

Joanna Żukowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

WIRTUALNY ZESPÓŁ W KONTEKŚCIE ZRÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO

Rozwój technologii, wszechobecny Internet, zmiany zachodzące w organizacjach spowodowały wykształcenie się nowych społeczności oraz powiązanych z nimi nowych form organizacyjnych. W ich ramach zaczęły się kształtować wirtualne zespoły. Jednakże ich rozproszenie, odmiejscowiony charakter pracy wiąże się z wpływami różnic kulturowych oraz związanym z nimi wysokim zagrożeniem konfliktu. Tym właśnie kluczowym parametrom zespołu wirtualnego, a także roli lidera, jako podmiotu bezpośrednio wpływającego na nie, poświęcony jest niniejszy artykuł.

Należy wyjść od przedstawienia definicji wirtualnego zespołu. Definiowany z punktu widzenia organizacji pojmowany jest zwykle jako rozproszona pod względem geograficznym grupa osób pracujących nad specyficznym projektem z wykorzystaniem łączy teleinformatycznych oraz oprogramowania wspomagającego interakcje, w jakie wchodzi. Dysponują oni zwykle unikatowymi umiejętnościami. Lipnack i Stamps stoją na stanowisku, że ów zespół przecina czasowe i przestrzenne granice, podobnie jak granice organizacyjne oraz kulturowe, dzięki wykorzystaniu zaawansowanych technologii wspierających proces komunikacji [Lipnack, Stamps 1997].

W innym ujęciu wirtualny zespół oznacza grupę ludzi pracujących nad tym samym zadaniem, niezależnie, w różnych miejscach, z wykorzystaniem narzędzi technologicznych. Mogą oni wykonywać swe obowiązki zarówno w firmie, jak i z dala od niej. Charakteryzują się wysoką efektywnością, rozproszeniem, elastycznością dopasowywania się do wyzwań rynku, jak również zintegrowaniem technicznym (zob. <http://www.cxo.pl/news/39606.html>).

Osiąganie wspólnego celu możliwe jest dzięki wirtualnej pracy, która kładzie nacisk na zdalne przewodzenie, indywidualne, specyficzne kompetencje, proces podejmowania decyzji, komunikację, rozwój, doskonalenie umiejętności, efektywność, produktywność, zaufanie czy też równowagę w wykorzystaniu łączy internetowych w pracy [Handy 1995].

Wirtualny zespół obarczony jest szeregiem wymogów, do których należy zakwalifikować współpracę, koordynację, zaangażowanie członków zespołu,

pracujących z wyłączeniem bezpośredniego kontaktu, opierających się w zasadniczej mierze na zaufaniu, które czasem trudno zbudować. Istotne są tu samodyscyplina, umiejętność samodzielnego organizowania własnej pracy, jak również troska o często niejasną komunikację.

Współpraca zespołu wirtualnego opiera się na: współzależności zasobów, ról i wiedzy wszystkich członków zespołu, ich oddaniu wspólnie wypracowanemu celowi, wzajemnym zaufaniu, i współodpowiedzialności za wyniki projektu [Tłuchowska 2002].

Prawidłowe funkcjonowanie zespołu wirtualnego w dużej mierze determinowane jest przez kulturę organizacyjną. Składają się na nią:

- styl zarządzania,
- współpraca w zespole,
- mobilność organizacji.

Funkcjonowanie wirtualnego zespołu generuje szereg korzyści. Reprezentuje on grupę osób posiadających różnorodne doświadczenia, poglądy, stanowiska, nastawienie czy też reprezentujących różne kraje, pochodzenie, kulturę. Przełamanie barier lokalizacyjno-czasowych powoduje, iż zespół jest bardziej elastyczny i dynamiczny, sprawniej i lepiej gospodaruje zasobami, które znajdują się w jego posiadaniu.

Jednakże wirtualny zespół boryka się również z problemami. Nienormowany czas pracy, trudności z określeniem godziny bycia *on-line* powodują, iż komunikacja staje się bardziej skomplikowana [Jarvenpaa, Leidner 1999]. Utrudniają ją także zbyt zaawansowana technologia, której wymogom nie sposób sprostać, a także aspekty różnic kulturowych. Technologia wpływa jednak zaledwie w 10% na sukces osiągnięcia celu, natomiast aż 90% stanowią sami ludzie tworzący zespół.

