

# 文化多元化、时间性与全球虚拟集团

胡 峰

(浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310012)

**摘 要:**如果一个虚拟团队跨越了传统的组织和国家界限而工作,而且它们还跨越了时间和空间的界限,那么这个团队可以被看作是**全球虚拟团队**。全球虚拟团队是一个包含多重文化,需要相互信任才能获得成功的经济组织。虚拟团队成员在一段确定的时间内共同工作,在这段时间内,他们成立起团队,想办法完成共同的任务,达到目标,最后解散。

**关键词:**文化多元化;时间性;全球虚拟团队

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)08-0012-03

## 1 全球虚拟团队的文化多元性

自从1992年William H. Davidow Michael & S. Malone出版了第一本专著《虚拟公司》以来,出现了多种关于虚拟企业的不同描述。Wong & Burton(2000)认为虚拟企业的组成模块是虚拟团队(virtual teams)。最常用的虚拟团队定义是由Lipnack & Stamps(1997)提出的,他们将虚拟团队定义为“一个由跨空间、跨时间和跨组织界限,依靠技术,为某个共同目标而相互独立工作的人们所组成的团体”。虚拟团队的产生赋予“虚拟”一词新的含义:①虚拟不是以实体的现实表现形式而存在,而是以实现团队目标这一本质形式而存在的,或可以理解为以“类似”实体团队的目标实现方式而存在;②在虚拟世界中,组建虚拟团队的最终目标是组建一个与实体团队一样进行工作的跨时空的新型组织;③在虚拟世界中,“虚拟”一词并非完全意义上的虚拟,而是建立在实体基础上的虚拟。也就是说,在虚拟团队实现目标的过程中,仍然需要必要的人力、物力采取跨时空的方式通过网络等媒介方式实现互动。

如果一个虚拟团队跨越了传统的组织和国家界限而工作,而且它们还跨越了时间

和空间的界限(Lipnack & Stamp, 2000),那么这个团队可以被看作是**全球虚拟团队**(global virtual teams, GVTs)。

GVTs是一个包含多重文化,需要相互信任才能获得成功的经济组织。因为虚拟团队的成员可能散居世界各地,并可能来自不同的国家、种族和组织,每一个成员都有自己独特的文化背景、价值观念和行为方式,所以文化差异问题尤其突出,这将会从不同的侧面影响组织目标的顺利实现。这就要求虚拟团队的组建和维系必须充分了解和尊重各成员的文化差异,在相互沟通、理解、协调的基础上求同存异,努力形成一个共同认可的、目标一致的联盟文化,从而消除成员之间的习惯性防卫心理和行为,建立良好的信任合作关系。

尽管有证据表明GVTs将对成功的沟通提出挑战,但是研究人员还不能确定虚拟性是如何影响团队效能的(DeSanctis & Poole, 1997; Furstetal., 1999)。对虚拟团队效能研究的缺乏,部分地源于虚拟团队的新颖性,部分地源于一种隐含的假设,即现有的有关一般团队效能的知识在虚拟环境中也是适用的(Furstetal., 1999)。这样就明确了对虚拟团队效能进行进一步理论研究和实证研究的

需要。特别是团队成员的文化多元性对GVTs效能的影响,这是研究的要点所在(Anderson, 2000; Dafoulas & Macaulay, 2001; Furstetal., 1999; Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Wong & Burton, 2000)。根据虚拟团队的轶事资料,团队文化似乎是效能的关键组成部分。清楚地了解虚拟性如何影响GVTs效能是非常重要的,然而明白文化多元性在虚拟环境中如何影响团队效能,以及ICT如何缩小或者放大这种文化多元性的影响亦是十分重要的。现场研究能够帮助我们更好地理解这一现象,但是以前还没有现场研究曾经集中于虚拟团队的这些方面。

考虑到组织对于GVTs的日益依赖,澄清这一方面,即文化多元性的影响,是非常紧要的。因此有必要通过对实际GVTs成员的感受进行现场研究,考察ICT应用与文化多元性对于GVTs效能的影响。研究的目的是为了更好地理解虚拟团队的效能,尤其是理解文化多元性和ICT应用的影响。一般认为文化多元性对于团队效能有利有弊,同时还认为计算机媒介通信(computer-mediated-communication, CMC)既有助于克服又可能扩大文化障碍。

