



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

David Kauffmann

*Between communication and collaboration in virtual teams:
the mediating effect of interpersonal trust*

AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Promotor:

Prof. Roderic Gray

Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej

Poznań 2015

Uzasadnienie wyboru tematu

Zespoły podejmujące współpracę są uznawane za najbardziej efektywne narzędzie realizowania i wzmacniania strategii każdej organizacji. Przeprowadzono wiele badań, których celem była identyfikacja historycznych determinant i podstaw współpracy, których wyniki miały służyć wzmocnieniu skuteczności pracy zespołu. Efektywność zespołu i wyników przez niego osiągniętych pozwalają określić, czy zespół jest skuteczny, czy też nie.

Rewolucja internetowa, która ma miejsce od początku 1990. sprawiła, że świat stał się 'globalną wioską'. Dystans dzielący dotychczas ludzi uległ skurczeniu i rozpoczęła się nowa era w kształtowaniu organizacji. Rozwój technologii informacyjnych następujący równoległe z rewolucją internetową, od początku lat 1990., oraz rewolucja w zakresie mobilnych urządzeń komunikacyjnych, mająca miejsce w ciągu minionych kilkunastu lat, dostarczyły niezbędnej infrastruktury dla rozwoju nowych struktur organizacyjnych. Jedną z ważniejszych zmian, które umożliwiły rewolucje internetowa i mobilna, w działaniu organizacji, jest powstanie nowej formy zespołu – obok tradycyjnego zespołu współpracującego 'twarzą w twarz' – a mianowicie zespołu wirtualnego. Dzięki najnowszym technologiom komunikacyjnym członkowie zespołu mogą komunikować się niezależnie od miejsca, w którym przebywają. Nowe kanały komunikacji wykreowały jednocześnie nowe wyzwania. Jednym z nich jest brak bezpośrednich relacji międzyludzkich, co silnie oddziałuje na wzajemne zaufanie członków zespołu. Zaufanie jest zmienną determinowaną głównie poprzez relacje międzyludzkie, a jednocześnie jest również zmienną kluczową z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania zespołu. Stąd, liderzy zespołów wirtualnych zmuszeni są do poszukiwania nowych technik, które pozwolą zredukować problem braku zaufania wynikający z niewykorzystywania bezpośrednich relacji międzyludzkich.

Jakość komunikacji w zespole oddziałuje bezpośrednio na efektywność współpracy zespołu i jego bieżące funkcjonowanie. Oddziaływanie to może być pozytywne i negatywne w zależności od stosowanego stylu i kanału komunikacji. Dlatego właśnie komunikacja uznawana jest za ważny element procesu tworzenia i funkcjonowania każdego zespołu, szczególnie zaś zespołu wirtualnego. Komunikacja nie tylko jest ważnym procesem w działaniu zespołu, jest również wyzwaniem w wirtualnym środowisku, w którym występują różnice kulturowe, czasowe i pojawia się dystans, który dzieli członków. Brak fizycznego kontaktu między członkami zespołu wirtualnego

sprawia, że stworzenie silnej więzi między osobami jest utrudnione, stąd kluczowa w nim jest rola komunikacji.

W ramach funkcjonowania zespołu można zidentyfikować dwa aspekty komunikacji: komunikacja zorientowana na realizację zadania i komunikacja zorientowana na budowanie więzi społecznych (międzyludzkich). Aspekt zadaniowy koncentruje się na tym, na ile informacje związane z realizacją projektu, poszczególne zadania i wyniki końcowe są wspierane przez komunikację. Innymi słowy, komunikacja zorientowana za zadanie koncentruje się na tym, aby maksymalnie wspierać zespół w osiągnięciu zadania, co obejmuje planowanie i sporządzenie harmonogramu prac, koordynowanie zadań pośrednich i dostarczanie niezbędnych zasobów oraz pomocy technicznej. Komunikacja zorientowana na budowanie więzi społecznych stanowi z kolei podstawę dla porozumienia się członków zespołu w czasie trwania projektu. Podstawowym celem tego wymiaru komunikacji jest utrzymanie pozytywnej dynamiki psychologiczno-społecznej pomiędzy członkami zespołu, co znajduje wyraz w okazywaniu wzajemnego zaufania, zachowywaniu się w sposób przyjazny i taktowny, okazywaniu zrozumienia dla problemów, wobec których stoją podwładni, okazywaniu wdzięczności za pomysły dostarczane przez podwładnych czy zapewnieniu uznania za osiągnięcia podwładnych.

