

## Globalizace a interkulturní management – jak může psychologie pomoci zvládnout s tím související problémy?

Není záměrem této statě nějak vymezovat či definovat problém globalizace – to už udělali jiní jinde a lépe. Jeden prvek je však pro popisované téma podstatný – tím, jak se vytvářejí stále větší nadnárodní korporace, ale i tím, jak kapitál přesouvá své působíště do zemí, kde je (nebo *by měl být*) nejvíce a neefektivněji zhodnocován (což se může týkat i středních a dokonce i menších podniků), se management – ve smyslu *způsobu řízení*, ale i ve smyslu *skupiny lidí, kteří řídí* – stává skutečně mezinárodním. Je jasné, že to přináší celou řadu problémů, s nimiž jsme se do té doby nesetkali. Tyto problémy jsou dost podrobně uvedeny v literatuře (Nový a kol., 1996; Nový, 1999); považuji zde za nutné je doplnit ještě jedním problémem, který má zásadní význam z pohledu této statě; tímto problémem jsou nesplněná očekávání, a to pozitivní i negativní.

Co si obvykle slibuje náš management od vstupu zahraničního kapitálu (ale i tím zástupců zahraničního vlastníka – ne vždy to musí být manažeři):

- stabilní kapitálové zázemí
- příliv investičních prostředků
- zajištění výrobního programu
- zajištění prodeje výrobků a možnost prosadit se na trzích EU
- možnost využít zahraniční know-how
- větší možnost cestovat
- vyšší platy
- ale i obavy – přežiju já?
- znalost jazyka je pokládána za jistotu když ne postupu, tak alespoň udržení stávající pozice (je často vnímána jako to skutečně nejdůležitější)

Naproti tomu nový zahraniční vlastník často očekává především:

- přísnou loajalitu
- vysokou disciplínu
- levnou pracovní sílu
- na kvalifikovanost a zejména manažerské dovednosti pohlíží předem s despektem
- na základě různých informací očekává problémy se zaměstnanci

Pokud se fúze, prodej firmy nebo vznik joint-venture opravdu uskuteční, zjišťují obě strany, že nejen očekávaly každá něco jiného, ale docházejí ke zklamání i v záležitostech, které pokládaly za zcela samozřejmé. Příkladem je třeba týmová práce – zahraniční manažeři jsou na ni obvykle zvyklí, čeští tvrdí, že to je styl, který jim samozřejmě naprosto vyhovuje – problémem je to, že si každý pod pojmem

„týmová práce“ představuje něco jiného... Který z našich manažerů by o sobě řekl, že nechce nebo neumí pracovat týmově? Ale stačí se zeptat, co pojmem „týmová práce“ vlastně myslí – a skončíme většinou jen u jakýchsi společných porad, možná u organizované nebo i spontánní výměny zkušeností. Jenže v evropském i americkém pojetí je tím myšleno sdílení informací, ale i cílů, ochota vzít na sebe zodpovědnost, stát se „majitelem problému“, přepustit u konkrétních úkolů některé pravomoci, týkající se vlastních podřízených, svým kolegům.

Závěrem – náš management je na vstup zahraničních partnerů do svých podniků zcela nepřipraven. Co může pomoci vyřešit tento problém a do jaké míry se zde může uplatnit psychologie?

Dvě základní metody, jež by mohly pomoci tento problém zvládnout a které není jednoznačně možno nazvat pouze psychologickými, ale při nichž se psychologie uplatňuje dominantním způsobem, jsou *koučování* a *assessment centra*. Velice stručně řečeno – zatímco assessment centra umožní manažerovi se připravit předem na situaci, která může nastat v budoucnosti (viz dále), koučování mu umožní se vyrovnávat co neoptimálněji se situací, která již nastala. Obě metody jsou velice komplexní a používá se při nich řada „drobnějších“ technik (od psychodiagnostiky, pozorování, rozhovorů až po některé prvky psychoterapie) a vzhledem k této své komplexnosti (ba přímo „globálnosti“) se přímo nabízí jejich využití v prostředí globálního managementu.

