

Sylwia Malon-Schulze

Robert Bosch Power Tool, Węgry

MIĘDZYNARODOWE ZESPOŁY ZARZĄDZAJĄCE NA PRZYKŁADZIE FIRMY BOSCH

1. Wstęp

Globalizacja działalności firm i sieciowe struktury organizacyjne skłaniają do nowego spojrzenia na koncepcje pracy w zespołach. Stopień złożoności zadań i warunków ich realizacji we współczesnych organizacjach nie pozostawia cienia wątpliwości, że mogą one być wykonywane jedynie zespołowo, a nie indywidualnie.

Organizacja jest tworzona przez ludzi mających własne cele, dążenia i wartości. Składa się więc nie tyle z różnych zespołów czy tzw. komórek funkcjonalnych, ile przede wszystkim z ludzi o coraz częściej różnych narodowościach i osobowościach. Jak skleić często nie pasujące do siebie części? Jak, mimo różnych poglądów i hierarchii wartości, wzajemnie się respektować? W artykule podjęto próbę rozpoznania specyfiki działań zespołów składających się z pracowników węgierskich i niemieckich.

2. Zespół pracowniczy

Zespołem pracowniczym określa się „grupę ludzi, którzy muszą polegać na kooperacji i współpracy, jeśli każdy z członków chce osiągnąć swoje cele i sukces [McAfee, Champagne 1987, s. 249]. Podkreśla się często, że zespół to na ogół mała grupa, ponieważ praca w większej grupie osób czyni relacje między członkami mniej przejrzystymi i utrudnia tym samym ocenę ich efektywności z punktu widzenia celów indywidualnych.

Do szczególnych cech zespołów należy zaliczyć:

- dostępność informacji dla wszystkich członków grupy,
- koordynację działań między członkami,

- wykorzystanie specjalistycznych umiejętności i zdolności członków w realizacji zadań grupy,
- współpracę i wzajemną pomoc członków grupy.

Praca w strukturach sieciowych polega na ciągłym poszukiwaniu przez pracowników własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych. Polega to na wchodzeniu w skład rozmaitych zespołów zadaniowych, w czym pomagają własne umiejętności, a także umiejętności ich promowania.

3. Zespół międzynarodowy

W wielu europejskich przedsiębiorstwach powstają obecnie różnego typu interkulturowe innowacje. Na poziomie zespołu pracowników tworzy się np. międzynarodowe grupy pracownicze czy międzynarodowe zespoły zadaniowe. W ich skład wchodzi przedstawiciele różnych dziedzin czy oddziałów, którzy często nigdy wcześniej ze sobą nie pracowali. Stawia się przed nimi zadanie wypuszczenia na rynek w niezwykle szybkim tempie nowego i bezpiecznego produktu. Członkowie zespołów pod przewodnictwem kierownika projektu muszą znaleźć sposób na rozwiązanie problemu pomimo różnic w sposobach myślenia i sposobach przesyłania sygnałów. Co więcej, wyniki zależą w dużej mierze od zdolności członków grupy do współpracy. Jakie decyzje podejmować w sytuacji, gdy 50% ludzi podejmuje działania w nakreślonym kierunku, 25% w innym, a pozostałe 25% w jeszcze innym? [Bloom, Calori, de Woot 1995, s. 47].

Umiejętność właściwego rozumienia zachowań przedstawicieli innych kultur bywa przydatna przedsiębiorcom poszukującym kontaktów i możliwości współpracy z przedstawicielami innych krajów lub kręgów kulturowych. Nowi partnerzy z nieznanymi środowiskami mogą zaskakująco reagować na określone tematy. Pogłębiona wiedza na temat istoty zachowań w danym kręgu kulturowym pozwoli, jeśli nie całkowicie uniknąć, to przynajmniej ograniczyć nieporozumienia.

4. Różnice kulturowe

W celu zrozumienia istoty problemów związanych z porozumieniem przedstawicieli różnych kultur warto przypomnieć klasyczną historyjkę spotkania dwojga zwierząt (symbolizujących dwie odrębne kultury) udomowionych przez człowieka. Pies na widok kota macha ogonem, kot natomiast unosi raptownie ogon i napręża ciało. Jakie relacje zachodzą w chwili spotkania między zwierzętami? Czy język ich ciała ma takie samo znaczenie? Czy sygnał zachęty do zabawy (radosne mierzanie ogonem) wysłany przez psa zostaje właściwie odebrany przez kota? Z pewnością nie. Gest podniesienia ogona przez psa i kota wiąże się z różnymi motywami. Motywem kierującym zachowaniem psa jest chęć zabawy, kot, błędnie interpretu-

jąc odebrane sygnały jako zamiar ataku sam przygotowuje się automatycznie do walki. Każdy zna zakończenie tej historyjki odślaniające wrogość między kotem i psem.

