

Úvod

Velká část knih, které bychom mohli zařadit do skupiny „manažerská literatura“ začíná jednoduchou otázkou: Pro koho je tato kniha určena?

Protože úvod píšete často až na konci, poté, co je celá kniha hotova (tak, jako jej nyní píše já), váháte, jestli se máte inspirovat tímto „kliše“, nebo uvítat čtenáře na stránkách vašeho nového díla jinak.

A pokud vás nic jiného nenapadne, nakonec dáte přednost „tradičnímu způsobu“, rezignujete a řeknete si: „proč vymýšlet kolo“ a tato otázka zahájí úvodní kapitolu vaší knihy také.

Jenže někdy máte problém, protože ač přemýšlíte, jak můžete, nenapadne vás, pro koho by vlastně vaše nová kniha mohla být nebo – a to je snad ještě horší – pro koho není.

A stejnou otázku si kladu já teď, poté co jsem dopsal knihu, kterou držíte v ruce: „Češi a cizinci – na pracovišti i mimo něj“. Odpověď na ni není úplně jednoduchá, protože:

- 1) Kniha je určitě určena těm, kteří pracují s mezikulturními týmy (týmy, které jsou složeny z lidí různých národností). A to jak manažerům, tak řadovým zaměstnancům. Manažeři se dozví se, jak takové týmy lépe řídit, jak je lépe motivovat, jak v jejich rámci lépe komunikovat. Zaměstnanci zjistí, proč se k nim kolegové/cizinci chovají tak, jak chovají, nebo jak vnímá svou roli jejich zahraniční šéf.
- 2) Kniha je také určena těm, kteří s cizinci obchodují, vyjednávají nebo jakkoli jinak komunikují. Od podnikatelů, kteří jezdí do zahraničí vyjednat nové kontrakty, po politiky, kteří se domlouvají na nových oblastech spolupráce.
- 3) A pak – a to je možná nejdůležitější – kniha je určena každému, který se zajímá o to, co mají lidé z jiných kultur „v hlavě“. Ať už se s takovým potkáte na dovolené v tramvaji cestou do práce, nebo se stane součástí vaší rodiny. Jak s člověkem, který pochází z jiné kultury komunikovat? Jak ho neurazit, jak mu něco vytknout? I toto se dočtete na následujících stránkách.

Odpověď na otázku „pro koho je tato kniha určena“ je tak složitá v tom, že v zásadě mohu konstatovat, že pro každého. A to zní přece jen trochu „nabužele“. Ale stojím si za tím: v moderní, globalizované společnosti je nemyslitelné, že byste dokázali absolvovat jeden jediný den bez interakce s cizí kulturou (a pokud ne osobní, tak alespoň zprostředkované médii).

Má ambice je osvětlit vám, jak nejlépe budu umět, proč se lidé z různých koutů světa chovají různě a jak s nimi co nejlépe jednat v práci i životě.

Poslední slova patří varování: tato kniha není „klasická“ akademická literatura. Pokud hledáte kvanta odkazů, citací, studií a grafů, budete zklamáni. Má kniha je praktická příručka skládající se s mých zkušeností z diplomacie, mezinárodního obchodu, vedení kurzů managementu mezikulturních týmů, přiměřené porce výzkumu a teorií a především praktických tipů jak mezi kulturami komunikovat.

Můj cíl byl napsat knihu nejen užitečnou, ale také zábavnou a zajímavou. Snad se mi to povedlo.

Pokud se o tomto fascinujícím tématu chcete dozvědět, udělali jste krok správným směrem.

Vítejte.

Kultura, lidé a management

Komunikace a řešení problémů napříč kulturami se věnuji skoro deset let.

Ne počkejte, vlastně je to víc.

Vlastně jsou to už skoro dvě dekády. Pokud tedy budete počítat i mou fascinaci „lízátkovým problémem“.

O čem to mluvím? Co to je lízátkový problém?

Představte si situaci. Jdete nakupovat do obchodního centra, po nějakých dvaceti třiceti minutách máte plný nákupní košík a s radostí se hnete k pokladně. Co se ale nestane: u pokladny právě probíhá scéna jako z děsivého hororového filmu. Vlastně je to ještě horší.

