

# Agata Hilarowicz, Anita Pollak

---

## Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji

---

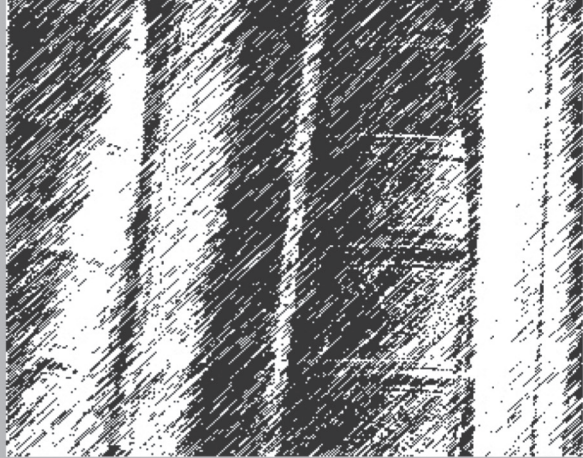
Chowanna 2, 163-175

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



AGATA HILAROWICZ, ANITA POLLAK

## Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji

**Virtual team as an example of innovation result and simultaneously  
a tool for innovation creation**

**Abstract:** There are a lot of questions concerning virtual team being at one hand an innovation result and on the other hand a tool for its creation. The aim of the paper is to outline the problem of virtual team in the context of effectiveness. The paper is especially focused on organizational and psychological aspects that facilitate or disturb achieving the level of effectiveness and simultaneously make the innovation dynamism.

**Key words:** innovation, virtual team, effectiveness of virtual team.

## Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności i szeroko rozumianej elastyczności wymaga wprowadzenia zmian w sposobie osiągnięcia celów i organizacji pracy. W procesach wynikających z wdrożonych zmian istotną kategorią jest czas i stosowana technologia. Stanowią one jednocześnie kryterium metod i technik proponowanych w celu uzyskania oczekiwanych efektów oraz oceny powstałych rozwiązań. Decydują również o zachowaniach prezentowanych przez jednostki w danych okolicznościach.

Przedmiotem analiz w niniejszym artykule jest zespół wirtualny i te jego cechy, które przyczyniają się do powstawania innowacji. W pewnym sensie zespół wirtualny sam jest wynikiem innowacji w procesie organizacji pracy (zmiana w strukturze pracy), ale równocześnie może stanowić narzędzie tworzenia nowych rozwiązań. Powstanie zespołów wirtualnych wiąże się z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych. Zespół, w tradycyjnym rozumieniu, przekształca się w formę sieci powiązań. W rezultacie na znaczeniu traci miejsce realizacji zadania w sensie geograficznym i organizacyjnym, czas, w którym się to odbywa, a także kwestie związane z kulturą organizacji powołującej zespół. Znaczenie zyskują natomiast połączenia pomiędzy współpracującymi organizacjami i jednostkami. Opierają się one głównie na wymianie, transformacji i implikowaniu wiedzy. Ocenia się, że tego rodzaju powiązania stanowią podstawę do uzyskiwania radykalnych innowacji w krótszym czasie niż to ma miejsce w tradycyjnych zespołach (Maczewski, Rychlicka, 1997, s. 278).

## Kluczowe pojęcia

W literaturze przedmiotu innowacje utożsamia się z radykalną zmianą oraz nowością. Jak pisze Lechosław Berliński, „kryterium nowości związane jest z oryginalnością zmian” (Berliński, 2004, s. 42), w sensie psychologicznym odpowiada to założeniom myślenia produktywnego i twórczego (zob. Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2007, s. 426—427). Podobnie innowacje ujmuje Małgorzata Dolińska: „[...] innowacją jest każda myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, czyli jakościowo różna od form istniejących” (Dolińska, 2004, s. 44). Wiesław M. Gru-

dzewski i Irena K. Hejduk wskazują, że „innowacje to nie tylko nowy produkt. To każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym, pozwalająca sprawniej poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne” (Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 19). Proces innowacyjny wymaga: dostrzeżenia sensu wprowadzenia zmian oraz przekonania, że zamierzone innowacje są pożądane i potrzebne, systematycznej analizy oczekiwań użytkowników i klientów, ukierunkowania na realizację konkretnego celu oraz skutecznego przywództwa. W takim rozumieniu powstanie innowacji wymaga zmiany funkcjonowania jednostek, co ma swoje konsekwencje w szeregu zjawisk na gruncie organizacji, w tym sposobów organizacji pracy.

