

projekty międzynarodowe

Zarządzanie w kulturowym tyglu



Coraz więcej polskich konsultantów pracuje nad międzynarodowymi projektami. Jak radzą sobie z różnicami kulturowymi? Na ile są istotne dla powodzenia projektu? **MONIKA TOMKIEWICZ**

Dla pracowników firm z branży IT praca w międzynarodowych zespołach to już standard. Wiąże się to z koniecznością współpracy z zagranicznymi oddziałami firmy i pracą z zagranicznymi klientami. Kierownicy projektów coraz chętniej wykorzystują też międzynarodową wiedzę ekspercką i budują zespoły na podstawie kompetencji, a nie przynależności narodowej. Nie bez znaczenia jest też rosnąca popularność offshoringu i nearshoringu – wyniesienia wybranych procesów biznesowych firmy poza granice kraju. Pozwala to na duże oszczędności finansowe, ale jednocześnie

wymusza współpracę z osobami pochodzącymi z innych krajów.

Praca w międzynarodowym zespole ma specyfikę, wynikającą z występujących różnic kulturowych. Nie można w efektywny sposób realizować projektu o międzynarodowym charakterze, a tym bardziej nim zarządzać, nie mając świadomości występujących różnic i ich znaczenia. „Środowiska biznesowe często w ogóle nie biorą pod uwagę aspektów kulturowych, co więcej, ignorują je. To niekiedy ich niezajomość prowadzi do braku zrozumienia i problemów” – twierdzi dr Małgorzata Bartosik-Purgat z Katedry Handlu Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. I zwraca uwagę, że kraje różnią się pomiędzy sobą nie tylko językiem

czy sposobem komunikowania, ale też stylem pracy, sposobem prowadzenia biznesu (nastawienie protransakcyjne lub propartnerkie), pewnymi zasadami opartymi na religii, wartościach, zwyczajach.

„W Europie na pewno nie ma znaczących różnic, które mogłyby doprowadzić do problemów pomiędzy światem biznesu. Sprawa komplikuje się jednak, gdy wyjeżdżamy do Azji, krajów arabskich czy latynoskich. Pomimo bowiem, iż wiele mówi się o procesie globalizacji, zjawisku konwergencji kulturowej, to jednak różnice kulturowe istnieją i myślę, że nadal będą istniały. Niektóre kultury w tym procesie zaczęły bowiem szczególnie dbać o własną tożsamość i odrębność narodową” – podkreśla dr Małgorzata Bartosik-Purgat. Jak tych

Wdrożenie praktyk zarządzania opartych na światowych standardach minimalizuje kulturowe aspekty realizacji projektów. Eliminuje też potrzebę zrozumienia lokalnych aspektów zarządzania.

różnic doświadczają menedżerowie, którzy prowadzili projekty w różnych zakątkach świata?

Co kraj to obyczaj

Zdaniem Macieja Iwaniuka, szefa zespołu Project Managerów w intelligence, największe rozbieżności wynikające z warunków kulturowych pojawiają się w obszarze komunikacji. „Inaczej komunikujemy się z zespołami np. w Wlk. Brytanii, gdzie spotkania służą głównie do wymiany opinii o stanie projektu i planach do realizacji, i zwykle trzymane są w bardzo rygorystycznych ramach czasowych i tematycznych. Inaczej ta sytuacja wygląda np. we Francji, gdzie spotkania służą często roztrząsaniu szczegółów dyskutowanych zagadnień i potrafią trwać długie godziny, pozornie nie przybliżając nas do decyzji. To, co jest uznane za zaletę w krajach skandynawskich – krótkie, tematyczne spotkania dotyczące samego sedna sprawy, bez dygresji i «odpływania» od tematu, jest np. w Hiszpanii odbierane jako bardzo negatywna cecha, lekkiego nadęcia” – wspomina.

Jak pokazuje doświadczenie Krzysztofa Kowalskiego, Program & Business Development Senior Managera w Atos Origin, każdy naród ma też specyficzne podejście do realizacji projektów. „Na przykład Hiszpanie odkładają wiele rzeczy na następny dzień, kierując się dewizą – jakoś to będzie.

