Interkulturní řízení a management

Ivan Nový*

Úvod

Nová teorie podniku musí ve významné míře respektovat skutečnost prolínání různých národních a podnikových kultur v rámci jedné firmy a vypořádat se tak zejména v oblasti managementu s narůstající multikulturalitou. Ta se tak stává nikoli již ojedinělým problémem obchodních firem, nýbrž každodenní realitou všedního pracovního dne většiny zaměstnanců. Teorie tak musí nabídnout interpretaci nově vzniklé sociálně-psychologické a sociologické/kulturologické dimenze managementu a zejména pak upozornit na modely řešení.

1. Základy interkulturního řízení a managementu

Řídící činnost a její působení podléhají vlivu dvou základních situací (srov. Rosenstiel 1999, str. 418). Za prvé určuje situace, jak se atributy osobnosti řídících pracovníků projevují v řídící činnosti. Za druhé situace je závislost, do jaké míry vede specifická řídící činnost k úspěšnosti řízení. Výraz „situace“ se vztahuje na komplexní strukturu podmínek, ke kterým patří mimo jiné charakter úkolů, atributy podřízených a jejich vztah k řídícím pracovníkům (srov. také Graen a Scandura 1987), jakož i moc řídících pracovníků.

Ke společnému působení atributů řídících pracovníků, situačních charakeristik, jakož i řídící činnosti a úspěšnosti řízení dochází na pozadí specifické kultury, přičemž kulturou se zde rozumí orientační systém (Thomas 1993). Tato ústřední úloha kultury se dá spojit zejména s náznaky symbolického řízení (Neuberger 1988, 1990), v nichž se vychází z toho, že řízení odhaluje spolupracovníkům potenciál smyslu…, činí nabídky ve smyslu…, a tím zprostředkovává smysl (význam), aby redukovalo komplexnost ve struktuře podmínek, a aby vytvořilo závazný přehled pro všechny členy organizace.

Úspěch řízení do značné míry závisí na tom, jak podřízení reagují na chování řídících pracovníků. Procesy vnímání a interpretace mají i zde zásadní úlohu. Podřízení vnímají jednání nadřízených určitým způsobem a přiřazují mu určitý význam, což poté ovlivňuje jejich vlastní jednání. Kultura při tom přebírá zásadní funkci, smysl a význam řídící činnosti je vyvozován s ohledem na kulturní orientační systém.

Také úspěšnost řízení není vlastně dané objektivní nezávislé faktum. Předpokládá určitá kritéria a z nich odvozené rozsáhlé hodnotící procesy. O nich opět spolurozhoduje existující kultura. To, že neexistuje žádné jednotné a všeobecné kritérium pro úspěšnost řízení, je jasné, podíváme-li se na vědecké práce, ve kterých je úspěšnost řízení měřena. Vědci čerpali z velkého množství nejrůznějších kritérií, např. efektivity splnění úkolů, rozsahu dosažených cílů organizace, jako je například zvětšení podílu na trhu nebo tvorby zisku, výkonnosti nebo spokojenosti podřízených pracovníků, emocionálního vztahu

* Prof. Ing. Ivan Nový, CSc., proděkan pro vědu a vedoucí Katedry psychologie a sociologie řízení, Fakulta podnikohospodářská, Vysoké školy ekonomické v Praze.

pracovníků k podniku nebo kvality kooperace v organizaci. To, co je v dané situaci chápáno jako „úspěch“, jakož i považováno za kritérium úspěchu, může v různých kulturách variovat.

2. Vlivy kultury na specifické funkce řízení

A. Vedení pracovníků

Na základě rozsáhlého empirického šetření vyvodili Hemphill, Fleishman, Stogdill a Shartle ze skupiny Ohio dvě na sobě nezávislé dimenze řídící činnosti:

1. Zaměření na pracovníky: starostlivá řídící činnost, která bere ohled na odlišné zájmy pracovníků;
2. Zaměření na úkoly: jednání, které zdůrazňuje úkoly pracovníků, jakož i jednání strukturující práci pracovníků.

Způsob a styl řízení řídících pracovníků vyplývá z toho, jak se u nich obě dimenze projevují. A tak je možno odlišit způsob řízení zaměřený zejména a primárně na pracovníky od způsobu řízení zaměřeného zejména a primárně na úkoly. Řídící pracovníci se mohou zaměřit na základě postulované nezávislosti těchto dimenzí jak na pracovníky, tak na úkoly zároveň nebo se v duchu liberálního způsobu řízení nezaměří ani na pracovníky, ani na úkoly. Empirické výzkumy důsledků působení těchto způsobů ukázaly, že existuje pozitivní souvislost mezi manažery, kteří se zaměřují na pracovníky a spokojeností těchto pracovníků, zatímco orientace manažerů na úkoly pozitivně koreluje s produktivitou pracovníků. S ohledem na spokojenost svých pracovníků a na dosaženou produktivitu jsou nejúspěšnější ti vedoucí pracovníci, kteří kladou důraz na obě dimenze (Frey – Spielmann, 1994, Bedrnová – Nový a kol., 2002).

Výzkumy skupiny Ohio pochází především z oblasti západních společností. Empirické výzkumy základních dimenzí řídící činnosti byly ale později provedeny i v jiných kulturních oblastech. Velký význam tu mají dlouholeté výzkumy o řídící činnosti v Japonsku (Misumi 1985), jakož i rozsáhlý výzkumný projekt zabývající se tematikou řízení v Indii (Sinhou 1984). Oba vědci nalezli rovněž dvě základní dimenze řídící činnosti:

1. Misumi vyvinul PM teorii řízení zaměřenou na vztahy v Japonsku, přičemž P znamená „Performance“, tedy řídící činnost zaměřenou na výkon, při níž stojí v popředí dosažení cíle, zatímco M označuje „Maintenance“ a znamená solidární a integrativní řídící činnost zaměřenou na harmonii a vztahy. Tato teorie postuluje, že v japonském kulturním kontextu jsou zvláště efektivní ti vedoucí pracovníci, kterým se podaří praktikovat takový způsob řízení, v němž se obě dimenze výrazně odráží.
2. Sinha vyvinul NT teorii řízení, která je v souladu se vztahy v Indii, kde N značí „Nurturant“ a znamená starostlivou řídící činnost zaměřenou na vztahy a T znamená „task oriented“ a označuje řídící činnost zaměřenou na úkoly. Opět je právě kombinace obou dimenzí v NT způsobu nejefektivnější, přičemž to je podle Sinhy základ pro narůstající participaci a spolurozhodování pracovníků při rozhodovacích procesech.

Misumiho i Sinhova koncepce se velmi podobají dvoudimenzionální formulaci školy Ohio. To svědčí o tom, že zakládající dimenze řídící činnosti mají spíše univerzální ráz. Je třeba si však uvědomit, že specifické způsoby jednání, které vyjadřují a signalizují ohleduplnou a na úkoly se vztahující orientaci, jsou v různých kulturách odlišné:

Tak je v Číně hodnoceno jako typické jednání modelu Maintenance, když se nadřízený snaží taktně a nepřímo řešit osobní nesnáze svého pracovníka. Naproti tomu v USA se hovoří o tomto jednání modelu Maintenance, upouští-li řídící pracovníci od

kritizování svých pracovníků z důvodů jejich neustálých pozdních příchodů (srov. Smith, Misumi, Tayeb, Peterson, Bond 1989, str. 107).

Důležitý aspekt způsobu řízení se dotýká otázky participace, a to v tom smyslu, do jaké míry se podřízení podílejí na řešení problémů a na procesech rozhodování (Antoni 1999). Participací se dosahuje především odbourání rezistence vůči změnám v organizaci (Erez a Earley 1993, str. 104). Podle Smitha a Noakese (1996) se participace zpravidla osvědčuje efektivněji u individualistických národů, než u národů kolektivistických, u nichž se projevuje větší odstup mocenských pozic. Proto se obvykle osvědčuje aktivní zahrnutí pracovníků do vývojových projektů organizací podniků v USA, zatímco například v Latinské Americe, v kultuře formované Španělskem, s větším mocenským odstupem, jsou nabídky participace pracovníků interpretovány jako znamení toho, že management už si neví rady a zažívá „duševní bankrot“, což má za následek tendenci pracovníků takový podnik raději opustit.