Na potrzeby artykułu przyjęto definicję zespołu wirtualnego za Ianem K. Wongiem i D. Sandym Staplesem: „[...] zespół wirtualny to zbiór jednostek, które pracują nad niezależnymi zadaniami, ponosząc jednocześnie wspólną odpowiedzialność za cały projekt. Jednostki współpracują pomimo fizycznego oddalenia, kontaktując się ze sobą za pomocą nowoczesnych technologii” (Wong, Staples, 2004, rozdz. 4).

O specyfice zespołu wirtualnego decyduje wiele cech, do których zaliczają się:

- nastawienie na realizację konkretnego zadania — powołanie zespołu wirtualnego jest rezultatem impulsu rynkowego;
- wykorzystanie nowoczesnych technologii — warunkuje wybór kanału komunikacji i stosowanych narzędzi oraz szybkość przepływu informacji pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia;
- zmienność układów i relacji związana z określonym czasem trwania projektu;
- elastyczność powiązana z szybkością przetwarzania informacji i przyspieszeniem procesów podejmowania decyzji (zob. Niemczyk, Olejczyk, 2005, s. 127);
- interdyscyplinarność uczestników zespołu — różnorodność kompetencji i doświadczeń;
- „kooperacja na dystans” — jednostki współdziałają ze sobą, ale swoje działania realizują odrębnie;
- określona idea kierowania zespołem wirtualnym — dylemat dotyczący przeniesienia tradycyjnych metod zarządzania zespołem na grunt zespołów wirtualnych;
- niewielka liczba uczestników (od 3 do 7);
- sytuacyjnie uwarunkowany poziom interakcji społecznych — częstość i rodzaj interakcji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w przedsięwzięcie zależy od sytuacji i doboru narzędzi;
- przekazywanie informacji zwrotnych w trakcie trwania zadania, w większości nieformalnymi kanałami;

- kontrola rezultatów oparta na sondowaniu możliwości wykonawców w trakcie realizacji zadania<sup>1</sup>;
- formowanie się szczególnego typu osobowości uczestników zespołu określanego jako osobowość nowoczesna lub innowacyjna.

## Uwarunkowania procesu innowacyjnego

Jak pisze Zofia Ratajczak, „w sytuacji innowacyjnej zmienia się sposób funkcjonowania najważniejszych elementów organizacyjnych, technologii, zadań, ludzi, celów organizacji” (Ratajczak, 1980, s. 130). Zespół wirtualny można traktować jako efekt procesu innowacji oraz jako narzędzie do tworzenia innowacji. Z jednej strony bowiem jest to rozwiązanie jakościowo różne od form dotychczasowo istniejących, z drugiej — radykalna zmiana zachowań członków zespołu może przyczyniać się do wytwarzania nowych innowacyjnych rozwiązań.