Archetypowe zachowania zwierząt odzwierciedlają podobieństwa do automatycznych wzorców reagowania u ludzi. Ludzie – przedstawiciele różnych kultur – podobnie jak zwierzęta komunikują się za pomocą przyswojonych sobie kulturowo różnych sygnałów. W chwili ich odbierania mogą powstać zakłócenia interpretacyjne, prowadzące w rezultacie do niepotrzebnej wrogości – tak jak w wypadku komunikacji między kotem i psem. Na szczęście człowiek, stojący wyżej na szczeblu ewolucyjnym niż zwierzęta, ma zdolność świadomego nauczania się i zrozumienia zachowań przedstawicieli innych kultur.

Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwach międzynarodowych bardzo często są naznaczone są piętnem konfliktów międzykulturowych. Podstawą sprawnego funkcjonowania takich organizacji jest dążenie ich członków do zdobycia wzajemnego zaufania. Zaufanie leży bowiem u podstaw spontanicznych i elastycznych form samoorganizacji, najlepiej odpowiadającym współczesnym wyzwaniom rynkowym [Aronson 2001, s. 247]. O taki rodzaj zaufania trudno między osobami należącymi do odmiennych, a zwłaszcza odległych od siebie kultur.

W dobie rozszerzającego się umiędzynarodowienia (globalizacji) zadaniem kierownictwa organizacji jest pogodzenie dwóch sprzecznych tendencji: podtrzymywania i kultywowania dominujących wartości organizacji przez jej pracowników, a jednocześnie zachęcania ludzi do tolerowania i akceptowania różnic kulturowych ze względu na coraz rozleglejsze kontakty, wymianę i współpracę narodową [Kozusznik 2002, s. 230] w zakresie zarządzania potencjałem społecznym.

Zaletą różnorodności jest kreatywność, wadami natomiast – podświadome posługiwanie się heurystykami oceniania oraz stereotypami. Heurystyki oceniania. [Aronson 2001, s. 289] to stosowanie „umysłowej drogi na skróty” – uproszczonej, przybliżonej reguły czy strategii służącej rozwiązywaniu jakiegoś problemu. Najbardziej niebezpieczne jest posługiwanie się stereotypami, ponieważ stereotyp często bywa sposobem przesadnego upraszczania obrazu świata. Oparty na doświadczeniu i zgodny z rzeczywistością, może pomóc w przystosowaniu się do nowych warunków życia i pracy. Najczęściej jednak pomija różnice indywidualne w obrębie danego społeczeństwa, a tym samym staje się potencjalnie niebezpieczny. Posługiwanie się heurystykami oceniania i stereotypami pojawia się przy braku solidnej wiedzy na dany temat, którą można byłoby wykorzystać do podejmowania decyzji.

5. Badania empiryczne w firmie Bosch

Firma Robert Bosch zatrudnia na Węgrzech ponad 6000 pracowników w 5 zakładach produkcyjnych, z czego ponad 200 pracowników to kierownicy ekspacji głównie z Niemiec, Holandii i Szwajcarii. W celu zmniejszenia dystansu między kulturami oraz lepszego zrozumienia, w jaki sposób wartości kulturowe wpływają

na wybory decyzyjne, przeprowadzono odpowiednie badania. Istotne było, w jaki sposób menedżerowie węgierscy i niemieccy realizują swoje zadania pod wpływem odmiennych aspektów kulturowych oraz w jaki sposób dostrajają i harmonizują nie zawsze zgodne wartości, jak rozwiązują dylematy wywołane przez konflikty wynikające z różnic kulturowych.