Wielu uczonych identyfikuje zaufanie jako ważny składnik współpracy. Nie mniej natura związku pomiędzy zaufaniem, współpracą a wynikami osiąganymi przez zespół wciąż nie jest jednoznaczna. Część naukowców argumentuje, że zaufanie ma bezpośredni, dobrze zdefiniowany wpływ na współpracę i wyniki zespołu. Inni z kolei argumentują, że zaufanie jest czynnikiem pośrednio wpływającym na skuteczność pracy zespołu.

Na przestrzeni ostatnich lat zaproponowanych zostało wiele modeli zaufania. Opierając się na koncepcji, zgodnie z którą zaufanie może mieć źródła racjonalne bądź emocjonalne, zidentyfikowano dwa typy zaufania w ramach współpracy nawiązywanej w organizacji, tj. zaufanie poznawcze i zaufanie emocjonalne. Kiedy zaufanie opiera się na procesie poznawczym, jednostki wykorzystują racjonalne myślenie, aby móc zaufać innym. Odwołują się przy tym do takich kwestii, jak: kompetencje, odpowiedzialność, solidność i niezawodność. Pokładane są nadzieje, że jednostki wypełnią swoją rolę, a ich działania będą spójne z ich słowami. Jednak w sytuacji nawiązywania bardzo intensywnej współpracy pomiędzy podmiotami, zaufanie budowane jest w oparciu o czynniki podstawowe, o nacechowaniu pierwotnym, tj. emocjonal-

nym. Emocjonalne przywiązanie podmiotów kreowane jest poprzez zrozumienie, przynależność, dobre stosunki i podobne wzajemne postrzeganie podmiotów.

Natura zespołu wirtualnego może znajdować odzwierciedlenie w jakości i formie komunikacji oraz w zaufaniu i poziomie podejmowanej współpracy. Sama natura wirtualnego zespołu może być określana przez kilka parametrów. Wspólne parametry zidentyfikowane w wielu badaniach na temat zespołów wirtualnych odnoszą się do: odległości, kultury i strefy czasowej, tj. „czy zespół ma charakter lokalny czy globalny?” W niniejszej pracy zbadano także inny parametr wykorzystujący kryterium czasu, który stanowi odpowiedź na pytanie: „czy zespół wirtualny realizuje zadanie w konkretnym czasie, czy projekt?”, tym samym czy zespół ma charakter tymczasowy oraz „czy zespół pracuje trwale czy od czasu do czasu”, tj. czy jest to zespół trwający w czasie, czy krótkotrwały. Budowanie i wzmacnianie zaufania w zespole będzie miało bowiem odmienną naturę w zależności od tego, czy zespół ma charakter czasowy czy trwały. W wirtualnym zespole tymczasowym, dominujące będzie budowanie zaufania emocjonalnego, gdyż członkowie zespołu zainteresowani są tworzeniem więzi emocjonalnych. Z kolei w zespołach wirtualnych trwałych, zaufanie będzie budowane w oparciu o procesy poznawcze i emocjonalne, przy czym wymiar emocjonalny powinien odgrywać kluczową rolę w budowaniu i wzmacnianiu więzi międzyludzkich wraz z trwaniem zespołu.

