

# Wirtualne zespoły pracy – trend czy konieczność?

Jakie wyzwania i pułapki czyhają na wirtualne zespoły? Czy każdy lokalny menedżer może zarządzać wirtualnymi zespołami, szczególnie wielokulturowymi? Czy wystarczą mu do tego jego codzienne kompetencje menedżerskie? Czy też może globalny menedżer XXI w. potrzebuje jeszcze czegoś, aby sprawnie funkcjonować w skomplikowanym labiryncie matriksowych struktur organizacji, wirtualnych spotkań, stref czasowych i wielokulturowych stylów komunikacji?

**Irek Zyzański**

**G**lobalizacja jest trendem, przed którym nie ma ucieczki. W Polsce jest ok. 1 tys. różnego rodzaju Centrów Usług Wspólnych<sup>1</sup>. Nie tylko zatrudniają one ponad 20 tys. obcokrajowców, lecz także zarządzają zespołami w innych krajach i na innych kontynentach lub współpracują z takimi.

## Frustracja menedżera

Karolina Kowalska ze złością cisnęła do kosza papierowy kubek po kawie. Mało brakowało, a rozpłakałaby się z bezsilnej wściekłości. W jej głowie coraz częściej pojawiała się myśl o rzućeniu papierami. Miała już tego po prostu dosyć. Najgorsze było to, że nie do końca mogła zrozumieć, gdzie leży problem i dlaczego pojawił się teraz.

Karolina miała za sobą kilka udanych lat jako przełożona lokalnego zespołu wsparcia dla polskiej organizacji. Jako menedżerka była zarówno skuteczna w dostarczaniu rezultatów, jak i lubiana przez zespół. Była dobrą szefową, wyznaczała zadania, wspierała swoich ludzi, motywowała, a kiedy trzeba było – potrafiła też przekazać

w otwarty sposób informację, co należy poprawić. W kuchni przy kawie znajdowała czas na nieformalne pogawędki z ludźmi.

Przełożeni docenili jej skuteczność i rezultaty. Podczas ostatniej reorganizacji awansowała do zespołu Globalnego Wsparcia Procesów (GWP). Członkowie jej zespołu pracowali w Amsterdamie, New Delhi i Dżakarcie. Z powodu efektywności firma zdecydowała, iż swój czas będą dzielić zarówno na udział w GWP, jak i innych wirtualnych zespołach oraz lokalnych inicjatywach.

Miało być tak pięknie... Nie spodziewała się, że po trzech pierwszych miesiącach na tym stanowisku będzie się czuła niekompetentna, zdemotywowana i bliska złożenia wypowiedzenia.

Pierwsze niepokojące oznaki nadciągającej burzy pojawiły się już podczas pierwszej telekonferencji nowego zespołu. Poprosiła swoich nowych ludzi o przedstawienie się i opowiedzenie o swoim doświadczeniu. Holendrzy zwięźle wymienili swoje zawodowe osiągnięcia, jednakże Malezyjczycy i Hindusi zaczęli opowiadać o tym, gdzie studiowali, o miastach, z których pochodzą, a nawet o swoich rodzinach. Ona z pewnością nie

<sup>1</sup> Patrz: [http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport\\_ABSL\\_2016\\_PL.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf) (dostęp: 15.11.2017 r.).

mówiłaby tego wszystkiego komuś, z kim rozmawia pierwszy raz. Do tego wszystkiego mocny akcent i co chwilę wrzucane końcówki typu „la, okey-la” rozpraszały ją. Nie tylko zresztą ją – w pewnym momencie Dieter z Holandii stracił cierpliwość i powiedział, aby zaczęli mówić wyraźniej i w końcu przeszli do meritum sprawy.

To było jak zimny prysznic – ludzie z Azji zamilkli i właściwie, poza zdawkowymi wypowiedziami, nie odezwali się już do końca spotkania. Karolina przedstawiła im swoje oczekiwania wobec ich pracy, ustaliła, że regularne telekonferencje będą odbywały się w każdy piątek rano czasu europejskiego. Porę wybrała, aby dostosować się do sześciu godzin różnicy z Malezją. Gdy na koniec zapytała, czy wszyscy się zgadzają na taki plan, nikt nie wyraził sprzeciwu.