*Koučování* se dnes stává poměrně módní a do značné míry i komerční záležitostí (zejména v USA) – z toho vyplývá, že mu hrozí značné nebezpečí zprofanování. Je však velice účinnou metodou, která spíše než na tréninku či výcviku je založena na tom, že za pomoci kouče (profesí nejlépe psychologa, každopádně však odborníka, který má zkušenost jak s managementem, tak s některým z druhů personálně – psychologického poradenství a je i dostatečně teoreticky vybaven) si koučovaný stanovuje vlastní cíle a nachází pro sebe optimální řešení svých problémů: „Základní problém koučování proto spočívá v tom, aby kouč dokázal vyvolat u koučovaného rozhodnutí přijmout osobní zodpovědnost.“ (Whitmore, 1994). Používá se u něj řady metodických postupů a technik – nejdůležitější ze všeho však je rozhovor a vhodné kladení otázek (blížíci se poněkud rogersovskému způsobu rozhovoru s klientem), ale je možno diskutovat, poskytovat zpětnou vazbu, hrát roli „sparingparntera“, použít některých psychodiagnostických metod, využít prvků obvykle používaných pro výcvik aj. Je možno koučovat individuálně (vhodnější pro vyšší manažerské pozice) i koučovat skupinu.

*Assessment centre* (tento anglický výraz se obvykle nepřekládá, protože nejbližší český ekvivalent: „hodnotící středisko“ je značně nepřesný a evokuje představu jakési instituce) je rovněž komplexní metodou, která je založena na tom, že jeho účastníci procházejí řadou situací, které se maximálně blíží situacím, s nimiž se mohou (nebo budou moci) setkat v reálném životě (nejvýstižnější stručnou definicí je, že je to „metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků“ (Thornton, 1992)).

Komplexnost této metody není dána jen možností modelování a měnění „situačních testů“, ale i tím, že účastníci procházejí obdobnými situacemi několikrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli.

V zásadě je možný trojí způsob použití assessment centra:

- výběrové řízení, ať už z externích uchazečů, nebo jako podklad pro možné povýšení v manažerské hierarchii
- diagnostikování silných a slabých stránek účastníků (obvykle jakožto podklad pro definování jejich výcvikových a rozvojových potřeb)

- jako trénink manažerských dovedností a dovedností týmové práce.

Je zřejmé, že v kontextu nastíněných problémů nás zajímá především třetí možný způsob použití AC.

Velikou a asi ne zcela doceňovanou výhodou této metody, výhodou, která její „globálnost“ ještě umocňuje, je to, že dovolí namodelovat v podstatě libovolné situace, tj. umožňuje posuzovat chování účastníků v situacích, které ještě nenastaly a které teprve (s jistou pravděpodobností) nastat mohou a navíc vnášet do těchto situací libovolné proměnné. AC však nejen umožňuje uvedené situace namodelovat, ale i (s určitou obměnou) je zopakovat – a využít přitom zpětné vazby, poskytnuté účastníkům poté, co „prošli“ prvním kolem.

Situací, které mohou být namodelovány, je pochopitelně nekonečné množství – na tomto místě je možno uvést pouze několik vybraných (ale typických, poměrně často se v prostředí mezinárodního managementu vyskytujících) příkladů:

- skupinová diskuse (workshop), která má vést k řešení konkrétního problému. Polovinu diskutujících tvoří účastníci AC, druhou polovinu buď figuranti, nebo figuranti - pozorovatelé. Ti mohou reprezentovat např. typický německý management, který před rozhodnutím musí mít jasno o všech detailech (poznámka myšlena bez jakékoli pejorativy – viz např. Nový, 1999). Na škodu není ani určité „přehrávání“ ze strany figurantů. Po proběhlé diskusi je chování účastníků vyhodnoceno a je jim poskytnut odborný výklad o kulturních odlišnostech v jednání obou národních managementů a celá metoda se zopakuje.
- Obdobně je možno postupovat při modelování porady, která se odehrává v prostředí česko – latinském (nebo obecněji středomošském). Zde je možno použít jiné rušivé a stresující prvky, jako jsou pozdní příchody figurantů (= zahraničních manažerů), jejich odchody uprostřed porad, odbíhání od tématu, rozhodování na základě dojmů a emocí... Další postup pak je shodný.
- Prezentace před zástupci zahraničního vedení – zde je možno jednak ověřit znalost a schopnost komunikace v požadovaném cizím jazyce<sup>1</sup>, jednak namodelovat následnou (případně současnou) diskusi (vyrušování, „šťourání“ se v detailech, dotazy, které mohou prezentujícímu připadat podružné a podstaty věci se netýkající – vše dle konkrétních kulturních zvyklostí a standardů daného zahraničního managementu).