Ponadto występuje z jednej strony zagrożenie spadku osobistego zaangażowania członków, z drugiej przeciążenie roli, jej dwuznaczność, niejasność, sytuacje konfliktowe między członkami zespołu czy też ograniczenie efektu synergii [Symons, Stenzel 2007].

Rozproszenie członków zespołu, brak kontaktu fizycznego między nimi powoduje, iż muszą oni samodzielnie, pozbawieni wsparcia, borykać się ze skutkami różnic kulturowych. Różnorodność kulturowa może generować pewne dysfunkcyjne zachowania, włącznie z zagrożeniem zwiększonego ryzyka czy też porażką zespołu. Aby zredukować to niebezpieczeństwo, członkowie dość szybko muszą zidentyfikować obszary newralgiczne stanowiące źródło konfliktu, mogące mieć znaczny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie całego zespołu. Ważne jest uświadamienie sobie znaczenia, jakie może mieć wpływ kultury na klimat i atmosferę zespołu, jak również na dynamikę zmian w nim zachodzących. Nieznajomość rozbieżności może się stać czynnikiem niszczącym ową relację.

Tradycyjnie przewożenie bazuje na takich pojęciach, jak cechy osobowe, zachowanie, styl, siła, wpływ, zdolności przewidywania zagrożeń, zmienność, dopasowywanie się do okazji rynkowych, a także umiejętność kreowania i przekazywania wiedzy podwładnym. W wirtualnym zespole mamy do czynienia z wyłaniającym się przywódcą, odgrywającym trzy zasadnicze role – inicjatora,

integratora oraz próbującego utrzymać terminowość realizacji celu. Mając do czynienia z zespołem, który nie ma ze sobą bezpośredniego kontaktu, liderzy muszą się opierać raczej na wpływie i ułatwieniu generowania ich przez umiejętności i zdolności.

W przypadku wirtualnego zespołu najskuteczniejszym sposobem zarządzania jest zarządzanie przez projekty. Często jednak w firmach dominuje zarządzanie przez cele bądź zarządzanie procesowe. W takich przypadkach lider zespołu staje przed wielkim wyzwaniem, jakim jest edukowanie zespołu i wdrażanie nowego stylu zarządzania [Tłuchowska 2002].

Tradycyjne przewodzenie jest zwykle mniej ugodowe, a bardziej charyzmatyczne i doniosłe. W zespole wirtualnym lider musi jednak dążyć do kompromisów.

Kontynuując wątek kultury, należy zauważyć, że badania analizujące relacje między społeczną kulturą, organizacyjną kulturą a przewodzeniem wskazują na to, iż jest ono uzależnione i bezpośrednio związane z konkretną kulturą. Elementami stałymi, wpływającymi na przewodzenie, są: dynamizm, stanowczość, zaufanie, motywacja, negocjacje i kompromis, umiejętności komunikacji, dążenie do równości i sprawiedliwości, elastyczność, jak również skupianie się na efektach. Nie są one bezpośrednio determinowane przez wpływy kulturowe, mogą im jednak nieznacznie podlegać.

Czynnikami, które podważają dobre przewodzenie, są autokracja, egocentryzm, nerwowość.

Ambicja, formalność, skłonność do podejmowania ryzyka to cechy cenne, jednakże nie zawsze pozytywnie odbierane przez wirtualny zespół.

Należy zwrócić uwagę na to, że nie każdy człowiek nadaje się do pracy w wirtualnym zespole. Tak więc zarówno względy kulturowe, jak i charakterologiczne poszczególnych członków mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji. W zespole wirtualnym problemem może stać się głęboka obawa przed niepewnością i próba unikania jej przez niektórych członków. Nieumiejętność radzenia sobie z tym zjawiskiem przez samych członków odczuwających lęk, jak również trudności ze zidentyfikowaniem zjawiska oraz złagodzenia go przez integratorów oraz inne podmioty tworzące organizację wirtualną stanowi dla niej zagrożenie. Podmioty te powinny zostać wyeliminowane.