Malý, asi tříletý chlapeček se u pokladny dožaduje na mamince lízátko.

Ano, další rodič byl právě chycen do pasti bezskrupulózních nadnárodních řetězců. Lízátko umístěná strategicky na konci nákupního martyria tam, kde už si může rodič (bláhově) myslet, že tentokrát vše zvládnul, protože se v jeho košíku nevyjímá ani panenka, ani balík čokoládových tyčinek, ani nic jiného, co by jeho ratolest dnes (samozřejmě „výjimečně“) musela mít.

Ale lízátko u pokladny vás dostane vždycky, protože není úniku.

Znám to, sám mám malé děti.

Takže chlapeček křičí a křičí, malou ručku natahuje směrem ke kuličce rozpuštěného cukru v růžovém alobalu.

A vy nevíte, co máte dělat. Vlastně víte – nemůžete dělat vůbec nic, protože váš boj je předem prohraný. Nicméně o něco byste se přeci jen pokusit měli, nebo vám brzo prasknou ušní bubínky.

Ale o co, co byste v takové situaci vůbec měli dělat? A jak to souvisí s chováním Čechů a cizinců? Čtete vůbec správnou knížku?

Mezinárodní den lízátkového konfliktu

Souvisí. Mně začala tahle situace (malé dítě křičí a něčeho se dožaduje) fascinovat už před mnoha lety. A to právě v mezikulturním kontextu.

Je léto roku 2004. Česká republika se připravuje na vstup do Evropské Unie, ale to se mne příliš netýká. Co se mne jako studenta Právnické fakulty týká je letní brigáda, kterou jako každý rok absolvuji v zahraničí, tentokrát poprvé v USA.

Práce barmana na Aljašce je něco, co by vám mohl z popisu práce leckdo závidět. Natočit jedno pivo za hodinu v ospalém hotelu v Anchorage a poslouchat stále dokola hrdinné historky těch málo lovců medvědů, kteří se tam přes léto ubytují, už méně.

Věděli jste, že když potkáte medvěda a nemáte nabitou, je nejlepší dát si na hlavu velkou krosnu a s mručením diagonálně (nikoli tedy jen dozadu) couvat?

Vidíte, já před rokem 2004 taky ne.

Pobyt v USA ale samozřejmě není jen o práci. Protože v Americe budu skoro půl roku, je to také o zařizování, cestování a samozřejmě nakupování (jinak by to asi nebyla Amerika).

A právě od jedné návštěvy obyčejného amerického Wallmartu se datuje má fascinace studiem mezikulturní komunikace. Od jedné takové návštěvy, u které jsem skutečně málem přišel o ušní bubínky.

Podobnou situaci už jsem popisoval výše. Supermarket. Řada nakupujících připravená zaplatit poklady shromážděné v nákupních vozících. A hlavně: plačící dítě. Opravdu, opravdu nahlas.

A právě v této chvíli, před pokladnou Wallmartu, v USA v roce 2014 se zrodil můj celoživotní zájem o téma mezikulturní komunikace a managementu.

Proč? Protože mne zarazilo, jak nastalou situaci jala americká máma řešit. S relativním klidem se k dítěti sklonila a pomalu, metodicky začala vysvětlovat, proč dnes maminka lízátka nekoupí. Protože lízátka stojí penízky. Protože jsme koupili čokoládové bonbóny. A protože lízátka jsou špatná na zoubky. Následovalo vyjednávání. Když nebudeš plakat a pomůžeš mamince s nákupem, můžeš se doma dívat na pohádku.

Jak odlišný rodičovský přístup, co jsem znal z domova, tedy české kotliny.

„Jestli budeš brečet, tak ti naplácám, abys měl proč.“

S podobným přístupem by český rodič v Americe asi neuspěl (případně hned skončil na výsledku u nějakého orgánu sociální ochrany dětí)). Klidně by tak ale mohl s dítětem jednat v Rusku, kde dokonce rodiče používají podobnou frázi (jak jsem vyzoroval o při pracovních cestách do Moskvy o mnoho let později).

V roce 2006 jsem se poprvé podíval do Číny (opět pracovně) a brzo zjistil, že konfuciánská kultura (Japonsko, Čína, Korea) má vlastní řešení podobných situací.