Takie podejście wymaga nakładu dodatkowej energii na egzekwowanie poszczególnych działań. Z kolei Francuzi lubią narzucać swój styl pracy. O wiele łatwiej współpracuje się z Niemcami. Wystarczy raz ustalić warunki współpracy i projekt realizowany jest zgodnie z planem” – opowiada.

Prowadzenie projektów w międzynarodowym środowisku wymaga również zrozumienia specyficznego podejścia poszczególnych uczestników zespołu do kwestii formalnych, co odróżnia poszczególne nacje. „Amerykanie stawiają na sprawną, przyjazną komunikację pozbawioną sztucznych barier wynikających z hierarchii, co odpowiada również polskiemu stylowi pracy. Reprezentują oni również podobny poziom podejścia do kwestii formalnych, który często opiera się na ustaleniach pocztą elektroniczną lub ustnych, bez konieczności uzyskiwania akceptacji pisemnych. Japończycy natomiast reprezentują skrajnie formalne podejście. Ustne ustalenia z dnia poprzedniego, już z samego rana mogą zostać anulowane i wprowadzone zupełnie nowe, wynikające z dodatkowych usprawnień. Dopiero formalne spisanie zadań stanowi podstawę do dalszych prac. Istotne w przypadku Japończyków jest również przestrzeganie porządku wyznaczonego przez strukturę władzy. Zdecydowanie bliscy nam kulturowo są Rosjanie, którzy stawiają się na silne budowanie relacji, dotarcie się z partnerem. Doceniają również fakt, iż komunikujemy się w ich języku” – mówi



Przeprowadzamy serię szkoleń dla pracowników help desk, aby klient zagraniczny nie odczuwał różnic kulturowych, lecz i po to, aby naszym pracownikom łatwiej było zrozumieć pewne zachowania klienta. **KRZYSZTOF KOWALSKI**, Program & Business Development Senior Manager w Atos Origin.

Jarosław Jaśkiewicz, dyrektor ds. rozwoju produktu w QAD Polska.

Szczególnie trudne dla kierownika projektu i członków zespołu są projekty rozproszone, w których członkowie zespołu są zlokalizowani w różnych miejscach. „Tego typu projekty są szczególnie trudne ze względu na różnice czasu, bariery komunikacyjne oraz różnice kulturowe” – uważa Artur Biały z Project Management Institute Polska. „Podstawowym narzędziem komunikacji w takich projektach są telekonferencje oraz e-mail i telefon. Dlatego należy pamiętać o dokumentowaniu wszystkich decyzji i tworzeniu notatek ze spotkań – tzw. meeting minutes” – dodaje.

Standardy są wspólne

O występowaniu takich różnic i możliwych problemach z tym związanym należy wiedzieć przed podjęciem pracy w międzynarodowym zespole lub projektem prowadzonym za granicą. Bo choć nie należy przeceniać znaczenia czynnika kulturowego dla powodzenia realizacji projektu to znacząco wpływa on na sprawność jego realizacji. „Różnice kulturowe choć same w sobie nie stanowią czynnika, który może doprowadzić do porażki projektu, w znaczący sposób wpływają na sprawność jego realizacji” – uważa Jarosław Jaśkiewicz. Na zminimalizowanie znaczenia różnic kulturowych wpływa bowiem stosowanie przez konsultantów i kierowników projektów metodologii i światowych standardów zarządzania.

„Warto podkreślić, iż swoisty uniwersalny język pracy konsultantów wyznacza metodologia przyjęta przez producenta, wynikająca z realizacji licznych projektów i wieloletnich doświadczeń. Określa ona również ścieżkę prowadzenia projektu zrozumiałą dla całego zespołu niezależnie od kraju pochodzenia” – podkreśla Jarosław Jaśkiewicz. Relacje wewnątrz zespołu determinuje również sprawdzona metodologia zarządzania projektami. „Jako kierownik projektu staram się wdrażać wypracowane praktyki zarządzania oparte na światowych standardach, co znacznie minimalizuje kulturowe aspekty realizacji projektów. Korzystanie ze standardowych metodologii, tj. PMBoK czy Prince II eliminuje potrzebę zrozumienia lokalnych aspektów zarządzania” – twierdzi Artur Biały. „Nie zmienia to faktu, że kierownik projektu powinien orientować się w rodzajach i stylach pracy w krajach, w których prowadzi projekty” – dodaje. Pomocne mogą okazać się szkolenia dla konsultantów i pracowników, którzy mają podjąć pracę nad projektem zagranicznym. Zdaniem Artura Białego, konsultanci powinni być odpowiednio szkoleni przede wszystkim po to, aby wyrobić w sobie nawyk rozumienia różnic kulturowych oraz odpowiedniego zarządzania nimi.