Wskazane przez W.M. Grudzewskiego oraz I.K. Hejduk trzy zasadnicze uwarunkowania efektywnego procesu innowacyjnego można zatem odnieść do specyfiki działania zespołu wirtualnego. Pierwsze uwarunkowanie dotyczy posiadania przez osoby odpowiedzialne za proces innowacji talentu oraz konsekwencji w działaniu. Wkomponowuje się to w zespół cech osobowości nowoczesnej lub innowacyjnej, dla których charakterystyczne są: gotowość do wyrabiania sobie i posiadania opinii na wiele różnych tematów, dostrzeganie różnorodności istniejących poglądów, a nawet pozytywnego oceniania tej różnorodności, szczególna orientacja wobec czasu — nastawienie bardziej na teraźniejszość i przyszłość niż przeszłość, gotowość na nowe doświadczenia, otwartość na innowację i zmianę, planowanie, czyli antycypowanie i organizowanie przyszłych działań zorientowanych na zakładane cele, ufność w regularność i przewidywalność życia społecznego, pozwalająca na kalkulowanie działań, skuteczność, zdolność do współpracy i współdziałania z innymi, przedsiębiorczość (zob. Kozusznik, 2005b, s. 98; Ratajczak, 2006, s. 9—54; Sikorski, 2002, s. 284—291; Sztompka, 2005, s. 85). Drugim warunkiem efektywności procesu innowacyjnego, według wspomnianych autorów, jest świadomość, że „nie można być »nowatorem« we wszystkich dziedzinach”. Innymi słowy, poszukując okazji do innowacji, należy wybierać te, które najlepiej odpowiadają indywidualnym i zespołowym kompetencjom. Trzeci warunek upatruje

---

<sup>1</sup> A. Matczewski i A. Rychlicka używają określenia „kontrola sterująca tj. poprzez sprzężenie zwrotne” (Matczewski, Rychlicka, 1997, s. 283).

się w zmianie zachowań ludzi zarówno jako „odbiorców” innowacji, jak i jej „twórców” (Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 13). Zmiana zachowań powinna być konsekwencją przyjęcia nowej strategii postępowania przy uwzględnieniu warunków dyktowanych przez rynek.

## Zespół wirtualny jako zespół innowacyjny

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że niezależność zespołów wirtualnych jest w dużej mierze uwarunkowana rodzajem działalności podmiotów zlecających wykonanie projektu. Wiele przedsiębiorstw przekazuje wykonanie zadania na zasadzie kontraktowania, tj. *outsourcingu*, interesując się jedynie rezultatem końcowym, nie wnikając w sposoby jego realizacji. Konsekwencją takiej sytuacji jest poziom autonomii charakteryzującej zespół wirtualny. Ustala się on na podstawie wymagań organizacji wobec zespołu i oczekiwań uczestników co do zasobów, jakie zostaną im dostarczone do wykonania pracy. Zależność taką potwierdzają badania opisane przez D. Sandy’ego Staplesa, Iana K. Wonga, Ann F. Cameron (Staples, Wong, Cameron, 2004). Im większy poziom autonomii, tym większego znaczenia nabiera zespół. Sprecyzowanie oczekiwań co do organizacji i narzędzi pracy (dobór uczestników zespołu, system komunikowania się, stosowana technologia) oraz przejrzysty system oceny wyników są warunkiem efektywności zespołu. Dla jednostki poziom autonomii będzie wyrażać się w zakresie podejmowania decyzji, organizowania własnego czasu i poczucia kontroli. Czynniki te decydują równocześnie o stopniu zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej pracy.

Problematyce autonomii zespołu wirtualnego odpowiada pojęcie „podmiotowości zespołu” wprowadzone przez B. Kożusznik. Autorka traktuje podmiotowość nie tylko jako przywilej, ale także jako zobowiązanie „do działań uzgodnionych wewnętrznie, zharmonizowanych aspiracji do wywierania wpływu i posiadania władzy” (zob. Kożusznik, 1998, s. 21). Związki pomiędzy autonomią zespołu a uzyskiwaną efektywnością opierają się na zasadzie sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że zmiana w zakresie jednego czynnika wywołuje zmiany w drugim. Przekazana przez organizację zespołowi autonomia nie tylko stanowi o poziomie samodzielności w ustalaniu kierunków działania czy wyznaczaniu sobie zadań przez poszczególne jednostki, ale wiąże się również z odpowiedzialnością za uzyskiwane efekty. W praktyce działania poszczególnych jednostek wpływają na rezultaty osiągnięte przez zespół, co przyczynia się do uzyskania przez zleceniodawcę lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku.