We współczesnym, wysoce konkurencyjnym środowisku, organizacje muszą być dynamiczne, innowacyjne i zdolne do szybkiego adaptowania się do nowej sytuacji. Dlatego organizacje z XXI w. potrzebują zespołów zdolnych do rozwiązywania konfliktów i problemów, do dzielenia się informacjami i wiedzą, podejmujących właściwe decyzje, które będą innowacyjne i kreatywne. Poziom i jakość wspomnianych atrybutów zespołu definiuje naturę współpracy w zespole, a tym samym pozwala podnieść skuteczność działania zespołu.

Zrozumienie wpływu komunikacji i zaufania na proces współpracy i mechanizmy występujące w zespołach wirtualnych może w praktyce pomóc organizacjom zwiększyć efektywność, poprawić osiągnięte wyniki i ich jakość, co powinno w konsekwencji zwiększyć konkurencyjność organizacji.

Cele i hipotezy pracy

Pytania badawcze

Pierwszym celem niniejszej pracy jest zbadanie czy natura zespołu, rozumiana jako jego trwały bądź tymczasowy charakter, ma wpływ na odmienność relacji międzyludzkich. W pracy podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy występują różnice w poziomie komunikacji zorientowanej na realizację zadania i zorientowanej na budowanie więzi międzyludzkich pomiędzy zespołami tymczasowymi i trwałymi?
- Czy występują różnice w poziomie zaufania poznawczego i emocjonalnego pomiędzy zespołami tymczasowymi i trwałymi?
- Czy występują różnice w poziomie współpracy pomiędzy zespołami tymczasowymi i trwałymi?

Drugim celem pracy jest lepsze zrozumienie związków występujących pomiędzy komunikacją, zaufaniem i współpracą. W ramach realizacji niniejszej pracy stworzono model teoretyczny, w którym wykorzystano dwojaki typy komunikacji (zorientowanej na realizację zadania i zorientowanej na budowanie więzi międzyludzkiej) oraz dwojaki typy zaufania (oparte na procesie poznawczym i emocjonalne). W ramach tego modelu zdefiniowano współpracę jako pięć współwystępujących procesów (rozwiązywanie problemów, dzielenie się wiedzą, podejmowanie decyzji, innowacyjność i kreatywność, zarządzanie sytuacjami konfliktowymi). Wybór procesów podykotowany został przeprowadzonymi studiami literaturowymi. Badaniu poddano dwa parametry, tj. występowanie związku pomiędzy zmiennymi (i jego siła) oraz występowanie wzajemnych relacji pomiędzy zmiennymi.

W związku z drugim celem w pracy podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy występuje związek pomiędzy dwoma typami komunikacji i dwoma typami zaufania? Jaka jest jego natura i siła?
- Czy występuje związek pomiędzy dwoma typami komunikacji i pięcioma procesami współpracy? Jaka jest jego natura i siła?
- Czy występuje związek pomiędzy dwoma typami zaufania i pięcioma procesami współpracy? Jaka jest jego natura i siła?

W odniesieniu do badania wzajemnych relacji pomiędzy zmiennymi sformułowano następujące pytania badawcze:

- Czy zaufanie poznawcze i emocjonalne wpływają na poziom komunikacji zorientowanej na realizację zadania i zorientowanej na budowanie więzi międzyludzkich oraz na pięć procesów współpracy? W jaki sposób zaufanie wpływa na te zmienne? Czy występują różnice w odniesieniu do typów komunikacji i typów zaufania?
- Czy zaufanie poznawcze i emocjonalne odgrywają taką samą rolę w komunikacji i współpracy w zespołach wirtualnych tymczasowych i trwałych?

Hipotezy badawcze

W oparciu o dokonane studia literaturowe i wstępne wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby realizacji niniejszej pracy sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: w zespołach wirtualnych trwałych występuje wyższy poziom zaufania niż w zespołach tymczasowych.

H2: w zespołach wirtualnych trwałych występuje wyższy poziom komunikacji niż w zespołach tymczasowych.

H3: w zespołach wirtualnych trwałych występuje wyższy poziom współpracy niż w zespołach tymczasowych.

H4: zaufanie poznawcze i emocjonalne odgrywają rolę zmiennych pośredniczących w budowaniu związków pomiędzy komunikacją zorientowaną na budowanie więzi międzyludzkich a współpracą.

