

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	2.
Autoři	Đào Hà My, xdaoh02 Jaroslav Hlavsa, hlaj07 Alena Charniauskaya, chaa14
Téma	Managing Cultural Differences in Your Distributed Team
Datum odevzdání	14.5.2017

Abstrakt

Práce provede čtenáře k poznání kultur národů a hodnot s nimi spojenými, dnes o to více se projevujících. Globalizace a internet rozbíjejí představu týmu jako celku od sebe vzdáleného pár kroků. Čtenář v první části zjistí, co vůbec znamená národní kultura, a jaký dopad může mít na tým, který od sebe není právě oněch těch pár kroků vzdálený. V druhé části se dozví, jak tyto kultury a možné dopady řídit. Poslední část se poté věnuje rozšíření tohoto řízení, a to za pomoci pochopení, jak jsou jednotlivci z různých kultur emočně nalazeni a jakými nástroji se dá jejich skrupulóznost převést ke zlepšení pracovních vztahů.

Klíčová slova: kultura, tým, management, různorodost, práce v týmu

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	VÝZNAM KULTURY A JAK OVLIVŇUJE KOOPERACI V DISTRIBUOVANÝCH TÝMECH	1
2.1	KULTURA JAKO KONCEPT	1
2.2	DISTRIBUOVANÝ TÝM	1
2.3	JAK MOHOU KULTURNÍ ROZDÍLY ZPŮSOBIT ROZVRAT V TÝMU	2
3	JAK ŘÍDÍT KULTURNÍ ROZDÍLY V DISTRIBUOVANÝCH TÝMECH	3
4	KULTURNÍ ROZDÍLY V PRAXI.....	5
4.1	DIMENZE NÁRODNÍCH KULTUR PODLE GEERTA HOFSTEDA	5
4.2	NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ ROZDÍLŮ APLIKOVANÉ NA AUTORY PRÁCE.....	7
4.2.1	CULTURE CANVAS	7
4.2.2	CULTURE MAP	9
5	ZÁVĚR.....	11
6	LITERATURA	12

1 ÚVOD

Při řízení týmů roztržštěných po celém světě se vedoucí těchto týmů musí o to víc snažit budovat silné pouto mezi členy a samotným managementem. Distribuované týmy obvykle tvoří lidé z odlišných kultur a sociálních zázemí, a proto porozumění těmto faktorům a chování z nich vyplývajících je značně důležité. Jakékoliv zaváhání vedoucího týmu při rozhodování, či dokonce uskutečnění špatného rozhodnutí, pramenící z nedostatku zmíněného porozumění může u členů týmu vést k pocitům nedocenění, ba dokonce nespravedlnosti. (Lorenzon, 2016) Svět obchodu je dnes protkán všudypřítomnou globalizací. Pro organizace s globální působností není výjimkou, že její zaměstnanci jsou rozmanitých národností; tento fakt může mít pro společnost užitečný dopad: pakliže se společnost snaží proniknout na pro ni neznámý trh, může využít poznatků takovéhoho zaměstnance. Neúprosný tlak na outsourcování otvírá možnost sestavování multikulturních týmů. Tato možnost s sebou přináší několik nástrah.

Tato práce se věnuje distribuovaným multikulturním týmům; poukazuje, jak těmto možným nástrahám s takovýmito týmy spojenými předejít a následně je i vyřešit, jaké kroky poskytnout ke zlepšení těchto týmů a to, jak z pohledu vedoucího týmu, tak samotných členů týmu. Práce je rozdělena na dvě části: teoretická část je věnována vlivu rozdílnosti kultur na distribuované týmy a organizaci jako celek, dále se sběrem závěrů a zjištění z různých studií a článků od autorů, jenž se v takovémto prostředí pohybují; empirická část se týká zkušeností autorů této práce a to, ať už s týmy distribuovanými, nebo s týmy multikulturními, nadto poukáže na způsoby, jimiž se multikulturní týmy dají přehledně a snáze řídit a detailně představí jeden z frameworků pro mezikulturní komunikaci.

Klíčový stimul pro tuto práci je naše přesvědčení o budoucnosti organizací založené na této kulturní diverzitě. Multikulturní týmy představují nedílnou součást modernizace doby. Naše všetečnost vede k představení konceptu národnostní kultury a jejího vlivu na tým a organizaci.

