

# Wirtualne zarządzanie wielokulturowym zespołem

Adam Staliński

21 kwietnia 2013 r.

*Zarządzanie zespołem rozszanym po całym świecie jest bardzo trudne z co najmniej dwóch przyczyn. Po pierwsze trzeba skoordynować pracę osób, które znajdują się w różnych miejscach i strefach czasowych, nie spotykając się ze sobą osobiście. Po drugie pochodzą one często z kultur o odmiennym nastawieniu do pracy, co może powodować niezgranie ich działań. Zarządzanie taką grupą stanowi wyzwanie, do którego trzeba podchodzić ze szczególną uwagą.*

## Wyzwania w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami

Pracowników pochodzących z odmiennych kultur dzieli czasem bardzo wiele czynników, które mogą zakłócać ich współpracę. Poza rzeczami takimi jak różne języki czy pewnego rodzaju poczucie obcości, jest wiele kwestii dotyczących oczekiwań, zachowań i nastawienia w pracy. Jedną z nich jest podejście do czasu. Kultury dzielą się tu na monochroniczne i polichroniczne. W monochronicznych kładzie się duży nacisk na punktualność i pilnuje ścisłego wywiązywania się z terminowego wykonywania prac. W polichronicznych natomiast do czasu przywiązuje się mniejszą uwagę, a wyznaczone terminy są traktowane bardziej jako przybliżone wskazówki niż ścisłe, niezmiennalne wymogi.

Innym, ale równie ciekawym zagadnieniem jest postrzeganie przywództwa w odmiennych kulturach. Osoby z różnych krajów mogą mieć odmienne oczekiwania co do swojej pozycji wobec szefa. W pewnych kulturach, jak np. skandynawskich czy północnoamerykańskiej, panuje mały dystans do władzy. Struktura organizacyjna jest tam płaska, a szefa traktuje się jako bliskiego członka zespołu. W innych obszarach kulturowych, jak np. japońskiej czy hiszpańskiej lider ma pewien autorytet, który nie pozwala mu wchodzić w zbyt swobodne relacje z podwładnymi.

Jedną z najistotniejszych dla dobrego funkcjonowania zespołu kwestii jest wspólne pojmowanie celu działania. Istnieją bowiem kultury protransakcyjne, jak np. w krajach niemieckojęzycznych, skandynawskich czy USA, gdzie dominuje nastawienie na efekty z danego pojedynczego działania oraz propartnerskie, jak np. w krajach arabskich czy większości latynoamerykańskich i azjatyckich, gdzie dużą uwagę przywiązuje się do długotrwałych relacji i zadowolenia drugiej strony, nawet mimo własnych ustępstw w danym momencie. Związana z tym jest również ceremonialność. W krajach protransakcyjnych szybko przechodzi się do konkretów, a propartnerskich zaś dużo czasu poświęca się na kurtuazyjne rytuały i budowanie relacji z drugą stroną.

Osoby z różnych kultur mogą cechować się również odmiennym stopniem unikania ryzyka (np. Hiszpanie czy Francuzi wolą pewniejsze działania, a Amerykanie czy Szwedzi są gotowi na bardziej ryzykowne przedsięwzięcia), co może wywoływać sprzeczne podejścia do wykonywanych zadań.

Komplikacje może powodować także różne nastawienie do stopnia grupowości działań. W kulturach zwanych kolektywistycznymi, do których należą m.in. Meksyk czy Chiny, ludzie są nastawieni na współpracę i jej efekt zwykli przypisywać zespołowi. Czasem taki stosunek jest na tyle silny, że bycie chwalonym może być krępujące, jeśli odbywa się przy przełożonym. Tak jest np. w Japonii, gdzie taka osoba może się poczuć nieskromnie wywyższana ponad szefa. Zupełnie odwrotnie jest w kulturach indywidualistycznych, do których zalicza się m.in. Kanadę, USA czy Szwajcarię. Tam dominuje nastawienie na samodzielną pracę, a docenienie indywidualnych zasług jest pozytywnie odbierane i działa motywująco. Odpowiednie ustalenie stopnia autonomii działań poszczególnych osób jest bardzo ważne, gdyż, jak dowodzą badania, osoby z kultur kolektywistycznych osiągają gorsze efekty, gdy pracują samodzielnie. Pokrewnym zagadnieniem jest również tzw. wewnątrzsterowność i zewnątrzsterowność, czyli przyzwyczajenie do samodzielnego podejmowania decyzji lub do bycia podwładnym, za którego decyduje szef.