收稿日期:2005-01-28

基金项目:中国博士后科学基金资助项目(20040350500)

作者简介:胡峰(1972-),男,河南商城人,经济学博士,管理学博士后,现为浙江工商大学工商管理学院教师,同时为同济大学经济与管理学院管理科学与工程博士后流动站在职研究人员,出版专著2本,学术论文被CSSCI收录30余篇,研究方向为企业并购、跨国公司管理和虚拟团队管理。

## 2 全球虚拟团队的时间性

在GVTs中,时间具有多层含义,至少有4个层面为研究文献所强调。虚拟团队成员在一段确定的时间内共同工作,在这段时间内,他们建立起团队,想办法完成共同的任务,达到目标,最后解散。GVTs中时间所具有多层含义可以简要描述如下。

首先,虚拟团队是暂时性团队。他们根据需要成立和解散;团队成员之间没有共同的团队合作经历,并且没有预计的未来工作关系。这个层面影响着团队发展、团队工作和团队信任。Lipnack & Stamps(2000)将这种暂时性的协调称之为“过程时间”。清楚地了解虚拟团队在这一过程时间,或者生命周期中的发展状况是十分重要的。他们认为:虚拟团队遵循与其他团队相同的发展模式,这一过程包括开始、中间和结束(Lipnack & Stamps, 2000)。虚拟团队遵循和传统团队一样的发展阶段,至少要经历3个任务和过程发展阶段,这一假设得到了实证研究结果的支持(Bordia, DiFonzo & Chang, 1999; Burke & Chidambaram, 1995; LeMay, 2000; Johnsonetal., 2002; Vroman & Kovacich, 2002)。Johnsonetal.(2002)提出,他们所研究的7个虚拟团队遵循的是一种3阶段的发展模式:组成、标准化和任务执行。这些团队在每个阶段之间都经历了快速的发展。该研究所述的循环过程还包括一个冲突解决阶段。冲突产生时,团队化解冲突,其后再继续经历组成、标准化和任务执行这一过程。在一个关于非正式的计算机媒介组群的研究中, Bordia et al.(1999)提出了5个与FTF组群相似的发展阶段:①依赖和包容;②反依赖和斗争;③信任和组织;④工作;⑤终止。另外,虚拟团队的任务发展阶段要经历比社会发展更多,并且团队在任务沟通上花费的时间比社会沟通会更多。不过,随着时间的增长,社会沟通也将增加(LeMay, 2000)。

第二,时间体现了虚拟团队成员之间相互作用的步调和沟通的节奏。在一个对虚拟团队所进行的跟踪调查中, Maznevski & Chudoba(2000)发现,有效的GVTs将产生更加频繁的FTF沟通,这些沟通时间散布在远程沟通期间内。这些研究人员认为:虚拟团队的动力由相互作用事件构成,这些事件在时间上遵循可预测的模式。“协调会议和心

跳一样,在成员们分散到世界上不同地方和不同任务之前,将新的生命注入团队过程,并最终可以预测的进度再次重复”(Maznevski & Chudoba, 2000)。另外, Knoll(2000)提出,时间最重要的运用在于通过快速而频繁、几乎不存在停顿的沟通创造便捷的氛围。根据Knoll(2000)的说法,这种便捷性是与团队凝聚力的大小相关联的,沟通的模式将对这种关联关系起到缓和作用,特别是当团队成员之间出现明显的不平等参与性时。

第三,虚拟团队中的时间体现在团队成员的跨时区工作上。在世界上不同的地方不同的时区一起工作,这需要团队在实践中服从一个全局时钟(Knoll, 2000; Knoll & Jarvenpaa, 1998; Knoll & Jarvenpaa, 1995)。Lipnack & Stamps(2000)将其称为日历时间(calendartime)。

最后,和GVTs中的时间与时间调整过程中成员之间的文化差异有关。Hall(1983)提出了两个与时间相关的文化差异层次:一个是在转换至另外一项任务之前,人们在同一项任务上工作的方式,这个方面被定义为一元文化vs.多元文化;另一个是员工对于过去、现在和将来的文化态度。考虑到文化差异的可能性,对于虚拟团队来说,建立共同的时间观念非常重要(O'Hara-Devereaux & Johanson, 1994)。

