

Tomasz **Stefaniuk**

Komunikacja

W ZESPOLE WIRTUALNYM



Difin

Kochanej żonie i córkom

Komunikacja

W ZESPOLE
WIRTUALNYM

Copyright © Difin SA
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy.

Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują.

Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim
lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie.

Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie
zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie
na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzent

prof. dr hab. Arkadiusz Potocki

Korekta

Zofia Firek

Projekt okładki

Mikołaj Miodowski

Redaktor prowadząca

Maria Adamska

ISBN 978-83-7930-268-0

Difin SA,

Warszawa 2014, wydanie pierwsze

ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa,

tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62,

fax 22 841 98 91

Księgarnie internetowe Difin:

www.ksiegarnia.difin.pl, www.ksiegarniasgh.pl

Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 609 10 10 15

Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Zespoły wirtualne jako nowa forma organizacji pracy	11
1.1. Istota i klasyfikacja zespołów pracowniczych	11
1.2. Specyfika zespołów wirtualnych	18
1.3. Zalety i wady zespołów wirtualnych	28
1.4. Determinanty skuteczności pracy zespołów wirtualnych i sposoby jej oceny	36
Rozdział 2. System komunikacji w zespole wirtualnym	44
2.1. Istota procesu komunikacji	44
2.2. Specyfika procesu komunikacji w zespole wirtualnym	50
2.3. System komunikacji w zespole wirtualnym	62
2.4. Rozwiązania strukturalne systemu komunikacji w zespole wirtualnym	68
2.5. Wpływ systemu komunikacji na skuteczną pracę zespołu wirtualnego	76
Rozdział 3. Projektowanie systemu komunikacji w zespole wirtualnym	86
3.1. Istota i znaczenie procesu projektowania systemu komunikacji	86
3.2. Wybrane podejścia metodologiczne w projektowaniu systemów komunikacji	94
3.3. Proces projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym	105
3.4. Wybrane metody i narzędzia projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym	119
3.5. Analiza systemu komunikacji w zespole wirtualnym jako ważny element cyklu projektowego	141

Rozdział 4.	Przykład praktyczny zastosowania metody projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym	149
4.1.	Przesłanki projektowania systemu komunikacji w badanym zespole wirtualnym	149
4.2.	Przebieg procesu projektowego	151
4.3.	Porównanie skuteczności pracy zespołu przed i po zastosowaniu metody projektowania systemu komunikacji	172
	Zakończenie	176
	Bibliografia	179
	Spis rysunków	193
	Spis tabel	195

Wstęp

Wraz ze zmianami zachodzącymi współcześnie w otoczeniu przedsiębiorstw, zmienia się forma i uwarunkowania pracy zespołowej. Z jednej strony, coraz większym problemem staje się dostęp do wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Z drugiej strony, zespół pracowników danego przedsiębiorstwa nie zawsze jest w stanie podołać wyznaczonym zadaniom. Konieczna jest współpraca międzyorganizacyjna, tworzenie zespołów złożonych ze specjalistów wielu współpracujących ze sobą organizacji. Inną przesłankę zmian w formie pracy zespołowej stanowi rozwój technologii teleinformatycznych, który umożliwił nowe, wirtualne formy komunikacji. Z tego powodu liczne organizacje decydują się na zmianę tradycyjnych form pracy zespołowej na zespoły wirtualne. W przeprowadzonym w 2010 roku badaniu na reprezentantach firm z 77 krajów, aż 80% respondentów potwierdziło swój udział w wirtualnych grupach specjalistów. Z kolei 64% badanych uznało zespół, w którym aktualnie pracowali za wirtualny [*The Challenges of Working in Virtual Teams*, 2010, s. 2].

Zespoły wirtualne stwarzają dla organizacji zupełnie nowe możliwości. Pozwalają na łatwiejsze tworzenie zespołów złożonych ze specjalistów, ze współpracujących ze sobą organizacji, umożliwiają znaczne obniżenie kosztów, zarówno po stronie organizacji tworzącej zespoły wirtualne, jak również po stronie członków tych zespołów, ponadto powodują wzrost wydajności pracowników.

Oczywiście nie posiadają one samych zalet. Mają również negatywne konsekwencje stosowania tej formy pracy. Specyfika zespołów wirtualnych powoduje, iż problemy, które wiążą się z istnieniem każdego zespołu (jak np. tworzenie zaufania, współpraca, kontrola efektów pracy czy komunikacja) w nich właśnie objawiają się najsilniej.