Wydawało się jej, że w jasny sposób komunikuje swoje oczekiwania wobec zespołu i postępu projektów, jednak okazało się, że coraz częściej pojawiały się skargi od klientów na niedotrzymane terminy. Pomimo iż nie był to jej naturalny styl, na telekonferencjach zaczęła „grillować” swoich podwładnych z Azji, którzy, jak się okazało, zdawali sobie sprawę, że pewnych rzeczy nie będą w stanie dostarczyć, ale nigdy o tym nie mówili. Gdy słyszała od nich ciągle „yes, no problem”, to zaczynały jej przechodzić ciarki po plecach i czuła zbliżający się problem. Pytała więc raz jeszcze: „Do you agree?” (Czy się zgadzasz?) i zawsze dostawała odpowiedź: „Yes, Maam”.

Nie tylko zespół z Azji stanowił dla niej problemem. Holendrzy coraz otwarciej i częściej w agresywny sposób komunikowali jej swoją frustrację. Bezceremonialnie wtrącali się, kwestionując jej opinię i podważając pozycję lidera, w momencie kiedy przedstawiała zespołowi zadania do wykonania.

Zaczęło dochodzić do otwartych konfliktów w zespole. Ze swojego korporacyjnego networku zaczęła otrzymywać informację, że strona azjatycka uważa ją, jak i resztę zespołu z Europy, za arogancką i agresywną, przekazującą nieprofesjonalny i niszczący morale feedback. Jednocześnie zasugerowano, że Karolina nie posiada odpowiednich przywódczych kompetencji. Holendrzy również skarżyli się, ale na inne rzeczy: mówili, że nie jest wystarczająco konkretna, że za długo krąży wokół tematów, zamiast przechodzić do sedna sprawy. Czarę goryczy

przełało dzisiejsze poranne spotkanie. Okazało się, że zespół będzie miał poważne opóźnienie w projekcie o wysokim priorytecie, gdyż jego azjatycka część nie dotrzymała terminów. Najbardziej zdenerwował ją fakt, iż członkowie zespołu wiedzieli o tym już od jakiegoś czasu, ale jej o tym nie poinformowali.

Co się tutaj dzieje? Dlaczego mój sprawdzony sposób zarządzania i komunikacji nie działa? Czy problem jest z moimi nowymi ludźmi czy ze mną?

## Wirtualny zespół niejedno ma imię

Co sprawia, że praca w zespole wirtualnym i zarządzanie nim są dużo bardziej złożone, niż kiedy pracuje się w jednym biurze. Przecież zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku należy rozdzielić zadania, skontrolować ich wykonanie, rozwijać i motywować zespół, stale się komunikować ze swoimi ludźmi, przekazując im informację zwrotną dotyczącą tego, jak pracują. Wydawać by się mogło, iż jedyna mała różnica polega na tym, że nie widzimy się twarzą w twarz. Ale od czego są e-maile, telefony, wideokonferencje? I właśnie ta „mała” różnica zmienia wszystko.

Przyjrzyjmy się z bliska wirtualnym zespołom, ponieważ mają one różne formy, które wpływają na efektywność współpracy i zarządzania. W najprostszej wersji jest to zdalna praca z domu przez mniej lub więcej dni w tygodniu. Pracownicy znajdują się w tym samym mieście lub kraju, mówią tym samym językiem i posługują się tym samym kulturowym kodem komunikacyjnym. Możliwe są regularne spotkania zespołu twarzą w twarz. Brzmi to w miarę prosto w przypadku Polski, ale pamiętam swoją pracę w Rosji, kiedy po przyjeździe do biura w Moskwie mieliśmy jedną godzinę na rozmowę z pracownikami biura we Władywostoku lub w Chabrowsku, którzy byli od nas do przodu o siedem stref czasowych.

Sytuacja komplikuje się, kiedy zespół nie ma możliwości regularnego spotkania się. Sam często pracowałem w zespołach, których członków nie spotkałem nigdy w życiu, gdyż przebywali np. na innych kontynentach.

Jesteśmy istotami społecznymi; komunikacja, zaufanie do współpracowników i do ►

przełożonego, jasne zrozumienie naszych ról i odpowiedzialności to ważne czynniki wpływające na efektywność naszej pracy.

Kiedy nagle przestajemy spotykać się twarzą w twarz, kiedy nasze komunikaty są błędnie odczytywane przez innych, wtedy rozpoczyna się tzw. jazda bez trzymanki i to międzykulturowa inteligencja zarówno menedżera, jak i członków zespołu zdecyduje o powodzeniu lub porażce projektu.

### Pułapki wirtualno-międzykulturowego labiryntu

Wirtualne zespoły rozsiadane po różnych krajach doświadczają różnych wyzwań. Skupmy się na podstawowych.