W związku z zakładaną autonomią problematyczne jest budowanie relacji zaangażowania i poczucia przynależności. Realnym zagrożeniem jest możliwość utraty kontroli nad zasobami własnymi. W takiej sytuacji uwypukla się znaczenie kontraktu psychologicznego jako zestawu wzajemnych oczekiwań pomiędzy stronami stosunku pracy (zob. Rajczak, Bańka, Turska, 2006, s. 35). Od pracownika organizacja oczekuje — poza gotowością do zmian — otwartości na różne sposoby myślenia i działania oraz rozwiniętych umiejętności współpracy. Z punktu widzenia pracownika analizowane są: możliwość wykazania się określonymi kompetencjami, oczekiwania związane z rozwojem zawodowym, kwestie zaangażowania i wpływu, zaufanie do kierownictwa organizacji. W związku z tym zamiast poczucia przynależności wskazuje się na potrzebę harmonii we współdziałaniu przedstawicieli różnych grup (Sikorski, 2002, s. 255).

Inną z cech decydujących o innowacyjności, a zarazem efektywności zespołu wirtualnego jest zróżnicowanie składu zespołu. Polega ono na odpowiednim doborze członków zespołu pod kątem ich przydatności do realizacji zadania. Oceniane są nie tylko posiadane umiejętności, wiedza i indywidualne cechy, ale również, a może przede wszystkim, chęć dzielenia się wiedzą. Z założenia w zespole wirtualnym efekt osiąga się dzięki synergii<sup>2</sup> pomiędzy jego członkami opartej na wzajemnej wymianie informacji, doświadczeń, wiadomości i znajomości rzeczy. Jednocześnie synergia wymaga od uczestników i lidera akceptacji odmienności kulturowej, różnorodności kompetencji i poglądów. Jest to realizowane poprzez wzajemne poznawanie się jednostek w procesie zadawania pytań niezwiązanych z pracą. Przesyłane wiadomości dotyczą upodobań, codziennych aktywności, życia rodzinnego. Można to traktować jako odpowiednik relacji bezpośrednich w sytuacji tradycyjnego świadczenia pracy.

Kolejną kwestią wartą rozpatrzenia jest liczebność grupy<sup>3</sup>. Niepożądane jest mnożenie członków grupy, w związku z tym, że im więcej osób w zespole, tym mniejsza chęć do zachowań kooperacyjnych (zob. Mazur, 2002, s. 124). Dlatego praktycznym rozwiązaniem tego problemu jest ustalenie takiej ilości członków, która odpowiada wymaganiom zadania. Dyskusyjna pozostaje wymiana uczestników grupy w trakcie realizacji zadania i wpływ tej wymiany na stabilność zespołu. Z jednej strony wymiana członków wiąże się ze stratą czasu i z wysiłkiem włożonym w po-

<sup>2</sup> W zespole wirtualnym zachodzi dodatni efekt synergii, co oznacza, że ogólny poziom wydajności jest wyższy od sumy wkładu poszczególnych jednostek. O efekcie synergii pisze m.in. Stephen Robbins (1998, s. 195).

<sup>3</sup> Autorki zdają sobie sprawę, że część badaczy odróżnia pojęcia „zespołu” od „grupy”, ale na potrzeby niniejszego artykułu pojęcia te będą traktowane jako tożsame i używane wymiennie.

znanie możliwości osób nowo wprowadzonych, z drugiej zaś stymuluje zmiany, rewitalizuje, podnosi kreatywność.

Innym istotnym zagadnieniem jest przekazywanie nagród pracownikom, które wiąże się ściśle ze sposobem komunikowania się. Decyzja o nagrodzie uzależniona jest przede wszystkim od czasu odebrania wiadomości o wyniku pracy i przesłania informacji zwrotnej. Zależności te odpowiadają wskazaniom zawartym w ramach podejścia behawiorystycznego, a zmiana dotyczy jedynie sposobu przekazania nagrody. Rolą lidera jest dopasowanie właściwych środków w celu utrzymania i podniesienia motywacji.