H5: zaufanie poznawcze i emocjonalne odgrywają rolę zmiennych pośredniczących w budowaniu związków pomiędzy komunikacją zorientowaną na realizację zadania a współpracą.

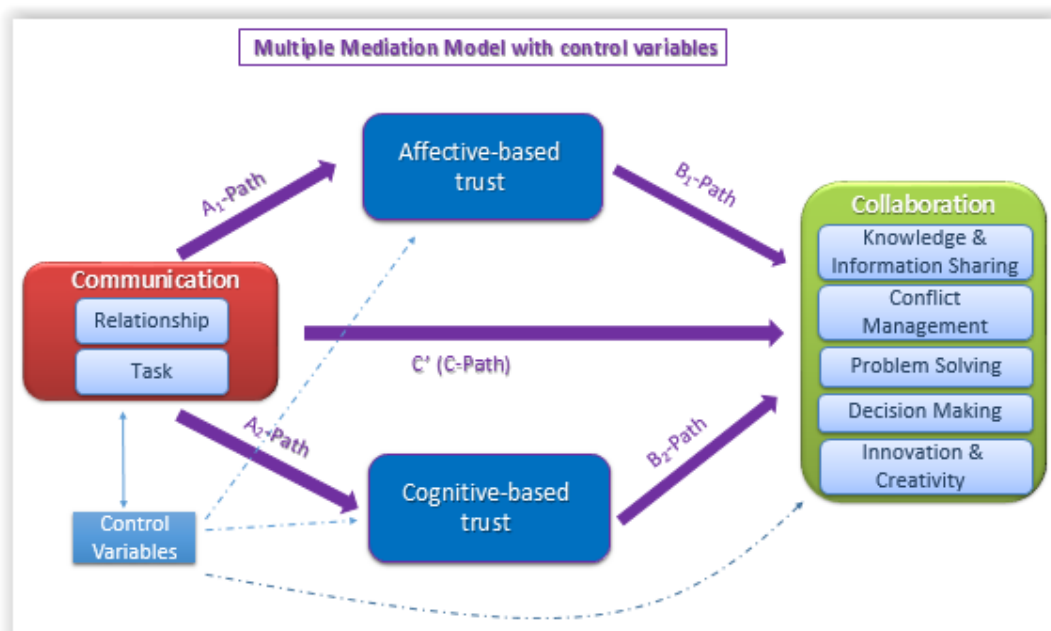
H6: rodzaj zespołu wirtualnego (tymczasowy lub trwały) ma znaczący wpływ na efekt zmiennej pośredniczącej w postaci zaufania poznawczego i emocjonalnego na relację pomiędzy komunikacją i współpracą.

Powyższe hipotezy zostały poddane weryfikacji na bardziej szczegółowych poziomach uwzględniających typy komunikacji (zorientowanej na realizację zadania lub na budowanie więzi międzyludzkich), typy zaufania (poznawcze i emocjonalne) oraz pięć wspomnianych wcześniej procesów współpracy.

Model badawczy

W modelu przyjęto założenie, że lider zespołu może konsekwentnie poprawiać poziom współpracy w zespole poprzez wzmacnianie zaufania pomiędzy członkami zespołu i wykorzystanie właściwych wirtualnych kanałów komunikacji (ICT, *Information Communication Technologies*). Dążąc do osiągnięcia tak zdefiniowanych celów, lider musi uwzględnić liczne czynniki. Po pierwsze, w zależności od procesu współpracy, który lider chce poprawić, należy wykorzystać właściwy kanał komunikacji i odpowiednio ‘dozować’ typ komunikacji (tj. zorientowanej na realizację zadania lub na budowanie więzi międzyludzkich). Dodatkowo, należy uwzględnić typ zespołu wirtualnego (tymczasowy lub trwały) i w zależności od tego typu ‘dozować’ budowanie zaufania w danym zespole w oparciu o procesy poznawcze lub emocjonalne.

