Komunikacja międzykulturowa
– kluczowa kompetencja
menadżera XXI wieku

I

Komunikacja międzykulturowa – kluczowa kompetencja menadżera XXI wieku

Jedną z kluczowych kompetencji lidera XXI wieku jest inteligencja międzykulturowa, czyli zestaw umiejętności społecznych pozwalających efektywnie komunikować się i wydajnie pracować z przedstawicielami różnych kultur. Inteligencja kulturowa to zdolność adaptacji do różnych elementów kontekstu kulturowego. Umożliwia skuteczne działanie w odmiennych warunkach kulturowych oraz pomaga zrozumieć zasady przyjęte w obcej kulturze i opanować nieznane reguły postępowania. I choć inteligencja międzykulturowa nie jest wrodzona, można się jej nauczyć.

Żeby zwinnie zarządzać międzynarodowymi zespołami pracującymi na różnych kontynentach – rozpoznawać potrzeby współpracowników, komunikować się z nimi, ustalać realne cele, egzekwować je i umiejętnie chwalić za ich realizację – warto opanować umiejętność szybkiego diagnozowania otoczenia, jego norm i barier.

Dwadzieścia cztery lata pracowałem w międzynarodowym koncernie FMCG mającym swoje oddziały w ponad stu osiemdziesięciu krajach na sześciu kontynentach. Na często zadawane pytanie, jak można tyle czasu spędzić w jednej organizacji, odpowiadałem, że jeżeli zapewnia ona stymulację intelektualną, oferuje zmianę stanowiska lub kraju zatrudnienia co

dwa, trzy lata, umożliwia rozwój zawodowy i nagradza podwyżkami, to człowiek nie ma czasu, żeby myśleć o zmianie, bo zmian i codziennych, i różnorodnych zwrotów sytuacji jest bez liku.

Pracowałem w Polsce, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hongkongu. Lotniska i hotele były moim drugim domem, chociaż jak twierdzi moja żona – raczej pierwszym. Miałem przełożonych reprezentujących czternaście narodowości. Raportowałem do Polaków, Amerykanina, Chińczyka, Malezyjki, Francuza, Anglika, Duńczyka, Turka i jeszcze kilku osób z krajów innych niż te, które wymieniłem. Sam zarządzałem międzynarodowymi zespołami w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Azji.

Swoją korporacyjną karierę zakończyłem jako regionalny dyrektor HR ds. organizacji komercyjnej dla trzynastu krajów regionu Azji i Australii, a poprzedzone to było czterema ekscytującymi latami w Indonezji, gdzie jako dyrektor HR ds. sprzedaży i marketingu odpowiadałem za wspieranie zespołu składającego się z czterech i pół tysiąca osób w ponad stu lokalizacjach.

Trochę wstyd się do tego przyznać, ale przetestowałem na sobie większość błędów i wpadłem w wiele pułapek, o których piszę w tej książce. To były dobre, choć czasami bolesne nauki, niemniej dziś mogę powiedzieć swoim klientom, że „byłem, widziałem, błędy popełniłem i wnioski z tego wyciągnąłem”.

Dzięki tym lekcjom stworzyłem unikalne portfolio kompetencji z zakresu zarządzania międzykulturowego. Umiem szybko i trafnie rozpoznać i zdiagnozować typowe zakłócenia w komunikacji międzynarodowych teamów. Wiem, jak zintegrować zespół i zwiększyć jego efektywność. Potrafię doradzić liderom i menadżerom, jak powinni postępować w przypadku konfliktów. Uczestniczyłem bowiem we wszystkich wymienionych sytuacjach – i jako lider, i jako podwładny. Swoją wiedzę czerpię przede wszystkim z tej codziennej praktyki. Obserwowałem też moich kolegów i przełożonych mierzących się z podobnymi wyzwaniami. W książce opisuję głównie historie z organizacji, w których działałem

i z którymi współpracowałem, ale wykorzystuję także przykłady z innych firm. Wszystkie stanowią punkt wyjścia do tworzenia udanych form komunikacji międzykulturowej na standardowych etapach pracy zespołowej, jak również w jej newralgicznych momentach.