W zespole wirtualnym, w których uczestnicy są równi w swoich pozycjach oraz kładziony jest nacisk na wymianę pełnionych funkcji i ról<sup>4</sup>, a także istnieją warunki techniczne do realizacji procesu kontroli przez system informatyczny, ma miejsce sytuacja, w której dochodzi do zmiany lidera lub podziału władzy i wpływu pomiędzy uczestnikami zespołu. W literaturze obcojęzycznej zjawisko to opisuje się jako *multi-leadership*. Wpisuje się ono w postulaty zawarte w koncepcji przywództwa transformacyjnego<sup>5</sup>. W związku z tym, że liderowi działającemu we współczesnej organizacji nadaje się rolę osoby, która stwarza warunki dla autonomii, podmiotowości i rozwoju uczestników, większego znaczenia nabiera posiadana przez lidera umiejętność zrzekania się, osłabiania wpływu na korzyść innej osoby. Zjawisko to Barbara Kozusznik określa mianem „deinfluentyzacji” (Kozusznik, 2005b, s. 122). Istotą deinfluentyzacji stanowi umiejętność określenia, na ile czyjeś zasoby i posiadane kompetencje pozwalają na wywieranie przez niego wpływu bardziej adekwatnego do wymagań sytuacji niż wpływ wywierany przez inne osoby lub zespół jako całość w tej sytuacji (Kozusznik, 2005a, s. 167). Znaczenie deinfluentyzacji polega na pełnym wykorzystaniu wszystkich źródeł wpływu w zespole — lidera, zespołu jako całości i poszczególnych jednostek. W ramach działań regulacyjnych lider powinien: rozpowszechniać wiedzę na temat deinfluentyzacji oraz demonstrować konkretne umiejętności w tym zakresie. Przeprowadzone przez Alaina Pinsonneaulta i Martina Boisverta badania doprowadziły także do zidentyfikowania innych wymagań wobec lidera, wśród których wymieniane są: przekazywanie informacji na temat działalności organizacji, dostarczanie informacji zwrotnej na temat wykonania i postępów w pracy, stworzenie ustrukturalizowanego systemu stałej komunikacji, pozostawanie dostępnym w wyznaczonych godzinach (Staples, Wong, Cameron, 2004).

<sup>4</sup> Np. z uwagi na specjalizację poszczególnych uczestników zespołu, która nie wyklucza różnorodności.

<sup>5</sup> Na temat przywództwa transformacyjnego pisze m.in. Ricky Griffin (2002, s. 515—516).



Jako że każdy projekt jest jednoznacznie określonym jednorazowym działaniem, jego realizacja wymaga stworzenia stosownych rygorów odpowiadających konkretnym warunkom organizacyjnym (por. Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 455—457). W związku z tym w przypadku każdego kolejnego projektu grupa uzgadnia na nowo standardy odnoszące się do sposobu realizacji zadań i zachowań społecznych. Istotna rola w tym zakresie przypada liderowi zespołu wirtualnego. Jest on osobą, która pełni funkcję modelującą, ponieważ swoim zachowaniem kształtuje i umacnia formy zachowań odpowiadające zmianom w otoczeniu. Przyjmuje się, że służą one jednostce jako układ odniesienia. Dla efektywności działań ważne jest podobieństwo standardów grupowych i jednostkowych. Uzgodnieniu ich służą oddziaływania bezpośrednie (np. spotkania integracyjne, wideokonferencje, forum grupy<sup>6</sup>) lub pośrednie (e-maile).

Kolejnym z obszarów, które należy uwzględnić w naszych rozważaniach, jest znaczenie wyboru odpowiednich środków pracy (zasobów informatycznych) i narzędzi kontroli. Odpowiedzialnym za to jest podmiot zlecający zadanie. Problem powstaje, kiedy zespół uważa narzędzia oferowane za mało przydatne w jego pracy lub umiejętności uczestników nie pozwalają na pełne ich wykorzystanie. W praktyce sposobem rozwiązania takiego problemu jest przeprowadzenie szkoleń w zakresie umiejętności posługiwania się określonymi technologiami (programy, usługi internetowe). Same technologie informatyczne nie przyczynią się jednak do znacznego wzrostu innowacji, ponieważ nie zastąpią one kreatywnego myślenia (por. Niemczyk, Olejczyk, 2005, s. 127). Na znaczeniu zyskują zatem procesy dzielenia się wiedzą. W sensie psychologicznym twórcze wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń jest wypadkową świadomości własnych kompetencji. Autoocena umiejętności przyczynia się do podejmowania wyzwań i pokonywania trudności. Z punktu widzenia organizacyjnego w obszarze technologii pojawia się problem zapewnienia ciągłości transmisji danych (przechowywanie, przetwarzanie, przesył).