Głównym celem badań prowadzonych przez niezależną firmę konsultingową zajmującą się badaniami międzykulturowymi (zob. www.hotaru.hu) była identyfikacja typowych cech menedżera węgierskiego i niemieckiego. Aby ów cel osiągnąć, w 2005 r. przeprowadzono w 5 niemieckich przedsiębiorstwach 75 wywiadów z niemieckimi ekspatami pracującymi na terytorium Węgier. Przeprowadzono również 40 rozmów z węgierskimi menedżerami pierwszego i drugiego szczebla. Wyniki badań potwierdziły występowanie różnic.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne niemieckiego i węgierskiego pracownika

Niemiecki pracownik	Węgierski pracownik
Dążenie do dystansu, potrzeba dużej przestrzeni prywatnej	Dążenie do bliskości
Koncentracja na celu i zadaniu	Priorytetem są społeczne kontakty
Analityczne podejście do problemu	Intuicyjne podejście do problemu
Powaga	Uczuciowość i emocjonalność
Systematyczność	Improwizacja
Zaufanie do zasad i prawa, niechęć do spekulacji finansowych i ryzyka	Swobodny stosunek do zasad i reguł, zaufanie do nieformalnych kontaktów i układów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań węgierskiej firmy Hotaru.hu.

Dążenie do dystansu, a dążenie do bliskości. Z prac Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2003, s. 236] wynika, że osobowość niemiecką cechuje m.in. obszerna mroczna sfera prywatności. Badania firmy Hotaru.hu potwierdziły dążenie do dystansu i potrzebę dużej przestrzeni prywatnej. Szczególnie podkreślają przy tym odrębność sfery zawodowej od prywatnej, sfery pracy od wypoczynku. Niemcy niezwykle poważnie traktują swoją pracę; są z natury poważni i mają skłonność do drobiazgowych i systematycznych metod pracy. Nie ufają impulsom, ponieważ uważają je za powierzchowne i przelotne, z niechęcią odnoszą się do silnych emocji. Węgrzy mają inne zwyczaje kulturowe. Nie istnieje u nich tak wyraźna granica między sferą pracy i wypoczynku. Atmosfera w pracy musi być rodzinna w celu osiągnięcia wyższej wydajności. Potrzeba emocjonalnie bliskich, niemal rodzinnych, relacji między węgierskimi pracownikami kłóci się z niemieckim dążeniem do dystansu.

Koncentracja na celu i zadaniu a kontakty społeczne. Niemcy bardziej cenią sobie czyny niż słowa. Cel pracy i zadanie do wykonania są najważniejszymi wartościami. Nie widzą potrzeby łączenia ich z kontaktami społecznymi. Węgrzy wręcz przeciwnie. Pod względem potrzeb społecznych przypominają nieco Fran-

cuzów, gdyż tak jak oni lubią organizować odpowiednie otoczenie, tworzyć przyjazny kontekst i miły nastrój, żeby później przejść do konkretów. Poza tym Węgrzy są bardziej uczuciowi niż Niemcy. Częściej ulegają emocjom i działają, angażując wszystkie zmysły. Naturalną koleją rzeczy są więc emocjonalne kontakty społeczne w pracy. Być może u podstaw takiej emocjonalności leży węgierska wiara w to, że praca jest źródłem władzy społecznej i politycznej, a tym samym źródłem budowania autorytetów i wpływów.

Stosunek do zasad i reguł. Powszechnie znana jest w świecie niemiecka dyscyplina i praworządność. Niemieckie zaufanie regułom nie ma nic wspólnego z węgierskimi obyczajami. W zarządzaniu węgierskim nie przestrzega się uniwersalnych praw, zasad i reguł. Można odnieść wrażenie, że gęstość i obfitość przepisów prawa węgierskiego istnieje po to, aby umocnić władzę ludzi, którzy wiedzą, jak poruszać się w tym gąszczu z korzyścią dla określonych przyjaciół.

Za systemem oficjalnym kryje się sieć kontaktów nieformalnych, które w razie konieczności można wykorzystać. Zakulisowych manipulacji nie uważa się za niegodne i niesprawiedliwe, ponieważ ich celem jest przystosowanie zasad do ludzkich potrzeb, którym te zasady mają służyć. Z badań wynika, że Niemcy przedkładają zobowiązania prawne nad swobodny stosunek do zasad i reguł Węgrów. W przeciwieństwie do Węgrów i ich zaufania do nieformalnych kontaktów wyliczają szczegółowo, czego wymaga prawo.

Tabela 2. Wzajemne oczekiwania

Niemcy od Węgrów	Węgrzy od Niemców
Większej otwartości	Niemcy powinni być gotowi poznać bardziej kraj i ludzi
Większej możliwości krytyki	Niemcy powinni dać większy kredyt zaufania Węgom
Większego <i>feedback</i>	Niemcy powinni uczyć się języka węgierskiego (minimum zwrotów grzecznościowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań węgierskiej firmy Hotaru.hu.