Čínská maminka, jakkoli pod povrchem stejně rozhozená plačícím dítětem, jako její americká nebo česká kolegyně, pouze s kamennou tváří zkonstatovala, že takové chování je nepřípustné. Neukázala žádné veliké emoce (a to ani ty negativní), ale současně s dítětem nevyjednávala jako rovný s rovným.

A konečně. V roce 2008 jsem se jako ředitel české oficiální účasti na veletrhu Design Dubai stal na vyhlášeném souku (pouliční trh známý především jako místo, kde se dobře nakupuje zlato) stal svědkem podobné situace.

Plačící dítě. Rodiče.

Jenom tentokrát scénka proběhla úplně jinak, než bych čekal. Žádné vyhrožování, nebo domlouvání, ale ani odměřené konstatování. Prostě nic.

Plačící dítě prostě nebylo na přeplněném a už tak dost hlučném tržišti žádný problém. A tam, kde není problém, není ani potřeba jej řešit.

Určitě už jste pochopili, proč tuto knihu otevírá tak relativně banální příhoda s americkým, českým, čínským a arabským plačícím dítětem. Protože děti jsou všude stejné. Ale způsob, jakým se řeší problémy, které mají, nikoli.

Jestli dítě lízátko dostane, nebo nedostane a když ho dostane, tak za jakých podmínek a jak se o celé situaci vůbec komunikuje, to je již kulturně podmíněné.

A to, v jakém kulturním prostředí takové dítě vyrůstá, pak zase ovlivní to, jak bude řešit problémy, se kterými se v životě setká. A jednoho dne může nastat situace, kdy způsob řešení situací, který takové čínské, arabské nebo americké dítě preferuje, se dostane do konfliktu s tím, co je běžné v kultuře, ve které je hostem.

A to pak nastanou problémy.

IBM je společnost, která má po celém světě nejvíce poboček. Více než 170. A je to vpravdě mezinárodní firma. V IBM je naprosto běžné, že německý manažer vede čínské podřízené, korejský šéf úkoluje brazilskou sekretářku a polský účetní konzultuje španělského kolegu.

A ti všichni mohou něco chtít (povýšení, informaci, dovolenou, součinnost) a nemusí to vždy dostat. A jak se potom zachovají? Tušíte správně, jako dítě, které nedostalo lízátko.

Budou vyjednávat? Budou se otevřeně zlobit (ukazovat emoce)? Budou pasivně agresivní? Nebo nechají problém úplně „vyšumět“?

To všechno ovlivní kultura, ve které byli vychováni.

A jsme u toho, proč jsem napsal tuto knihu. Vědět, jak se vést, řídit, nebo následovat kolegy z jiných kultur bude patřit k základním dovednostem moderního manažera. Proč? Protože nehomogenní týmy (tedy týmy složené z lidí, kteří si nejsou „podobní“ – ať už rasově, demograficky, nebo třeba vzděláním) jsou podle všech výzkumů produktivnější a efektivnější tam, kde se potýkají s úkoly, které jsou nové, vyžadují kreativitu, nejsou stereotypní.

A takových úkolů budou mít firmy ve 21. století stále více, protože ty nekreativní a repetitivní brzo zastanou stroje.

Mezikulturní týmy fungují efektivněji

Píše se rok 2011 a campus pekingské univerzity prozářily první paprsky jarního slunce. Jarní slunce a rozkvétající moruše, univerzitní budovy inspirované klasickými tvary čínských pagod – to vše vypadá jako scéna z nějakého čínského historického velkofilmu.

Já si ale téhle krásy kolem příliš nevšímám. Jako jeden ze studentů prestižního MBA, který univerzita už od devadesátých let (jako první v Číně) pořádá jsem přece jen trochu nervózní.

Studium se totiž blíží ke konci a má být završeno obchodní simulací za největší počet kreditů, v simulaci by se mělo poznat, co všechno jsme se za ty dva roky docela intenzivního studia naučili.

Instruktoři rozdělí všechny studenty programu do skupin po desíti (bylo nás 12 skupiny, v Číně je všechno velké, i ročník MBA studentů). Simulace se odehrává v deseti kolech. V každém kole tým vyřeší určité manažerské problémy (jako například kolik výrobků XY vyrobit, za jakou cenu je prodat atd.). Následně instruktoři vyhodnotí, jak si jednotlivé týmy stojí.