Innowacyjności w sensie możliwości modyfikowania strategii służy klaryfikacja problemów (identyfikowanie, co jest do zrobienia i jak to zrobić). Realizacja projektu przybiera formę działań podejmowanych w ramach kolejnych etapów. Ilość etapów i odpowiadających im działań uzależniona jest od specyfiki projektu. Zazwyczaj jednak w działalności projektowej z uwagi na rozliczenia finansowe występuje faza wprowadza-

---

<sup>6</sup> Forum grupy (ang. *message board*) jest miejscem w sieci, gdzie uczestnicy projektu mogą zamieścić komentarz do realizowanych działań lub zaistniałych sytuacji, stawiać pytania czy prowadzić rozmowy w grupie na tematy osobiste.

jąca, właściwa i końcowa. Po każdym z etapów następuje kontrola efektów. Fazy realizacji zadania zespołu wirtualnego ujęto w tabeli 1.

Tabela 1

## Fazy realizacji zadania przez zespół wirtualny

Faza realizacji zadania	Działania
1	2
Inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>— lider wyjaśnia genezę projektu oraz przedstawia argumenty przemawiające za jego uruchomieniem (służy to zdefiniowaniu warunków realizacyjnych, budowaniu poczucia sensu działania);</li> <li>— sponsor projektu i/lub lider prawidłowo określa cel końcowy;</li> <li>— zastanowienie się, refleksja nad zgodnością przyjętych celów z celami organizacji;</li> <li>— przygotowanie się do przekazania celów osobom realizującym oraz podjęcie działań służących lepszemu ich zrozumieniu (monitoruje, czy istnieje dostateczna zgodność celów z osobistymi wartościami realizujących projekt, czy wdrażanie nie napotka oporu, wynikającego z braku akceptacji celów);</li> <li>— lider ocenia stopień akceptacji zmian, jakie będą konsekwencją wdrożenia i przygotowania do przeprowadzenia procesu zmian.</li> </ul>
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— lider określa cel główny oraz cele szczegółowe i wynikające z nich zadania (pracuje nad tym osobiście przy udziale grupy jako całości i poszczególnych osób);</li> <li>— przydziela się zadania wykonawcom (lider zastanawia się nad podziałem na zadania merytoryczne i związane z obsługą administracyjną projektu, właściwie określa zakres odpowiedzialności i uprawnień, rozdziela zadania według kompetencji zawodowych);</li> <li>— określa się zapotrzebowania na zasoby (np. dostęp do wiedzy, przydatne narzędzia);</li> <li>— ustala się harmonogram prac;</li> <li>— tworzy się preliminarz projektu (budżetowanie) — określa się ilość niezbędnych środków pieniężnych na jego realizację w poszczególnych fazach;</li> <li>— ustala się zasady kontroli i rozliczania uczestników projektu;</li> <li>— określa się postać, w jakiej ma zostać przekazany projekt, i zasady (procedury) odbioru całości prac oraz zadań cząstkowych (ustala się i przyjmuje klarowne kryteria odbioru oraz tryb przekazywania prac).</li> </ul>
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zespół realizuje zaplanowane działania;</li> <li>— lider wdraża właściwą organizację pracy i dba o komunikację (lider pełni następujące funkcje: koordynuje czynności, kontroluje na bieżąco postęp prac i wykorzystanie zasobów, motywuje, niweluje skutki zakłóceń wywołanych odchyleniami pomiędzy zaplanowanym a rzeczywistym przebiegiem projektu, przygotowuje raporty i sprawozdania).</li> </ul>