W świetle przeprowadzonych w 2012 roku badań na reprezentantach firm ze 102 krajów okazało się, że największym wyzwaniem w funkcjonowaniu ze-

spółów wirtualnych uznano te związane z komunikacją: niezdolność do odbierania niewerbalnych sygnałów (88%), brak kolegalności (70%), trudności z tworzeniem relacji opartych na zaufaniu (75%), problemy z całościowym spojrzeniem na rozwiązywaną kwestię (65%), poleganie jedynie na e-mailu i telefonie (57%) oraz poczucie izolacji (47%) [*The Challenges of Working in Virtual Teams*, 2012, s. 33]. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką komunikacja pełni w procesie zarządzania, a w szczególności zarządzania zespołami.

Jak pokazuje praktyka funkcjonowania zespołów wirtualnych, projektowanie i tworzenie systemu komunikacji w takich zespołach często jest pozostawione biegowi zdarzeń z nadzieją, że w trakcie funkcjonowania zespołu komunikacja „jakoś się ułoży”. Niestety, brak odpowiedniego systemu komunikacji prowadzi do sytuacji, w której członkowie porozumiewają się ze sobą tylko wówczas, gdy jest to niezbędne do realizacji zespołowych zadań, przesyłając sobie informacje nierzadko mylnie interpretowane przez odbiorcę. A to prowadzi do zmniejszenia skuteczności pracy zespołu.

Powyższe przesłanki skłoniły mnie do podjęcia tematyki komunikacji w zespołach wirtualnych oraz przeprowadzenia w tym zakresie szerokich badań. Książka niniejsza, poza prezentacją procesu komunikacji w zespołach wirtualnych, stara się udzielić odpowiedzi na pytanie: jak projektować system komunikacji zespołu wirtualnego, aby osiągnąć wysoką skuteczność jego działania.

Analizowane treści ujęto w trzech rozdziałach. Przedstawiono w nich zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty funkcjonowania systemu komunikacji i jego projektowania w zespołach wirtualnych, będące wynikiem obserwacji poczynionych podczas pracy autora w tych zespołach oraz prowadzonych wywiadów z kierownikami zespołów, jak również badań ankietowych zrealizowanych wśród członków tych zespołów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono szczegółową charakterystykę zespołów wirtualnych. Wychodząc od istoty i klasyfikacji zespołów pracowniczych, wskazano w ich ramach miejsce zespołów wirtualnych jako nowej formy organizacji pracy. Następnie zwrócono uwagę na specyficzne cechy wyróżniające tę formę zespołowego działania spośród innych rodzajów pracy zespołowej, wyszczególniając równocześnie jej główne zalety oraz wady. Zaprezentowano czynniki skuteczności pracy zespołu wirtualnego oraz miary skuteczności, przedstawiając propozycje takich miar dla zespołu wirtualnego.

Rozdział drugi poświęcony jest systemowi komunikacji w zespole wirtualnym. Zaprezentowano w nim istotę procesu komunikacji, podstawowe modele komunikowania się, jak również specyfikę procesu komunikacji w zespole wirtualnym. Poczyniono także próbę systemowego ujęcia procesu komunikacji w zespole wirtualnym oraz zwrócenia uwagi na strukturalne uwarunkowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym.

Sposób projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym został przedstawiony w rozdziale trzecim. Wyjaśniono istotę i znaczenie procesu projektowania systemu komunikacji dla jego skutecznej pracy. Następnie scharakteryzowano wybrane podejścia metodologiczne, które mogą być stosowane w tworzeniu systemów komunikacji. W dalszej części wyszczególniono etapy procesu projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym oraz opisano przykładowe metody, techniki szczegółowe i narzędzia przydatne w realizacji każdego etapu procesu projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym. Na zakończenie tego rozdziału zaprezentowano także proces analizy systemu komunikacji w zespole wirtualnym.

Rozdział ostatni – czwarty – zawiera prezentację zastosowania opisanej metody projektowania systemu komunikacji w przykładowym zespole wirtualnym. Poza przedstawieniem przebiegu procesu projektowego, zawarto w nim porównanie skuteczności pracy zespołu przed i po procesie wdrożeniowym.