Z tego też względu przed liderem odpowiedzialnym za osiągnięcie celu stoi ważne zadanie związane z umiejętnością kierowania wirtualnym zespołem.

Do niezbędnych cech, którymi powinien on dysponować, można zaliczyć [Symons, Stenzel 2007]:

- umiejętność doboru zespołu adekwatnego do założonych celów,
- wybór właściwego kanału komunikacji,
- określenie celów, wizji oraz sposobu działania,
- zwiększanie zaangażowania,
- wpływ na eskalację wydajności oraz na czynniki osiągania sukcesów,
- rozwój i udoskonalenie komunikacji.

Zwykle struktura wirtualnego zespołu jest luźniejsza aniżeli struktura tradycyjnej grupy. Wynika to przede wszystkim z niemożności bezpośredniego obser-

wowania wzajemnych interakcji, zachowań, przebiegających procesów. Występuje tu większe rozproszenie oraz brak fizycznej bliskości między podmiotami zespołu. Zakładając, że kultura organizacji jest jednym z istotniejszych parametrów, na które lider, przewodząc, musi zwracać uwagę, można się pokusić o stwierdzenie, iż powinien zabiegać o możliwość kreowania i utrzymania wirtualnej kultury uwzględniającej wysoki stopień zaufania. Jest to możliwe do osiągnięcia dzięki zwróceniu uwagi na wagę różnorodności oraz kanalizowaniu odmiennych oczekiwań i kulturowo zdeterminowanych zachowań członków zespołu. Wymaga to jednak od lidera znajomości wymiarów kulturowych [Symons, Stenzel 2007].

W tym miejscu zasadne wydaje się zaprezentowanie wymiarów kulturowych proponowanych przez wybranych badaczy (tab. 1).

Tabela 1. Wymiary kulturowe

Hofstede	Trompenaars & Hampden-Turner	Kluckhohn & Strodtbeck	Hall	Bennett
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Dystans władzy	Orientacja wewnętrzna kontra zewnętrzna	Podporządkowanie otoczeniu kontra harmonia w otoczeniu kontra dominacja nad otoczeniem		
Unikanie niepewności				
Długoterminowa kontra krótkoterminowa orientacja	Sekwencyjność kontra synchronizacja czasu	Przeszłość kontra teraźniejszość kontra przyszłość	Monochromiczność kontra polichromiczność czasu	
		Być kontra działać		Język cyfrowy kontra analogowy
			Ogólne spojrzenie kontra szczegółowe	Liniowe kontra systemowe spojrzenie
	Neutralność kontra afektywność			Pośrednia kontra bezpośrednia relacja
	Koncentracja kontra rozproszenie	Przestrzeń publiczna kontra przestrzeń prywatna	Przestrzeń prywatna kontra przestrzeń społeczna kontra przestrzeń publiczna	

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Indywidualizm kontra kolektywizm	Indywidualizm kontra wspólno- towość	Indywidualizm kontra wspólno- towość kontra liniowość		
	Uniwersalizm kontra pluralizm			
		Dziedziczone dobra kontra brak dóbr kontra mix obydwu		
Kobiecość i męskość				
	Status wypracowy- wany kontra status nadawany			

Źródło: [Symons, Stenzel 2007].

Empatia oraz wzajemne zrozumienie są niezwykle pożądane dla zniwelowania kulturowych odmienności, a także dla wykształcenia się kultury wirtualnego zespołu, która będzie stanowić przekrój czy też splot kulturowy.

Lider wirtualnego zespołu wpływa na odchylenia, odmienności kultury oraz na to, w jaki sposób oddziałuje ona na założenia, poglądy oraz zachowania członków zespołu. Akcentuje także wagę rozumienia oraz dostosowywania się do odmienności międzykulturowych członków. Ponadto zwraca uwagę na kształtowanie się w zespole takich zachowań, jak wzajemne wspieranie, podejmowanie decyzji, odpowiedzialność, efektywne dążenie do osiągnięcia celu z zachowaniem ram czasowych oraz wzajemne informowanie się, włącznie z feedbackiem.