Obecnie wykorzystuję zdobyte doświadczenia, doradzając firmom, w jaki sposób powinny rozwijać inteligencję międzykulturową pracowników, stanowi ona bowiem jedną z najważniejszych i wciąż niedocenianych kompetencji lidera XXI wieku. Pomagam ekspatom adaptować się do pracy w Polsce, a Polaków przygotowuję do wyjazdów zawodowych za granicę.

Zawsze chciałem podróżować, dlatego studia i ścieżkę kariery wybrałem, podążając za tym pragnieniem. Jestem absolwentem arabistyki na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Przez rok przebywałem na stypendium naukowym w Bagdadzie na Uniwersytecie Al-Mustansiriya. Działo się to podczas wojny z Iranem, kiedy Saddam Husajn był jeszcze dobrym bratem Zachodu. W telewizji oglądałem relacje pokazujące zabitych żołnierzy irańskich, których ciała spychano do zbiorowych mogił buldożerami, a wszystko to odbywało się przy dźwiękach triumfalnej irackiej muzyki wojskowej. Przeżyłem irańskie ataki rakietowe, najbliższa z nich spadła trzy kilometry ode mnie, a inna zniszczyła nocą akademik, w którym mieszkałem dwa tygodnie wcześniej.

Potem pogłębiałem kompetencje językowe, pracując jako tłumacz w Libii. Moja codzienność polegała na budowaniu kulturowych mostów porozumienia pomiędzy polskimi firmami a lokalną biurokracją, ale często też sprowadzała się do wyciągania polskich kierowców z aresztów policji drogowej.

Trudno mi rozdzielić życie prywatne od służbowego, ponieważ prawie zawsze się przenikały. Z żoną i moją byłą firmą ożeniłem się w tym samym roku. Korporacja sfinansowała większość międzynarodowego wykształcenia moich dzieci, rodzinne wakacje i podróże. Mimo to czasami mam wyrzuty sumienia, że zgotowałem trójce pociech przeprowadzki, zmiany szkół i przyjaciół co dwa, trzy lata. Zapłaciły za to wysoką cenę, ale jednocześnie zyskały coś, czego nie otrzymali rówieśnicy – stały się częścią tzw. „trzeciej

kultury”. Są wielojęzyczne, dobrze wykształcone, nie mają problemu, aby wsiąść do samolotu i polecieć na inny kontynent, natomiast wizyta w lokalnym urzędzie w celu załatwienia banalnej sprawy czasem przerasta ich możliwości.

W książce sporo miejsca poświęcam rodzinie. Procent rozwodów wśród ekspatów jest bardzo wysoki i na ten wynik składa się wiele elementów. Menadżerom wyjeżdżającym do pracy za granicę często brakuje balansu – zwykle są bardzo zapracowani, borykają się z wyzwaniami w nowym środowisku i realizacją założonych celów. Ich partnerzy muszą radzić sobie sami – zbudować nowe relacje i znaleźć pomysł na życie, bo często z uwagi na prawo wizowe nie mogą podejmować pracy zarobkowej. Z kolei rodzina, która zostaje w kraju, mierzy się z niepewnością i samotnością. W takich warunkach nietrudno o rozpad więzi.

Warto więc pamiętać, że potencjalną ceną za sukces zawodowy może być zniszczenie życia rodzinnego. Jestem szczęściarzem, nie rozwiodłem się, a moja wspaniała żona panowała nad naszą codziennością podczas tych prawie dwudziestu lat szalonych przeprowadzek.

W korporacji przeżyliśmy dziewięć relokacji, w tym dwa powroty do Polski – pierwszy po ośmiu latach życia za granicą, a drugi po sześciu. Wbrew pozorom, powrót do ojczyzny bywa często najtrudniejszą ze zmian, łatwiej przenieść się do następnego kraju jako ekspat, niż wrócić na lokalny rynek pracy. I o tym również opowiem w jednym z rozdziałów.

W moim zawodowym CV widnieje wiele projektów, z których jestem dumny. Należą do nich wdrażanie programów assessment center, programy mentoringowe i rozwoju talentów, budowanie systemów premiowych dla działów sprzedaży, rekrutacje, szkolenia i szeroko pojęte projekty rozwoju organizacji.