Vždy je vhodné tyto modelové situace vytvářet za účasti zahraničních manažerů, a to nejméně ze dvou důvodů:

1. Pomohou lépe specifikovat chování figurantů (případně je mohou i zastoupit – tato situace se pak blíží reálné v maximální možné míře; problémem je však její objektivní vyhodnocení, pokud chceme do vyhodnocování zaangažovat i „figuranty“; navíc určitý prvek „umělosti“, který je vždy přítomen, může být vnímán v této situaci mnohem silněji)
2. Mohou sami říci, jaké chování by očekávali od svých českých partnerů – toho pak je možno využít především při poskytování zpětné vazby účastníkům mezi oběma „koly“ téže „disciplíny“, ale i ke korekci tohoto očekávání samotného (zahraničním manažerům je poté, co jsou

---

<sup>1</sup> Obecně však platí, že tolik podtrhovaný požadavek schopnosti komunikace v cizím jazyce se v kontextu ostatních možných problémů jeví zcela podružným.

svědky konkrétního chování českých kolegů, vysvětleno, jaké jsou zdroje a důvody tohoto chování; tato názornost vede k daleko lepšímu pochopení příčin tohoto chování).

Pochopitelně stejné využití metody AC je nejen možné, ale i žádoucí i opačným směrem – při přípravě cizích manažerů, kteří přicházejí do českého prostředí, nebo českých manažerů, přicházejících do prostředí zahraničního (tato situace nastává v současné době stále častěji – směrem na východ i na západ).

*A snad nejúčinnější může být využití této metody k tréninku celého týmu, který má v budoucnosti spolupracovat. Modelové situace by se měly skutečným podobat především formálně; obsah není v tuto chvíli nejdůležitější – i když by se měl co nejvíce blížit realu. Včasné poskytnutí zpětné vazby může zamezit mnoha budoucím problémům a nedorozuměním v situacích, kdy se již bude jednat o skutečné materiální i lidské hodnoty.*

*Je možné pochopitelně využít tuto metodu i jako metodu intervenční ad hoc, tj. v situaci, kdy se problémům nepředělo a tyto už nastaly; účinnost však bude buď menší, nebo si intervence vyžádá více času i úsilí, než při jejím použití v předstihu (teď už je prevence nahrazena hašením již vypuklého požáru...)*

Účinnost výcviku v AC bývá většinou vyšší, než účinnost klasického výcviku nebo dokonce školení; je to dáno především tím, že před jakýmkoli výkladem, poskytnutím zpětné vazby, korekcí apod. předchází intenzivní osobní zážitek. V těchto zážitcích je zřejmě největší síla využití metody assessment centra jakožto výcvikového prostředku.

Je nasnadě, že uvedené dvě metody, které mohou být považovány za do určité míry „globální“, nejsou a zejména do budoucna nebudou jediné. V současné době jsou však relativně nejlépe metodicky propracované, připravené a jejich možnosti jsou prověřeny praxí. Jejich obrovskou a dosud nezmíněnou výhodou je to, že jsou zároveň vcelku akceptovatelné i manažery, kterým připadají reálné, prakticky zaměřené a v neposlední řadě i zajímavé.

Reálnost, praktičnost a zajímavost by měla být zřejmě i do budoucna kritéria, kterými se psychologie může prosadit u managementu jakožto svého potenciálního zákazníka.

### **Literatura:**

1. Nový, I. a kol.: Interkulturální management, Praha, Grada Publishing, 1996
2. Nový, I., Schroll – Machl, S. a kol.: Interkulturní komunikace v řízení a podniku, Praha, Management Press, 1999
3. Thornton III, G. C.: Assessment Centers in Human Resources Management, Addison – Wesley Publishing Company, USA
4. Whitmore, J.: Koučování, Praha, Management Press, 1994
5. Montag, P.: Assessment Centre v podnikové praxi, Moderní řízení 7 – 8/1999