Dzięki temu członkowie zespołu wirtualnego będą ewolucyjnie rezygnować ze swoich zachowań uwarunkowanych kulturowo, dopasowując się do tych, które sami na nowo kształtują w zespole pozbawionym wspólnej historii i długotrwałych relacji interpersonalnych.

Relacja między dotychczasowymi zachowaniami a nowo kreowanymi wzorcami może być zrównoważona tylko wtedy, gdy występująca między nimi odmienność będzie świadomie niwelowana. Członkowie zespołu zaczynają się wtedy dostosowywać do nowych wzorców, które mają korzenie i pewne elementy wspólne z poprzednimi. Ponadto kształtują i rozwijają normy związane z procesami transferu informacji, koordynacji, komunikacji, a także przestrzegania ustalonych zasad. Członkowie wirtualnego zespołu już od samego początku, mimo występujących różnic kulturowych, mają jedną wspólną cechę, którą jest świadomość globalizacji i utożsamianie się z nią. Istotne jest, by kultura wirtualnego zespołu dążyła do zbieżności z normami kultury organizacyjnej. Bazowanie na jej filarach i ustępstwa, na mocy których odchylenia będą minimalizowane, spowoduje, iż prawdopodobieństwo konfliktów związanych z odmiennością kulturową

członków będzie mniejsze. Można więc stwierdzić, iż modelowym rozwiązaniem byłoby odniesienie wszystkich zachowań kulturowych reprezentowanych przez członków zespołu wirtualnego na tradycyjny model kultury organizacyjnej, a następnie wprowadzanie w tymże modelu subtelnych zmian, dopasowujących się do odmienności kulturowych, w wyniku czego powstanie kompromisowy model kultury organizacyjnej [Symons, Stenzel 2007].

Mówiąc o kulturze zespołu wirtualnego, należy poświęcić uwagę również konfliktowi, który jest nierozzerwalnym elementem funkcjonowania organizacji. Jego optymalny poziom wzmacnia efektywność i działa motywacyjnie na zespół, jest swego rodzaju czynnikiem facylitacji. Jednakże wysoki jego poziom jest już źródłem destrukcji [Wallace 2001].

W wirtualnym zespole konflikt ten może występować znacznie częściej. Różni się tu dwa jego typy:

- dysfunkcyjny konflikt afektywny – odnoszący się do indywidualnych zachowań,
- konflikt poznawczy – związany z zachowaniami zespołowymi.

Najpoważniejsze konflikty wyłaniają się zwykle w sytuacjach wysokiego zaangażowania emocjonalnego lub dwuznaczności przekazu, ale również w przypadkach nowych relacji, w których zaufanie znajduje się dopiero w fazie kształtowania.

Technologia minimalnie pomaga w sytuacjach konfliktowych, stanowi głównie narzędzie, dzięki któremu członkowie mają możliwość komunikacji. Jednakże wprowadza pewną standaryzację, pozwalającą na większe poczucie przynależności do zespołu, a także obniża wysoki poziom niepewności związany z funkcjonowaniem w cyberprzestrzeni.

Symons i Stenzel dokonali przeglądu orientacji kulturowych, wiążąc je z czynnikami konfliktogennymi w wirtualnym zespole. Zestawienie zaprezentowano w tab. 2.

Przyczyną nasilenia konfliktu poznawczego są zwykle wyznawanie różnorodnych poglądów, odmiennosc norm bądź też zróżnicowany stopień ich przestrzegania. Gdy członkowie nie będą wykazywać chęci kompromisu, będą negatywnie nastawieni do tworzenia wspominanego wyżej modelu kultury, wtedy intensywność konfliktu będzie wzrastać, a szanse na porozumienie i współpracę będą nikłe. Siły i zapał będą zaangażowane w rozwój konfliktu, a nie w twórcze działanie, przyczyniające się do sukcesu zespołu. Ów konflikt wynika często z tego, że niektórzy członkowie są przekonani o wyższości swej kultury. Jednakże, gdy lider zespołu umiejętnie przewodzi zespołem, potrafi on ujarzmić kontrowersyjne poglądy członków, którzy w późniejszym czasie wykazują nawet większe zaangażowanie w pracę zespołu oraz w jego integrację.

