

VODENJE TIMOV V MEDNARODNIH ORGANIZACIJAH

Daša Kocjančič, Nina Kovač in Nina Vaupotič

Vodenje kulturno raznolikih timov od vodij zahteva veliko raznoraznih/različnih sposobnosti in veščin; od poznavanja in oblikovanja lastnega komunikacijskega stila, fleksibilnosti pri delu, znanja o različnih kulturah ter o načinu dela pa do poznavanja in razumevanja medkulturnih razlik. V nadaljevanju predstavljamo glavne značilnosti vodenja timov v mednarodnih organizacijah, opisale bomo medkulturne kompetence, ki so pomembne za uspešno vodenje, uspešne načine delovanja v kulturno raznoliki skupiti ter glavne značilnosti vodenja medkulturnih timov.

VODENJE TIMOV V MEDNARODNIH ORGANIZACIJAH

Različna zgodovinska obdobja so s seboj prinesla potrebe po novih sposobnostih, ki so zagotavljale uspešnost na delovnem mestu. Tako kot zahteve po novih sposobnostih pa so se pojavile tudi potrebe po novih oblikah organizacij. Vedno bolj so se začele širiti organizacije, ki so razpršene po različnih državah in ki delujejo globalno. Tako imenovane globalne organizacije ne predstavljajo več izjeme, ampak bolj pravilo na trenutnem trgu dela. Posledično to pomeni, da je v organizacijah vedno več globalnih timov, ki jih sestavljajo posamezniki iz različnih kulturnih okolij, kar pa s seboj prinaša probleme in ovire na drugačni ravni ter zahtevnejše od tistih, ki se pojavljajo v domačih timih. Trenutno se nahajamo v obdobju dela, ki temelji na globalnih timih – multinacionalnih, mul-

tikulturnih, multiorganizacijskih, samoupravljalivih in geografsko razpršenih (Wildman in Griffith, 2015).

Za organizacije in podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, je torej pomembno učinkovito upravljanje s kulturno dinamiko, saj ravno ta vpliva na višjo produktivnost in uspešnost delavcev ter organizacij (Gabrenya, Griffith, Maukarzel in Pomerance, 2012). Zato je pomembna identifikacija oseb, ki se bodo v takšnem okolju dobro znašle, ter identifikacija kompetenc, ki jih morajo ljudje v medkulturnem okolju usvojiti in razvijati. Medkulturne kompetence so pogosto definirane kot sposobnosti hitrega in učinkovitega prilagajanja kulturi, ki je drugačna od posameznikove domače in poznane kulture (Abbe, Gulick in Herman, 2007; v Gabrenya, Griffith, Maukarzel in Pomerance, 2012).

Na medkulturne kompetence vplivajo različni psihološki dejavniki, ki jih lahko razdelimo v naslednje štiri skupine:

- **stabilne značilnosti posameznika** (osebnost, kognitivne sposobnosti in socialne veščine),
- **znanje** o splošnih in specifičnih kulturnih značilnostih,
- **motivacija** za učenje in zanimanje za kulturo,
- veščine **komiciranja** in učinkovitega upravljanja s čustvi.

KAKO SE TOREJ SPOPRIJEMATI Z RAZLIČNOSTJO V ORGANIZACIJAH?

Eden izmed osnovnih socialno-psiholoških konceptov je kategorizacija, ki opisuje posameznikovo težnjo po uvrščanju ljudi in stvari v različne kategorije. Na tak način si svet okoli sebe poenostavimo in ga lažje razumemo. Ena izmed prevladujočih kategorizacij je razvrščanje stvari v dve kategoriji: enako in drugačno.

NA KAKŠEN NAČIN SE KATEGORIZIRANJE ODVIJA V PRAKSI?

Ko spoznamo novo osebo, jo v prvih 170 milisekundah prepoznamo kot osebo in ne kot objekt. V naslednji četrtniki sekunde pa jo že uvrstimo v eno izmed kategorij: **enako ali drugačno**. Če jo uvrstimo v kategorijo enako, potem se začne globlje procesiranje informacij o tej osebi, če pa jo uvrstimo v kategorijo drugačno, začnejo potekati bolj površinski procesi in začnemo se obnašati v skladu s stereotipi. V samo pol sekunde oblikujemo osnovno čustveno reakcijo na osebo in jo nezavedno "maramo" ali "ne maramo" (Wildman in Griffith, 2015). Glavna stvar, ki jo upoštevamo pri spoznavanju novih ljudi, je torej zaznavanje osebe kot nam enake ali od nas različne. Ko osebo enkrat zaznamo kot drugačno, se nagnjenost k oblikovanju negativnih predsodkov poveča, saj poskušamo na ta način zavarovati lastno samopodobo, poskušamo tekmovati in ne sodelovati, vedenjsko postanemo bolj zadržani, namesto da bi ravnali proaktivno, prav tako smo manj zaupljivi (Wildman in Griffith, 2015).

Ljudje, ki so uspešni pri delu z mednarodnimi timi, se teh svojih predsodkov zavedajo, jih nadzorujejo in pred dejanji premislijo o sami situaciji. Ta

sposobnost je sposobnost samoregulacije in spada v četrto skupino medkulturnih kompetenc. Njeno razvijanje pa je kritično za izboljšanje globalne uspešnosti celotne organizacije.