2 VÝZNAM KULTURY A JAK OVLIVŇUJE KOOPERACI V DISTRIBUOVANÝCH TÝMECH

2.1 KULTURA JAKO KONCEPT

Obchodovat s jinými zeměmi a chápat jejich kulturní rozdílnosti, jde ruku v ruce. Máme-li mluvit o způsobech poukazujících, kterak různorodost (národnostních) kultur ovlivňuje nejen distribuované týmy, je nutno pojmy různorodosti kultury a distribuovanosti týmů vysvětlit.¹

Termíny *kultura* a *národnostní kultura* jsou často používané komutativně. V této práci budou tyto termíny takto taktéž používány. Hlavní rozdíl mezi nimi je následující: kulturu chápeme jako odlišnost návyků, tradic, přesvědčení skupiny jedinců; národnostní kulturu potom jako odlišnost této skupiny jedinců od jiných zemí. Kulturu tak považujeme jako hyperonym (Dušan, M. et al. 2014) Lidé formulují určité chování podle toho, v jaké zemi žijí; existují hodnoty a normy utvářející, jak jednáme. Ale často, a čehož si nejsme vědomi, nejsme schopni rozeznat chování jiných jedinců z důvodu pocházení z jedné a té samé kultury. (Messer a Pahuja, 2016) Podíváme-li se na to, co nejvíc ovlivňuje kulturu – kulturní hodnoty jsou viděny jako jeden z největších vlivů při budování mezilidských vztahů, rozhodování a efektivnosti týmu. Tudíž pochopení těchto kulturních hodnot je stejně tak vitální, jako pochopení kultury samotné. Pakliže vytvoříme tým z jedinců, který je vázán stejnými hodnotami, dojdou snáz k vzájemnému porozumění; tým s velkým rozdílem v těchto hodnotách může pro organizaci vytvořit několik podstatných problémů.

Existuje několik frameworků, jakými se dá kultura rozdělit a porovnat a tyto problémy přijmout a pracovat s nimi. V této práci se zabýváme jedním z nejpodstatnějších: framework Geerta Hofsteda², blíže popsáno v podkapitole 4.1, společně s nástroji jako *Culture Canvas* nebo *Culture Map* názorně vysvětlenými v podkapitole 4.2, je pro organizace po celém světě stěžejním prvkem pro pochopení projevů a tendencí v chování v multikulturních týmech.

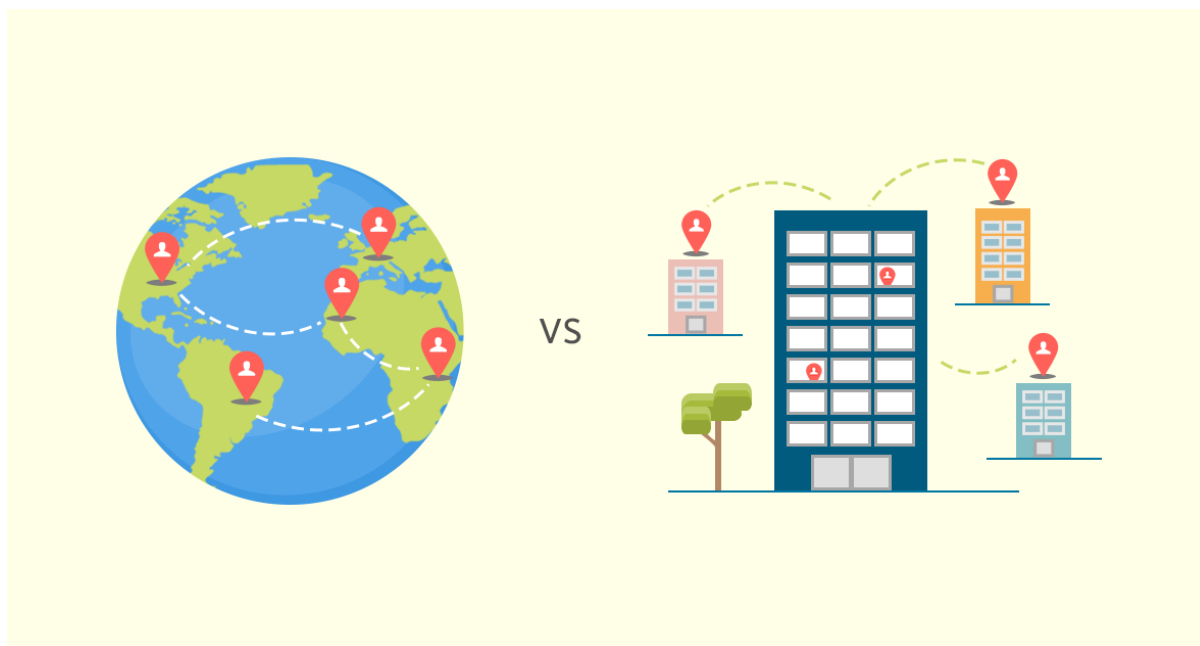
2.2 DISTRIBUOVANÝ TÝM

O tom, co je to distribuovaný tým, se neustále diskutuje a dodnes neexistuje jednoznačná definice tohoto pojmu. Někdo říká, že tým je distribuovaný, pokud se jeho členové nacházejí v různých zemích po celém světě, a někdo tvrdí, že i tým, jehož členové se nacházejí v sousedních budovách, je taky distribuovaný. (Dušan, 2014) My se však v naší práci budeme držet teorie, že distribuovaný tým je tým, který je rozložen přes geografické hranice a časová pásma. Klíčovým rozdílem od ostatních druhů týmů je to, že většina lidí sídlí v různých městech a fyzicky nepracují společně. Jiný podobný tým, kterému se taky občas říká distribuovaný, se jmenuje „remote“ tým. Na rozdíl od distribuovaného se jeho členové

¹ Téma této práce je úzce spjato s termínem multikulturalismu, jenž spojuje různorodost a kulturu

² Jako další významné můžeme uvést frameworky Fonse Troupenaara nebo Shalom Schwartze.

nacházejí dost blízko k sobě – v sousedních budovách – a můžou se fyzicky potkat kdykoliv, kdy bude potřeba. (Jain a Courage, 2013) Níže uvedený obrázek graficky vysvětluje rozdíl mezi zmíněnými týmy.