Efektivita participačního způsobu řízení závisí na tom, jaká participační očekávání podřízení mají. Při tom je nutno brát ohled na to, že tato očekávání se mohou v průběhu vývoje vztahu mezi pracovníky a řídícími pracovníky změnit. Tak například Sinhovy empirické výzkumy platné pro indickou kulturní oblast naznačují, že „nurturant – task-oriented“ způsob řízení NT bez nabídek participace je na počátku pracovního vztahu adekvátní. V rámci tohoto specifického vztahu nadřízený – pracovník získávají pracovníci pracovní zkušenosti, rozvíjejí své schopnosti a pohotovost, roste jejich vzájemná důvěra i vlastní sebedůvěra. Zde se mění i očekávání týkající se vztahu k vedoucím pracovníkům tím, že vznikají potřeby na prostor tvořivé hry a participace. Dosáhl-li vztah takovéto kvality, musí nadřízený, aby zůstal efektivní, měnit svou řídící činnost, aby dostál těmto participačním očekáváním. Avšak, jak říká Sinha, každý pracovník nedosáhne této úrovně, což od vedoucích pracovníků požaduje, aby nepraktikovali jednotný způsob řízení, nýbrž aby se přizpůsobili kvalitě současného vztahu nadřízený – pracovník.

B. Stanovení cílů

Chápeme-li organizace jako sociální systémy zaměřené na cíl, musíme vycházet z toho, že procesy stanovení a sjednávání cílů organizací mají skutečně podstatný význam, a proto také představují důležitou funkci manažerské činnosti (Locke, Latham 1990; Nerdinger 2001).

Stanovení a sjednání cílů se může uskutečnit různými způsoby:

Vedoucí pracovníci mohou tyto cíle stanovit svým pracovníkům bez dalšího vysvětlení, mohou prezentovat stanovení cílů v duchu postupu „tell and sell“ tak, že se pracovníkům jeví jako co možná nejlákavější a smysluplné a nebo partnersky sjednají s pracovníkem cíle v participačním procesu zahrnujícím zájmy a úhel pohledu pracovníka. Účinky těchto odlišných postupů na vztah, který si pracovníci k cílům vytvoří, jakož i na jejich nasazení při dosahování cílů, jsou však značně závislé na kultuře, z jejíž úhlu pohledu jsou procesy realizace cílů vnímány a posuzovány.

C. Rozhodování

Podle teorie řízení Event-Management-Theorie od Smitha a Petersona (1988) jsou výsledky v organizacích v zásadě mnohoznačné, vyžadující interpretaci. Aby mohli řídící pracovníci činit adekvátní rozhodnutí, musí dospět k co možná jednoznačným a spolehlivým interpretacím událostí. K tomu se mohou obrátit na velké množství rozdílných orientačních zdrojů, jako například na úhel pohledu a mínění jejich kolegů, na vlastní dosavadní zkušenosti či na formální předpisy organizace. Dá se očekávat, že výběr těchto orientačních zdrojů je ovlivněn kulturními faktory: podle toho, k jakému kulturnímu

systému patří pracovníci, se upřednostňují specifické orientační zdroje, zatímco jiné ustupují do pozadí a ztrácí na významu.

Smith, Peterson a Schwartz (1998) provedli studii prostřednictvím písemného dotazníku pro manažery z více než 40 zemí, aby zkoumali souvislosti mezi kulturní příslušností a preferencí specifických orientačních zdrojů při rozhodovacích procesech. Každá země byla zastoupena zhruba stovkou manažerů, kteří pocházeli jak ze státních, tak i z privátních organizací. V této studii měli manažeři pro více pracovních událostí (např. přístup k názorovým rozdílům na oddělení) uvést, do jaké míry využívají při rozhodování následující orientační zdroje: Vlastní zkušenosti, úhel pohledu a názory nadřízených, úhel pohledu a názory podřízených, úhel pohledu a názory kolegů na stejné úrovni hierarchie, názory externích specialistů daného oddělení, formální předpisy, nepsané zákony organizace nebo velmi rozšířená národní přesvědčení. Preferenční hodnoty manažera určité země byly homogenizovány a propočítané poznávací hodnoty zemí byly vzájemně porovnány.

Výsledky ukazují na to, že francouzští manažeři se více než němečtí manažeři orientují na nepsané zákony organizace. Naproti tomu jsou pro německé manažery výrazně důležitější úhly pohledu a názory specialistů mimo vlastní oddělení. Výraznější zřetel na názory specialistů byl zřejmý i v porovnání s čínskými manažery. K tomu se ještě němečtí manažeři více než čínští orientují na názory svých podřízených pracovníků, jakož i na vlastní zkušenosti. Naproti tomu mají velmi rozšířená přesvědčení větší váhu pro čínské manažery než pro manažery německé.

D. Vytváření motivujících pracovních podmínek

Existuje mnoho rozdílných a kulturně podmíněných představ o tom, co znamená individuální práce jednotlivce a co kolektivní práce. Model sociální skupiny rozšířený v kolektivistické kultuře, jakou je Japonsko (Kashima, Callan 1994), naznačuje, že ústřední pracovní jednotou organizace je kolektiv. Úkoly proto nejsou přidělovány jednotlivcům, nýbrž se přenáší na kolektiv. Zatímco jsou úkoly kolektivu v organizaci jasně definovány, nejsou úlohy jednotlivých členů kolektivu v organizaci nijak stanoveny, nýbrž jsou určeny ujednáními uvnitř kolektivu. Odměněn je tedy výkon celého kolektivu, nikoli výkon jednotlivce. Odměna vázaná na kolektiv působí jako impuls k další efektivní spolupráci s pracovním kolektivem. Model racionálně jednajícího jednotlivce rozšířený v západních kulturách považuje jednotlivce za ústřední pracovní jednotu organizace. Úkoly nejsou proto přidělovány primárně kolektivu jako celku, nýbrž jsou přeneseny na jednotlivce. Oceňovány jsou individuální výkony, přičemž dobrý individuální výkon je lépe oceněn než výkon slabší, o to lépe, o co hůře odhadnutelný je výkonu prospěšný vliv kolektivu. Kolektiv funguje pouze jako kontexová podmínka nebo jako nástroj, který může jednotlivec použít pro dosažení cíle. Z toho ovšem nelze vyvozovat závěr, že na kolektiv orientovaná práce a její řízení existuje a funguje jen v kolektivistických a nikdy ne v individualistických kulturách: I v západních kulturách nabývají koncepty kolektivní práce jako koncept částečně autonomní pracovní skupiny na významu, nejdříve veden úvahou humanizace práce, později v 90. letech ekonomicky motivován principem tzv. lean managementu (Antoni, 1994, 2000; Benders et al., 1999).

Hlavní podmínky pro převoditelnost pracovních modelů orientovaných na kolektiv v západních pracovních kontextech jsou podle Kashima a Callana tyto (1994, str. 636; srov. také Antoni, 2000):

1. cíle kolektivu musí být přesně stanovitelné;
2. členové kolektivu musí mít takové znalosti a schopnosti, aby mohli určit kroky k dosažení stanovených cílů;

3. členové kolektivu musí mít specifické sociální kompetence, které jim umožní ozřejmit a dohodnout jejich vlastní úlohu v kolektivu;
4. členové kolektivu musí mít dostatečnou motivaci k tomu, aby přijatá ujednání uvedli do praxe, a aby splnili příslušné úkoly.

Řízení a manažerská činnost také znamenají zohlednit potřeby podřízených, které se týkají práce. Podle Ronovy mezinárodní studie (1994) lze rozlišit čtyři nadnárodní třídy pracovních potřeb:

1. kolektivní, materiální potřeby (např. jisté pracovní místo, dobré fyzické pracovní podmínky);
2. kolektivní, humanistické potřeby (např. vytvoření pozitivních pracovních vztahů s kolegy a nadřízenými);
3. individuální, materiální potřeby (např. kariéra, možnosti výdělku, prestiž);
4. individuální, humanistické potřeby (např. naplnit výzvu, používat a rozvíjet schopnosti, samostatnost).

I když existují dobré důvody pro přijetí univerzální struktury potřeb, budou stále existovat rozdíly v síle projevu jednotlivých potřeb, které pochází z kulturních faktorů vlivu, a které odráží nynější životní a pracovní podmínky v jednotlivých zemích (srov. Hui, Luk, 1997): Ve vyspělých zemích je důležitou potřebou mít „zajímavé“ pracovní místo. U spíše kolektivistických států je velmi důležitá kvalita interpersonálních vztahů. V rozvojových zemích naproti tomu dominují základní existenční potřeby, například potřeba materiálových příjmů.