### **Wpływ telekomunikacji na pracę w wielokulturowych zespołach**

Według wielu badaczy zastosowanie nowych technologii pogarsza komunikację w zespole. Przekazywana w ten sposób informacja staje się płytsza i mniej dynamiczna, przez co spada jej użyteczność. Brak fizycznej obecności ma także negatywny wpływ na osoby z kultur kolektywistycznych i propartnerskich, ponieważ zostaje zaniedbany ważny dla nich społeczny wymiar relacji. Wolą oni pracować w znanym środowisku, dlatego że takim ludziom bardziej ufają. Mary O'Hara-Devereaux i Robert Johansen piszą: *zaufanie jest klejem globalnego miejsca pracy, a technologia nie robi wiele, by budować relacje*. Problem jest jednak złożony i prowadzi do pewnej sprzeczności, zwanej paradoksem Handy'ego, który zauważył, że tylko zaufanie może łagodzić negatywne wpływy geograficznego rozproszenia, ale jednocześnie wraz ze wzrostem odległości, spada wzajemne zaufanie.

### **Sposoby rozwiązywania problemów**

Z uwagi na duże różnice między poszczególnymi kulturami i istotne problemy mogące wyniknąć z ich niedopasowania, najważniejszym etapem zarządzania wielokulturowym zespołem jest jego odpowiednie dobranie. Nie ma bowiem sensu kazać współpracować ludziom, których wiele dzieli, próbując wypracować wspólny sposób postępowania. Z badań wynika, że 46% nowych zatrudnień okazuje się niewypałem w ciągu pierwszych 18 miesięcy, a dwie trzecie z nich wynika z różnic kulturowych. Gdy są one zbyt duże, warto zastanowić się nad zmianą składu grupy.

Różnorodność pracowników powinna zostać uwzględniona w podziale zadań i wymogów z nimi związanych. Przy organizowaniu zespołu dobrze jest rozdzielić zadania w sposób, który nie będzie powodował konfliktów nastawień między członkami. Należy się także zastanowić czy posiadają oni potrzebne kwalifikacje, jak również czy mają odpowiednie umiejętności do efektywnej współpracy. Reprezentowane przez nich style muszą znaleźć odzwierciedlenie w pełnionych funkcjach. Także lider musi mieć właściwą wiedzę do zarządzania takim zespołem. Powinien być świadomy różnic kulturowych i problemów, jakie mogą powodować, zaś w odniesieniu do indywidualnych potrzeb poszczególnych członków stosować odpowiedni mentoring. Powinno się także uświadamiać ich o wynikłościach kulturowych i pracować nad łagodzeniem ich skutków.

Jako że jedną z najważniejszych rzeczy jest zaufanie w zespole, zwłaszcza w przypadku kultur unikających niepewności, zaleca się, by na początku członkowie spotkali się fizycznie i poznali bezpośrednio. Także podczas realizowania zadań warto zwrócić szczególną uwagę na dobór form komunikacji i w zależności od osób oraz potrzeb rozważyć używanie bardziej bezpośrednich metod, np. Skype'a.

### **Korzyści**

Budowanie wielokulturowego zespołu wykorzystującego nowoczesne technologie komunikacyjne ma też pozytywne strony. Przede wszystkim pozwala korzystać z obecności wielu punktów widzenia i sposobów myślenia, które mogą dać nowy pogląd na sytuację. Umożliwia też czerpanie korzyści z różnych doświadczeń i szerszego źródła kontaktów i wiedzy, w tym języków. Dzięki odmiennemu podejściu do poszczególnych kwestii można dobrać członków tak, by zadania były wykonywane przez osoby, które mają do nich potrzebny stosunek. Wykorzystanie technologii telekomunikacyjnych daje natomiast okazję złagodzenia negatywnych skutków różnorodności kulturowej, stawiając ograniczenia tam, gdzie mogłyby występować konflikty i umożliwiając różne metody komunikacji w zależności od relacji i potrzeb.

### **Bibliografia**

Hanson D., Ward C., i Chin P., *Leading Virtual Teams Across National and Cultural Boundaries*, w: *International Leadership Journal*, volume 4, issue 3, 2012, s. 3-17.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych  
Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).