Obrázek: Rozdíl mezi distribuovány (vlevo) a remote (vpravo) týmem.

2.3 JAK MOHOU KULTURNÍ ROZDÍLY ZPŮSOBIT ROZVRAT V TÝMU

Tým vědců z Harvardu provedl výzkum na několika distribuovaných (multikulturních) týmech z celého světa a určil čtyři hlavní problémy, které můžou způsobit rozvrat v takových týmech:

- Přímá versus nepřímá komunikace. Někteří členové týmu používají přímou a explicitní komunikaci, zatímco jiní jsou nepřímí, například kladou otázky namísto poukazování na problémy s projektem. Když členové vidí takové rozdíly jako porušování komunikačních norem své kultury, mohou vztahy trpět.
- Problémy s důrazem a plynulostí. Členové, kteří nejsou schopni ovládat dominantní jazyk týmu, mohou mít potíže s komunikací svých znalostí. To může týmu zabránit ve využívání svých odborných znalostí a vytvářet frustraci nebo vnímání neschopnosti.
- Rozdílné postoje k hierarchii. Členové týmu z hierarchických kultur očekávají, že s nimi bude zacházeno jinak podle jejich postavení v organizaci. Členové z rovnostářských kultur ne. Nedodržení těchto očekávání některými členy může způsobit ponižování nebo ztrátu postavení a důvěryhodnosti.
- Konfliktní rozhodovací normy. Členové se liší tím, jak rychle se rozhodují a kolik analýz potřebují předem. Někdo, kdo preferuje rychlé rozhodování, může být frustrován těmi, kteří potřebují více času.

Dobrou zprávou ale je, že kulturní problémy jsou zvládnutelné, pokud si manažeři a členové týmu zvolí správnou strategii pro jejich řešení. (Brett, Behfar a Kern, 2006)

3 JAK ŘÍDÍT KULTURNÍ ROZDÍLY V DISTRIBUOVANÝCH TÝMECH

Nejúspěšnější týmy a manažeři používají čtyři strategie pro řešení multikulturních rozdílů: Přizpůsobování (otevřené uznání kulturních rozdílů a práce s nimi), strukturální intervence (změna uspořádání týmu), manažerská intervence (brzké stanovení norem nebo jejich stanovení na vyšší manažerské úrovni) a odchod (odebrání člena týmu při selhání dalších možností).

Níže uvedená příručka, vypracovaná harvardskými vědci, pomůže určit správnou strategii, jakmile zjistíte, jak problém, tak "podmínky umožňující situaci", které platí pro tým.

Problémy	Podmínky	Strategie	Komplikační faktory
Konflikt vychází z rozhodovacích rozdílů. Nedorozumění vzniká v důsledku komunikačních rozdílů.	Členové týmu mohou klást výzvu spíše kvůli kulturním rozdílům než kvůli osobnosti. Vedoucí pracovníci na vyšší úrovni nejsou k dispozici nebo by se tým zdráhal je zapojit.	Přizpůsobování	Členové týmu si musí uvědomit existující kulturní rozdíly. Jednání o společné dohodě vyžaduje čas.
Tým je ovlivněn emocionálním napětím týkajícím se plynulostí nebo předsudky plynoucí z jazykové rozdílnosti. Členové týmu jsou ovlivněni vnímáním rozdílů v postavení mezi kolegy.	Tým lze rozdělit dle různých kultur nebo odborných znalostí. Úkoly lze rozdělit.	Strukturální intervence	Pokud členové týmu nejsou vhodně rozděleni, v podskupinách mohou posílit již existující rozdíly. Dřív nebo později bude se muset tým dát znovu dohromady.
Nedostatek základních pravidel	Problém vyvolal vysokou úroveň	Manažerská intervence	Tým se stává příliš závislým na

způsobuje konflikt.	emocí. Tým dosáhl patu. Vedoucí vyšší úrovně je schopen a ochoten zasáhnout.		manažerovi. Členové týmu mohou být vyloučeni nebo můžou vytrvat.
Člen týmu se nemůže přizpůsobit této výzvě a stal se neschopen přispět k projektu.	Tým je spíše trvalý než dočasný. Emoce již nelze zvládat.	Odchod	Náklady na talenty a výcvik jsou promarněny.

Tabulka: Názorné zobrazení strategie.