## 3 跨国团队中的文化因素

Adler(1993)提出了一种跨文化管理研究的分类法:地方性研究、种族研究、多中心研究、比较研究、地心研究以及协同研究。协同方法以文化间差异的存在为假设前提。但是这种方法并没有力图确定这些差异的性质。相反,它试图弄清文化多元性团队成员之间公共的组成因素(Adler, 1983; Adler, 1997)。Ofori-Dankwa & Ricks(2000)强调说,在任何一项特定的研究中,差异性总是比相似性、差异性与相似性的平等整合得到了更多的侧重。尽管Adler(1983)呼吁在跨文化管理研究中更多地使用协同方法,但是在实证研究中该方法仍旧不常用。所以有必要对使用或者不使用技术媒介沟通的文化多元性团队的协同研究进行回顾。一般而言,异质性团队更加富有创造性和革新性,但是这种异质性的加剧了冲突,复杂性、无秩序性以及模糊性,并且对团队领导和成员提出了更高的

要求(Daily & Steinen, 1998)。下面我们对这些研究进行系统的考察。

在一个异质性集体主义组群与同质性个人主义组群的对比研究中,异质性集体主义组群行为更具合作性,而同质性个人主义组群则表现得更加具有竞争性(Cox, Lobel & McLeod, 1991)。Watson & Kumar(1992)解释说,文化多元性组群比起文化同质性组群来,作出的决策明显地更加保守。另外,文化多元性组群显示出较低水平的整体性、凝聚力以及对抗或逃避反应。在对组群绩效所进行的一项跟踪研究当中, Watsonetal.(1993)发现:开始时同质性组群比异质性组群表现得更好,但是稍后,异质性团队在确定对某问题的观点以及在提出备选方案上,都要胜过同质性团队。Elron(1997)认为,在跨国公司的顶尖管理团队中,文化异质性与团队所经历的问题冲突的程度以及团队的绩效相正向联系的,但是他并没有发现文化异质性与团队凝聚力之间存在负向相关性。Earley & Mosakowski(2000)提出,跨国团队创造了一种“混合团队文化”,并且发现在团队的民族异质性和高效的成绩之间存在一种曲线关系。在长期,同质性的和高度异质性的团队比中度异质性的团队来,表现得更好。3个小型研究支持了这一结论:一项对基础理论进行了拓展的试探性研究和两项验证性研究(一项两因子的半实验性研究和一项实验性研究),结果表明,团队的基础过程比预先想象的要复杂得多。

接下来,将考察对于使用技术的文化多元性团队所进行的协同研究。Jarvenpaa & Leidner(1999)发现,GVTs的文化多元性对信任没有显著的影响;他们假设在虚拟背景下,文化多元性的影响将被削弱。相反, Masseyetal(2000)发现,来自美国、亚洲和欧洲的虚拟团队成员对于任务——技术适配性的理解存在很大的差异。鉴于文化多元性历来被认为是对团队效能起着关键作用(Hofstede, Vermunt, Smits & Noorderhaven, 1997),这些想法还需要进一步的研究。就像Daily et al.(1998)所强调的那样,“很少有实证研究曾经研究过怎样提高与工作多元性相联系的团队动力……关于文化多元性是否提高或者抑制了绩效这一问题,在可得的文献中存在相当大的争议”。很多研究将使用技术的团队与不使用技术的团队进行比