Týmy jsou vytvořeny náhodně, ale z nějakého nepochopitelného důvodu je nás sedm cizinců dva Indové, tři Brazilci, Francouz a já) v ro

níku umístěno do jednoho týmu (plus tři Číňani).

Hra začíná. Po prvním kole jsme na pěkné, sedmé pozici, v dalším kole se propadáme na osmou, pak devátou. Začínám si myslet, že takto budeme muset předmět absolvovat znovu (to bude osud posledních dvou týmů). Tak si všímám toho, že zatímco „celočínské“ týmy potřebují na rozhodnutí o tom, jaké kroky v každém kole podniknou (na což mají hodinu) jen dvě až tři desítky minut, zatímco náš „mixovaný“ tým ještě pět minut před koncem kola nemá jasno.

Indové Arjun a Kabir se ke všemu vždy vyjadřují velmi komplikovaně a nikdy není jasné, co chtějí. Francouz George pořád mluví a i kdyby kolo trvalo půl dne, na rozhodnutí by mu to nestačilo. Tři Číňané neříkají pro jistotu skoro nic.

A tak to jde kolo za kolem. Jenže v páté kole se začíná situace měnit a – byť to úplně nechápu – náš tým postupuje hned o dvě pozice nahoru a okupuje pěkné, páté místo. V dalším kole to již je místo čtvrté, třetí a zakončujeme – světe div se – druzí.

Dlouho mi nebylo jasné, jak je možné, že se může vnitřně nesourodý a navíc docela rozhádaný tým umístit jako druhý. A pak jsem na to přišel.

Než se „upeklo“ naše těžce vydiskutované, ze všech stran zvážené „mezikulturní“ rozhodnutí, čínské týmy měly hned ve všem jasno. A tak volili radikálnější, méně vyvážené kroky. A ty dříve nebo později firmu dovedly do problémů. Naše taktika dva kroky dopředu, jeden zpět, nám umožnila vyhnout se extra špatným rozhodnutím a pokud by se hrálo déle než na deset kol, myslím si, že bychom simulaci vyhráli.

Tato má zkušenost – že mezikulturní týmy pracují pomaleji, ale jejich výsledky jsou lepší – se mi pak potvrdila i ve skutečném pracovním životě, když jsem měl to štěstí a řídil firmu v čínské Šanghaji (kde kromě Čechů a Slováků působili také Číňané, Indonésané a Korejci).

Jako manažer tak dnes máte skoro vždy dvě možnosti, jak sestavit tým. Z lidí, kteří jsou si „podobní“ (rasově, demograficky, vzděláním atd) nebo tým, který je diversifikovaný. V tom prvním případě dostanete tým, který řeší úkoly rychle, bez zbytečné diskuse, ale také s relativně menší dávkou kreativity a bez schopnosti zvážit situaci z velkého množství úhlů pohledu.

Nehomogenní týmy jsou kreativnější, ale jejich management je těžší. Tráví více času diskusí a tak se zdá, že nejsou tolik produktivní. Jejich výsledky však často předčí první očekávání.

Asi mi dáte za pravdu, že s ohledem na výše řečené bude 21. století spíše potřebovat takové týmy, které jsou kreativní a originální.

Multikulturní týmy nabízejí právě to.

Potřeba umět komunikovat, vést nebo následovat lidi z jiných kultur je pak dána také tím, že ač se nám to líbí, nebo ne, 21. století bude stoletím migrace. Lidé ze zemí, které jsou na populačním vrcholu budou nevyhnutelně hledat lepší život tam, kde populace vymírá. Ti s sebou bude vždy přinášet specifické výzvy. Společnosti a firmy, které se s tímto trendem dokáží lépe vyrovnat, ale získají zásadní konkurenční výhodu.

Jistě, můžete si jako manažeři stěžovat, že s těmi Vietnamci (nebo taky Ukrajinci, Araby, Němci, Poláky, Slováky...) je „těžká domluva“. Nebo že se s nimi domluvit nedá.