Přizpůsobování. Některé týmy najdou způsoby práce s problémy, jimž čelí, a přizpůsobují postupy nebo postoje, aniž by změnily počet či strukturu skupiny nebo úkoly skupiny. Přizpůsobování funguje, když členové týmu jsou ochotni uznat a pojmenovat své kulturní rozdíly a převzít zodpovědnost za to, jak s nimi žít. Často je to nejlepší možný přístup k problému, protože obvykle zahrnuje méně řídicího času než jiné strategie. A protože se členové týmu účastní řešení samotného problému, učí se z procesu. Když členové týmu mají tuto mentalitu, mohou být kreativní o ochraně svých vlastních rozdílů při přístupu k procesům druhých.

Strukturální intervence. Strukturální intervencí je úmyslná reorganizace nebo přemístění, které má snížit mezilidské tření nebo odstranit zdroj konfliktu pro jednu nebo více skupin. Tento přístup může být mimořádně účinný, pokud zřejmé podskupiny vymezí tým (např. centrála versus národní dceřiné společnosti), nebo jestliže jsou členové týmu hrdí, defenzivní, ohroženi nebo se uchýlí k negativním stereotypům. Technika podskupin však zahrnuje rizika. Odstraňuje lidi, kteří z jakéhokoli důvodu dobře nespolupracují nebo se neúčastní akcí větší skupiny. Dřív nebo později bude se muset tým dát znovu dohromady, a tak se tento přístup opírá o jinou strukturální intervenci: Někdo se musí stát prostředníkem, aby viděl, že jednotlivé části týmu si sedly.

Manažerská intervence. Když se manažer chová jako rozhodčí nebo soudce a rozhoduje se nakonec bez účasti týmu, ani manažer, ani tým nezíská dostatek informací o tom, proč se tým dostal do mrtvého bodu. Členové týmu však mohou efektivně využít manažerské zásahy k vyřešení problémů.

Odchod. Možná proto, že mnoho z týmů, které jsme studovali, bylo založeno na projektu, zjistili jsme, že opuštění týmu nebylo častou strategií pro zvládnutí výzev. V krátkodobých situacích nešťastní členové týmu často čekali na konec projektu. Když byly týmy trvalé (dlouhodobé), byl odchod jednoho nebo více členů strategií poslední instance,

ať již to bylo dobrovolně nebo po formální žádosti vedení. Odchod byl pravděpodobnější, když již nebylo možno emoce zvládat a na obou stranách bylo ztraceno obrovské množství energie, aby se situace vyřešila. (Brett, Behfar a Kern, 2006)

4 KULTURNÍ ROZDÍLY V PRAXI

4.1 DIMENZE NÁRODNÍCH KULTUR PODLE GEERTA HOFSTEDA

Jméno *Hofstede* je dnes pro manažery definicí pochopení rozdílností národnostních kultur, jejich přijetí a využití (v praxi). Nizozemský vědec Geert Hofstede mezikulturní studií prováděnou skrz leta 1967-1973³ určil čtyři základní hodnoty, tzv. dimenze⁴: vztah k autoritě – vzdálenost moci (power distance), individualismus – kolektivismus (individualism), maskulinita – feminita (masculinity), vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance), dlouhodobá orientace – krátkodobost (long term orientation), požitkářství – zdrženlivost (indulgence). Studie ukázala, že i přestože je každá kultura jiná, její problémy jsou společné. (Hofstede, 2017)

Dimenze *vzdálenosti moci* mluví o míře hierarchičnosti a sociálním postavení, do kterých jsou lidé rozděleny, aby jsou mezi sebou akceptováni. Hofstede tuto dimenzi definuje jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Jako příklad vysoké vs. nízké vzdálenosti moci si uveďme: vykonává zaměstnanec práci tak, jak ji vykonává, protože to jeho nadřízený požaduje (vysoká vzdálenost), nebo protože je sám zaměstnanec přesvědčen, že tak má být vykonávána (nízká vzdálenost)? Kultury s velkou vzdáleností moci jako jsou např. Rusko, Francie akceptují nerovnost v uspořádání společnosti, zatímco země jako USA nebo Švýcarsko jsou na opačné straně mince. (Hofstede, 2017)

Dimenze *individualismu* hovoří o jedincích (individualitách) a jejich tendencích upřednostňování cílů a potřeb s ohledem na kolektiv kolem sebe. Individualismus je potom společností, ve které jsou vztahy mezi jedinci volné – každý se stará o sebe a nejbližší rodinu. Kolektivismu potom Hofstede připisuje význam společnosti, která se o jedince od narození stará a ochraňuje výměnou za bezvýhradnou loajalitu. Individualisté se soustřeďují na vlastní úspěchy, vlastní autonomii, kdežto kolektivisté na spoléhají na oplácení laskavostí, loajálnost. Individualistické společnosti jako USA, Kanada věří, každému stejným dílem, naopak kolektivistické jako země Latinské Ameriky spoléhají na jednání podle vztahu, které země u jednacího stolu mezi sebou mají. (Hofstede, 2017)

Maskulinitou je myšlena míra asertivity kultury, a jak je v ní vnímáno rozdělení společenských rolí. Muži v takovéto společnosti mají být lačni po úspěchu, sebeprosazování se a průbojnosti; ženy mají naopak být skromné, jemné a soustředit se na budování dobrých vztahů. Maskulinní zeměmi jsou například Japonsko nebo Itálie, femininní potom Skandinávie. (Hofstede, 2017)

³ Studie probíhala poprvé v letech 1967-1969 s více než 60 000 respondenty (zaměstnanci IBM v 53 různých zemích). Podruhé s lehce pozměněním dotazníkem v letech 1971-1973 znovu s více než 60,000 respondenty (zaměstnanci IBM v 71 zemích).