Na liście sukcesów umieszczam również biznes konsultingowy, który rozwinąłem po odejściu z korporacji. Mam klientów z różnych stron świata. W warsztatach, które prowadzę, spotykają się na przykład osoby z Nowej Zelandii, Kanady i Brazylii. Zajmuję się komunikacją międzykulturową oraz wdrażam programy liderskie, mentoringowe i rozwojowe. Dzięki temu na

swojej drodze spotykam fantastycznych, ciekawych ludzi i za ich sprawą oglądam świat z wielu nowych perspektyw. Gdy pracuję z prezesami, członkami zarządów i kadrą menadżerską, mogę dzielić się swoją wiedzą i wsparciem, jak również cały czas się rozwijać jako trener i menadżer.

Świadomie nie chciałem wracać do korporacji. Kiedyś jeden z moich kolegów porównał bycie pracownikiem takiej organizacji z zarobkowaniem jako wolny strzelec. Ten pierwszy jest jak pies łańcuchowy, któremu nigdy nie burczy w brzuchu i ma ciepłą budę, ale ograniczają go łańcuchy procedur. Ten drugi to wilk, który swobodnie biega po lesie, lecz często bywa głodny. Poczułem, że mam zabezpieczenie i pożywienie na kilka lat, dlatego wybrałem się do lasu.

Zgromadziłem wiedzę i doświadczenia i uznałem, że nadszedł czas, aby się nimi podzielić. Pomogła w tym moja była firma macierzysta. Najpierw dostałem dobrą, praktyczną szkołę biznesu – uczyłem się od menadżerów i liderów z różnych stron świata – a następnie wylano kubeł zimnej wody na moją głowę i wręczono ciepły ręcznik. W roku pięćdziesiątych urodzin zostałem poinformowany przez szefa, że wybrałem drogę rozwoju kariery poza firmą, co oznaczało „żegnamy się". Odszedłem z dobrym pakietem i tzw. złotym spadochronem, niemniej gdy usłyszałem wiadomość o zwolnieniu, mimo dużej odporności psychicznej wpadłem z ogromną prędkością w oblodzony wiraż myśli. Udało mi się skontrolować poślizg, aby nie wylecieć po stycznej z zakrętu – uświadomiłem sobie, co mam i z czym mogę podróżować dalej. W ostatnim rozdziale pt. Krajobraz po bitwie opowiadam, jak pokonać ten życiowy zakręt, wyjść z korporacji i radośnie wjechać w nowe życie. Bo w tej książce przede wszystkim chcę przekazać, jak radzić sobie na wirażach międzykulturowego zarządzania i komunikacji.

Menadżerom i liderom pracującym w międzynarodowym środowisku podpowiadam, by zamiast pochopnie oceniać, nauczyli się akceptować i rozumieć ten często niezbadany i nieznany świat. Podsuwam także sposoby okiełznania własnych reakcji. Proponuję rozwiązania sprawdzone w różnych

kulturach, na wielu szczeblach organizacji. Pokazuję, jak wyjść poza własną perspektywę i schematy myślowe, aby docenić piękno różnorodności.

Irek Zyzański
www.zyzanski.com

Jak i po co czytać tę książkę?

Dziękuję, że otworzyłeś moją książkę. Dowiesz się z niej:

- jak być efektywnym liderem w międzynarodowym zespole;
- jak być produktywnym pracownikiem;
- jak radzić sobie z pułapkami stereotypów i pokusami automatycznych reakcji;
- jak odczytywać kontekst komunikacyjny i dostosować się do niego;
- jak skutecznie udzielać feedbacku przedstawicielom różnych kultur oraz jak rozumieć informację zwrotną od szefa i współpracowników pochodzących z innych kręgów kulturowych;
- jak budować zaufanie w zespole, w którym kluczowym spoiwem są relacje;
- jak budować zaufanie w zespole nastawionym na zadania;
- jak produktywnie wykorzystywać czas na pracę;
- jak podnieść swoją efektywność;
- jak pracować i co brać pod uwagę w kierowaniu wirtualnymi zespołami.