Występuje tu jednak istotne zjawisko, które może być kolejnym źródłem konfliktów, a jednocześnie utrudnieniem dla lidera zespołu. Silnie rozproszony zespół oczekuje wysokiego stopnia autonomii i indywidualizmu. Członkowie posiadają umiejętność samoorganizowania, samomotywowania, a więc nie odczuwają potrzeby kierowania nimi. Z tego też względu przewodzenie musi przyjmować delikatną formę przypominającą coaching i mentoring, a nie tradycyjne kierowanie.

Tabela 2. Potencjalne obszary konfliktogenne w obszarze kulturowym

Orientacja kulturowa – wymiary	Źródło konfliktu w zespole wirtualnym
Kontrola vs. harmonia vs. presja	Różne poziomy odpowiedzialności, samokontroli, indywidualnej efektywności, zaangażowania
Jednorodny vs. różnorodny	Różnorodne sposoby motywacji
Stały vs. płynny	Różnorodne podejście do wagi terminów
Przeszłość vs. terażniejszość vs. przyszłość	Cele krótkookresowe vs. cele długookresowe
Być vs. działać	Różnorodne oczekiwania względem awansów i motywacji (długofalowe zdobywanie umiejętności, wzajemne relacje, długoterminowa praca vs. szybkie bogacenie się)
Szeroki kontekst vs. wąski kontekst	Różne style komunikacji (waga przekazu niewerbalnego vs. koncentracja na ścisłej informacji werbalnej)
Bezpośredni vs. pośredni	Różne style komunikacji (treść ukryta vs. bezpośredni przekaz)
Ekspresyjny vs. instrumentalny	Różne style komunikacji (osobisty, emocjonalny, oparty na sieci powiązań vs. pragmatyczny, skupiony na problemie, niespersonalizowany)
Formalny vs. nieformalny	Różne podejścia do etykiety biznesu (protokół vs. postęp)
Prywatny vs. publiczny	Różne podejścia do fizycznej i psychicznej przestrzeni
Hierarchiczny vs. równorzędny	Różne podejścia do kwestii władzy
Uniwersalny vs. pluralistyczny	Różne podejścia do aspektu zasad
Indywidualny vs. kolektywny	Różnorodność definiowania tożsamości
Konkurencyjny vs. kooperacyjny	Odmienne postrzeganie współpracy w zespole
Statyczny vs. dynamiczny	Różne podejścia do wyzwań rynkowych (lęk przed niepewnością vs. polowanie na ryzyko)
Indukcyjny vs. dedukcyjny	Różne spojrzenia na konceptualizację (metodologiczne – jak coś zrobić vs. teoretyczne – dlaczego coś zrobić)
Liniowy vs. systemowy	Różnorodne podejścia do myślenia (szczegółowe vs. holistyczne)

Źródło: [Symons, Stenzel 2007].

Odnaleźć tu też można dualność – z jednej strony koncentrowanie się na osiągnięciu celów i na konkretnych wynikach, z drugiej skupianie uwagi na społecznych relacjach zachodzących w zespole. Równoległe obserwowanie przez lidera obydwu procesów pozwoli na wychwycenie nieprawidłowości, wyłaniających się odmienności kulturowych, które w momencie identyfikacji można zminimalizować lub całkowicie wyeliminować, przyczyniając się jednocześnie do ograniczenia konfliktów w zespole. Obserwowanie zachowań będzie swego rodzaju pozyski-

waniem cennej wiedzy. Spostrzeżone zachowania, modele mentalne, wyrażane emocje w momencie zwerbalizowania przez lidera mogą się stać elementem scalającym zespół, przyczyniającym się do zwiększenia wzajemnego zaufania. Warto więc zaprezentować czynniki niezbędne do kształtowania owego zaufania [Jarvenpaa, Leidner 1999]. Są to [Symons, Stenzel 2007]:

- szczerość,
- wiarygodność,
- kompetencje,
- zaangażowanie,
- wykonywanie obowiązków,
- pozytywne relacje,
- zbieżność celów i poglądów,
- dotrzymywanie słowa,
- zachowywanie powierzonych tajemnic,
- skłonność do kompromisów.