⁴ Dimenzí rozumějme aspekt, díky němuž porovnáváme ostatní kultury

Dimenze *vztahu k nejistotě* vyjadřuje, jak společnost vynakládá s rozporuplností a nejasností. Kulture s nízkou hodnotou této dimenze jsou více tolerantní k nejasnostem méně lpí na pravidlech, která jsou zaváděna v krajních případech; v těch s vysokou hodnotou jsou vytvořená pravidla a řád dodržovány, je upřednostňován názor expertů a tužba po dohodě. Vysokou hodnotu vztahu k nejistotě lze pozorovat v Řecku, Japonsku; opak potom tvoří země jako USA nebo Kanada. (Hofstede, 2017)

Později přidaná dimenze *dlouhodobé orientace*⁵ definuje do jaké míry jsou země dlouhodobě zaměřeny na tradice a změny. Dlouhodobá orientace zdůrazňuje hospodárnost, kajícnost a vytrvalost, které s tvrdou prací napomůžou k získání odměn v budoucnu. Krátkodobá orientace zakládá na dosažení úspěchu co nejrychleji; zároveň dbá o osobní svobodu, ctění tradic a plnění společenských závazků. Typickým příkladem zemí s dlouhodobou orientací jsou asijské země: Japonsko, Čína, Vietnam atd., zatímco pro Kanadu, Nový Zéland platí opak. (Hofstede, 2017)

Požitekárstvím, přidaným v r. 2010, je míněna míra, jakou jedinci ovládají své touhy a impulsy. Společnosti s vysokou hodnotou požitkářství jsou zaměřeny na hédonismus, radost ze života. Opakem je potom společnost vytvářející dojem špatnosti socializace, takovéto kultury mají tendenci být cynickými a pesimistickými; charakteristickým příkladem jsou země východního bloku; kdežto pro Skandinávské země je typické vysoká hodnota požitkářství. (Hofstede, 2017)

Obrázek: Graficky znázorněny dimenze mezi ČR, Ruskem a Vietnamem.



