



ilustrace: Šilvie Anna Grendlysova

INTERKULTURNÍ MANAGEMENT

Musíme se domluvit

Globalizovaná doba lidi přibližuje, ale ne vždy sblíží. Jak zacházet s multinárodnostním týmem?

Tři přátelé, Američan, Němec a Číňan, koupí každý hamburger. Maso v něm není zrovna chutné. Němec rovnou řekne: »To maso je hrozné.« Ani Američanovi se nezamlouvá, ale vyjádří se mírněji: »Maso sice nic moc, ale ta houska, ta je vážně skvělá.« Číňan s úsměvem pochválí housku a salát, ale o masu se ani nezminí.

Tento příklad používá lektorka firmy Team.cz Zuzana Duffková, když má demonstrovat, jak rozdílně se chovají a vyjadřují různé kultury. Podobné odlišnosti přitom mohou být ve světě byznysu zdrojem řady neshod a nedorozumění.

Jiný neznamená divný

»Různorodost mezinárodních týmů přispívá k tomu, že se mnohem obtížněji řídí,«

předesílá generální ředitelka Mediatelu Kimberli Lewisová.

Chápání zaměstnance, který přísluší k jednomu kulturnímu okruhu, se může velmi lišit od toho, jak si stejnou věc vykládá jeho kolega jiné národnosti. »Například, když Angličan řekne: „Bylo by pěkné, kdyby se toto udělalo,“ znamená to vlastně: „Jdi a do zítřka to udělej,“ « ukazuje na příkladu Eva Williams, ředitelka oddělení vnitřních a vnějších vztahů Tesco Stores ČR.

Jednání Němců, kteří vše říkají na rovinu, zase dává pravdivou zpětnou vazbu, což se Čechům může zdát jako povýšené chování, ale ve skutečnosti to tak není.

Češi z pohledu jiných národností mohou působit málo iniciativně. »Podle některých cizinců máme dokonce kolísající sebe-

vědomí. Na jedné straně se bojíme postavit čelem k tomu, co si doopravdy myslíme – bojíme se být experti –, na druhé straně jsou někteří čeští manažeři až příliš direktivní,« vysvětluje Duffková.

S úctou k lokálnímu

Před manažerem mezinárodního týmu tak stojí nemalá překážka: nutnost zajistit, aby všichni chápali stanovené cíle a požadavky jasně – a pokud možno stejně.

Proto Lewisová na základě dlouholetých zkušeností zdůrazňuje, že je důležité, aby v mezinárodním týmu byly všechny cíle a požadavky naprosto jasné. Kromě toho by mělo být jednoznačně řečeno, že s tím, kdo je nesplní, se bude jednat bez ohledu na jeho kulturní specifika.

Sama prý toto často řeší při stanovování konečného termínu odevzdání práce. »Mám v týmu několik zaměstnanců z jedné země a ti práci vždy odevzdají na minutu včas bez ohledu na to, že je třeba nedotažená. Zaměstnanci jiné národnosti jsou přesvědčeni, že nejpozdější termín znamená dva tři dny navíc, ale když práci odevzdají, je bezvadná. Mezi jednotlivci a týmy z toho může vznikat velké napětí, protože si každá zúčastněná strana myslí, že ten druhý neodvádí dobrou práci,« vysvětluje, proč je nutné nastavit jednoznačná pravidla.

Podle Dána Flemminga B. Bjoernsleva, výkonného ředitele pro střední a východní

Evropu společnosti Lanxess, je klíčem k dokončení konkrétních úkolů interakce mezi kulturami jednotlivých kolegů.

Manažerům, ale i nadnárodním společnostem by také doporučil, aby mysleli globálně, ale chovali se lokálně. »Když budeme respektovat lokální jazyk a kulturu, lidé budou mnohem otevřenější chápaní jiných kultur,« zdůrazňuje.

Virtuální svět

Rada mezinárodních týmů ovšem řeší ještě jiný problém. Většina z nich se »potkává« jen virtuálně, což výrazně komplikuje budování důvěry v takovém pracovním vztahu.

Duffková uvádí cvičení, které nedávno dělala pro česko-britský tým, jehož zástupci se vidají asi jednou do měsíce. Šlo o skupinu působící v Technology T-Mobile CR, která v průběhu roku přebírala některé zodpovědnosti dříve plně zajišťované týmy z britského T-Mobilu International.

Manažer mezinárodního týmu čelí velké překážce: potřebě zajistit, aby všichni jasně chápali, jaké jsou cíle a požadavky.

Školení vzešlo z podnětu manažera týmu Přemysla Zelenky. »Moje hlavní motivace byla dvojí: za prvé umožnit dvoudenní setkání členů týmu z Prahy a Londýna v neutrálním prostředí a mimo standardní pracovní aktivity, za druhé jsem chtěl zvýšit povědomí týmu o často nevědomém vlivu osobnostních a mezikulturních rozdílů na spolupráci,« vysvětluje.