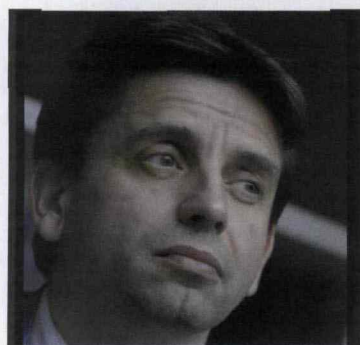
Jak to wygląda w praktyce? „W przypadku prowadzenia międzynarodowych projektów odbywają się szkolenia miękkie w zakresie przygotowania menedżerów do pracy w środowisku międzynarodowym” – mówi Jarosław Jaśkiewicz. Zaznacza jednak, że w zasadzie w QAD, jako firmie międzynarodowej, każde spotkanie czy szkolenie jest swego rodzaju przygotowaniem do pracy w tego typu projektach. Krzysztof Kowalski również uważa, że najlepszą szkołą zdobywa się przez doświadczenie, ale by uniknąć początkowych problemów, pracownicy Atos Origin są przygotowani do współpracy z klientami danej nacji.

„Przeprowadzamy m.in. serię szkoleń dla pracowników help desk, aby klient zagraniczny nie odczuwał różnic kulturowych, lecz i po to, aby naszym pracownikom łatwiej było zrozumieć pewne zachowania klienta. Bywa też, że pracownik udający się na zagraniczny kontrakt, jest wyposaża-

Przykłady różnic kulturowych:

- W **Wlk. Brytanii** spotkania służą głównie do wymiany opinii o stanie projektu i planach do realizacji. Zwykle trzymane są w rygorystycznych ramach czasowych i tematycznych.
- We **Francji** spotkania służą często roztrząsaniu szczegółów dyskutowanych zagadnień i potrafią trwać długie godziny, pozornie nie przybliżając nas do decyzji. Francuzi lubią też narzucać swój styl pracy.
- W **krajach skandynawskich** są to krótkie, tematyczne spotkania dotyczące samego sedna sprawy, bez dygresji i „odpytywania” od tematu.
- W **Hiszpanii** standardy skandynawskie są odbierane jako bardzo negatywna cecha, lekkiego nadejścia. Hiszpanie też odkładają wiele rzeczy na następny dzień, kierując się dewizą – jakoś to będzie.
- Z **Niemcami** wystarczy raz ustalić warunki współpracy i projekt realizowany jest zgodnie z planem.
- **Amerykanie** stawiają na sprawną, przyjazną komunikację pozbawioną sztucznych barier wynikających z hierarchii, co odpowiada również polskiemu stylowi pracy.
- Z **Japończykami** ustne ustalenia z dnia poprzedniego, już z samego rana mogą zostać anulowane. Dopiero formalne spisanie zadań stanowi podstawę do dalszych prac. Istotne w ich przypadku jest również przestrzeganie porządku wyznaczonego przez strukturę władzy.
- **Rosjanie** stawiają się na silne budowanie relacji, dotarcie się z partnerem. Doceniają również fakt, iż komunikujemy się w ich języku.

ny w coś w rodzaju poradnika” – tłumaczy Krzysztof Kowalski. „Wspomnienia z Azerbejdżanu należą do najbardziej egzotycznych. Pierwszym pytaniem, jakie klient zadał na widok naszej konsultantki, było – przywieźliście własną herbarciarkę? Kobieta w roli konsultanta technicznego czy menedżera nie była tam zjawiskiem częstym” – konkluduje śmiejąc się. ▶



Różnice kulturowe, choć same w sobie nie stanowią czynnika, który może doprowadzić do porażki projektu, w znaczący sposób wpływają na sprawność jego realizacji. **JAROSŁAW JAŚKIEWICZ**, dyrektor ds. rozwoju produktu w QAD Polska.