E. Rozvoj interkulturní kompetence manažerů

Výklad v předchozím odstavci ukazuje, že kulturní faktory dalekosáhle ovlivňují řídící činnost a její působení. Kulturní atributy přinejmenším určují, jaké specifické způsoby řídící činnosti budou vnímány a posuzovány jako činnosti zaměřující se na pracovníky nebo na úkoly. Dopady odlišných způsobů jednání při stanovení a sjednávání cílů jsou rovněž zřetelně závislé na kulturním kontextu; manažeři z různých kultur přidělují možným orientačním hlediskům pro podnikatelská rozhodování odlišnou hodnotu a ukazují jiné způsoby jednání a jiné strategie pro překonání nastolených problémů. Z kultury na kulturu se může měnit to, co podřízení označují jako motivující.

Tyto rozdíly mají větší praktický význam u interkulturních situací. Pochází-li vedoucí pracovníci a podřízení z rozdílných kultur nebo mají-li manažeři pracovní skupiny rozdílnou kulturní příslušnost, může to představovat nejen šanci, ale i riziko: šanci lze spatřovat v tom, že se rozdílné kulturně podmíněné modely vnímání a jednání mohou dobře slučovat a optimálně doplňovat; naproti tomu rizikem je, že odlišné modely vnímání a jednání zůstávají nepochopeny, jsou považovány za pasivní, jsou hodnoceny jako negativní a nedochází tak k přiměřené integraci rozdílnosti. Pro využití šance interkulturní spolupráce a tím pro minimalizování s tím spojených rizik je výhodné, pokud výběr a rozvoj vedoucích pracovníků je cíleně uskutečňován s ohledem na interkulturní kompetenci k jednání. Interkulturní kompetence k jednání je schopnost pochopit, hodnotit, respektovat a produktivně nasadit kulturní podmínky a faktory vlivu ve vnímání, hodnocení, cítění a jednání u sebe samého a také u druhých, a to ve smyslu vzájemého přizpůsobení, tolerance oproti neslučitelnosti, jakož i vývoje synergetických forem soužití a orientace ve světě. Odpovídající výběr a vývoj personálu předpokládá definici interkulturního řízení a požadavky managementu. Mají být zavedeny přiměřené metody výběru personálu pro diagnózu interkulturní kompetence k jednání a provedena opatření

rozvoje personálu pro podporu interkulturní kompetence k jednání, např. prostřednictvím školení, konzultace apod.

3. Projektový management v mezinárodních týmech

Projektová práce jako problémově orientovaná, odborně a organizačně nezávislá a časově ohraničená forma spolupráce v týmu s plochou hierarchií a rozsáhlou nezávislostí na tradičních strukturách liniové organizace, získala v poslední době v různých oblastech výroby a služeb na významu. Souvisí to jednak s technologickými požadavky, jako například zvyšujícím se propojení pracovních procesů a s kratšími produktovými cykly, jednak s nutností hledat řešení pro stále komplexnější okruhy problémů.

Zároveň s tím vedou důsledky globalizace jako deregulace, mezinárodní hospodářská soutěž, multinacionální fúze firem a migrace pracovní síly stále častěji k vytváření kulturně pluralitních projektových týmů. Může se tak dít na základě strategických rozhodnutí managementu, například s cílem zohlednit různé zájmy v mezinárodním koncernu, zajistit akceptování pracovních výsledků v různých cílových zemích, či zahrnout více kulturně specifických perspektiv do řešení problémů. V ostatních případech dojde k vytvoření mezinárodního týmu „automaticky“ najmutím vysoce specializovaných pracovních sil, či je jen produktem již existující diverzity personálu.

3.1 Specifické požadavky a šance projektové práce v multikulturních týmech

Dokonce i kulturně homogenní týmy, jejichž členové, kteří přicházejí do týmu se stejnými, resp. obdobnými sociálními zkušenostmi, s podobnými očekáváními, pohledy, přesvědčeními a plány jednání, mají podle zkušenosti nejprve plné ruce práce, aby se dohodli a sjednotili na společných standardech zpracování úkolů a na pravidlech vzájemného soužití. V kulturně pluralitním týmu je nejen menší oblast konsensu, nýbrž i z toho vyplývající představy a „vnesené“ způsoby jednání se velmi rozcházejí:

- Jazykové porozumění buď neexistuje, anebo je zajišťováno prostřednictvím různě zvládaného pracovního jazyka.
- Základní hodnotová měřítka, která platí v pracovním životě za „sekundární ctnosti“ jako například vlastní zodpovědnost, soutěživost, připravenost ke kritice, harmonie ve skupině anebo (ne-)formálnost kontaktů nejsou konsekventně rozdělena.
- Porozumění rolím v týmu, například způsob vedení, očekávaná míra vlastní iniciativy, povinnost dodávat, či zpracovávat informace mnohdy odpadá zcela.
- Různé pracovní styly ukazující se částečně ve strategii řešení problémů, v zacházení s časem či ve vedení jednání se musí nejprve projevit a pak teprve postupně sjednocovat.
- Při definici a ukotvení projektu ve zúčastněných institucích převládají nejasné či rozporné představy.

Z druhé strany nabízí projektová práce zejména pro mezikulturní spolupráci celou řadu pozoruhodných příležitostí:

- jasně ohraničený požadavek může sloužit jako společný cíl jednání;
- běžně plochá hierarchie v projektovém týmu umožňuje „volnou hru“ spolupracovníků;
- hodnotné odborné příspěvky kompetentních expertů, kteří nenáležejí k dominantní kulturní skupině mohou rozporovat „předem hotové“ závěry této dominující kultury;

- jistá nezávislost na (kulturně specificky determinovaných) pravidlech a standardech liniové organizace nabízí volný prostor pro nové komunikační a kooperační formy;
- časově omezení projektové práce zjednodušuje řešení problémů a dodává k němu odvahy.

Z kvalitativního průzkumu expertů, kteří vedli či koordinovali mezinárodní projektové týmy, či pracovali jako koučové, vyplývají následující nutné podmínky efektivní spolupráce v kulturně pluralitním týmu (Zeutschel 1996):

1. Podklady a rámcové podmínky

- Pozitivní image partnera ve společnosti všeobecně získaná především mediálním obrazem.
- Zakomponování zásad mezinárodní kooperace do firemní politiky a sebevědomí podnikatele.
- Perspektiva týmové spolupráce průběžně během všech fází projektu.

2. Vnější kontakty

- Uznání týmu vyšším managementem, například symbolicky účastí na úvodním workshopu.
- Udržování kontaktu k členům týmu v zahraničí pomocí příslušné mateřské firmy.
- Zájem a pozitivní odezva hostitelského firemního prostředí.

3. Organizace týmu

- Pečlivé a včasné ujasnění úkolů a cílů.
- Širší prostor pro osobní poznávání a neformální kontakty od počátku projektu.
- Existence prostředníka s hlubšími znalostmi o zúčastněných kulturách.
- Vypracované mocenské a vlivové vztahy mezi podskupinami týmu.
- Měnící se vedení týmu resp. moderování.
- Společné vypracovávání konkrétních pravidel týmové spolupráce.

4. Dynamika skupiny

- Vzájemné uznání a ohodnocení odborných a sociálních kompetencí.
- Střety místo snášení, či ústupu, včasné probírání latentních konfliktů.
- Kontakty i ve volném čase s možností zapojení rodinných příslušníků a partnerů/partnerek.
- Ujasnění a rozšíření významu hlavních pojmů překladem a zpětným překladem.
- Odkrytí a zhodnocení „hlubších“ vzájemností, jako například hodnotového systému životních zvyklostí a životních zkušeností.
- Pionýrský duch.
- Posun motivací prostřednictvím spokojenosti s průběhem procesů ve skupině a s výsledky práce.

5. Osobnostní charakteristiky

- Zběhlost v kulturní, či geografické oblasti, buď z rodiny, či navštěvováním mezinárodních škol.
- Uvědomění si vlastního kulturního standardu a uvědomělé udržování vlastních kulturních orientací.
- Umění naslouchat a empatie.
- Otevřenost, připravenost učit se a zvědavost na ostatní pohledy na věc a způsoby jednání.