W tym celu zaproponowano model z wykorzystaniem wielokrotnego efektu zmiennej pośredniczącej (schemat 1).



Schemat 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

W modelu przyjęto założenie o występowaniu efektu zmiennej pośredniczącej pomiędzy zmiennymi niezależnymi, którymi są komunikacja (zorientowana na realizację zadania lub na budowanie więzi międzyludzkich) a zmiennymi zależnymi, którymi są procesy współpracy (pięć procesów zdefiniowanych wcześniej). Zmiennymi pośredniczącymi w modelu są dwa typy zaufania (poznawcze i emocjonalne). Związek pomiędzy zmiennymi zobrazowano na schemacie 1.

Metody badawcze i źródła

W pracy wykorzystano podejście metodologiczne zaproponowane przez Creswell'a, które łączy podejście jakościowe i ilościowe. Takie podejście pozwala lepiej zrozumieć badane zjawisko, dzięki równoważeniu słabości wynikających z zastosowania wyłącznie podejścia ilościowego (liczby, tendencje i generalizowanie) lub wyłącznie podejścia jakościowego (słowa, kontekst, znaczenie). W pracy wykorzystano jedno z ujęć metodologicznych zaproponowanych w ramach mieszanych metod projektowania badania, tj. ujęcie sekwencyjne. Na pierwszym etapie wykorzystano podejście ilościowe w zbieraniu i analizowaniu danych, dzięki czemu zidentyfikowano związki pomiędzy zmiennymi (pozwoliła na to wielkość próby poddanej badaniu), ustalono również nieoczekiwane, ale istotne z punktu widzenia pracy wyniki. Wyniki te zostały poddane głębszej weryfikacji z wykorzystaniem podejścia jakościowego.

Podejście ilościowe

Większość badań na temat zespołów wirtualnych wykorzystuje próbę opartą na grupie podmiotów indywidualnych bądź na grupie zespołów wirtualnych. Dlatego wnioski formułowane na podstawie takich badań odnoszą się do konkretnej grupy osób lub też konkretnych zespołów. Dążąc do zapewnienia jak największej zmienności w badanej próbie, w pracy wykorzystano kwestionariusz elektroniczny, a dane zbierano poprzez profesjonalną sieć społecznościową skupiającą pracowników zespołów wirtualnych.

Dla celów niniejszej pracy zastosowano zmodyfikowany kwestionariusz badania typów zaufania (poznawczego i emocjonalnego), wykorzystywany przez autora we wcześniejszych badaniach. Elementy komunikacji zorientowanej na realizację zadania i na budowanie więzi międzyludzkich zdefiniowano na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych. Podobne podejście wykorzystano w identyfikacji pięciu procesów współpracy: dzielenie się informacjami i wiedzą, rozwiązywanie problemów, zarządzanie konfliktami, podejmowanie decyzji oraz bycie innowacyjnym i kreatywnym.

nym. W celu weryfikacji zmiennych wykorzystano test Alfa Cronbacha oraz analizę czynnikową.

W weryfikacji hipotez zastosowano liczne metody statystyczne. Weryfikacji hipotez 1, 2 i 3 służyła analiza porównawcza wartości średnich wraz z testem T-test. Weryfikacji i identyfikacji efektu zmiennej pośredniczącej (hipotezy 4-6) służyła metodologia zaproponowana przez Preacher i Hayes (2004). Metodologia ta pozwoliła na identyfikację efektu zmiennej pośredniczącej poprzez szacowanie efektu pośredniego w odniesieniu do standardowej koncepcji teoretycznej i wskazanie poziomów zaufania dzięki tradycyjnemu podejściu zaproponowanemu przez Barona i Kenny (1986). Zgodnie z tym podejściem, w pierwszym etapie poszukiwano związków pomiędzy zmiennymi: komunikacja i współpraca, komunikacja i zaufanie oraz zaufanie i współpraca, wykorzystując współczynnik korelacji Pearsona. Następnie w odniesieniu do statystycznie istotnych związków identyfikowano efekt zmiennej pośredniczącej w oparciu o liniową analizę regresji. Szacowanie efektu zmiennej pośredniczącej przeprowadzono odrębnie dla dwóch typów zespołów wirtualnych (tymczasowych i trwałych).

