

Казус: Шефът чужденец

съвместно с ИКОНОМЕДИЯ / КАРИЕРИ

http://www.karieri.bg/karieren_klub/suveti/2585767_kazus_s_hefut_chujdenec/

Господин Мюлер (35 г.)* ръководи представителство на немска фирма в България от 8 месеца.

Въпреки своите първоначални страхове за адаптация, той бързо свиква с приветливото и приятелско отношение на българските си колеги. Няколко месеца след назначаването му, фирмата получава добра поръчка от български клиент. За съжаление, след доста време се разбира, че срокът за доставка не може да бъде изпълнен съгласно договора и предстоят юридически санкции.

Причината е в ръководителя на отдел “Планиране и технологии” Стефанов (54 г.)*, който забавя производствената документация. Мюлер нарежда спешно събрание на целия колектив и критикува пред всички Стефанов за допуснатите пропуски, който от своя страна счита, че вината за забавянето е колективна. В резултат на това цялостния климат във фирмата се влошава, а българският екип започват да избягва директни срещи с немския си ръководител.

Кой е сгрешил в случая? Междукултурните различия ли са основният проблем? Какъв е правилният подход според вас?

Казусът е предоставен от "Ай Си Еф България" - българското представителство на Международната коуч федерация ICF Global. Споделете вашите коментари и предложения за справяне със ситуацията, а следващата седмица ще публикуваме и анализа на Кирил Калев – акредитиран и сертифициран коуч, председател на „Ай Си Еф България“.

** Имената са променени по съображения за конфиденциалност*

Отговор на казус: Шефът чужденец

Миналата седмица ви представихме казус, свързан с трудностите, пред които е изправен чуждестранен мениджър. Ето как проблемът му е бил разрешен с помощта на поредица от три коуч сесии, за които разказва коуч специалист и председател на „Ай Си Еф България“ Кирил Калев.

Казусът, по който работихме с г-н Мюлер, разкрива проблем, пред които се изправя не само той, но и не малка част от чуждестранните мениджъри – културните разлики. На втори план се открива и друг – разликата във възрастта, която е голямо предизвикателство за по-младите ръководители, на които им се налага да управляват и хора, често по-опитни и по-възрастни от тях.

Но да разгледаме проблемите един по един. Обикновено хората са толератни и дори любопитни към хората от други държави. Или поне когато говорим за неформален контакт. В работна среда може да ни се случи и да забравим, че някои от нагласите и разбиранията ни се различават просто заради различните културни среди, в които сме отраснали и това да се превърне в трудност или дори да саботира работния процес. Нещо такова се е получило и в казуса, който представихме. Г-н Мюлер лесно се е сработил с българския екип, който се е показал като дружелюбен, поне в началото. Впоследствие обаче като човек, който е свикнал да общува открито и директно, си е позволил да отправи публична критика към свой колега. Подобно отношение в България обаче по-скоро би се приело като публично критикуване „пред строя“, отколкото като част от оперативната обратна връзка и градивна критика. Затова е последвало и охлаждането в отношенията на екипа и отдръпването от немския ръководител.

Какви са поуките от казуса? Важно е всеки мениджър, на който му се налага да работи в чуждестранна среда, да се опита да прецени кои са културните прилики и разлики между собствената му държава и тази, в която започва работа. В конкретния случай сравнението е между България и Германия, за което г-н Мюлер явно не си е дал ясна сметка. А може би и неговите колеги. В случая предложихме на г-н Мюлер пакет от три коучинг сесии.

На първата рефлектираме следните въпроси (които са напълно релеванти и за всеки друг мениджър, изпаднал в подобна ситуация):

- Как се възприема критиката в България и Германия?
- Кои са факторите, които определят откритата критика в България като “нарушаваща имиджа”?
- Какво е характерно за “личната” и “колективната” отговорност в България?
- Какво определя предпочитанието на българите към “почовешката” и “по-приветлива” атмосфера на критика, която не нарушава “приятелските” взаимоотношения в работата?
- Какво е характерно за “конструктивната” критика в Германия и поемането на лична, а не колективна отговорност?

Както отбелязахме, съществуват стереотипи и предразсъдъци, които са свързани и с разликите във възрастта. В конкретния случай Мюлер е доста по-млад от голяма част от хората, с които работи, включително и от колегата си, който критикува. За да може той да намери правилния подход в този случай, продължихме с втора коучинг сесия, на която търсихме отговор на следните въпроси:

- Какъв е опитът му по отношение работа с ръководители от различни поколения?
- Какъв план на действие предлага Мюлер за подобряване и развитие на взаимоотношенията си със Стефанов и останалите ръководители от средния мениджмънт?

Освен това за да “доближим” Мюлер и Стефанов, организирахме и работна среща (коучинг в сянка) при следния план-график:

- Разискване на следваща поръчка и на необходимостта от подготовка на документацията навреме
- Анализ на проблема с предишната поръчка и постигане на съгласие
- Делегиране на задачи.

В резултат на проведените коучинг сесии господин Мюлер осъзна и започна да се интересува целенасочено от някои особености на българската културна идентичност. Поемането на “индивидуална” отговорност е силно характерно за Германия и страните в Северна Европа, докато “колективната” (наричана от някои автори и “родова”) отговорност е определяща за местните ръководители в България и Южна Европа. Опитва се да работи и по проблема с възрастовата разлика. Всичко това му помогна да обогати управленския си опит и комуникационни умения и да се превърне в още по-успешен мениджър.