3.2 Vývojové stupně spolupráce v mezinárodních projektových skupinách

V nově ustaveném, kulturně pluralitním projektovém týmu, je nová orientace a akceptace způsobu jednání všech členů náročným úkolem. Moosmüller (1997) popsal tento vývoj jako získání týmové kultury, v jehož rámci je popisováno existující „intuitivní interkulturní povědomí" členů skupiny.

Příklady efektivní mezikulturní spolupráce, uváděné v rozhovorech expertů, se mohou ve vazbě na model jednací kontingence Jonese a Gerarda (1967) rozdělit do čtyř kategorií. Následující pojmy jsou subpojmy „mezikulturní strategie" a vyjadřují proto skupinovou, nikoli podnikovou či individuální strategii.

1. **Dominance**. Celý tým přejímá zvyklosti a standardy jedné ze zúčastněných podskupin, například angličtinu jako pracovní řeč, oslovení křestními jmény, normy přesnosti, jednoznačnost stanovisek „ano – ne".
2. **Koakce**. Jednotlivé podskupiny týmu pracují paralelně, nebo návazně na separátních dílčích úkolech, které odpovídají jejich konkrétním schopnostem. Například v česko-německo-americkém vývojovém týmu jsoucím pod časovým tlakem zpracuje americký podtým nejprve různé možnosti řešení a otestuje jejich užitečnost, čeští spolupracovníci je doplní zajímavými nápady vlastního řešení i zrychlené cesty realizace a němečtí spolupracovníci převezmou následně podrobné plánování a specifikaci detailů nasazení.
3. **Integrace**. Zesílená kooperace ve vztahu jeden k druhému může nastat jen tehdy, pokud povedou prvky z repertoáru zúčastněných národních týmů společně k nové formě práce, přičemž v jejím rámci zůstanou i nadále identifikovatelné a konečně se i v rámci nezbytných kompromisů poněkud pozmění.
4. **Inovace**. Tato ve vlastním slova smyslu kulturně-synergická týmová kooperace je charakteristická vzájemným rozvojem interakčních forem, vedoucím ke kvalitativní změně kulturně specifických prvků.

Základním předpokladem pro relizaci následně načrtnutého postupného modelu je kombinace shora uvedených interakčních kategorií, jež byly získány z expertních zpráv v časové posloupnosti. Pokud by už nemělo dojít ke kulturně synergické inovaci, lze dospět alespoň k schopnosti unikat z vývojových „slepých uliček", které nemusí vést ke zmaru spolupráce v týmu. Vývoj od jednoho kroku k druhému je doprovázen specifickými přechodovými podmínkami stejně jako neproduktivní, či přímo destruktivní setrvávávání na jednom stupni je zapřičiněno kriticky chybným vývojem.

3.3 Konstruktivní management kulturně plutralitních projektových týmů

Následujících pět vzájemně zřetelně oddělených základních úloh je možno považovat za orientační rastr námětů a impulzů pro projektový management (Mayrshofer, Kröger 1999).

- Ujasnit požadavky a cíle
- Kroky definice projektu v přípravné fázi se příliš neodlišují od vyjasňovacích procesů v monokulturních sestavách:
- Ohraničit problémy a stavy požadavků
- Zjistit a konkretizovat očekávání a nadřazené cíle různě vlivných zadavatelů
- Vsunout smysl jako základ pro vypracování konkrétních projektových cílů
- Vyjasnit konkrétních pracovní cíle, očekávání a specifikace zamýšlených výsledků a produktů – a přitom zjistit představy a předpoklady pro vedení projektu.
- Vyjasnit časový rámec a zdroje.

Tyto všední úlohy v průběhu definice projektu dostávají při mezikulturním projektu zvláštní význam, protože se musí orientovat nejen v úkolech, nýbrž i v kontextu velmi komplexních organizačních struktur s různými představami a tradicemi projektového managementu. Protože jsou často nositelé projektu a kooperační partneři vzdáleni přes kontinenty, je vhodné jmenovat projektového poradce, či mentora, kteří mohou podpořit vazbu projektového týmu na organizační okolí. Při obsazování úvodního projektového týmu je třeba dát pozor, aby byly zaangažovány důležité kulturní skupiny budoucího projektu. Tento tým by si měl udělat čas a společně dojít k vzájemnému porozumění cílům projektového úkolu i jednotlivým pojmům, aby je bylo možné později zprosředkovat celému, v budoucnu možná rozšířenému projektovému týmu.

A. Práci týmu nastartovat společně

Kickoff-meeting se osvědčil jako startovní bod spolupráce v konkrétním projektovém týmu. Cílem je zejména společně přehlédnout projektový úkol a jeho význam, vytvořit společný obraz výchozích podmínek a cílových představ, naplánovat pracovní kroky a dělení úkolů a definovat speciální informační a rozhodovací strukturu, odpovídající společným plánům, především pokud projektový tým nepracuje na jednom místě. Z toho vyplývá, že kickoff-meeting je třeba pojímat a použít i jako signál pro okolí v organizaci a například zajistit na něm účast vrcholového vedení organizace nebo zadavatele. Dále je kickoff-meeting první příležitostí vytvořit a vyjádřit vzájemnou identitu jako tým: často se velmi brzy nalezne vhodné motto, symbol, nebo nějaké vypovídající týmové jméno.

Vedle úspěchu ve společném pracovním úkolu by mělo zůstat i dost času pro dostatečné osobní poznávání, pokud možno v jiném rámci než v práci. Takové kontakty by měly probouzet zájem o zázemí členů týmu z jiných kultur (odborné znalosti a zkušenosti) i jejich zvláštnosti (dovednosti a očekávání ve vzájemné spolupráci, osobní zájmy), ale odkrývat i některé společné vlastnosti celého týmu.

Přiřazení věcně logických úkolů a okruhů práce by nemělo záviset na národní příslušnosti, ale – v rámci předem získaných zkušeností a dohod – na smíšených dílčích týmech, aby se umožnila existence „koooperujících ostrůvků“.

B. Starat se o informační tok a koordinaci

Pravidelné pracovní rozhovory slouží k informační výměně v týmu, k dohodě o termínech, předávání a společnému využívání zdrojů, stejně jako ke krátké reflexi pracovního klimatu a zjištěných rozdílů pracovních stylů. Je třeba zamezit pasivnímu „přetrpění“. Měly by se prezentovat a zviditelnit pokroky v práci a v jednotlivých pracovních oblastech by měly být identifikovány problémy k řešení. Schopnost (kompetence a motivace) členů týmu k převzatým pracovním oblastem je nutné pravidelně bilancovat, aby nedocházelo k přetěžování a frustracím. Musí zde však vládnout důvěra k provádění práce každého jednotlivce.

Základní otázky k rychlému bilancování spolupráce v rámci pracovních schůzek mohou být tyto:

- Jak cílevědomé a kreativní jsou podle našeho názoru naše strategie řešení problémů a rozhodování?
- Jak se vypořádáváme s různými pohledy, žebříčky hodnot a pracovními styly? Jak používáme rozdílů mezi námi?
- Jak dalece odpovídá rozdělení rolí a úloh našim konkrétním přednostem a požadavkům plynoucím z momentální situace?
- Jak podpůrné a cílevědomé jsou naše vztahy s jinými týmy a s okolím v organizaci?

K řešení problémů souvisejících s vzájemným porozuměním při mítincích se ukázaly jako užitečné následující principy řečové kultury (Kopper 1992, str. 232):

- Mluvit jasně, jednoduše a pomalu
- Základní pojmy si nejprve společně vyjasnit a vyloučit s ohledem na skutečný význam pojmu různé nejednoznačnosti
- Témata jasně strukturovat, dělit je na malé jednotky
- Formulovat krátké věty, používat aktivní slovesa
- Shrnovat, důležité opakovat
- V průběhu prezentace organizovat šeptané tlumočení
- Používat vizuální pomůcky: psát základní pojmy, používat pro vyšší srozumitelnost i „řeč těla".
- Napánovat dostatek času a přestávky
- Měnit příležitostně pracovní jazyk, aby se i menšiny dostaly na řadu
- Požadovat aktivní účast, začátečníkům v cizích jazycích dodávat odvahu

Zejména v těch týmech, které nepracují na jednom místě by měly pracovní porady nabízet i prostor pro neformální komunikaci a vyjasňování. Kromě toho by mělo vedení projektu podporovat pravidelnou komunikaci a výměnu zkušeností i mezi mítingy a zajistit pro to podmínky.