A budete mít úplnou pravdu – překonávat rozdíly, které mezi lidmi z rozdílných kultur existují není snadné. A vždycky můžete rezignovat. Ale můžete se také pokusit pochopit, kde může být zdroj konfliktů a především jak je možné konflikty, které pocházejí z odlišné kultury, ve které je daný člověk vychován, překonat.

Co ještě je a co už není kultura

Řídit lidi je složité a to i bez toho, abyste museli překonávat kulturní rozdíly, ve kterých byli vychováni.

Někdy je navíc docela těžké identifikovat, jestli je váš daný manažerský problém zapříčiněn rozdíly v kultuře pracovníků, nebo jste prostě setkali s člověkem, který neplní své úkoly tak, jak má.

Na jednom ze školení, které k tématu interkulturního managementu již roky pořádám jsem se setkal s velkou nadnárodní firmou, ve které pracují projektové týmy rozprostřené doslova napříč zeměkoulí. Jeden z takovým týmů měl vývojáře jak v Česku tak v Indickém Dilí. Čeští členové týmu byli naprosto nešťastní z toho, jak spolupráce s indickými kolegy probíhá. Indové neplní úkoly včas, nesdělují informace a vůbec se nezdá, že by byli na úspěchu projektu nějak zainteresováni.

Interkulturní problém jak vyšítý, řekli byste. Možná. Z části. Daleko větší problém v dané situaci však bylo to, že manažeři projektových týmů (což byli většinou Češi) neměli vůbec žádné manažerské nástroje na to, jak Indické kolegy řídit. Nemohli je za součinnosti nijak odměnit, za lajdáctví nijak potrestat. Indy český projekt vůbec nezajímal – nic, než práci navíc navíc z něj neměli.

Byl tak v tomto případě problém především v interkulturní komunikaci? Nemyslím. Chyba byla v nastavení řídicích a odměňovacích mechanismů. Pokud nemají podřízení motivaci úkol splnit, je úplně jednou jestli jsou to Indové, nebo Češi. Moc pro Vás toho tak jako tak neudělají.

Před tím, než se tedy rozhodnete aplikovat vše to, co se v této knize naučíte tak, abyste řídili Vaše kolegy z řady cizinců lépe, ujistěte se, že váš tým (a vy samotní) máte „vychytány“ základní nástroje managementu a řízení lidí (jednota vedení, odměňování, sankce atd.).

Jen poté, co si budete jistí, že váš manažerský systém je dobře nastaven (ale z nějakého důvodu nefunguje optimálně) můžete řešit, zda se namazaný stroj nezasekává z důvodu interkulturních rozdílů.

Kultura nebo kultury?

Když se bavíme o kultuře jako o souboru pravidel, které jsou vlastní určité skupině lidí (ať už je to rodina, firma nebo národ), asi vás napadne, že takovou skupinu můžeme do jisté míry definovat docela libovolně. Můžeme se bavit o kultuře národu, ale také o kultuře města (určitě vnímáte, že „brňáci“ a „pražáci“ se nechovají vždy stejně), nebo regionu (například Severní vs Jižní Morava).

Ano, kultur je mnoho. Pokud bychom je chtěli spočítat, nikdy bychom se pravděpodobně ke konečnému číslu nedostali

Tak kupříkladu: obyvatelé jihu Londýna se považují za jiné Londýňany, než jsou ti, kteří bydlí na sever – takže to máme přinejmenším dvě kulturní skupiny a stále se bavíme jen o jednom městě, v jedné zemi. Podobné to může být – ať zůstaneme u britského příkladu – také s ostatními anglickými městy.

Aby tedy vůbec mělo smysl se o mezikulturní komunikaci a managementu bavit, budeme muset zobecňovat. A nejjednodušší – a pro management lidí také nejpraktičtější - je pravděpodobně zobecňovat na úrovni národních států.

V této knize se tak budeme bavit o kulturách národních – kultuře britské, indické, čínské nebo ukrajinské. A to s plným vědomím toho, že každá z těchto kultur je jen určitým zobecněním chování příslušníka určitého národa a je možné, že daný člověk, jelikož pochází ze silné subkultury, nemusí svým chováním a hodnotovou strukturou přesně do dané škatulky sedět (Ukrajinec, který vyrostl v Kyjevě bude mít pravděpodobně jinou hodnotovou strukturu než někdo, kdo se narodil a byl vychován na východ ukrajinské vesnici).