1	2
Zamknięcie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>— opracowuje się raport końcowy, zawierający osiągnięty wynik pracy — efekt końcowy projektu;</li> <li>— zbiera się opinie i recenzje na temat przebiegu projektu;</li> <li>— przekazuje się informacje o wyniku projektu zleciennodawcom;</li> <li>— uporządkowuje się dokumentację projektu, a następnie archiwizuje ją;</li> <li>— rozwiązuje się zespół projektowy i składa podziękowania za wspólną pracę.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matczewski, 2000, s. 457—474; Brown, Huettner, James-Tanny, 2007, s. 9—13.

Interesująca wydaje się analiza zachowań i postaw wobec pracy w zmieniających się warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Nowym formom organizacji pracy, w tym zespołowi wirtualnemu, towarzyszy zanik czasoprzestrzeni. Zatarciu ulegają granice dotyczące miejsca i czasu świadczenia pracy, co w niektórych przypadkach przyjmuje postać konfliktu praca — dom. Konflikt ten może rozgrywać się na płaszczyźnie intrapersonalnej i interpersonalnej. Jego powstanie lub zakończenie dobrze jest wiązać z samoświadomością perspektywiczną, czyli zdolnością do projekcji czasowej ewentualnych oraz przyszłych faktów i zdarzeń. Innymi słowy, świadomość sukcesu lub porażki w pracy może niwelować lub pogłębiać straty wynikające z występowania trudnych emocji.

Nie bez znaczenia dla postawy wobec pracy i przejawianego zaangażowania jest poziom motywacji. Wskazuje się na różne uwarunkowania poziomu motywacji w trakcie realizacji zadania. Na etapie inicjacji szczególnie istotna wydaje się chęć włączania się w działania nowe, oryginalne, korzystne dla danej społeczności. W fazie realizacji na znaczeniu zyskuje wytrwałość w dążeniu do rozwiązania problemu, umiejętność organizacji czasu i współdziałania z innymi. Wreszcie w fazie końcowej motywacja powiązana jest z gotowością do przyjmowania krytyki, nastawieniem na wprowadzanie zmian.

W zespole wirtualnym zanikają tradycyjne formy kontroli. Wynika to z zastąpienia kontaktów bezpośrednich kontaktami przez komputer. Jednakże świadomość kontroli elektronicznej nie wpływa korzystnie na efektywność pracy uczestników zespołu. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Johna R. Aiello i Carol M. Svec, wskazujące na występowanie efektu hamowania u osób obserwowanych bezpośrednio i przez Internet (Aiello, Svec, 2006, s. 164). Opierając się na innych badaniach, sformułowano wniosek o odczuwaniu większego poziomu pobudzenia przez osoby w sytuacji obserwacji zapośredniczonej (zob. Griffith, 2006, s. 164). Wzrost pobudzenia wiąże się z przeżywaniem lęku,

wywołanego brakiem posiadania informacji o tym, kiedy zachowanie jest monitorowane. Niniejsze ustalenia mają ważne konsekwencje dla projektowania pracy w warunkach wirtualnych. Psychologowie wskazują na występowanie negatywnych reakcji na elektroniczną obserwację pod postacią poczucia braku prywatności, zwiększonego subiektywnego poziomu stresu oraz obniżonego nastroju i satysfakcji z pracy (Aiello, Svec, 2006; Aiello, Kolb, 2006; Aiello, Shao, 2006; Davidson, Henderson, 2006). Wśród sposobów ich ograniczenia wymienia się: monitorowanie grupowe, a nie indywidualne, oraz umożliwienie jednostkom kontrolowania monitoringu (Zajac, 2006, s. 165—166). Projektując pracę w warunkach wirtualnych, należy zatem przeprowadzić ocenę, czy korzyści z elektronicznej obserwacji będą przewyższać jej negatywne skutki.