C. Bilancovat a optimalizovat

Reflexe procesů v rozsáhlejším rámci je smysluplná zejména při dosažení milníků ve zpracování požadavků. Často jsou za takovýmito hodnoceními pracovních etap i pracovně-obsahové perspektivy. Vedle otázky „co" by projektová práce zejména při mezikulturní spolupráci měla odpovídat i na otázku „jak", tedy brát v úvahu i kvalitu komunikace a kooperace, aby bylo možné včas identifikovat neshody a potenciální konflikty, vyjasnit je a realizovat konkrétní zlepšení.

Měly by se systematicky sledovat existující výhody a nevýhody a především je osvětlit s aspektem kulturní podmíněnosti:

Jak jsou jednotlivé výhody vzájemně hodnoceny a jak mohou být použity k dosažení cíle? Jak mohou být současné slabosti odstraněny? Rovněž by měly být sebevědomě zhodnoceny dosud dosažené úspěchy a pozitivní výsledky a toto hodnocení by mělo být odpovídající formou zviditelněno.

Reflexe procesů lze připravovat pomocí stardardizovaných checklistů jako například pomocí Cross-Cultural Team Performance Survey (Moran, Harris, Stripp 1993, str. 83–85). Je vhodné zajistit dostatečný odstup reflexe procesů od zpracování úkolů všedního dne. Proto by měla být pravidelná setkání určená k bilancování pevně dohodnuta a dobře připravena pokud možno externím, v případě nezbytnosti i interním moderátorem, jenž pak toto kolo i povede.

Otázky moderátora k reflexi a integraci kulturně specifických komunikačních a kooperačních stylů.

Krok (1) Poznat a popsat

Kulturně homogenní dílčí skupiny týmu pracují paralelně na následujícím zadání:

- *Se kterými rozdíly v pracovních a komunikačních stylech jste ve vašem projektovém týmu setkali?*

- *Vyberte prosím dva nejdůležitější rozdíly a připravte prezentaci vašeho pohledu pro celý tým: vyberte jednu typickou situaci z poslední doby, ve které se tento rozdíl jasně projevil. Popište chování zúčastněných pomocí diagramu, kresby, nebo krátkým popisem rolí.*

Po každé prezentaci v celém týmu jsou ostatní členové týmu požádáni o jejich interpretaci a stanovisko:

- *Které specifické rozdíly v jednání jsme zjistili?*
- *Jaké pocity a myšlenky předpokládáme u zúčastněných?*
- *Jaký titul, či motto by mohly charakterizovat tuto situaci?*

Na závěr prezentace, při níž by se měly dílčí týmy postupně vyměnit, budou vybrány pro další práci nejdůležitější zjištěné rozdíly podle těchto kritérií:

- ***viditelné**: Které rozdíly si vyžádaly v průběhu spolupráce nejvíce času, či energie?*
- ***zásadní**: Které rozdíly měly nejčastěji následky pro ostatní oblasti spolupráce?*
- ***konzistentní**: Které rozdíly jsou spíše významné pro kulturní dílčí skupiny, než pro konkrétní osoby, objevují se průběžně, takže je možné vysledovat jistou zákonitost?*
- ***rušivé**: Které rozdíly brání práci týmu, konstruktivnímu postupu, či osobnímu uspokojení?*
- ***eskalující**: Které rozdíly byly v průběhu spolupráce nejčastěji pojímány emocionálně, či stále silněji kontrolovány, či odstraňovány při jednání „s tou druhou stranou“?*

Krok (2) Analyzovat

K vybraným rozdílům stylů vypracují kulturně homogenní malé skupiny krátké prezentace k základní otázce:

- *Jak „pojímáme“ osoby mimo naší kulturní oblast a našeho kulturního stylu? Které hodnoty a „důvody“ jsou s tím pro nás spojené?*

Návazně na každou prezentaci budou pojmenované hodnotové systémy zaznamenány, aby byla vidět návaznost komplementárních stylových prvků.

Krok (3) Přehodnotit

V třetím kole budou v monokulturních dílčích týmech zodpovězeny následující otázky k novému zhodnocení rozdílů stylů a výsledky pak prezentovány celému týmu:

- *Která rizika a deficity vidíme v případě výhradního sledování, či přehnaném užití našeho stylu?*
- *Jaké výhody a ohniska zájmů jsme zjistili v komplementárn stylu, jež by mohly vyrovnat omezení našeho stylu?*
- *V jakých pracovních situacích se nám jeví integrace obou stylů smysluplná a užitečná?*

Z vyjmenovaných návrhů na integrační situace budou vyhledány nejužitečnější podle těchto kritérií:

1. ***vyvážené** – nezbytnost a rozsah nutných změn chování jsou na obou stranách odhadnuty stejně vysoko,*
2. ***nutné** – bez kompromisů a změn v této oblasti budou plnění týmu a atmosféra těžce poškozeny,*
3. ***realizovatelné** – cílová integrace se již osvědčila v „pracovních modelech“ mimo tým i v jednotlivých situacích v týmu,*

*4. **výhodné** – očekávané užitečnost je ve výhodném poměru k nezbytným požadovaným změnám,*

*5. **pochopitelné** – úspěšnost aplikace změny lze přímo sledovat.*

Krok (4) Projednat

K vybraným integračním tématům budou v kulturně homogenních malých skupinách zpracovány návrhy kompromisů a zájmů na změnách:

- *Co chceme v našem chování změnit abychom vyšli vstříc hodnotovým představám a zájmům ostatních dílčích týmů?*
- *Čeho se nechceme v našem jednání za řádných okolností zřeknout?*
- *Které změny si přejeme od členů ostatních dílčích týmů?*

Dílčí týmy jsou pak požádány, aby zpracovaly hrubý návrh změněných způsobů chování ve formě hry rolí v celé skupině a aby je prezentovaly.

Z prezentovaných výsledků a hrubých návrhů ke každému tématu budou zaznamenány shody jako část změnového kontraktu. Odlišné představy budou se soustředěním na společný vyšší cíl dále zpracovávány v malých skupinách s ohledem na minimální požadavky a změnová přání zúčastněných. Výsledkem by měla být shoda ve formulaci změnového kontraktu.

Krok (5) Naplánovat realizaci

Po projednání všech integračních témat budou jednotlivé kroky změn specifikovány v týmovém kontraktu, bude prověřen konsensus k těmto otázkám a budou dojednána opatření k jejich zajištění a ke stabilitě:

- *Podle čeho poznáme že jsme naše různé styly v této oblasti úspěšně integrovali?*
- *Jaká pravidla, signály a „pomůcky" nás mohou při nadcházejících změnách podpořit?*
- *Kdy a jak budeme dojednané změny společně bilancovat?*

D. Pojistit výsledek a vyhodnotit zkušenosti

Stejně jako kickoff-meeting má i konec projektu význam jak interní, tak veřejný: Pro sociální okolí by se měl, pokud možno prostřednictvím nějaké závěrečné porady, dát zřetelný signál, že projekt je u konce. Při prezentaci výsledků projektu by měly být zapojeny pokud možno všechny kulturní podskupiny projektového týmu. Aby byl objasněn plněji výsledek práce a rozsah plnění týmu, měly by být prezentovány kromě „oficiálních" pracovních výsledků i další použitelné produkty, vyplývající z procesů během realizace projektu, například metody práce a pracovní pomůcky, vyvinuté v týmové spolupráci a možnosti jejich přenosu do jiných oblastí.

Konec projektu také (nejpozději) nabízí interní možnost společné oslavy a vzájemného poznání odborných příspěvků jednotlivých členů stejně jako jejich podílu na řízení procesů a celkové atmosféře v týmu. I rozloučení a opuštění projektu jsou témata, která mohou být spíše projednána na závěrečném workshopu, konaném v běžném pracovním prostředí.. "Famous last words", bilaterální feedback-rozhovory, ale i inscenovaná ohlédnutí na společné zkušenosti ulehčí vyjádření a ujasnění případných „restů konfliktů", které by jinak mohly být převzaty jako dílčí výsledky projektových jednání a destruktivním způsobem přeneseny navenek.