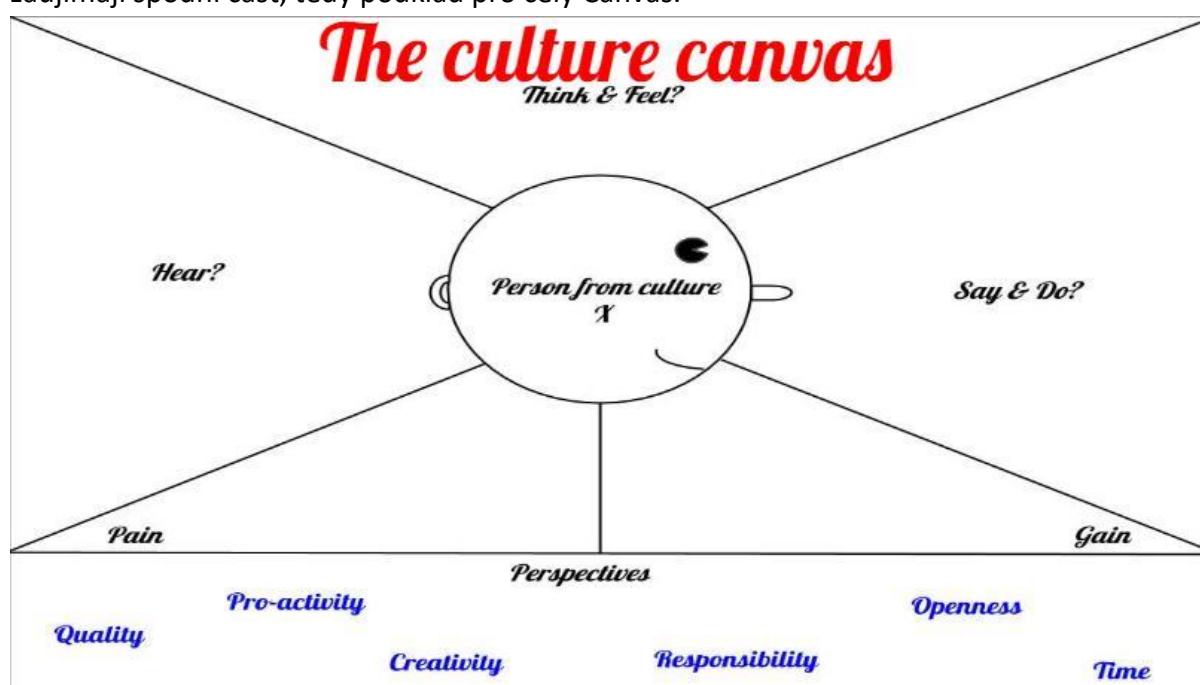
⁵ Původně zvaná Konfuciánský dynamismus

Vzdálenost moci je v České republice relativně vysoká, což značí hierarchickou společnost; přesto vzdálenost moci je oproti Vietnamu a Rusku menší. Rusko je typickou ukázkou centralizované země založené na společenském statusu. Dalším ze zásadních rozdílů je vjem nejasností: Česká republika a Rusko mají vztah k nejistotě vysoký, z čehož vyplývá obava z nejasných situací. Vysoké hodnocení jen potvrzuje pro Rusy tolik typickou připravenost a detailní plánování. Všechny tři země se nízko-požitkářsky naladěné, na což může mít vliv zkušenost s komunistickým režimem. Ve zbylých dimenzích jsou si země v podstatě podobné. (Hofstede, 2017)

4.2 NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ ROZDÍLŮ APLIKOVANÉ NA AUTORY PRÁCE

4.2.1 CULTURE CANVAS

Užitečným nástrojem pro ujasnění rozdílnosti kultur je *Canvas*, inspirovaný empatickou mapou Alexandra Osterwaldera. Měl by být vyplněný distribuovanými týmy, kteří spolu pracují na daném projektu (ideálně v jednom prostoru). V Canvasu se vyplňují různá hlediska z pohledu spolupráce s odlišnými kulturami. Na mezikulturní spolupráci nahlížíme z mnoha perspektiv: kreativita, otevřenost, proaktivita, zodpovědnost a mnohé další. Tato hlediska pohledu tvoří základní stavební kámen Canvasu a v tomto obrázku zaujímají spodní část, tedy podklad pro celý Canvas.

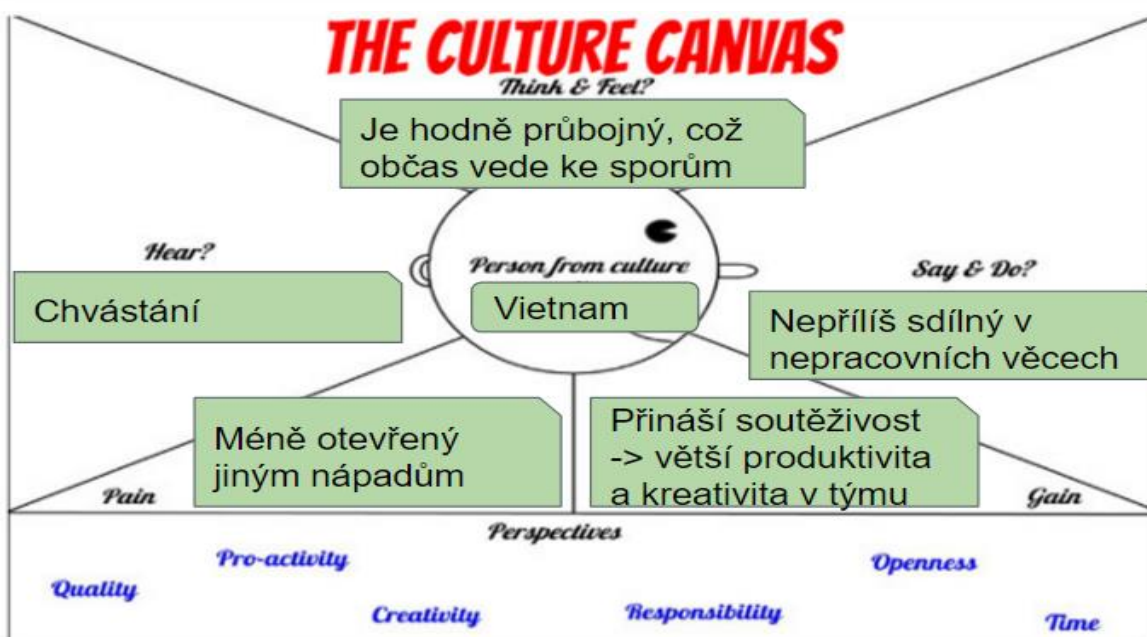
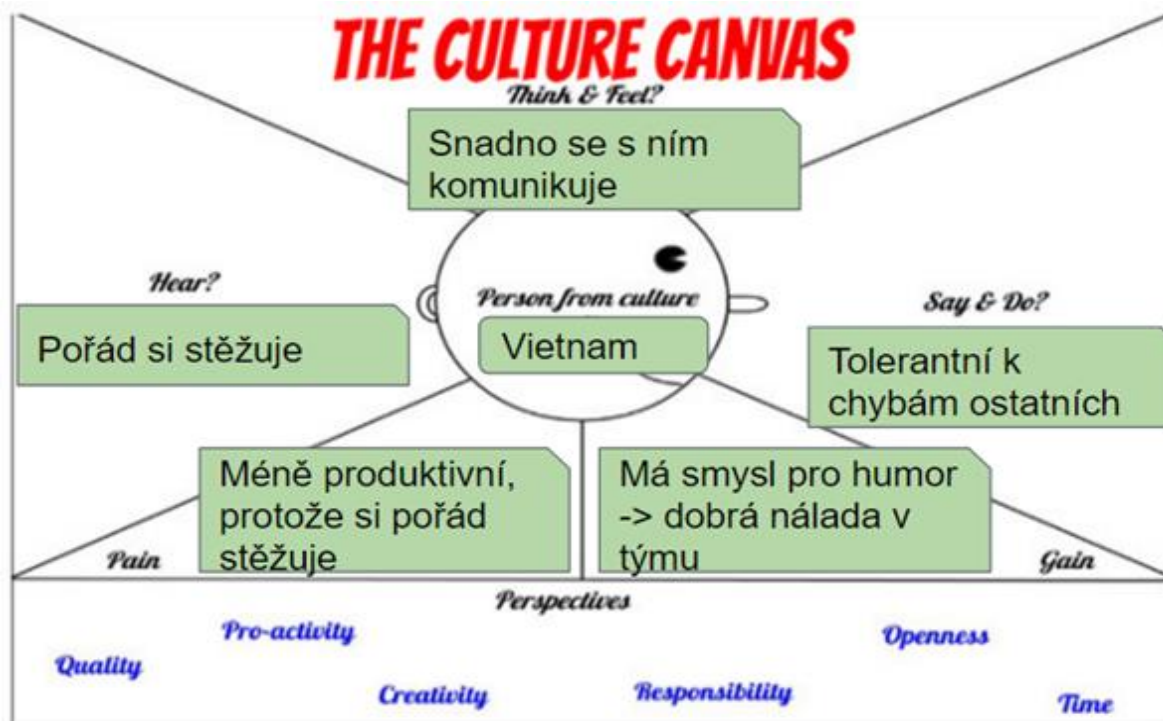