Tomasz Stefaniuk

Zespoły wirtualne jako nowa forma organizacji pracy

1.1. Istota i klasyfikacja zespołów pracowniczych

Zespół i praca zespołowa, cieszące się obecnie coraz większą popularnością, nie są wbrew pozorom zjawiskami nowymi. Istniały one odkąd ludzie realizowali wspólnie jakieś działanie. O powszechnym wykorzystaniu zespołów decydowały i nadal decydują zalety, jakie niesie ta forma organizacji pracy [Z. Jasiński, 1993, s. 16–19; B. Kożusznik, 2005, s. 13–14; D. Gach, 2005, s. 29–32]:

- wytworzenie efektu synergii, czyli uzyskanie wyższych rezultatów, niż wynikałoby to z prostego sumowania pracy każdego członka zespołu, następuje, gdy zwiększamy korzyści przypadające na jednego pracownika w stosunku do sytuacji, w której miałby pracować sam,
- skrócenie długości cyklu produkcyjnego,
- wyzwolenie kreatywności wśród członków zespołu,
- poprawę jakości,
- możliwość wzajemnej pomocy i grupowego rozwiązywania problemów,
- lepsza wymiana doświadczeń, możliwość czerpania wzorców i uczenia się,
- podejmowanie bezstronnych decyzji,
- współzawodnictwo i podejmowanie coraz trudniejszych prac,
- wzajemna kontrola pracy członków zespołu,
- lepsze wykorzystanie środków trwałych i powierzchni produkcyjnych.

Stały rozwój techniczno-technologiczny prowadzi do powstawania bardziej skomplikowanych produktów i ich form wytwarzania. Stopień złożoności stał się tak ogromny, iż obecnie jednostka często nie jest w stanie sama nie tylko wykonać danego produktu, lecz nawet go zaprojektować. Dlatego praca zespołowa jest obecnie nie tyle korzystną alternatywą, ile koniecznością.

Nasilająca się walka konkurencyjna i konieczność natychmiastowej reakcji na coraz szybciej zachodzące w otoczeniu zmiany, również mają wpływ na wybór zespołowej formy pracy. Praca zespołowa, pozwalając na znaczne skrócenia procesu produkcji, zwiększa konkurencyjność całej organizacji.

Jej powszechne wykorzystanie w działalności nowoczesnych organizacji sprawia, iż powstało i ciągle powstaje mnóstwo opracowań książkowych poświęconych w całości lub w części tematyce zespołów pracowniczych. O ile wszyscy autorzy zajmujący się tą tematyką zgodnie podkreślają wysoką (i ciągle rosnącą) rangę pracy zespołowej w każdej organizacji, to samo pojęcie zespół jest przez nich odmiennie definiowane. Większość różnic w tym zakresie wynika z przypisywania odmiennych zakresów pojęciom zespół i grupa. Analizując literaturę przedmiotu, dostrzec można trzy główne ujęcia tematu przy wykorzystywaniu pojęć zespół i grupa.

Pierwsze z nich, to posługiwanie się tylko jednym z tych terminów. I. DeMarco i T. Lister [2002, s. 139] wskazują, iż w praktyce gospodarczej zespołem nazywana jest każda grupa ludzi przydzielona do wspólnej pracy. Z kolei R.J. Aldag, T.M. Stearns, L.E. Boone, I. Kurtz, J.H. Donnelly Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich i inni wykorzystują jedynie termin „grupa” i utożsamiają to pojęcie z określeniem grupa społeczna. Formy pracy zbiorowej występujące w ramach przedsiębiorstwa definiują poprzez wyróżniane w socjologii rodzaje grup społecznych [D. Gach, 2005, s. 33].

Drugie ujęcie zagadnienie polega na traktowaniu pojęć grupa oraz zespół jako synonimów. Postrzegane są jako różne nazwy tej samej formy organizacji pracy z udziałem dwóch i więcej osób dążących do wspólnego celu. W konsekwencji typologia zespołów jest identyczna z typologią grup społecznych [J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 2001, s. 481; G. Borrelli, J. Cable, M.J. Higgs, 1995, s. 33–34; D. Gach, 2003, s. 164–165]¹.

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert [2001, s. 481] określają zespół jako: dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu. Takie samo znaczenie S. Robbins [1998, s. 163] przypisuje definicji grupy (dwie osoby lub więcej wzajemnie oddziałujących na siebie i współzależne, łączące się, aby osiągnąć określone cele). Obaj autorzy stosują takie same kryteria podziału zespołów (Stoner) oraz grup (Robbins) na formalne i nieformalne. Podział zespołów na formalne i nieformalne, co jest głównym kryterium podziału każdej grupy społecznej, proponują również M. Higgs i D. Rowland [1995, s. 33–35] oraz D. Gach [2003, s. 164–165], który dodatkowo zarówno zespół, jak i grupę postrzega jako nazwy własne i względem nich nie dokonuje podziału, traktując je łącznie.

