

Když jde o peníze, mizí mezi lidmi náboženské
a historicky národnostní neshody, ale vězte, že:



Asiaté neumějí říct „ne“.

Slované a Američané umějí číst mezi řádky.

Japonci pečlivě analyzují i jednoduchá řešení.

Jihoevropané jsou velmi emotivní.

Tým, složený i ze zástupců 10 národností, může fungovat a produkovat dobré výsledky. Zejména, když má dobře stanovený jasný cíl. Především při práci na krátkodobých projektech opravdu nepoznáte, že jste uprostřed různých národností.

Mezinárodní pracovní týmy a projekty mne provází vlastně už od roku 1988, od první mezinárodní studentské výměnné brigády v Moskvě, přes střeoevropskou poradenskou společnost a tu největší globální auditorskou firmu až k práci v hodně pestrém organizačním týmu na mezinárodním ženském kongresu, kdy jsem se na týden stala členkou organizačního týmu připravujícího v Praze mezinárodní kongres. Tým měl 27 členek ve věku od 20 až do 65 let. Přiznávám, že jsem před samotnou prací měla trochu obavy z čistě ženského týmu. Ale ukázalo se, že to byl zatím snad nejfunkčnější tým mého života. Jasná cílová orientace – kongres musí šlapat pro 750 účastníků, převážně žen. My o ně pečujeme, plníme všechna jejich přání, chceme, aby tři jednací dny byly pro ně mimořádné, inspirující i plně nových poznatků.

Společná idea a společný cíl spojovaly. V týmu pracovaly: Američanka, Angličanka, Belgičanka, Holanďanka, Indka, Italka, Japonka, Jihoafričanka, Mexičanka, Němka, Norka, Ruska, Slovenka, Španělka, Švédka, Turkyňe. A samozřejmě také my, Češky. A co bylo pro mne pozoruhodné – neznikaly mini-koalice a nebylo pomlouvání po straně. Bylo zajímavé analyzovat, jak které národy řeší problémy, jak otevřeně umí říct námitku či jasné ne. Některá klidně sdělila své stanovisko a své argumenty, proč teď nepůjde dělat to a to, jiná měla spíše zamlžující odpovědi, nejraději by nechala dialog vyznít do ztracena a pak věc v tichosti vyřešila sama ke spokojenosti ostatních. A nebylo to věkem, jak by se mohlo zdát, že mladé ženy všech národností budou asertivní a ty starší spíše diplomatické. Bylo to kulturou, ze které pochází. Evropanky a Američanky byly většinou přímé. Asijské kultury naopak „ne“ vyslovit nechtěly.

Na tento způsob komunikace jsem zvyklá díky letité spolupráci s japonskými kolegy, přesto mi vždy chvíli trvá

se adaptovat na způsob, kdy, abyste získali pravdivou odpověď, musíte položit otázku tak, aby pravdivá odpověď byla jen ta kladná. Asijské kultury při vyslovení „ne“ ztrácejí tvář a je to pro ně nepřijatelné. Pozor, tento způsob komunikace mají v sobě i Asiaté pracující a vyrůstající zde. Když vám má Asiat odpovědět na otázku, která může znamenat, že on něco neudělal, může hodně mlžit a nezkušený tazatel to hned nemusí poznat.

Asijské kultury také v pracovním procesu neumí moc stanovovat priority a každý úkol je pro ně stejně naléhavý. Tlačí na vás i kvůli maličkostem, které nemusí být zařizeny hned.

A teď si představte opravdu globální firmu, která pracuje hodně virtuálně a vy komunikujete měsíce s jistou Pamelou toho času sedící v Irsku. Nikdy jste se neviděli, jen si píšete po e-mailu anglicky, příjemní neindikuje asijský původ. Až po čase náhodou zjistíte, jaké je složení týmu a ohromí vás informace, že si vlastně už měsíce píšete s Filipínkou. Nebyť jednou pracovně na Tchajwanu, nevěděla bych o zvyku některých modernějších asijských zemí, kde si mladí lidé ke svému asijskému křestnímu jménu vybírají ještě čistě anglicky znějící křestní jméno a to pak užívají ve styku s celým byznys světem. A vy na druhé straně e-mailu zkuste odhadnout, že si píšete s někým, kdo do Evropy přišel před dvěma lety v rámci korporace za manželem s neasijským příjmením. A že tedy i jí máte klást otázky tak, aby odpověď „ano“ byla vždy pravdivá, nikoliv úhybná.

KULTURNÍ ODLIŠNOSTI ZAZNÍ AŽ PŘI KAŽDODENNÍ PRÁCI

Je zajímavé, že když jde o peníze, nikdy se neřešily žádné náboženské otázky či eventuální historické národnostní neshody. Všichni jsme potřebovali zdárně dokončit projekt, získat od klienta

včas zapláceno. Jen bylo vždy nutné respektovat a uvědomovat si specifika některých národností, zejména v otevřenosti jejich komunikace, v rychlosti, za které dělají rozhodnutí a kdo to rozhodnutí dělá (zda osoba přímo na schůzce s vámi, či vždy až její nadřízený v domovské zemi a vše tedy potrvá déle). Tohle byly pro mne rozhodující faktory, se kterými jsem musela pracovat při řízení projektu vstupu zahraničního investora do Čech.

...A také, kdo umí číst mezi řádky a kdo ne. Komu napíšete, že jeho způsob není možný a on sám pochopí, jak to tedy může udělat (nejedná se o žádné navádění k úplatkům, ale třeba o zpětné zachycení smluvního ujednání). A komu naopak musíte pečlivě vysvětlovat a třikrát polopaticky opakovat přímočaré řešení. Někdy mě šokovalo, jak někdo na druhé straně pečlivě analyzuje všechna vaše slova. Tento podrobný a pečlivý přístup vedoucí k jednoduchému a přímočarému řešení je typický zejména pro Japonce. Naopak číst mezi řádky a být kreativní umí skvěle všechny slovanské národy či Američané. Vy pouze musíte „přepínat“ ještě před napsáním stanoviska, vy musíte být v „botách“ druhé strany a zvolit vhodný jazyk a slova.

Zajímavé je také dávkování emocí, ať radostných či hněvivějších. Tam samozřejmě vynikají Jihoevropané. U nich si vždy musíte odmocnit případné očekávání z potencionálně vyhrané zakázky. Stejně jako musíte na škále emocí ubrat, abyste přesně zachytili reálnou míru rozčilení nad chybou, zda je opravdu vážná, či je dotyčný jen rozladěn.

Spolupráce s jinými národy nikdy nebude nudná. Co je potěšující, že při práci pod tlakem na jednom projektu určitě budete spolupracovat bez problémů. Případné kulturní odlišnosti více zazní až při každodenní práci.

*Autor: Lenka Mrázová
lenka.mrazova@lmentio.com*