Obrázek: Culture Canvas před použitím

Uprostřed je osoba z konkrétního kulturního prostředí. Dále uvádíme „pains and gains“ – co mi spolupráce s jinou kulturou dává a co mi bere. Např. já, jakožto Vietnamka, sepíšu výhody a nevýhody, které vnímám ze spolupráce s Čechy. Mohu zaznamenat, že jako „pain“ vnímám to, že jsou Češi méně produktivní a naopak za „gain“ považuji jejich smysl pro humor, kterým obohacují týmového ducha.

Dále vyplním, co slýchám od svých kolegů, co si myslím a cítím (např. snadno se s Čechy spolupracuje). A v neposlední řadě „Say and Do“ – v co věřím, že mí kolegové říkají a co dělají. Poté, co je vyplněn Canvas z jedné strany, musí ho vyplnit i druhá strana z jiné kultury. Po vyplnění z obou stran máme přehled o problémech, kterým musí obě kultury čelit a se kterými se nejčastěji setkáváme v týmu. Jakmile známe problémy, můžeme na nich v týmu zapracovat. Shromáždíme poznatky a vytvoříme top 3-5, kterým se budeme více věnovat.

Obrázek: Posouzení českého pracovníka vietnamským kolegou.



Obrázek: Posouzení ruského pracovníka vietnamským kolegou.

4.2.2 CULTURE MAP

Dalším nástrojem, který vytvořil Alexander Osterwalder je tzv. kulturní mapa. Tuto mapu můžeme využít ke zmapování stávajícího nebo požadovaného stavu. Zejména je využívána k analýze firemní kultury. Pomáhá systematicky a záměrně navrhnout skvělou firemní kulturu, avšak je natolik generická, že ji lze aplikovat na mezikulturní spolupráci.

Mapa vypadá následovně:

WHAT? →

HOW? →

WHY? →

The Culture Map Beta
A change management tool

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Outcomes
Outcomes are tangible results: often expressed in terms of time and money.
What results are we seeking?
What happens because of our behavior?
What are we getting closer?
What is the impact?

Behaviors
Behaviors are specific, concrete, tangible and observable.
What does a great day here look like?
What does a terrible day here look like?
How do we do things around here?
What is a specific example of a typical behavior?
How would you describe it as a score on a meter?
Can you tell a story about a typical pattern of behavior?
How does this make you feel?

Enablers and blockers
Enablers include behaviors, incentives, social behaviors.
Some are formal and explicit, like rules, incentives, and procedures.
Others are informal and implicit, like unwritten rules, habits and routines.
Why do we behave in the way that we do?
What creates or influences our behaviors?
What are leaders saying or doing that enable these behaviors?
How are people motivated for their behaviors (both positive and negative)?
How does the physical workspace enable certain behaviors?
What needs to change next by team behaviors?
What needs to change in our culture/offerings?
What can we learn from others?
What habits or routines are easy to change? Why?

Copyright: Strategyzer AG and Dave Gray, 2015

Strategyzer®

Obrázek: Culture Map před použitím.

Nejprve zmapujeme chování. Při mapování chování pozorujeme a následně sepisujeme, jak se náš tým chová, co dělá a říká. Zaměřujeme se na konkrétní vzory chování, dále na spolupráci, typický den ve firmě, jak vypadá ten skvělý i ten špatný. Jednoduše lze popsat, jak se chováme, abychom dosáhli cílů.