Innym wyjaśnieniem powszechnym wśród teoretyków zarządzania, definiujących zespół, jest traktowanie go jako specyficznej grupy społecznej. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest wskazywanie cech, jakie odróżniają zespół od pozostałych grup społecznych. Mianowicie B. Kozusznik [2005, s. 47] dowodzi, że zespół jest specyficzną grupą będącą elementem organizacji, powiązaną więzami formalnymi i nieformalnymi, wykonującą zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji. Według S.P. Robbinsa [1998, s. 195] tym, co różni zespół od grupy, jest efekt synergii, powstały dzięki koordynacji prac członków zespołu. Wskazuje on także na różnice w odpowiedzialności (gdzie w grupie jest ona indywidualna, a w zespole może być grupowa) oraz w potrzebnych umiejętnościach (w grupie zróżnicowane, a w zespole uzupełniające się). Inni autorzy zwracają uwagę na różnice w wyodrębnieniu organizacyjnym (P. Drucker), odmienne sposoby motywowania (S. Borkowska) czy funkcjonalne zróżnicowanie i efekty podziału pracy (J. Zieleniewski) [B Kozusznik, 2002, s. 104].

Niektórzy autorzy, uznając zespół za specyficzną grupę społeczną, traktują go jako wzorzec stanowiący cel, do którego należy dążyć w udoskonalaniu pracy zespołowej. J.R. Katzenbach i D.K. Smith [2001, s. 55] zakładają, iż członkowie zespołu prezentują wspólne podejście do pracy, prawdziwe zaangażowanie w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, za który wszyscy czują się odpowiedzialni. J. Adair [2001, s. 131–132] podkreśla idealne dopasowanie zadań i umiejętności każdego członka zespołu, do umiejętności i zadań pozostałych osób w zespole. Dla P. Barret zespół to grupa, która ma wspólne cele i zdaje sobie sprawę, że do ich osiągnięcia potrzebują wysiłku każdego z jej członków. Grupa jest wówczas zespołem, gdy sama uważa siebie za zespół oraz gdy zmierza w zespołowym kierunku i ma własne, zespołowe sposoby działania [D.M. Steward, 1994, s. 298]. R. Likert [1961, s. 127] twierdzi, iż wraz z rozwojem i osiąganiem doskonałości w działaniu, grupa społeczna przekształca się w prawdziwy zespół pracowniczy. Również D. Gach [2005, s. 33] uznaje zespół za kolejne stadium rozwoju grupy.

Ze względu na zaobserwowane różnice w interpretacji pojęcia zespół – konieczne jest przyjęcie definicji, która w sposób jednoznaczny będzie wyjaśniać znaczenie, w jakim termin ten będzie używany w dalszej części książki. Podzielając poglądy wielu cytowanych autorów, należy stwierdzić, że istnieją cechy wyróżniające zespół spośród innych grup społecznych. Za podstawę odrębności zespołu od innych grup społecznych przyjęto formalne powołanie wraz z określeniem występujących w nim więzi funkcjonalnych pomiędzy jego członkami. Tak więc pojęcie zespół interpretowane jest jako grupa społeczna, która została powołana formalnie i w której występują więzi funkcjonalne. Analizując tę definicję, należy zwrócić uwagę na fakt, że:

1. Zespół jest grupą. Składa się z dwu lub więcej wzajemnie oddziaływujących i współzależnych osób, które łączą się, aby osiągnąć określone cele.

Wytwarzają się w nich normy grupowe, standardy zachowań członków zespołu. Jak każda grupa, zespół wykształca wzory uczestnictwa i komunikacji. Powstają w nim więzi oraz struktura organizacyjna.

2. Zespół został formalnie powołany. W jego definicji nie będą zawierały się grupy nieformalne. Formalne powołanie zespołu jest równoznaczne z wyodrębnieniem organizacyjnym, znacznie silniejszym niż w przypadku pozostałych grup, na co zwracał uwagę P. Drucker [B. Kozusznik, 2002, s. 104].
3. W zespole występują więzi funkcjonalne. Są one konsekwencją współpracy i podziału zadań w zespole. Umożliwiają powstanie efektu synergii, który według S.P. Robbinsa odróżnia zespół od grupy [S.P. Robbins, 1998, s. 195]. Na zróżnicowanie funkcjonalne i efekt podziału pracy jednocześnie kładł nacisk J. Zieleniewski, odróżniając zespół od grupy [B. Kozusznik, 2002, s. 104].
4. Powołany do istnienia zespół nie prezentuje od początku istnienia wspólnego podejścia do pracy czy zbiorowej odpowiedzialności za osiągnięcie celu, jak przedstawia to J.R. Katzenbach i D.K. Smith [2001, s. 55]. J. Adair [2001, s. 131–132] kwestionuje stwierdzenie, iż zadania i umiejętności każdego członka zespołu są idealnie dopasowane do umiejętności i zadań pozostałych osób w zespole. Po powołaniu zespołu nie posiada on, jak definiuje P. Barret, zespołowych sposobów działania [D.M. Steward, 1994 s. 298]. Potrzeba czasu, aby zespół dopasował zadania i umiejętności członków, wykształcił wspólne podejście do pracy czy zespołowe sposoby działania. Dlatego też grupa społeczna nie przekształca się z czasem w zespół pracowniczy [R. Likert, 1961, s. 127], lecz zespół rozwija cechy grupy społecznej. Wyróżnić można pięć głównych faz rozwoju zespołu²:
 - a) kształtowanie się zespołu. Rozpoczyna się wraz z pierwszym spotkaniem członków zespołu. W tej fazie zespół wzajemnie się poznaje. Kierownik zespołu podejmuje większość decyzji i do niego także kierowane są prawie wszystkie komunikaty (dotyczące spraw ogólnych);
 - b) powstawanie konfliktów. Kolejną fazą jest okres, w którym ujawniane są osobiste cele członków zespołu, wynikają spory na tle podporządkowania się i kontroli. Kształtują się pierwsze różnice zdań dotyczące realizacji celu, których konsekwencją może być wzajemna niechęć i wrogość członków zespołu;
 - c) konsolidacja zespołu. Cechą charakterystyczną tego etapu jest wypracowanie form współpracy, rozwiązywania problemów oraz zacieśniania