Niemcy bez owijania w bawełnę mówią, co myślą, według Niemców stawianie sprawy jasno jest oznaką szacunku, czasami ma się wrażenie, że gardzą językiem dyplomacji, co przeszkadza Węgom, którzy często obrażają się w pracy, ponieważ ich zdaniem krytyka ze strony Niemców jest zbyt deprymująca. Krytyka pracy oznacza krytykę wykonawcy zadania, praca i wykonawca zadania, zdaniem węgierskich pracowników, stanowią nierozzerwalną całość.

Niemcy nie ufają ludziom, którzy się popisują i chcą zwrócić na siebie uwagę otoczenia. Menedżerowie uważają, że stanowisko w pracy uzasadnia wiedza osoby, która je zajmuje. Wiedza jest źródłem autorytetu przy podejmowaniu różnych zadań.

Odnosząc się do 7 wskaźników przedstawionych przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2002, s. 15], węgierscy i niemieccy menedżerowie stoją po przeciwnych stronach. W porównaniu z węgierskimi, niemieccy menedżerowie wykazują większą skłonność do uniwersalizmu niż do partykularyzmu, do indywidualizmu niż do kolektywizmu, egalitaryzmowi zamiast hierarchii. Oznacza to, że niemiecka kultura zarządzania znacznie różni się od węgierskiej. Współpraca niemiecko-węgierska to godzenie indywidualizmu z kolektywizmem.

6. Zakończenie

Rynek zmienia się w zdecydowany sposób i aby przetrwać obecną fazę transformacji na globalnym rynku, tworzenie zespołów zadaniowych jest koniecznością i nadzieją na gwarancję sukcesu firmy. Daje to przedsiębiorstwu olbrzymią przewagę, szczególnie w Europie, gdyż jedną z mocnych stron Europejczyków jest ich umiejętność obchodzenia się z różnorodnością [Bloom, Calori, de Woot 1995, s. 79].

Tworząc projekty dla zespołów międzynarodowych, należy wypracować nowe mechanizmy pracy, wdrożyć nowe doświadczenia. Na pewno znacznie trudniej jest kierować zespołem ludzi pochodzących z kilku krajów, o zróżnicowanych poglądach, mentalności i motywacji do pracy, niż stać na czele grupy ludzi śpiewających ten sam hymn narodowy. Wpojenie grupie spójności i sprawienie, że różne pary oczu i stóp kierują się w jedną stronę, nie zawsze jest proste, ale z drugiej strony pomaga to liderowi rozwijać zdolności menedżerskie. Jeśli ktoś musi się przystosować do różnorodności, to jednocześnie musi nabyć umiejętność radzenia sobie z nią. Dzięki temu zyskuje doświadczenie wysoko cenione na konkurencyjnym rynku pracy.

Dobrze byłoby zaznaczyć, że zespoły międzynarodowe składające się z ludzi pochodzących z różnych krajów europejskich dojdą zapewne szybciej do wspólnego konsensu niż zespoły zadaniowe składające się z przedstawicieli różnych kontynentów. My, mieszkańcy Europy Środkowo-Wschodniej, w obecnej sytuacji gospodarczej stajemy wprawdzie przed nowymi zadaniami, wyzwaniem, borykamy się z nowymi problemami związanymi z potrzebami rynku, migracją i nabywaniem umiejętności właściwego odczytywania sygnałów w rzeczywistości interkulturowej. Na szczęście łączy nas wspólne myślenie „po europejsku”. I chociaż zawsze będziemy polskimi, węgierskimi czy niemieckimi Europejczykami, wystarczy jedna podróż do Chin czy Malezji, aby zdać sobie sprawę, że pomimo różnic kulturowych nas Europejczyków więcej łączy, niż dzieli.

Literatura

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2001.
Bloom H., Calori R., de Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Warszawa 1995.

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

McAfee R.B., Champagne P.J., *Organizational Behavior*, New York 1987.

Szalay G., *Interkulturelle Kompetenzförderung*, <http://hotaru.hu>, grudzień 2004.

Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

INTERNATIONAL TEAMS MANAGEMENT ON THE BASIS OF BOSCH COMPANY

Summary

The paper is an attempt to recognize German and Hungarian culture characteristic and differences between them.

An organization is created by people that have their own goals, purposes and values.

It includes not only people from different groups or so-called functioning cells, but people of different nationalities and different personalities.

How to put together pieces that do not fit? How, in spite of different views and hierarchies of values, respect each other?