Inteligentní manažeři ale dle mých zkušeností dokáží s tímto omezením pracovat a svůj manažerský styl podle těchto okolností přizpůsobit. To je konec konců údělem managementu jako takového a to nejen toho, který se týká mezikulturního vedení lidí. Existují lety prověřené návody, jak lidi vést, motivovat a kontrolovat, ale každý manažer musí vždy zvážit, zda dokáže aplikovat tu kterou poučku na tu kterou osobu a do jaké míry.

Buďte tedy flexibilní a pokud se vám zdá, že bytí daný kolega by se měl „nějak chovat“, protože je například Ind, ale jeho chování vám do dané škatulky neseď, přizpůsobte vaše manažerské metody skutečnosti. Je možné, že jeho akulturace (vštěpení kulturních hodnot) proběhla jinak nebo jinde, než je pro Ind typické.

Je ale potřeba říci, že takové situace budou spíše výjimečné a ve většině případů vám jako manažerům bude základní znalost dané národní kultury stačit k tomu, abyste dané pracovníky z ní pocházející efektivně a produktivně řídili.

Kultura jednotlivce

Poslední limitace interkulturních studií a praktických návodů, které z nich manažeři čerpají, je v tom, že byt většina příslušníků dané kultury se většinou chová dle pravidel a zákonitostí dané kultury, nikdy to neplatí stoprocentně.

Například Vietnamci komunikují nepřímo a oklikou, protože jejich kultura je založená na komunikaci prostřednictvím kontextu (prostředí, o tom se dozvíme dále).

To ale neznamená, že se nemůžete setkat s Vietnamcem, který je velmi přímý a prostě se řídí heslem „co na srdci to na jazyku“. Bude to sice velká výjimka, ale určitě i tací Vietnamci ve Vietnamu budou.

Možná byli takto rodinou vychováni (třeba proto, že jejich rodiče pracovali v zahraniční firmě), nebo na ně mělo vliv zahraniční vzdělání. Dopátrat jaké všechny vlivy vymodelovaly již hotového člověka a podíleli se tak na tom, jakými pravidly a hodnotami se tak na individuální úrovni řídí (s tím, že tato pravidla mohou být jiná, než jsou typická pro danou národní kulturu), je pro manažera v podstatě nemožné.

A není to ani nezbytné. Pokud vstupujete do vztahu s cizincem, o kterém nic nevíte, vyjděte z doporučení, které najdete (například také) v této knize (nebo jakékoli jiné publikaci, která se interkulturním managementem zabývá). Mějte ale na paměti, že v konkrétním případě se možná setkáváte s jedincem, na kterého nebudou tyto poučky platit.

Opět – bude to spíše výjimka. Většina Vietnamců bude komunikovat nepřímo, stejně tak jako většina Němců přímo. Národní kultura je extrémně silný vliv, který dokáže ve většině případů „zlomit“ i to, jak je daný člověk specificky vychován nebo jaké jsou jeho individuální vlastnosti.

Ale výjimky jsou od toho, že potvrzují pravidlo. Mějte to na paměti.

Kultura je program mysli

Když se narodila naše dcera, byla to pro nás jako nového rodiče (asi jako pro každého jiného nového rodiče) docela náročná situace.

Možná to taky znáte – probdělé noci, vyspávání do pozdního rána (kdy už byste dávno měli dělat něco jiného), hrozné boje o každou minutu v dětské sedačce...

Jelikož má manželka je Číňanka, naše dnes už větší dcerka je napůl Češka po mně a napůl Číňanka po ní. Bylo tak pro mě zajímavé sledovat, jak moc se bude jako dítě lišit od jejich čínských (nebo českých) bratranců a sestřenic.

Dovolu mi malou odbočku. Co vlastně kultura je? V pravděpodobně nejlivnější knize o mezikulturní komunikaci „Culture the software programming of mind“ považuje holandský profesor Hofstede kulturu za software, kterým lidé řeší problémy a který se mezi různými společnostmi (skupinami) liší.