² Poszczególne fazy tego procesu noszą w literaturze różne nazwy, jednak ich ilość i procesy zachodzące w poszczególnych fazach powtarzają się [K. Piotrowski, 2000, s.15; B. Kozusznik, 2005, s. 23–24].

nie wzajemnych relacji. Wtedy również określane są role grupowe i struktura komunikacji;

- d) dojrzałość. Etap ten może być osiągnięty tylko przez te zespoły, które uporały się z problemami faz poprzednich. Charakteryzuje go efektywne wykonywanie pracy, elastyczność ról, otwarte wyrażanie uczuć, współodpowiedzialność za wykonywane zadania;
 - e) rozwiązanie zespołu. Po zrealizowaniu celu lub odejściu z niego wszystkich członków zespół zostaje rozwiązany. Następuje rozluźnienie więzi interpersonalnych, ale także planowanie przyszłych działań.
5. O zespołowości grupy nie decyduje czas jej trwania. Nie ma więc znaczenia długość okresu, na jaki zespół jest powoływany: czy jest to zespół doraźny, czy też trwały.

Powszechność wykorzystania pracy zespołowej implikuje mnogość różnych form zespołowego działania. Dlatego tak jak istnieje wiele definicji zespołu, tak też wiele jest podstaw jego podziału.

Głównym kryterium podziału zespołów jest długość okresu ich funkcjonowania. Można podzielić je na trwałe, doraźne oraz uśpione.

Zespoły trwałe – charakteryzują się długim okresem funkcjonowania, powoływane są w celu wykonywania powtarzających się zadań. Na stałe są wpisane w strukturę organizacyjną. Istnieją aż do momentu zmian organizacyjnych. Do tego rodzaju zespołów zaliczyć można zespoły kierowane, komitety, koła jakości [J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 2001, s. 481] oraz zespoły funkcjonalne (procesowe) [B. Kubacki, Z. Lachowicz i T. Listwan, 1990, s. 5].

Zespoły doraźne – istnieją tylko przez określony, często z góry ustalony okres, powoływane w celu realizacji określonego przedsięwzięcia, po czym rozwiązane. Wśród takich zespołów odróżniamy: zespoły projektowe (zadaniowe) [J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 2001, s. 482; B. Kubacki, Z. Lachowicz i T. Listwan, 1990, s. 5].

Czas funkcjonowania zespołów to jedno z kryteriów, na podstawie którego wyróżnić można jeszcze trzeci rodzaj zespołów – zespoły uśpione [U.R. Muller, 1997, s. 89; D. Gach, 2003, s. 164–165]. Ich skład jest z góry określony. Ustalona jest również struktura wewnętrzna oraz podział zadań. Rozpoczynają działalność w przypadku wystąpienia z góry określonych zdarzeń.

Drugim, bardzo często spotykanym, kryterium podziału zespołów jest cel ich powołania. S.P. Robbins [1998, s. 195–200] wyróżnił trzy najczęściej spotykane rodzaje zespołów:

1. Zespoły problemowe, są powoływane w celu wymiany poglądów ich członków oraz proponowania pewnych usprawnień. Nie mają przy tym żadnych kompetencji do wdrażania swych pomysłów.