#### Strefy czasowe i weekendy

Na Bliskim Wschodzie dniem wolnym jest piątek. Drugim dniem weekendu jest albo sobota (w Dubaju), albo czwartek (niektóre firmy w Arabii Saudyjskiej). Kiedy pracowałem na Bliskim Wschodzie, mieliśmy problem z komunikacją z naszą centralą w Lozannie. Uważałem, i nie byłem w tym odosobniony, że nasi przełożeni, organizując telekonferencje w te dni lub zapraszając nas na zebrania do Szwajcarii, kończące się w piątek lub sobotę, nie okazują szacunku ani nam, ani naszym rodzinom. Pracując w siedzibie europejskiej, powinniśmy wiedzieć, iż przy organizacji spotkań wirtualnych zespołów z pracownikami niektórych krajów Azji lub Bliskiego Wschodu należy brać pod uwagę czas piątkowej modlitwy albo wariacje dnia pracy związane z Ramadanem.

Jeżeli pracujemy z ludźmi znajdującymi w różnych strefach czasowych, dopasujmy czas rozmów do ich dnia pracy. Okażemy im szacunek, jeżeli będziemy zmieniać godziny tak, aby nie tylko jedna ze stron zawsze była na poszkodowanej czasowo pozycji. Jeżeli już musimy zajmować komuś czas poza jego regularnym dniem, zaproponujmy, aby zrekompensował to sobie w innym terminie, poprzez krótszą pracę.

#### Sposób komunikacji

Bezpośredniość sposobu, w jaki się komunikujemy, jest bardzo głęboko zakorzeniona w naszej kulturze. Najczęściej nie zdajemy

sobie sprawy z naszego własnego uwarunkowania i postrzegamy komunikację innych albo jako zbyt agresywną, albo zbyt mało konkretną. Erin Meyer w swojej książce „The Culture Map”<sup>2</sup> układa kultury na skali od „low context” (niski kontekst) do „high context” (wysoki kontekst). W tych pierwszych dobra komunikacja jest bezpośrednia, jednoznaczna i bez podtekstów. Spotkamy się z tym stylem w USA, Holandii, Niemczech czy Kanadzie. Po drugiej stronie znajdują się kraje, w których dobra komunikacja jest wysublimowana, dyplomatyczna, wielowarstwowa. Większość krajów Azji i Bliskiego Wschodu zaliczymy do tej właśnie kategorii. Jeżeli – tak jak w zespole Karoliny Kowalskiej – spotkają się ludzie z Holandii, Polski i Azji, to mamy duże prawdopodobieństwo nieporozumień komunikacyjnych. Niedawno pracowałem z firmą mającą swój oddział w Malezji. Z powodu większej bezpośredniości naszej komunikacji my, Polacy, byliśmy postrzegani jako agresywni i aroganccy. Z kolei nasz zespół miał problemy z odszyfrowaniem negatywnych komunikatów z Malezji. Ludzie z azjatyckiej kultury bardzo rzadko powiedzą wprost „nie”, w ich kulturze jest to niedopuszczalne. Komunikując się z nimi, należy pilnie wsłuchiwać się w wysublimowane uwagi typu „być może potrzebujemy więcej czasu”, „to by należało jeszcze przemyśleć”. Bardzo często jest to po prostu odmowna odpowiedź, całkowicie jasna w azjatyckim kontekście, lecz błędnie odszyfrowana przez drugą stronę. Na końcu tej drogi obie strony czeka autentyczne zdziwienie: „Dlaczego nam tego nie powiedzieliście?” vs „Jak to? Przecież wam to komunikowaliśmy”.

Brak możliwości osobistego spotkania wpływa na jakość naszej komunikacji. Przez telefon nie widzimy języka ciała, mimiki. Mocny akcent języka angielskiego jednych będzie śmieszny, innych frustrujący. Australijscy ekspaci pracujący w naszej organizacji w Indonezji swoim slangiem wzbudzali popłoch wśród lokalnych pracowników. Nie byli rozumiani przez Indonezjczyków, którym dodatkowo kulturowa zasada dążenia do utrzymania harmonii nie pozwalała na otwarte przyznanie się do niezrozumienia i zwrócenia im uwagi. Spędziłem sporo czasu, uświadamiając Australijczykom, iż generują duży komunikacyjno-kulturowy problem.

<sup>2</sup> E. Meyer, *The Culture Map*, Nowy Jork 2015.