Tak więc przed liderem zespołu wirtualnego stoi bardzo trudne zadanie – przewodzenia zróżnicowaną kulturowo grupą, pracującą bez kontaktu bezpośredniego, w różnych miejscach i w różnym czasie. Proces integracji, budowania zaufania oraz unifikacji kulturowej jest wydłużony, a zagrożenie poważnym konfliktem wysokie. Jedynie odpowiednie działania lidera mogą sprawić, że członkowie zespołu będą ze sobą kooperowali, a źródła zagrożeń staną się załącznikiem sukcesu, tworząc efekt synergiczny.

Działania te opierają się na dwóch głównych grupach problemowych, które zawierają pewne założenia wspierające pracę lidera:

- komunikacja i technologia:
 - a) technologia stanowi wyłącznie narzędzie wspomagające – sukces wirtualnego zespołu tkwi w jego członkach,
 - b) członkowie zespołu muszą posiadać zdolności komunikacji,
 - c) lider projektu musi zarówno wyznaczać cele i mierniki efektów, jak i dbać o właściwe interakcje i przepływ informacji w zespole,
 - d) występuje dążenie do zmniejszania barier związanych z brakiem fizycznego kontaktu (wideo konferencje, spotkania w minigrupach);
- przewodzenie i kultura:
 - a) partycypacja w podejmowaniu decyzji,
 - b) niwelowanie różnic kulturowych poprzez ich uświadamianie i budowanie modelu kultury zespołu wirtualnego,
 - c) rola zaufania,
 - d) szanowanie indywidualizmu i autonomii członków.

Reasumując, należy podkreślić, że kultura jest istotnym czynnikiem wpływającym na prawidłowe funkcjonowanie organizacji i wirtualnego zespołu. Odmiejscowienie geograficzne członków zespołu i jego rozproszenie powoduje, iż związani są oni z różnorodną kulturą. Świadomość odmienności kulturowych, wywołujących określone, czasem specyficzne zachowania, to element niezbędny do prawidłowego jego funkcjonowania oraz niwelowania konfliktów. Dążenie do

minimalizowania różnic kulturowych, którego inicjatorem musi być wyposażony w odpowiedni zbiór cech lider, może spowodować, iż zespół będzie zintegrowany i będzie podejmował innowacyjne działania zmierzające do osiągnięcia celu.

Literatura

- Burn J., Barnett M., *Communication for Advantage in the Virtual Organization*, „IEEE Transactions on Professional Communication” 1999, nr 42/4.
- Czuba M., *Jak budować społeczność wirtualną*, „Biznes Club” 2003.
- Gujar A., Malm T., *Trust in Virtual Teams: A Conceptual Framework of Trust in Virtual Teams*, Florida Institute of Technology 2005.
- Handy C., *Trust and the Virtual Organization*, „Harvard Business Review” 1995, nr 73/3.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Jarvenpaa S.L., Leidner D., *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organizational Science” 1999, nr 10/6.
- Laat P.B., *Trusting Virtual Trust*, Groningen 2007.
- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Symons J., Stenzel C., *Virtually Borderless, An Examination of Culture in Virtual Teaming*, Henley Working Papers and Research Notes, 2007.
- Tadeusiewicz R., *Spółeczność Internetu*, Akademicka Oficyna Wydawnicza, EXIT, Warszawa 2002.
- Tłuchowska M., *Jak zbudować zespół wirtualny. Przepis na sukces*, Referat wygłoszony na VI konferencji Project Management, Gdańsk 16-17.10.2002.
- Wallace P., *Psychologia Internetu*, Nowe Horyzonty, Dom Wydawniczy Rebis 2001.
- Wiśniewski J.L., *Samotność w sieci*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
- <http://www.cxo.pl/news/39606.html>.

VIRTUAL TEAM IN THE CONTEXT OF CULTURAL DIVERSITY

Summary

The paper deals with virtual team in the context of cultural differences. It presents problems faced by the team. The paper presents reasons and origin of these differences. It shows how different team members coming from different cultures influence the team functioning which is accomplishing common goal. It also shows the sources of conflicts in virtual team and suggests methods of resolving it.