).
7. Meyer J., Engel A., Wiedemann J., Richter P., *Performance and job satisfaction in virtual teams*, Work & Organizational Psychology, Symposium: EAWOP Conference Materials, Istanbul 13 -15 May 2005.
8. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 1998.
9. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2007.
10. DeVito, J.A. *The communication handbook: A dictionary*, Harper& Row, New York 1986.
11. Potocki A, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2008.
12. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wloters Kluwer business, Kraków 2008.
13. Kiełtyka L., *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzanie informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
14. Winterhoff-Spurk P., *Psychologia mediów*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
15. Maletzke G., *Kommunikationswissenschaft im Überblick*, VS Verlag für Sozialw, Wiesbaden, 1998.
16. December J., *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(4) 1996.
17. McQuail, D., *Mcquail's Mass Communication Theory*, SAGE Publications, London 2005.
18. Bengtsson B., *Virtual Communication*, Umeå University Press, Umeå Sweden, 1999.
19. Duysters G., Sadowski B., *Communication and cooperation In the virtual workplace*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA 2007.
20. E. Erzsébet J. Hadházy, I. Schmercz [2005, <http://pf.ujep.cz/files/>]
21. Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, PWN, Warszawa 2006.
22. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article>
23. Burlea A.S., *The Communication Process in Virtual Teams* [w:] *Informatica Economică*, nr 1 (41)/2007.
24. Ehsan N., Mirza E., Ahmad M., *Impact of Computer-Mediated Communication on Virtual Teams' Performance: An Empirical Study* [w:] *World Academy of Science, Engineering and Technology* 42, 2008.
25. Trevino L., Daft R.L., Engel R.H., *Understanding managers media choices: A symbolic interactionist perspective*. [w:] Fulk J., Steinfield C.

- (red.), *Organization and communication technology*, Newbury Park, CA: Sage, 1990.
26. Gibson C.B., Cohen S.G., *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass A Willey Imprint, San Francisco, 2003.