Z rozsáhlé závěrečné bilance kooperace specielně s ohledem na integrační a inovační pracovní formy by měly být zjištěny a aktivně projednány i návrhy pro budoucí týmy. Je

samozřejmé, že společně dosažená „týmová kultura“ je nedílnou součástí vlastní paměti členů týmu a nemůže být bez dalšího přenášena na změněné týmové konstelace. Dobře „sehrané“ týmy jsou proto hodnotným zdrojem pro další požadavky a měly by být poptávány s pokud možno podobnými úkoly v budoucích projektech, či by měly být nasazeny jako dílčí týmy v následujících kulturně pluralitních projektových skupinách jako násobitelé a „krystalizační jádra“ pro nové týmové struktury.

E. Možnosti podpory

Nabídky školení a koučování pro multikulturní projektové týmy se mohou podle Clackworthym (1996) popsané interkulturní křivky učení rozdělit do pěti úrovní:

1. **jazykové školení**, včetně kulturně adekvátních způsobů chování jako například řeči těla a forem diskuse v různých situacích pracovních i ve volném čase,
2. **zvýšení kulturní senzibility** (cultural awareness training) s informacemi o místních zajímavostech a vysvětlením hodnotových systémů a k tomu náležejících norem chování,
3. **interkulturní komunikační tréning**: tréning jednání pomocí cvičení a her s různými rolemi založený na praktických zkušenostech,
4. **interakční tréning** přímo v kulturně smíšených skupinách,
5. **koučing** na místě: sledování projektových týmů, poradenství vedení projektu a moderování procesně-bilančních jednání v týmu podle potřeby.

V časové posloupnosti by se měly nabídnout k podpoře vývoje projektového týmu tyto základní prvky:

- Připravené jazykové školení podle individuální potřeby jmenovaných členů týmu
- Oddělené orientační workshopy pro národní podskupiny (pokud možno s týmiž školiteli) s tréningem senzibility s cílem uvědomění si standardů vlastní kultury a očekávatelných kulturních rozdílů
- Společný kickoff-training s informacemi o projektu a partnerech, který rovněž zprostředkuje metody organizace týmu a kooperativního řešení problémů
- Externě moderované workshopy k vývoji v týmu, například k milníkům projektové práce tak, aby se bilancovala průběžná spolupráce a dynamika skupiny a aby z poznaných, kulturně specifických stylů se mohly vyvinout nové, produktivnější kooperační a komunikační formy
- Poradenství vedení týmu prostřednictvím externího kouče, jenž disponuje vlastními kooperačními zkušenostmi se zúčastněnými kulturními skupinami
- Závěrečná klausura projektového týmu s externím moderováním k celkové reflexi spolupráce, zafixování výsledků procesů a k zpracování doporučení pro budoucí týmy.

4. Interkulturní vyjednávání

Vyjednávání je nedílnou součástí světa obchodu a managementu. Obvykle obsahuje následující prvky (Rubin, Brown, 1975):

1. Jsou zastoupeny nejméně dvě strany.
2. Vyskytují se zájmové konflikty.
3. Strany navážou dobrovolně na určitý čas společný vztah.

4. V tomto vztahu jde o rozdělení nebo výměnu specifických zdrojů a/nebo řešení problematických témat mezi stranami nebo těmi, kteří je zastupují.
5. Jednací aktivita obsahuje obvykle prezentaci požadavků nebo návrhů jedné strany, následovaná ústupky nebo protinávrhy. Tyto aktivity probíhají obvykle sekvenčně a nikoliv simultánně.

Vliv kulturních faktorů na proces jednání a vyjednávání se často marginalizuje. Globalizací mnohých společenských okruhů se údajně vytvořila internacionální jednací kultura resp. jiné faktory jako například národní, politické, organizačně specifické zájmy nebo mocenské vztahy zatlačují kulturní aspekty do pozadí (Zartmann, 1993). Při této argumenteci se ovšem přehlíží, že jednání a vyjednávání jsou také vždycky sociálním děním, při kterém spolu lidé v každém okamžiku musí komunikovat. Tito lidé vnášejí do komunikace vždy také určitou kulturní biografii, kterou nelze jednoduše zrušit, nýbrž je třeba ji s větším nebo menším úsilím přizpůsobit modelu jednání, který se vytvořil v určitém kulturním okruhu. Předpokladem přizpůsobení je vždycky skutečnost, že požadovaný model jednání je vám znám. Neexistuje-li žádná standardizovaná kultura jednání, projevují se kulturně specifické normy, hodnoty a pravidla v procesu jednání tím silněji a mohou za určitých podmínek vyvolat nedorozumění nebo konflikty, které vedou k suboptimálnímu výsledku nebo dokonce ke kolapsu jednání.

K dobré přípravě na jednání v internacionálním kontextu patří, v předstihu reflektovat strukturu jednání vzhledem k případným kulturním vlivům. Můžeme rozlišit následující základní prvky: kontext jednání, aktéři, předmět jednání, strategie, proces a překladatelé/prostředníci (Thomas, Kammhuber , Layes, 1997; Faure , Sjöstedt, 1993).

Kontext

Jednání se neodehrávají ve vzduchoprázdnu, nýbrž v určitém situačním kontextu, který je dán časem, místem a osobami, které se na jednání podílejí, tj. vlastní partner jednání, politické, hospodářské zájmové skupiny nebo (mediální) veřejnost. V monokulturních jednáních se můžeme spolehnout na to, že všechny zúčastněné strany vycházejí v otázce tohoto kontextu z víceméně stejného očekávání. V interkulturních jednáních však partneři mohou mít vzhledem k jednací situaci zcela odlišná očekávání. Tak může být místu jednání přiřazena určitá kulturně specifická symbolika, která definuje určitý vzájemný vztah mezi jednacími stranami. Svou roli může sehrát stejně tak to, kdy se jednání koná nebo jak dlouho trvá, kolik stran spolu vyjednává a v jaké řeči se jedná.

Aktéři

Každý partner vnáší do jednání kulturu, typickou pro svůj podnik, společnost nebo národ, a ta charakterizuje jeho myšlení, hodnoty, cítění a jednání. Pokud vyjednávající předpokládá, že vlastní orientační systém má shodně fungovat i v jednání druhé strany, existuje velké nebezpečí, že dojde k nedorozuměním nebo konfliktům, které mohou natrvalo zhoršit výsledek jednání. Dlouhá doba jednání, kterou velmi často zažíváme při jednání s čínskými partnery, je většinou dána tím, že určitá rozhodnutí jsou konsensuálně schvalována mnoha osobami, zapojenými v komplikované hierarchické a byrokratické struktuře. Když je vinou nedostatečného povědomí o těchto rozhodovacích cestách doba jednání interpretována pouze jako taktický manévr, zhorší se natrvalo jednací klima, což zase může vést ke změnám chování německé ři české strany, která se pak čínské straně může jevit jako nezdvořilá, resp. málo flexibilní. Může se tak stát tehdy, když se například pokusí vyvinout zřetelný nátlak v komunikaci, stanovit vyřazovací kritéria nebo příliš striktní konečné termíny.

Z toho vyplývá, že je v zájmu úspěšného jednání třeba v předstihu prověřit, do jaké míry je vlastní kulturou profilovaný jednací styl přiměřený a které strategie nebo vzory jednání by mohly způsobit potíže, ovlivňující výsledek a vyjednávací klima. Proto je nezbytné přesně prozkoumat vyjednávací styl cizí kultury. Čím více informací máme o své vlastní a cizí straně k dispozici, tím více alternativ jednání objevujeme a můžeme se chovat daleko flexibilněji. Tyto informace obsahují znalosti o rozhodovacích procesech, typických pro konkrétní kulturu, o strategiích, komunikačních zvyklostech při prezentaci návrhů a diskusi o nabídkách, či interpretaci dosažených výsledků atd.

Vždyť už složení vyjednávacích delegací je kulturně ovlivněno, neboť se běžně uvažuje, jestli budou mít ženy důležitou roli nebo ne, jestli bude rozhodujícím kritériem odborná kompetence, hierarchická pozice nebo příslušnost k politické straně. Pokud tyto faktory nejsou dostatečně zohledněny, mohou vznikat trapné situace např. při zanedbání hierarchických úrovní v silně formalizovaných kulturách, jako např. v Japonsku.

Překladatelé/prostředníci

Překladatelé a překladatelky jsou při jednáních nasazováni často pouze jako jazykoví překladatelé, méně často jako experti na cizí orientační systém, jako "tlumočníci kultury". Právě překladatelé, kteří znají kulturu obou jednajících stran a jsou schopni ji vysvětlit, mohou mít velký podíl na úspěšném jednání.