Podejście jakościowe

Trzy wnioski sformułowane na podstawie analizy ilościowej poddano pogłębionej analizie jakościowej. Na podstawie tych wniosków sformułowano trzy pytania badawcze, dla których poszukiwano odpowiedzi wykorzystując analizę jakościową. Wnioski te były następujące:

- pierwszy wniosek dotyczy występowania różnic w odniesieniu do współpracy pomiędzy zespołami tymczasowymi i trwałymi,
- drugi wniosek sformułowany na podstawie analizy ilościowej wskazuje na zróżnicowaną skalę zależności pomiędzy wybranymi procesami współpracy a komunikacją zorientowaną na realizację zadania i na budowanie więzi międzyludzkich,
- trzeci wniosek dotyczy podstawowego pytania sformułowanego w niniejszej pracy, tj. występowania efektu zmiennej pośredniczącej – zaufania pomiędzy komunikacją i współpracą w zespole wirtualnym.

Próba wybrana w celu przeprowadzenia badania jakościowego była celowo dobrana i znacznie mniejsza, w porównaniu do przeprowadzonego badania ilościowego.

Głównym celem tego badania było pogłębienie wyników badania ilościowego o precyzyjnie zidentyfikowane mechanizmy relacji występujących pomiędzy badanymi zmiennymi.

W ramach analizy jakościowej wykorzystano metodologię opartą na konceptualizacji, kodowaniu i kategoryzacji, przy czym konceptualizację zdefiniowano jako identyfikację i udoskonalenie ważnych dla przedmiotu badań koncepcji, kodowanie z kolei jest definiowaniem słowa lub krótkiego zwrotu poprzez symboliczne przypisanie im najistotniejszego, uogólniającego i jednocześnie pobudzającego wspomnienia atrybutu, zaś kategoryzacja jest procesem układania określonych kwestii w systematyzujący sposób, tworzeniem klasyfikacji. Proces kodowania i kategoryzacji przeprowadzono z wykorzystaniem matrycy.

Ostatnim etapem badań była interpretacja wyników płynących z obu podejść metodologicznych (ilościowego i jakościowego).

Struktura pracy

Praca składa się z ośmiu rozdziałów.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do problematyki omawianej w pracy. Celem tego rozdziału jest uwypuklenie znaczenia przedmiotu badania, którym jest specyficzne środowisko wirtualne we współczesnej organizacji. W rozdziale zdefiniowano pytania badawcze, zaprezentowano również w usystematyzowany sposób najważniejsze założenia badawcze. Ponadto, dokonano krótkiego przeglądu metodologii badań w celu wyjaśnienia wyboru podejścia w niniejszej pracy. Na zakończenie rozdziału omówiona została struktura całej pracy wraz z krótkim opisem treści poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale drugim przeprowadzono studia literaturowe, których rezultatem jest syntetyczna prezentacja stanu wiedzy w zakresie koncepcji teoretycznych i badań empirycznych dotyczących przedmiotu badań niniejszej pracy. Zagadnienia, które ujęto w przeglądzie dotyczą zespołów wirtualnych, komunikacji międzyludzkiej, zaufania oraz procesu współpracy. Dodatkowo – z uwagi na przyjęty przedmiot pracy – analizie poddano dwa szczegółowe zagadnienia, tj. nowoczesne techniki komunikacji oraz rolę lidera w zespole.

W rozdziale trzecim zaprezentowano ramy strukturalne badania, które wynikają bezpośrednio z przeprowadzonych studiów literaturowych w zakresie koncepcji teore-

tycznych, badań empirycznych i modeli. Tworząc ramy przyjęto założenia o wyższym poziomie zaufania, komunikacji i współpracy w zespołach trwale współdziałających w porównaniu do zespołów tymczasowych. Dodatkowo przyjęto, że występuje znaczący poziom korelacji pomiędzy wspomnianymi trzema zmiennymi oraz, że występuje efekt zmiennej pośredniczącej w postaci zaufania, pomiędzy komunikacją i współpracą.