2. Samokierujące zespoły robocze, przejęły część zakresu obowiązków od swoich kierowników dotyczące kontroli tempa pracy, wyznaczenia zadań czy dobieranie metod kontroli jakości.
3. Zespoły interpunkcyjne – powoływane w specyficzny sposób, umożliwiające ludziom z różnych obszarów funkcjonalnych danej organizacji czy nawet z różnych organizacji stosowanie sprawniejszej wymiany informacji, lepszego opracowywania nowych pomysłów, rozwiązywania problemów i koordynowania złożonych zamierzeń.

Wyróżnione przez S.P. Robbinsa zespoły samokierujące noszą w literaturze przedmiotu różne nazwy. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert [2001, s. 484–485] zespołowi, który sam sobą kieruje, bez formalnego nadzoru, nadali nazwę zespół samorządny. Odpowiada on za całościową realizację zadań i zajmuje się ustaleniem takich kwestii, jak: metody pracy, jej programowanie oraz przydzielanie członków do różnych zadań. P. Grajewski [2007, s. 92–92] twierdzi, iż poziom samodzielności zespołów stanowi o funkcji dojrzałości organizacji. Oczywiście zakres autonomii zespołów może być różny i obejmować m.in. takie elementy, jak: metody i czas pracy, podział zadań, sposób wynagrodzenia, ilościowe cele zespołu czy wybór lidera [A. Pocztowski 1996, s. 119].

Gdy zespół osiągnie autonomię w zakresie zarządzania strategicznego, staje się zespołem samoprzewodzącym. Podstawą samoorganizacji zespołu jest fakt, iż wszyscy jego członkowie opanowują umiejętność realizacji przydzielonych im zadań. Członkowie takiego zespołu dokonują analizy strategicznej, ustalają normy i cele, otrzymują informacje związane ze strategią organizacji, podejmują decyzje w kwestii kierownictwa zespołu oraz współdziałają z klientami [B. Mikuła, 2001, s. 95–97].

Inne kryterium podziału przyjął Z. Jasiński, dzieląc zespoły w zależności od rodzaju specjalizacji pracowników: na zespoły o specjalizacji jednorodnej oraz zespoły o specjalizacji różnorodnej [Z. Jasiński, 1993, s. 11–14].

Zespoły o specjalizacji jednorodnej skupiają pracowników o takich samych specjalnościach, np. zespoły elektryków, mechaników czy programistów.

Zespoły o specjalizacji różnorodnej składają się z pracowników posiadających różne specjalności i zawody. Wśród zespołów o specjalizacji różnorodnej wyróżnił zespoły integrujące funkcje w układzie poziomym, czyli wykonujące kilka rodzajów czynności często również pomocniczych, oraz integrujące funkcje w układzie pionowym, czyli przejmujących na siebie część funkcji kierowniczych.

Ciekawej typologii zespołów dokonali J.R. Katzenbach i D.K. Smith [2001, s. 100–101], za kryterium podziału obierając różne formy współpracy członków zespołu i korelując je z efektywnością pracy zespołu. Wyróżnili następujące formy współpracy:

1. Grupa robocza – to zbiór osób wspierających się w pracy poprzez wymianę informacji, przykładów, najlepszych rozwiązań i opinii oraz pomagających sobie w podejmowaniu decyzji, doprowadzając w ten sposób do efektywnej pracy, która jednakże nie wykracza poza ramy indywidualnych obowiązków. Członkowie grupy nie mają przed sobą wspólnego celu ogólnego ani celów szczegółowych, które wymagałyby podejmowania pracy zespołowej lub wspólnej odpowiedzialności.
1. Pseudozespół – to zespół, którego członkowie zostali oderwani od przypisanych im indywidualnych zadań, jednak brak jest w nim sformułowania wspólnego celu ogólnego czy celów szczegółowych. Członkowie zespołu nie koncentrują się na wspólnej pracy, w efekcie suma wspólnie podejmowanych wysiłków jest mniejsza niż indywidualny potencjał każdego z członków zespołu.
2. Zespół potencjalny – to zespół, w którym zazwyczaj brak jeszcze precyzji w określaniu celu ogólnego, celów szczegółowych i zamierzonych efektów. Ponadto brakuje dyscypliny w wypracowywaniu wspólnego podejścia do działania, a członkowie zespołu nie poczuwają się jeszcze do wspólnej odpowiedzialności. W konsekwencji suma wspólnie podejmowanych wysiłków jest równa sumie indywidualnego potencjału każdego z członków zespołu.
3. Prawdziwy zespół – to mała grupa osób mających komplementarne umiejętności i wspólne podejście do pracy, jednakowo zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych. Członkowie tego zespołu czują się wspólnie odpowiedzialni za realizację celów. Prawdziwe zespoły stanowią efektywne komórki działania.
4. Zespół osiągający ponadprzeciętne wyniki – to grupa, która posiada wszystkie cechy prawdziwego zespołu, a jej członkowie dodatkowo okazują sobie wzajemnie troskę o osobisty rozwój i indywidualny sukces. Pracują one zazwyczaj wydajniej i działają efektywniej niż wszystkie inne, a rezultaty przez nie osiągnane przerastają wszelkie oczekiwania.