Znají kulturněspecifické konotace pojmů a jsou schopni je oběma stranám ozřejmit, když překlad slov další informace neobsahuje. Mohou modifikovat formulace, pokud by mohly eventuelně vyvolat nedorozumění nebo se dotknout zdvořilostních norem. Pokud překladatelé a překladatelky těchto kvalit dělají pouze tlumočnickou práci, je to plýtvání užitečnými zdroji. Při přípravě na jednání by proto největší důraz měl být kladen na výběr interkulturně kompetentních a spolehlivých překladatelů.

Fáze vyjednávání

Průběh jednání může být rozčleněn na různé fáze, které mohou být různě interpretovány a naplněny podle kultury jednací strany.

Navázání kontaktu a navození důvěry

Po kritickém prozkoumání trhu a výběru potenciálních partnerů pro jednání následuje navázání kontaktu pro vytvoření vyjednávacího vztahu. Už v této fázi působí na další průběh rozdílné kulturní perspektivy. Kdo je "vhodným" partnerem? Ze západního hlediska jsou brány v úvahu faktické argumenty, které kvalifikují určitý podnik jako partnera pro jednání, např. jeho kompetence, snižování nákladů, kvalita atd. V kulturách, které mají kolektivnější ráz a kde jsou osoby, skupiny nebo podniky zapojeny do dlouho existujících sítí, se může výběr partnera řídit tím, jak daleko už dospěly oboustranné závazky, které by teď musely být vyrovnány, zejména když jiné předmětné nabídky vypadají atraktivněji.

Dojde-li k prvnímu kontaktu, je pro obě strany nadřazeným cílem navázat oboustranný vztah důvěry, který vytvoří základ produktivního jednání. Chybí-li oboustranná důvěra, zvyšuje se pravděpodobnost častého používání klamných manévrů a manipulačních taktik a jednání probíhá podle kompetitivní předlohy. V odlišných kulturních okruzích se ovšem liší jednání a symboly, které důvěru vytvářejí a udržují. Ve společnostech orientovaných spíše na osoby (Thomas, Layes, Kammhuber, 1998) je kladen velký důraz na vytvoření sociálního vztahu k jednacímu partnerovi jako k osobě a ne pouze jako k reprezentantu organizace nebo podniku. To se projevuje nejen na německé, ale mnohdy i na české poměry dlouhými a velmi osobními seznamovacími

rozhovory, které často s předmětem jednání příliš nesouvisí. Právě pro lidi z velmi věcně orientovaných kulturních okruhů, jako např. z Německa , je tento první kontakt a vytváření oboustranných sympatií něčím velmi obtížným. Existuje málo vyjednávacích a zdvořilostních praktik, jak zvládnout tyto situace přiměřeně, elegantně a s humorem. Důvěra se tu častěji zakládá zčasti na porozumění předmětu jednání a na jasném vyložení zájmů a procesů.

Vyjednávání a shoda

Vyjednávání se skládá z množství jednacích sekvencí, které vytváří návrh – souhlas/odmítnutí/diskuse – konstatování výsledku. V tomto komunikačním procesu získávají na významu kulturní aspekty prezentace nabídky, argumentace v otázce oprávněnosti vlastních zájmů, vedení rozhovoru a nonverbální komunikace.

Projevuje se to např. na rozpětí jednání, při němž má být dosaženo shody a četnosti výměn nabídky a protinabídky. Němečtí partneři jsou často vnímáni jako skutečně neflexibilní, neboť rozpětí jednání obvykle bývá velmi úzké a hranice přiměřenosti je dosaženo již po několika málo jednacích sekvencích. V arabských zemích pozorujeme .podstatně vyšší počet jednacích sekvencí. Vyjednávání není tolik posuzováno jako čistě racionální zvažování pozic, které by mělo být rozvinuto pokud možno rychle a efektivně, nýbrž je chápáno jako postup, který upevňuje určitý vztah a ke svému provedení potřebuje také čas.

Realizace výsledku jednání

Nejdůležitějším cílem po dokončeném jednání je to, aby všechny úmluvy obsažené ve společně sestavené smlouvě byly dodrženy. Avšak právě v této fázi se vynořují nedorozumění, která zasévají vzájemnou nedůvěru. Německé jednací strany získávají důvěru ke svým partnerům v tom případě, když se v diskusním procesu souhlasně dospělo k pokud možno co nejkonkrétnějším písemným úmluvám, které jsou také snadno přezkoumatelné. Pokud jsou tato ustanovení co nejexaktněji dodržována, získává smluvní partner na důvěře. Pokud ale smluvní partner určitá pravidla nedodržuje nebo je interpretuje až příliš volně či velkoryse, ztrácí důvěru. Zde se demonstruje základní římská právní zásada "Pacta sunt servanda" (Smlouvy musí být dodrženy). Z hlediska jiných kulturních okruhů nestojí podrobná společně podepsaná smlouva na počátku obchodního vztahu, nýbrž na jeho konci, což jeden západní advokát v Šanghaji komentoval takto: "Once the contract has been signed, the real problems start." (Sotva je smlouva podepsána, začínají skutečné problémy.) Smlouvy z tohoto hlediska překáží flexibilitě, která by měla přiměřeně respektovat měnící se vnější okolnostmi. K tomu je velmi detailní smlouva spíše základem nedůvěry vůči partnerovi, který touto konkrétností eventuálně sleduje ještě skrytý cíl. Dlouhodobé obchodní vztahy závisí pak méně na podobě smluv než na sociálním vztahu, který byl mezi partnery vybudován a o který musí být pečováno.

Co utváří dobrého interkulturního vyjednávacího partnera? Kritéria úspěšnosti dobrého a kooperativního vyjednavače, zjištěná výzkumem procesu vedení vyjednávání jsou následující:

- kontrolované riskování,
- schopnost posoudit příčiny událostí jako komplexní souvislost vnějších a vnitřních faktorů,
- schopnost zvládnout nejednoznačné situace,
- disponovat pozitivní konceptem sebe sama a
- zastávat kooperativní, mezinárodní a neautoritativní stanovisko (Rubin, Brown, 1975).

Pro mezinárodní jednání je k tomu nutná interkulturní kompetence jednání. Vyjednavač by měl disponovat kulturně specifickými vědomostmi a odhadnout, s jakým kulturně specifickým očekáváním partner do jednání a procesu vyjednávání vstupuje. Pak je možné vytvořit situaci pro tak, aby všechny zúčastněné strany mohly kooperovat k oboustrannému prospěchu. Nenahraditelná je však zejména schopnost změnit perspektivu, tedy úhel pohledu. Čím intenzivněji byly v předstihu studovány cizí a vlastní vyjednávací zájmy a vzory, které je zdůvodňují, tím pravděpodobnější bude skutečnost, že jsou při protikladu zájmů alternativní řešení vůbec vzata v úvahu a mohou být využita k oboustranému prospěchu.

Při přípravě na interkulturní jednání by proto vyjednavači měli vzít v úvahu následující otázky:

1. Kontext jednání
   - Jaká očekávání existují na obou stranách vzhledem k prostoru, času, trvání a průběhu jednání?
   - Jak se dodržují výsledky jednání?
   - Jakou závaznost mají v dotyčné kultuře písemné smlouvy?
   - Jaká jednací řeč se používá?
   - Jak jsem připraven vzít v úvahu tato očekávání ve svém jednacím plánu?
2. Předmět jednání
   - Jak je definován předmět jednání druhou stranou?
   - Musí se v daném případě vlastní argumentace modifikovat, aby se předešlo nedorozuměním?
3. Cizí strana jednání
   - Jaké kulturní standardy se zvláště projevují v chování při jednání?
   - Jaký komunikační styl je pěstován cizí stranou jednání?
   - Jak se v cizích kulturách prezentují nabídky?
   - Podle jakého kulturně specifického principu je sestavena delegace?
   - Jak se v delegaci rýsuje hierarchie?
   - Do jaké míry musí být tato hierarchie zohledněna v chování?
   - Jak daleko sahá kompetence a odpovědnost jednacího partnera?
4. Vlastní strana jednání
   - Jakými kulturními standardy se řídí vlastní chování při vyjednávání?
   - Jaký komunikační styl je pěstován vlastní stranou?
   - Musí se v závislosti na partnerech jednání na tom něco měnit?
   - Jak bude prezentována vlastní vyjednávací nabídka?
   - Jaký účinek docílí moje prezentace u cílové skupiny?
   - Jak je vlastní delegace pro jednání sestavena?
   - Je třeba v sestavě něco měnit, aby se předešlo nedorozuměním a konfliktním situacím?
   - Byly v předstihu vyjasněny vlastní kompetence a odpovědnost?
5. Role tlumočníků a prostředníků
   - Do jaké míry je tlumočník potřebný?
   - Jak kompetentní a důvěryhodný je vybraný tlumočník?