## Rola przełożonego

W niektórych kulturach szef jest bardziej facilitatorem, równym pomiędzy równymi, kimś, kto angażuje zespół w podejmowanie decyzji. Z drugiej strony mamy kultury bardziej hierarchiczne, w których przełożony z racji zajmowanej pozycji ma monopol na mądrość, wiedzę, a jego punkt widzenia nie powinien być kwestionowany. Według prac Erin Meyer Holandia, Kanada czy kraje skandynawskie są kulturami egalitarnymi, podczas gdy Rosja, Polska, a w szczególności kraje azjatyckie, są bardziej hierarchiczne<sup>3</sup>. Pamiętam rozmowę z moim kolegą z Indonezji, który podczas naszych telekonferencji zachowywał się pasywnie. Sam mi to później wyjaśniał: „Irek, jak ja mogę się odezwać niezapytany, jeżeli w spotkaniu uczestniczy ktoś z zarządu, a do tego wy, Europejczycy, przekrzykujecie się na zmianę, nie dając mi dojść do głosu? W takiej sytuacji w mojej kulturze prowadzący spotkanie powinien udzielić mi głosu, w innym wypadku wyjdę na osobę nieokrzesaną”.

## Usprawnienie efektywności wirtualnych zespołów

Wspomnianej na początku artykułu Karolinie Kowalskiej, menedżerce, która skutecznie zarządzała lokalnie, lecz posłizgnęła się na zarządzaniu wielokulturowym wirtualnym zespołem, doradziłbym kilka rzeczy.

Po pierwsze, Karolina musi uświadomić sobie, z jakimi problemami ma do czynienia, i zrozumieć, że żadna ze stron świadomie nie torpeduje pracy. W zespole Karoliny są ludzie zarówno z kultur o bezpośrednim, jak i wysoko kontekstowym sposobie komunikacji. Jedni będą odbierać drugich jako agresywnych, a ci drudzy pierwszych jako niekonkretnych. Różne odmiany języka angielskiego dodadzą zamieszania, a ciągle umawianie się na telekonferencję w piątek wieczorem czasu malezyjskiego z pewnością nie zmotywuje zespołu.

Obie strony będą również inaczej postrzegały rolę Karoliny jako przełożonej: jedni będą oczekiwać ich większego zaangażowania w decyzje, a inni będą chcieli zobaczyć szefową jako zdecydowaną, wydającą polecenia osobę.

Następnie Karolina powinna omówić sytuację z całym zespołem. Polecam podstawowe

szkolenia międzykulturowe i włączenie całego zespołu w pracę nad wspólnym ustaleniem zasad komunikacji – co jest oczekiwane, a co niedozwolone. Podczas spotkań Karolina powinna upewnić się, że pracownicy z Azji otrzymują przestrzeń do wypowiedzenia się. To, że się nie odzywają, nie oznacza, że nie mają nic do powiedzenia.

Karolina musi również uważać na sposób komunikowania słowa „nie”. Jeżeli słyszy zdania typu: „być może powinniśmy to jeszcze przedyskutować”, powinno się u niej zapalić światelko alarmowe powodujące dalsze badanie tematu.

Oprócz wirtualnych spotkań z całym zespołem Karolina powinna również przeprowadzać regularne dyskusje z każdym z podwładnych osobno. Pomoże to w zbudowaniu zaufania i lepszym poznaniu się, co jest ważne dla wielu kultur. Jeżeli jest to technicznie możliwe, to narzędzia wideo zawsze będą lepiej służyły komunikacji niż tylko telekonferencje.

Gdzie w biurze wpadamy na kreatywne pomysły, wymieniamy się nowinkami i poznajemy bliżej? Oczywiście w kuchni przy ekspresie do kawy. Karolina powinna stworzyć „wirtualną maszynę do kawy”, rodzaj ciągle otwartego czata, na który każdy może zawsze wejść, aby bez skrupowania porozmawiać z innymi, poplotkować i wymienić się pomysłami.

Zmiana zarządzania z zespołu lokalnego na wirtualny i jednocześnie międzykulturowy to dla większości z nas drastyczne wyjście poza nasz obszar komfortu. Dział HR powinien odgrywać główną rolę w budowaniu efektywności wirtualnych zespołów wielokulturowych. Właściwy on-boarding i rozszerzenie kompetencji menedżerskich o międzykulturowe umiejętności to kluczowe kroki na tej drodze. Z własnego doświadczenia wiem, że wyjście poza strefę komfortu naszej kultury pozwala efektywnie i z wielką satysfakcją rozwiązać wirtualne międzykulturowe zespoły i zarządzać nimi. ■



### Irek Zyżański

z wykształcenia jest arabistą, z pasji coachem, mentorem i konsultantem. Dyrektor działów HR i sprzedaży. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.

<sup>3</sup> Tamże.