W opinii J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha pierwsze trzy opisane przypadki to grupy robocze. Za zespoły uznają oni tylko „zespół prawdziwy” oraz „zespół osiągający ponadprzeciętne wyniki”. Należy jednak pamiętać, że autorzy ci z pojęciem zespół utożsamiają wzorzec stanowiący cel, do którego należy dążyć.

Przyjmując wcześniej za podstawę wyróżnienia zespołu jego formalne powołanie, wszystkie opisane przez J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha przypadki pracy grupowej traktowane będą jako zespoły. Jednak należy zauważyć, iż pierwsze trzy przypadki zespołów znajdują się w początkowej fazie rozwoju i nie nastąpiła ich konsolidacja. Dlatego brakuje efektywnego wykonywania pracy czy współodpowiedzialności za wykonywane zadania.

P. Grajewski [2007, s. 90–91], analizując zmiany zachodzące w zespołach na przestrzeni stu lat, wyróżnił kilka generacji zespołów:

1. Zespoły pierwszej generacji – dobór do tych zespołów odbywał się na zasadzie podobieństwa formalnych kwalifikacji ich członków.
2. W założeniu organizacji pracy zespołów drugiej generacji, kryterium doboru do zespołu oprócz kwalifikacji formalnych były także umiejętności interpersonalne. Konfigurację personalną traktowano jako czynnik przesądzający o skuteczności pracy zespołu.
3. Zespoły trzeciej generacji to takie, które dzięki wykorzystaniu technik informatycznych mogą pokonywać bariery miejsca i czasu, co umożliwiło równoległą realizację procesów wykonywanych dotąd sekwencyjnie.
4. Rozwiniętą postać zespołów trzeciej generacji prezentują **zespoły wirtualne**, których członkowie mogą pracować razem mimo dzielących ich odległości, stref czasowych czy wykonywanych zadań. Cechą tych zespołów jest również to, że ich członkowie mogą nie nawiązywać bezpośredniego kontaktu.

1.2. Specyfika zespołów wirtualnych

Pojęcie wirtualny, oznaczające „prawdopodobnie istniejący w rzeczywistości lub mogący zaistnieć”, coraz częściej występuje w nazwie wielu przedmiotów i czynności, np. wirtualny pieniądz, wirtualne transakcje, wirtualna pamięć, wirtualna rzeczywistość czy wirtualna organizacja i wirtualne zespoły. Co więcej, w przytaczanych określeniach pojęcie „wirtualny” posiada różne znaczenia: niematerialny (jak pieniądz czy transakcja), sztucznie poprawiający rzeczywisty obiekt (jak pamięć wirtualna) czy imitujący świat realny (wirtualna rzeczywistość).

W odniesieniu do organizacji wirtualnej, niektórzy autorzy wirtualność utożsamiają z nietrwałością i niestabilnością więzi w ramach tej organizacji [Cz. Mesjasz, 2008, s. 121]. Mogą jednak w kontekście organizacji istnieć także inne interpretacje pojęcia wirtualny (tabela 1.1.).

Niektórzy autorzy traktują wirtualizację jako uznany paradygmat w naukach o zarządzaniu, który jest odpowiedzią na następujące megatrendy [W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, 2007, s. 157–158]:

- produkty i usługi są coraz częściej oparte na informacji i procesach zarządzania wiedzą, co daje możliwość tworzenia, rozpowszechniania i sprzedaży produktów w formie cyfrowej,
- era Internetu zredefiniowała sposób prowadzenia biznesu,

- sieci i wzajemne zależności stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku,
- globalizacja rynków i zasobów umożliwiła firmom wchodzenie na rynki światowe, uzyskiwanie światowej klasy ekspertyz niezależnie od lokalizacji ich działalności,
- nowe otoczenie biznesowe wymaga stosowania strategii przedsiębiorstwa opartej na trzech kluczowych elementach: niskich kosztach, wysokiej jakości oraz szybkiej reakcji na potrzeby klientów.