- Disponuje interkulturní kompetencí pro obě strany?
- Jakou volnost má tlumočník k tomu, aby mohl jednat přiměřeně dané kultuře?

Závěr

Týmová práce v prostředí organizace, ve kterém se setkávají rozdílné kultury je velmi náročná a vyvolává velmi specifické nároky na řízení vzhledem k běžné praxi manažerů. A to bez ohledu na to, jestli se pohybují v prostředí národních firem, ale též firem mezinárodních. Situace interkulturního střetávání v mezinárodních týmech přináší nutnost vypořádat se nejen s jazykovými rozdíly, které tím, že stojí v řadě jiných rozdílů, nejsou nikterak významově umenšovány. Jedná se ale o rozdíly obecně ve vzorech chování, které přinášejí nejistotu v očekávání, v proměnách sociálního chování a přes řadu dalších problémů se přenášíme k psychickému vypětí, unavě a stresu v daleko větší míře než je tomu v kulturně homogením prostředí. Logickým vyustěním je proto nutnost důkladné přípravy týmové práce a přípravy jedinců pro tuto práci. Postup, který se v tomto případě žádá je popsán v tomto článku.

Literatura

[1] ANTONI, C. H. 2000. *Teamarbeit gestalten. Gundlagen, Analysen, Lösungen*. Weinheim und Basel, 2000.

[2] ANTONI, C. H. 1999. Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In Hoyos, C. G.; Frey, D. (Hg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim, 1999, s. 569–583.

[3] ANTONI, C. H. (Hg.). 1994. *Gruppenarbeit in Unternehmen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim, 1994.

[4] BENDERS, J., HUIJGEN, F., PEKRUHL, U., O´KELLY, K. P. 1999. *Useful but Unused – Group Work in Europe*. Luxemburg, 1999.

[5] CASMIR, F. L. 1999. Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (1): 91–116.

[6] FAURE, G. O., SJÖSTEDT, G. 1993). Culture and Negotiation. An introduction. In G.O. Faure, J. Z. Rubin (Eds.) *Culture and Negotiation*, 1–13. Newbury Park: Sage, 1993.

[7] FREY, D., SPIELMANN, U. 1994. Führung – Konzepte und Theorien. In Frey, D., Greif, S. (Hg.), *Sozialpsychologie*. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen (3. vydání). Weinheim, 1994, s. 164–173.

[8] GRAEN, G. B., SCANDURA, T. A. 1987. Theorie der Führungsdyaden. In Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart, 1987, s. 377–389.

[9] HUI, C. H., LUK, C. L. 1997. Industrial/organizational psychology. In Berry, J. W.; Segall, M. M.; Kagitcibasi, C. (Hg.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 3: Social Behavior nad Applications (2. vydání). Needham Heights, MA, 1997, s. 371–411.

[10] HOFSTEDE, G. 1997. *Lokales Denken, globales Handeln*. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München, 1997.

[11] KOPPER, E. 1992. Multicultural workgroups and project teams. In Bergemann, N.; Sourisseaux, A.L.J. (Hg.), *Interkulturelles Management*. Heidelberg, 1992, S. 229–251.

[12] MISUMI, J. 1985. The Behavioral Science of Leadership. And Interdisciplinary Japanese Research Program. Ann Arbor, 1985.

[13] MOOSMÜLLER, A. 1997. Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? *Zeitschrift für Personalforschung*, 1997. 3: 282–297.

[14] MORAN, R. T., HARRIS, P. R., STRIPP, W. G. 1993. *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. Houston/London/Paris/Zurich/Tokio, 1993.

[15] NEUBERGER, O. 1990. *Führen und geführt werden. Stuttgart.*

[16] RONEN, S. 1994. An underlying structure of motivational need taxonomies: a cross-cultural confirmation. In Triandis, H. C.; Dunnette, M. D.; Lough, L. M. (Hg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1994, Vol. 4 (2. vydání). Palo Alto, CA, s. 241–269.

[17] RUBIN, J. Z., BROWN, B. R. 1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York : Academic Press, 1975.

[18] SCHEIN, E. H. 1995. *Unternehmenskultur*. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt, 1995.

[19] SINHA, J. B. P. 1994. *The Cultural Context of Leadership and Power*. New Delhi, 1994.

[20] SINHA, J. B. P. 1984. *A model of effective leadership styles in India*. International Studies of Management; Organization, 1984, 14 (3): 86–9.

[21] SMITH, P. B. 1999. Predicting process difficulties in multicultural teams. *Psychologische Beiträge*, 1999, 41 (3): 356–367.

[22] SMITH, P. B., PETERSON, M. F., SCHWARTZ, S. H. 1998. *Cultural values and making sense of work events: A 40-nation study. Submitted paper*. University of Sussex: School of Social Sciences, 1999.

[23] SMITH, P. B., NOAKES, J. 1996. Cultural differences in group processes. In West, M. A. (Hg.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, Baffins Lane, 1996, s. 477–501.

[24] SMITH, P. B., MISUMI, J., TAYEB, M., PETERSON, M., BOND, M. 1989. On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 1989, 62, s. 97–109.

[25] SMITH, P. B., PETERSON, M. F. 1988. *Leadership, Organizations and Culture*. London, 1988.

[26] THOMAS, A., STUMPF, S. 2002. Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In Bergemann, N.; Sourisseaux, A. L. J. (Hg.), *Interkulturelles Management* (3. vydání). Heidelberg, 2002.

[27] THOMAS, A., KAMMHUBER. S., LAYES, G. 1997. *Interkulturelle Kompetenz*. Bonn : Bundesministerium für Verteidigung, 1997.

[28] ZARTMANN, I. W. 1993. International Negotiation: Does Culture make a difference? A skeptics view. In G. O. Faure, J. Z. Rubin (Eds.) *Culture and Negotiation*, s. 17–22, Newbury Park: Sage.

[29] ZEUTSCHEL, U. 1999. Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/U.S.-amerikanischen Problemlösegruppen. *Gruppendynamik*, 1999, 30 (2), s. 131–149.

Interkulturnsí řízení a manažerská činnost

Ivan Nový

Abstrakt

Článek se zabývá psychologickou a sociologickou charakteristikou manažerských činností. Probírá vliv kultury na chování pracovníků a na výkon manažerských činností. Rozebírá se v něm způsob vlivu organiazční kultury a to, jaké konkrétní důsledky v rovině psychologické a sociologické organizační kultura má. Zdůrazňují se zde poznatky výzkumů Misumiho, Sinhy a ohiojské školy. Vlivy jsou analyzovány v rovině vedení, stanovování cílů, rozhodování, řešení problémů, vytváření motivujících podmínek a interkulturní kompetence manažerů. Poté je pozornost soustředěna na řízení mezinárodních týmů. Jsou určeny specifika řešení projektů v týmech a také požadavky na jejich úspěšné zvládnutí. Rozebírán je rovněž proces utváření mezinárodního týmu a kroky, které musí být učiněny pro dobré fungování týmu. Závěr je věnován problematice interkulturního vyjednávání v týmech.

Klíčová slova: management; leadership; mezinárodní tým; kultura; organizační kultura; vyjednávání.

Intercultural Management and Managerial Activities

Abstract

The paper deals with psychological and sociological characteristics of managerial activities. It analyses influence of culture on employee behavior and performance of managerial activities. The focus is on the influence of organizational culture and its specific consequences on the psychological and sociological level. Research findings from Misumi, Sinha and Ohio school are emphasized. Influences are analyzed on the levels of leading, goal setting, decision making, problem solving, motivating and intercultural competences of managers. Then the focus moves towards management of international teams, problem solving in teams and conditions of their success. The process of the development of international teams is analyzed as well as steps needed for a good team operation. The last part is devoted to the issue of intercultural negotiation in teams.

Key words: management; leadership; international team;culture; corporate culture; negotiation.

JEL clasification: M12