## Podsumowanie

Intencją tego artykułu było zidentyfikowanie ważniejszych kontekstów organizacyjno-psychologicznych, jakie należy wziąć pod uwagę, aby zapewnić efektywność funkcjonowania oraz innowacyjność zespołów wirtualnych. Aby zrealizować postawiony cel, przyjęto definicję innowacyjności wraz z jej uwarunkowaniami oraz definicję zespołu wirtualnego. W cechach zespołu wirtualnego poszukiwano odniesień do innowacyjnych przedsięwzięć. W rezultacie opisano czynniki sprzyjające lub stanowiące barierę efektywności i innowacyjności. Autorki zdają sobie sprawę, że jest to zaledwie zarysowanie rozległej problematyki i temat ten wymaga dalszych pogłębionych badań. Analiza przedmiotu jest utrudniona z uwagi na to, że badanie obszarów ludzkiego działania w rzeczywistości wirtualnej z trudem poddaje się eksperymentalnej manipulacji. Na tym etapie właściwe wydaje się zbieranie informacji, porównywanie przypadków i badanie warunków, w których zachodzą. Działania tego rodzaju mogą ułatwić projektowanie skutecznych rozwiązań i zwiększanie szans powodzenia zespołów.

## Bibliografia

- Aiello J.R., Kolb K.J., 2006: *Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Aiello J.R., Shao Y., 2006: *Electronic performance monitoring and stress: The role of feedback and goal setting*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Aiello J.R., Svec C.M., 2006: *Computer monitoring of work performance: Social facilitation and electronic presence*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Berliński L., 2004: *Jakość i innowacje — paradygmat relacji*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Brown M.K., Huettner B., James-Tanny C., 2007: *Managing Virtual Teams: Getting the Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*. Plano.
- Davidson R., Henderson R., 2006: *Electronic performance monitoring: A laboratory investigation in the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress-levels*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Dolińska M., 2004: *Innowacje w organizacjach u progu XXI wieku*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Griffin R.W., 2002: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa.
- Griffith T.L., 2006: *Monitoring and performance: A comparison of computer and supervisor monitoring*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004: *Systemy zarządzania wiedzą — nowy paradygmat czy wyzwanie? W: Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Hejduk I.K., red., 2004: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2000: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa.
- Kożusznik B., 1998: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice.
- Kożusznik B., 2005a: *Regulowanie wpływu kierowniczego. Koncepcja świadomego osłabiania wpływu — deinfluencyzacji*. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. Red. B. Kożusznik. Katowice.
- Kożusznik B., 2005b: *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa.
- Krupski R., red., 2005: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa.
- Lewicka M., ed., 2002: *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*. Współpraca J. Grzelak. Gdańsk.
- Matczewski A., 2000: *Zarządzanie projektami*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa.
- Matczewski A., Rychlicka A., 1997: *Praca w sieci a procesy innowacyjne*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 31 (133).
- Mazur M., 2002: *Orientacje społeczne*. W: *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*. Red. M. Lewicka. Współpraca J. Grzelak. Gdańsk.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., 2007: *Psychologia poznawcza*. Warszawa.
- Niemczyk J., Olejczyk K., 2005: *Organizacja wirtualna*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Red. R. Krupski. Warszawa.

- Pauleen D., ed., 2004: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Hershey—London.
- Ratajczak Z., 1980: *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*. Warszawa.
- Ratajczak Z., 2006: *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice.
- Ratajczak Z., Bańka A., Turska E., 2006: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice.
- Robbins S., 1998: *Zachowania w organizacji*. Warszawa.
- Sikorski Cz., 2002: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa.
- Staples D.S., Wong J.K., Cameron A.F., 2004: *Best Practices for Virtual Team Effectiveness*. In: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Ed. D. Pauleen. Hershey—London.
- Sztompka P., 2005: *Socjologia zmian społecznych*. Kraków.
- Wong I.K., Staples D.S., 2004: *A Virtual Team in Action: An Illustration of a Business Development Virtual Team*. In: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Ed. D. Pauleen. Hershey—London.
- Zajac J.M., 2006: *Zapośredniczone kontakty społeczne w sytuacjach zadaniowych*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.