Tabela 1.1. Możliwe interpretacje pojęcia „wirtualny”

Interpretacja pojęcia „wirtualny”	Organizacja wirtualna
Nierzeczywisty, lecz wyglądający realnie	Organizacja wirtualna postrzegana jest z zewnątrz jako firma realnie istniejąca, lecz faktycznie nie istnieje, jest tylko tymczasowym połączeniem niezależnych partnerów
Niematerialny, wykorzystujący technologię informatyczną	Organizacja faktycznie nie istnieje, jest tworzona przez dane; np. wirtualne produkty nie mają fizycznej postaci, są zbiorem odpowiednio połączonych informacji, wirtualne biuro fizycznie nie istnieje, pracownicy pracują w różnych miejscach i kontaktują się ze sobą poprzez narzędzia technologii informatycznej
Potencjalnie istniejący	Organizacja realnie nie istnieje, lecz mogłaby powstać, gdyby zaistniała określona sytuacja; te potencjalne możliwości mogą przerodzić się w formę współpracy dla osiągnięcia celu
Istniejący, lecz zmieniający się	Współpraca w organizacji wirtualnej jest tymczasowa, jej struktura stale się zmienia, jest dynamiczna i progresywna

Źródło: [D. Gach, 2007, s. 61].

Analizując powyższe przesłanki wirtualności z perspektywy pracy zespołowej, należy zwrócić uwagę na jeszcze przynajmniej trzy dodatkowe:

- rozwój technologii teleinformatycznych, który umożliwił nowe, wirtualne formy komunikacji, takie jak dostęp do danych zapisanych na serwerze z dowolnego miejsca na ziemi, pocztę elektroniczną, telefonię internetową czy wideokonferencje;
- ograniczony dostęp do wysoko wykwalifikowanych specjalistów. O rozmiarze zjawiska związanego z brakiem specjalistów świadczyć może przykład gospodarki niemieckiej, która jak wynika z raportu opracowanego przez Instytut Niemieckiej Gospodarki, traci rocznie z powodu braku poszukiwanych specjalistów jeden procent produktu krajowego brutto, czyli w roku 2007 ponad 20 mld euro [<http://wiadomosci.o2.pl>, pobrano 2007-08-20];

- konieczność współpracy międzyorganizacyjnej, tworzenia zespołów złożonych ze specjalistów wielu współpracujących organizacji. Przyczyną tego jest fakt, że zespół stworzony z pracowników danego przedsiębiorstwa często nie jest w stanie sprostać stojącym przed nim zadaniom.

Niektórzy autorzy twierdzą, że zespoły wirtualne są kolejnym, logicznym krokiem w ewolucji struktur organizacyjnych [J. Lipnack, J. Stamps, 1999, s. 42].

Przy wyróżnianiu zespołów wirtualnych spośród innych form zespołowego działania, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na dwa główne kryteria [J. Lipnack, J. Stamps, 1997, s. 38; P.S. Chinowsky, 2003, s. 98; R.M. Verburg, P.M. Bosh-Sijtsema, 2007, s. 2]:

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

Pierwsze kryterium oznacza, iż członkowie zespołów wirtualnych nie mają ze sobą fizycznego kontaktu. Mogą być oddzieleni przestrzenią (odległością geograficzną), gdy pracują w różnych miejscach. Odległość pomiędzy członkami zespołu może wynosić od kilkuset metrów po tysiące kilometrów – ważne, iż jest ona wystarczająca, aby w przypadku konkretnego zespołu uniemożliwić (bądź znacznie ograniczyć) bezpośrednią komunikację.

Czas to kolejny czynnik oddzielający członków zespołu wirtualnego. Pracują oni w różnych okresach, mogą być to różne dni tygodnia, różne pory dnia/doby (w szczególnym przypadku – wynikające z różnych stref czasu).

Niektórzy autorzy zwracają uwagę na możliwość oddzielenia członków zespołu przez bariery organizacyjno-strukturalne [J. Lipnack, J. Stamps, 1997, s. 38; D.L. Duarte, N.T. Snyder, 2001, s. 4]. Nabierają one szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy członkowie zespoły wirtualnego pochodzą z różnych organizacji.

Już na podstawie rozdziału czasoprzestrzennego można zaznaczyć trzy przypadki pracy zespołów wirtualnych. W każdym z nich członkowie mogą pochodzić z tej samej bądź z odmiennych organizacji:

1. Różne miejsce i niejednakowy czas pracy. Przykładem takiej formy pracy może być zespół, którego członkowie mieszkają i pracują w różnych strefach czasowych (np. programiści z Indii i z USA). Dzielą ich tysiące kilometrów i pomimo że wszyscy pracują w godzinach 9.00–17.00, to różnice w strefach czasu sprawiają, że gdy jedni członkowie zespołu kończą pracę, drudzy dopiero ją zaczynają. Innym przykładem takiej formy pracy zespołu wirtualnego mogą być osoby (np. administratorzy portalu internetowego) pracujące we własnych domach w systemie trzy- lub dwuzmianowym.