Osebe, ki so sposobne samoregulacije (samokontrole), bodo poznale svoje predsodke in ne bodo pustile, da bi slednji pretirano vplivali na njihovo vedenje. Tako se bo posameznik, ki ima na primer predsodke v zvezi z azijskimi narodi, teh zavedal in ne bo pustil, da vplivajo na njegovo poslovanje s kitajskim trgov. Zavedanje in upravljanje z lastnimi predsodki pa ni enostavno, saj zahteva usmerjanje pozornosti ter opazovanje lastnih reakcij in upravljanje z njimi, tako da ravnamo na čim objektivnejši način. Samoregulatorne veščine so zelo pomembne pri spoznavanju novega, saj se ravno takrat zaradi nepoznane situacije pojavlja največ predsodkov. Glede na sposobnosti samoregulacije lahko napovedujemo, ali bo posameznik podlegel avtomatičnim vedenjskim odgovorom in se bo vedel v skladu s svojimi predsodki ali pa bo zaznal, da ti niso primerni, in se bo zato vedel bolj premišljeno in nadzorovano (Wildman in Griffith, 2015). Gre torej za ključno sposobnost, ki lahko zelo pozitivno vpliva na vodenje mednarodnih timov ter lahko ima pozitiven vpliv na rezultate celotne ekipe in jih izboljša.

Biti vodja mednarodnega tima pomeni predvsem upravljanje z drugačnostjo! Izzivov pri vodenju globalnih timov je namreč zelo veliko, vendar jih lahko vodje z ustreznim znanjem učinkovito premagajo. Pri tem lahko za doseganje ciljev, ki jih homogene skupine ne bi mogle doseči, uporabijo prav to raznolikost svojega mednarodnega tima. Globalni timi morajo biti vodeni aktivno, pri čemer

morajo biti vodje še posebej pozorni na kulturno raznolikost vseh članov skupine, naravo dela, porazdelitev skupine, kritične procese v timu in nujna stanja. Dobro izobražen in usposobljen vodja lahko uspešno vodi in usmerja globalne time med samim izvajanjem dela, ga vzdržuje in prilagaja (Wildman in Griffith, 2015).

Težave vodij mednarodnih podjetij pa lahko izvirajo tudi iz dejstva, da so njihovi podrejeni lokalizirani na različnih delih sveta. Vodja mora poznati in uporabljati številne načine vplivanja ter različna motivacijska orodja, ki so prilagojena posameznim kulturnim okoljem zaposlenih in zato učinkovita na različnih delih sveta (Geister in Konradt, 2005; v Griffith, idr., 2015). Vodje kulturno raznolikih timov se morajo prilagoditi lokalnim pogojem podjetja, uravnavati svojo edinstvenost in uspešno vzpostaviti vlogo vodje v katerikoli državi se nahajajo.

Zadnja in najbolj zahtevna točka pa so intelektualne zahteve, ki jih za vodje prinaša 21. stoletje. Vodja, ki usmerja kulturno raznoliko skupino, mora vzbujati občutek humanosti, sposoben mora biti oblikovati dobre odnose in predstaviti svoje vizije z uporabo različnih načinov komunikacije, ob tem pa upoštevati različne kontekstualne dejavnike (Gundling, Hogan in Cvitkovich, 2011; v Griffith, idr., 2015). Poleg tega se mora naučiti vzdrževati asertivno komunikacijo ter zagotoviti zapomnitev in sintezo informacij znotraj medkulturnega konteksta.

Potrebujemo torej več vodij, ki imajo zgoraj naštetih sposobnosti visoko izražene. Prav tako mora vodja mednarodnih timov v skladu s tem razvijati sposobnosti, s katerimi bo lahko uspešno vodil time iz različnih kulturnih okolji. Cho in Egan (2009; v

Griffith, idr., 2015) trdita, da je preživetje organizacije odvisno predvsem od tega, ali se bomo naučili ohranjati ali preseči stopnjo sprememb, ki se kažejo v zunanjem okolju.

Kljub vsem ugodnostim, ki nam jih prinaša moderni globalni trg, z njim prihaja tudi vse več izzivov. Od posameznika, ki je vanj vpleten, to zahteva veliko mero prilagodljivosti, empatije in iznajdljivosti, da se lahko uspešno prilagodi mešanici različnih kultur. Te sposobnosti pa morajo imeti tudi vodje mednarodnih timov, ki vodijo in usmerjajo ljudi, vpletene v različne globalne trge.

Literatura

- Gabrenya, W. K., Griffith, R. L., Moukarzel, R. G. in Marne, H. P. (2012). Theoretical and Practical Advances in Assessment of Cross-Cultural Competence. D.D. Schmorrow in D. M. Nicholson (ur.), *Advances in Design for Cross-Cultural Activities*. CRC Press: Boca Raton.
- Wildman, J. L. in Griffith, R. L. (2015). Leading global teams means dealing with different. V J. L. Wildman in R. L. Griffith (ur.), *Leading global teams*. New York: Springer.
- Griffith, R. L., Sudduth, M. M., Flett, A. in Skiba, T. S. (2015). Looking forward: Meeting the global need for leaders through guided mindfulness. V J. L. Wildman in R. L. Griffith (ur.), *Leading global teams* (325–342). New York: Springer.