W rozdziale czwartym zaprezentowano model badawczy, skonstruowany na podstawie zdefiniowanych wcześniej ram strukturalnych badania. W związku z tym, że zaprezentowany model badawczy uwypukla efekt zmiennej pośredniczącej, w rozdziale tym omówiono również sam efekt zmiennej pośredniczącej i jego modelowe prezentowanie. Na zakończenie rozdziału sformułowano pytania badawcze oraz hipotezy główne i pomocnicze.

Kolejny, piąty rozdział zawiera syntetyczną prezentację metodologii przeprowadzonych badań, w tym opis metod badawczych i danych służących weryfikacji przyjętych hipotez. Szczegółowo omówiono mieszane podejście w metodologii badań, będące połączeniem podejścia ilościowego i jakościowego. W rozdziale przedstawiono także szczegółowy opis i uzasadnienie wykorzystania określonych metod badawczych.

Kolejne dwa rozdziały (szósty i siódmy) poświęcono prezentacji procesu zbierania danych, ich analizy i formułowania wniosków. W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki uzyskane w badaniu ilościowym, natomiast w rozdziale siódmym zestawione zostały wyniki przeprowadzonych badań jakościowych. W rozdziale szóstym rozważania rozpoczęto od prezentacji próby badawczej, metody jej doboru i określenia wielkości, następnie zaprezentowano zmienne modelu i wyniki wstępnych badań dotyczące rzetelności zebranych danych (test Alfa Cronbacha). Rozdział ten zawiera także szczegółową analizę wyników badań przeprowadzonych z wykorzystaniem różnych metod statystycznych z punktu widzenia przyjętych w pracy hipotez i pytań badawczych.

Rozdział siódmy – podobnie jak szósty – rozpoczyna się od omówienia próby badawczej, jej wielkości i struktury. Następnie zaprezentowany został kwestionariusz służący pogłębionym badaniom jakościowym. Dane uzyskane w wyniku badania poddano następnie analizie wykorzystując procesy konceptualizacji, kodowania i kategoryzacji.

Ostatni, ósmy rozdział jest swoistym podsumowaniem rozważań prowadzonych w

pracy. Najpierw analizie i interpretacji poddano wyniki badania ilościowego, w kolejnym kroku ten sam zabieg poczyniono w odniesieniu do wyników badania jakościowego. Następnie uogólnione wyniki badania zestawiono, pokazując na ile podejście jakościowe pozwala na lepsze zrozumienie wyników, których dostarczyło podejście ilościowe. Zestawienie to jednoznacznie potwierdza, że badania o charakterze jakościowym służą lepszemu zrozumieniu i zidentyfikowaniu procesów towarzyszących współpracy w zespole wirtualnym, pozwalając tym samym zwiększyć efektywność działania takiego zespołu i rezultatów przez niego osiągniętych.

Wnioski

Wnioski z badań ilościowych

- Zespoły wirtualne trwale charakteryzują się wyższym poziomem zaufania, komunikacji i współpracy, w porównaniu z zespołami tymczasowymi, z wyjątkiem komunikacji zorientowanej na realizację zadania.
- Zaufanie oparte na procesie poznawczym i zaufanie emocjonalne są istotnie statystycznymi zmiennymi pośredniczącymi pomiędzy dwoma typami komunikacji i pięcioma procesami współpracy, z wyjątkiem trzech sytuacji, w których tylko jeden typ zaufania jest zmienną pośredniczącą:
 - Pomiędzy komunikacją zorientowaną na realizację zadania a dzieleniem się wiedzą, rolę zmiennej pośredniczącej pełni wyłącznie zaufanie oparte na procesie poznawczym.
 - Pomiędzy komunikacją zorientowaną na budowanie więzi międzyludzkich a dzieleniem się wiedzą, rolę zmiennej pośredniczącej pełni wyłącznie zaufanie oparte na procesie poznawczym.
 - Pomiędzy komunikacją zorientowaną na budowanie więzi międzyludzkich a innowacyjnością i kreatywnością zespołu, rolę zmiennej pośredniczącej pełni wyłącznie zaufanie emocjonalne.
- Typ zespołu wirtualnego (tymczasowy lub trwały) nie są statystycznie istotnymi charakterystykami z punktu widzenia efektu zmiennej pośredniczącej pomiędzy komunikacją i współpracą, z wyjątkiem innowacyjności i kreatywności zespołu.