První den byl zaměřen na obecné komunikační dovednosti a zjišťování různých typů

osobností, druhý už mezikulturně. Mnoho účastníků bylo překvapeno z toho, že britská a česká kultura jsou si bližší, než čekali.

»Náhodou se stalo, že čeští pracovníci byli více analyticky orientovaní a britský tým byl zase vztahově orientovaný. Při komunikaci Češi nepotřebovali žádný small talk, osobnější jednání, Britové ale ano,« konstatuje Duffková.

Podle slov Přemysla Zelenky je nyní vidět, že se celkově zlepšila komunikace a spolupráce obou stran. Především prý trénink přispěl k tomu, že spolu členové týmu jednají na rovinu a říkají, co si myslí, i když jde o negativní zpětnou vazbu.

Nesporné výhody

I přes komplikace se zkušenější manažeři shodují v tom, že mezinárodní týmy jsou pro firmu i pro jejich členy přínosné.

»Lidé z odlišných kultur a prostředí přinášejí různé pohledy na problematiku, mohou se učit jeden od druhého a otevírat se novým věcem. Ať už jde o to, naučit se vařit curry či využívat nový efektivnější styl vedení porad,« pochvaluje si Williamsová a dodává, že mezinárodní tým podporuje také práci člověka sama na sobě. Vyžaduje totiž nejen chuť učit se, schopnost naslouchat a umění tolerance, ale nabízí také jedinečnou příležitost podívat se na sebe se zdravou sebekritikou.

Lewisová z Mediatelu dokonce přiznává, že už by nechtěla jiný než mezinárodní tým. »Když vybudujete dobrý tým, ve kterém budou ti správní lidé, může to být skvělá zkušenost. A jakmile začne fungovat komunikace, může to uspišit tvůrčí procesy, které působí ku prospěchu firmy. Mezinárodní skupina lidí dokáže vytvořit maximálně motivační prostředí příznivé pro další pokrok ve firmě,« dokončuje.

Zuzana Panczaková

Jak vést dobře mezinárodní tým

- 1. Poznejte vlastní kulturu.** Znalost a pozornost k vlastnímu prostředí činí člověka vnímavějším vůči očekáváním, prioritám a chování ostatních kultur.
- 2. Přehodnoňte svůj styl.** Manažerský styl pro nejvyšší potenciál týmu může být v mezinárodní skupině velmi odlišný. Co jste úspěšně vyzkoušeli na domácí půdě, nemusí zde fungovat.
- 3. Stanovte jasná pravidla.** Během formování týmu je důležité říkat vše jasně a na rovinu a přesně stanovit všeobecná pravidla a procesy platící pro všechny, aby se předešlo nedorozuměním.
- 4. Dejte si čas na poznání.** Zvláště na počátku je třeba trávit čas poznáváním jednotlivých členů a pochopit přínos každého z nich pro tým. Pomůže to z každého dostat to nejlepší.
- 5. Budujte vztahy.** Dobrý vztah mezi lidem a členy týmu nestačí, musejí jej mít i kolegové mezi sebou. Je třeba jim poskytnout příležitost pro sdílení zkušeností a znalostí prostřednictvím formálních i neformálních setkání, teambuildingů a tréninků.
- 6. Mějte zájem.** Manažer multikulturního týmu by měl věnovat část svého času studiu kultur, k nimž se hlásí jednotliví členové jeho skupiny. Pomůže mu to stát se více »kulturně zvidavým«.
- 7. Postupujte individuálně.** Ke každé národnosti v týmu je třeba přistupovat jinak. Každý potřebuje něco jiného, aby se cítil plnohodnotným členem skupiny.
- 8. Nechte se poučit.** Rozvinout znalosti, schopnosti a strategie vedení mezinárodního týmu pomůže interkulturní trénink nebo koučink.

Zdroj: tcworld.info

Skončí solární boom rokem 2010?

Jak a kdy se změní výkupní ceny energie z fotovoltaiky?

Jaké jsou možnosti financování stavby fotovoltaické elektrárny?

www.FFCR.cz

**Odpovědi na tyto i další otázky Vás čekají na Fotovoltaickém Fóru
1. - 2. dubna 2010, Hotel & Congress centre Primavera, Plzeň.**

FF 2010
Fotovoltaické fórum

CanadianSolar **WSW**
Hlavní partneři

RT ZAK
Hlavní mediální partner

CZECH NATURE ENERGY
Organizátor

ČFA
Česká Fotovoltaická Asociace
Odborný garant

KB
Generální partner

PRIMAVERA
PHOENIX CONTACT
INSPIRING INNOVATIONS
CITEL
DONAUER
Fotovoltaické systémy
Partneři

DNES LIDOVÉ NOVINY
WAVE **tzbinfo**
TZB **sifechy** **ENERGIE**
Mediální partneři