较。Chidambaram & Kautz(1993)运用一种混合的案例分析方法,集中研究了电子会议系统能在多大程度上帮助确定与多元性组群的共同点。该研究的结果表明,一些电子会议系统结构通过减少或者增加多元性因素来对其造成影响。如系统的匿名性特征极大地减少了多元化的负面影响(譬如成见),同时又极大地增强了参与性与共同点,后者将产生一个质量过程。同步性特征减少了沟通中的曲解和共谋;它极大地增加了备选方案的数量,提高了过程质量以及决策质量;电子记录和显示特征极大地减少了沟通中的曲解,减少了勾结,增加了凝聚力、包容性和共同点,从而最终提高了过程质量和决策质量;过程构架特征极大地强化了冲突管理,因而提高了过程质量。Dailyetal.(1996)的协同研究将使用群体决策支持系统的异质性组群与使用群体决策支持系统的同质性组群进行了比较。Dailyetal.发现,使用群体决策支持系统的组群要胜过那些没有使用该系统的组群,并且这些组群能够产生更多非冗余的现实的点子。此外,在使用群体决策支持系统的组群中间,文化多元性组群所产生的非冗余的现实的点子要比使用群体决策支持系统的同质性团队所产生的多得多。Daily & Steiner(1998)还发现,使用群体决策支持系统的组群要胜过未使用群体决策支持系统来完成决策任务的组群。另外,就所能感知到的贡献、承诺或者个人影响来说,在任一环境下,组群之间不存在显著差异。多文化的组群相比使用这一系统的同质性团队而言,能够获得更多的主意。在一致意见的达成和对决策的承诺方面,Anderson

(2000)所作的一项研究没有发现在异质性和同质性组群之间存在明显的差别,但是却发现相对于(美国的)同质性组群而言,异质性组群中存在更高水平的为团队所感知的决策满意度、过程收益和讨论质量。虽然并没有发现在沟通模型或者组群文化构成的基础上,会议前和会议后的一致意见之间存在差异,但是 FTF 组群却表现出更高水平的一致意见变更性,以及更高水平的决策承诺,而异质性组群则表现出更高水平的感知满意度。归纳起来,与未使用群体决策支持系统的组群相比,群体决策支持系统能提高组群绩效;而且,异质性组群比同质性组群做得更好。这些结果对于研究和实践来说意义深远,它们意味着使用技术的多元文化组群不仅为组织提供了除削减成本和节省销售时间以外的好处,而且还提高了个人满意度。

参考文献:

[1]Gartner Research.Global Outsourcing Forecast. May 2004.  
 [2]Gupta,A.K., and Govindarajan,V.Knowledge Flows Within Multinational Corporations. Strategic Management Journal,21,2000,473-496.  
 [3]Hoffman, L.R. The Effect of Race-Ratio Composition on the Frequency of Organizational Communication. Social Psychology Quarterly,48,1985, 17-26.  
 [4]Jackson,S.E., Brett,J.F.,Sessa, V.I., Cooper,D.M., Julin, J.A., and Pyronnin, K.. Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover. Journal of Applied Ps-

ychology,76,1991,675-689.

[5]Lipnack,J., and Stamps,J.Virtual Teams: Reaching Across Space,Time and Organizations with Technology.New York,John Wiley & Sons,1997.  
 [6]Mortensen,M.and Hinds,P.J. Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams. The International Journal of Conflict Management, 21(3),2001,212-238.  
 [7]Nemeth, C.J. Differential Contributions of Majority and Minority Influences.Psychological Review,93,1986,23-32.  
 [8]Rice, R.E. Computer-Mediated-Communication and Organizational Innovation.Journal of Communication,37(4),1987,65-94.  
 [9]Sproull,L., and Kiesler,S. Computers,Network and Work. scientific America,265(3),1991,84-91.  
 [10]Wanous,J.P., and Youtz,M.A. Solution Diversity and the Quality of Group Decisions. Academy of Management Journal,29,1986,149-159.  
 [11]White,K.B. Current Technology Practices:Perspectives from Information System Managers. SIM Spectrum,3(6),December 1986,37-55.  
 [12]Yamagashi,T. The Structural Goal/Expectation Theory of Cooperation,In: Social Psychology of Groups:A Reader,Lawler,e.J.,and Markovsky,B. (eds),159-192,Jossey-Bass Publishers, San Francisco.  
 [13]Zenger,T.R., and Lawrence, B.S. Organizational Demography:The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communications. Academy of Management Journal,32,1989, 353-376.

(责任编辑:董小玉)

## Cultural Diversity、Time and Global Virtual Teams

**Abstract:**A GVT is an internationally distributed group that works towards common goal, performing non-routine and temporary tasks, using ICT for communication and the sharing of information. Virtual team members work together during a definite period of time, through which they develop as a team, figure out how to accomplish the shares tasks, perform their task, and disband. Cultural diversity is expected to have both positive and negative effects on GVT effectiveness.

**Key words:**cultural diversity; time; global virtual teams