Wnioski z badań ilościowych

- Kiedy współpraca zorientowana jest na realizację zadania i wykorzystywana w

codziennych działaniach zespołu, różnice pomiędzy zespołem trwałym a tymczasowym są znacznie słabsze.

- Kiedy współpraca wykracza poza codzienne działania zespołu i jest bardziej zorientowana na budowanie więzi międzyludzkich, różnice między dwoma typami zespołów są znacznie bardziej widoczne i istotne.
- Dobrze zorganizowane i ustrukturyzowane procesy, w których realizacji kompetencje społeczne nie ogrywają znaczącej roli, mogą być lepiej zarządzane z zastosowaniem komunikacji zorientowanej na realizację zadania niż komunikacji zorientowanej na budowanie więzi międzyludzkich.
- Zespół, którego celem jest uruchomienie procesów zwiększających działalność innowacyjną, powinien wykorzystywać takie procesy przedsiębiorcze, które pojawiają się w sytuacji aktywnego wykorzystania kompetencji społecznych członków zespołu.
- W badaniu zidentyfikowano liczne przeszkody uniemożliwiające osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy w efekcie braku zaufania międzyludzkiego, niezależnie od wykorzystywania komunikacji (zarówno tej zorientowanej na realizację zadania, jak i tej zorientowanej na budowanie więzi międzyludzkich).
- W badaniu zidentyfikowano liczne czynniki działające jako katalizatory dla osiągnięcia wysokiego poziomu współpracy, któremu towarzyszy wysoki poziom zaufania jako zmienna pośrednia między komunikacją a współpracą.

Badania uwypukla dwie zasadnicze kwestie stanowiące wkład do koncepcji teoretycznych i wiedzy nt. funkcjonowania zespołów wirtualnych. Po pierwsze, wybrane element relacji międzyludzkich, w tym zaufanie (poznawcze i emocjonalne), komunikacja zorientowana na budowanie więzi międzyludzkich czy pięć zdefiniowanych w pracy procesów współpracy, są znacznie silniejsze w zespołach trwałych w porównaniu do zespołów tymczasowych. Wymiar czasowy ma zatem istotny wpływ na naturę relacji występujących w zespole, nawet w odniesieniu do zespołu wirtualnego, w którym nie występują sytuacje oparte na relacjach „twarzą w twarz”. Po drugie, występowanie zaufania pomiędzy członkami zespołu nie gwarantuje współpracy członków. Współpracę tę można natomiast nawiązać i wzmocnić poprzez komunikację. Co istotne jednak, brak zaufania determinuje niską jakość współpracy, a samo zaufanie pozwala – poprzez komunikację – podnieść jakość i efektywność współpracy.

Organizacje pragnące podnieść jakość kooperacji pomiędzy członkami zespołów

powinny zatem skoncentrować uwagę i środki na wzmacnianiu jakości komunikacji między członkami zespołu oraz tworzeniu zespołów działających w długim okresie. Wyniki badań przeprowadzonych i zaprezentowanych w niniejszej pracy pozwalają różnym organizacjom lepiej zrozumieć mechanizmy towarzyszące współpracy w zespołach wirtualnych, co pośrednio pozwala zwiększyć efektywność działania takich zespołów i poprawić pozycję konkurencyjną organizacji.