Jako další mapujeme výsledky nebo cíle. Jaké jsou konkrétní pozitivní i negativní následky našeho chování, které jsme uvedli v předchozím kroku při mapování chování? Uveďme si na příkladu: pokud se budeme poctivě učit, získáme hodně bodů z testu.

Kulturní mapu zakončujeme zmapováním faktorů, které nás aktivují nebo naopak které nás blokují v dosahování požadovaných výsledků. Musíme mapovat všechny věci, které vedou k pozitivnímu i negativnímu chování ve společnosti. Co ovlivňuje chování zaměstnanců a následně výsledky týmu? Příkladem aktivátoru, který nás motivuje v dosahování výsledků je v našem případě sociální status, který přináší získání požadovaného titulu.

Každý člen týmu by měl kulturní mapu vyplnit individuálně. Následně si spolupracovníci sdělují výsledky a lze tak dosáhnout nějakého společného porozumění.

The Culture Map
Beta

A change management tool

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Outcomes Outcomes are tangible results, often expressed in terms of time and money. What results are we seeing? What happens because of our behavior? What are we getting done? What is the impact?	Hodně bodů z předmětu	Dodělat předmět
	Dodělat školu	Červené diplomy
Behaviors Behaviors are specific, concrete, tangible and observable. What does a great day here look like? What does a terrible day here look like? How do we do things around here? What is a specific example of a typical behavior? How would you describe it as a scene in a movie? Can you tell a story about a typical pattern of behavior? How does that make you feel?	Pilně se učit	Chodit na přednášky
	Nespat	Nekoukat na seriály
Enablers and blockers Enablers enable behaviors, blockers block behaviors. Some are formal and explicit, like rules, incentives, and procedures. Others are informal and implicit, like unspoken rules, habits, and routines. Why do we behave in the way that we do? What causes or influences our behaviors? What are leaders saying or doing that enable these behaviors? How are people rewarded for their behaviors (both positive and negative)? How does the physical workspace enable certain behaviors? What needs are being met by these behaviors? What blocks us from behaving differently? What are the unspoken rules? What habits or routines are easy to change? Why?	Dobrá práce	Zavděčení se rodičům
	Sociální status	Peníze

Copyright: Strategyzer AG and Dave Gray, 2015

Strategyzer

Obrázek: Obrázek: Zjednodušeně vyplněná Culture Map.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo prozkoumat, jak různorodosti národních kultur ovlivňují multikulturní distribuované týmy. Problém byl formulován právě nad těmito týmy z důvodu jejich ohromné popularity v dnešním byznys světě. Formulovaný cíl tedy: aby tato práce posloužila jako průvodce skrze kultury a distribuované týmy a jejich řízení byl naplněn na bodované stupnici - 9/10.

Jelikož samotný autorský tým tvořily různé kultury a nejsouce všichni z Prahy, mohli si na vlastní kůži vyzkoušet problémy, jak týmu multikulturního, tak týmu distribuovaného⁶. Problémy spočívaly především v komunikaci kde, přestože existují sociální sítě a možnost real-time chatování zlepšuje podmínky pro vzdálenou komunikaci, klasická komunikace mezi šesti očima byla přesto o dost plynulejší a jednoznačnější. Rozdílnost kultur, a tedy zemí původu, s sebou nesl i problém ladnosti po stránce češtinářské.

Omezení práce spočívalo v samotném omezení rozsahu: kultury by se samozřejmě daly dále rozvést, tzn. nejen uvést vjem kultur podle Geerta Hofsteda, ale podle dalších a ty náležitě porovnat. Tento poznatek se prolíná i u nástrojů řízení, kde Culture Canvas i Culture Map by mohly být dále rozšířeny.

⁶ Resp. remote týmu

6 LITERATURA

Messer, H. a Pahuja, S. 2016. Managing Cultural Differences in Your Distributed Team. Available at: <https://www.infoq.com/articles/culture-distributed-team> [Accessed: 4.3.2017].

Jain, J a Courage, C, 2013. Global Design Teams: Managing Distributed Teams Effectively. Available at: <http://uxpamagazine.org/global-design-teams/> [Accessed: 4.3.2017].

Dušan, M. et al. 2014. Challenges in managing cross-cultural virtual project teams. Available at: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-9739/2014/2217-97391402007M.pdf> [Accessed: 4.3.2017].

Brett, J. et al. 2015. Managing Multicultural Teams. Available at: <https://lecoindesbm.files.wordpress.com/2015/01/harvard-2007-managing-multicultural-teams.pdf> [Accessed: 4.3.2017].

Lorenzon, V. 2016. Managing remote and multicultural teams. Available at: <https://www.forum-expat-management.com/users/17775-valentina-lorenzon-cmgr-mcni-mapm-fioee/documents/10469-managing-remote-and-multicultural-teams> [Accessed: 4.3.2017].

Hofstede, G. Available at: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> [Accessed: 4.3.2017].