Tak kupříkladu – když na základní škole v Praze přijde do třídy učitel, děti vstanou. Oproti tomu v USA se příchod učitele do učebny obejde bez této formy pozdravu. Proč studenti v Americe zůstávají sedět a proč u nás vstanou? Protože americká (respektive česká) kultura jim tak velí. Proč tomu tak v této konkrétní situaci je? Těžko říct. Kulturní „software“ se vyvíjel desítky, stovky let a často už ani nedokážeme vystopovat, proč nás vede k takovému nebo jinému chování. Jen víme, že je s námi. Pořád.

Zpátky k příkladu s mou dcerou. Do cca jednoho roku byste neměli šanci poznat, že má dcera, vychovaná a akulturovaná na malém českém městě, se chová nějak „jinak“, než její bratřenci z Luoyangu (město o střední velikosti, tedy asi 7 milionů obyvatel, v čínské provincii Henan). Ještě do roku a půl neměla na dcerku kultura žádný zásadní vliv.

Od dvou let se ale rozdíl začaly projevovat. Kolem dvou let jsme se také s dcerou opět vrátili do Číny. A ukázalo se, že jako „poločeska“ se chová jinak, než stejně staré čínské dítě.

Mia, tak se dcera jmenuje, například daleko upřímněji komentovala situace, které se kolem ní dějí. Autority, jako například paní učitelku ve školce, brala spíše jako starší kamarádku (oproti tomu čínští bratřenci ke starším lidem přistupovali s větší dávkou respektu). Byla si schopná hrát více sama a prosazovat svůj názor (třeba kde si budou děti hrát) i když s jejími návrhy ostatní nesouhlasily.

Stávala se prostě více přímější v komunikaci, méně kolektivistickou, méně akceptující hierarchii. Jako každé jiné české dítě (každý jiný Čech).

Jestliže kultura je jako software (a my ještě na pár chvil u této užiteční analogie zůstaneme), pak prvotní software dítěti do malého mozečku nainstaluje sama příroda. A ten se napříč zeměmi a kontinenty neliší. Malé dítě prostě umí plakat, umí se smát, umí se dožadovat potravy.

Kultura se postará až o ten software v jeho druhé verzi (nebo aktualizaci). Jak se chovat ke starším (s jakou mírou respektu), jak přímo (nebo nepřímo) komunikovat, jak dalece brát ohledy na kolektiv, kterého jsem součástí. A mnoho dalšího.

Co tvoří kulturu

Právě jsme si řekli, že kultura je vlastně program mysli. Software, kterým se řídí naše chování (pravidla, kterými řešíme situace). Jaká všechna pravidla to ale jsou?

Pomůžeme si ještě jednou analogií. Viděli jste někdy obrázek ledovce? Určitě ano. Tak teď si ho zkuste vybavit – tu masivní horu ledu, vedle které vypadají i ty největší lodě jako dětské hračky. A teď si představte, že to, co vidíte, je jen 10 procent skutečné hmoty ledové kry.

90 procent už tak obrovské masy ledu totiž najdete až pod hladinou. Takže to, co vidíte je jen zlomek toho, čím ledovec skutečně je.

S kulturou je to stejné. 90 procent z toho, co kulturu dané skupiny (třeba národa) tvoří nevidíte. Nemůžete si na to šáhnout, nemůžete to vyfotit nebo si nahrát na video. A cože to tedy těch 90 „neviditelných“ tvoří? Hodnoty, představy, tradice, postoje a to vše, čím se v dané kultuře řídí chování jednotlivce.

V Dánsku není problém vzít si za manžela (manželku) osobu stejného pohlaví. V Saudské Arábii se takové chování trestá smrtí. Krevní msta je v Západní Evropě považována za nejen nelegální, ale také extrémně nemorální chování. Ve řadě arabských zemí je za nemorální nepomstít se za čin spáchaný na rodině. A tak bychom mohli pokračovat.

Kultura, o které se v této knize budeme bavit, je tak pojem, který znamená daleko více, než to co si pod ním na „první poslech“ možná představíte. Nejde jen (a především) o místní hudbu, lokální tradice, nebo oblečení. Kultura je soustava pravidel, kterými se řídí chování lidí v dané společnosti a také hodnoty, na kterých jsou tato pravidla postavena.

Odkud se kultura bere?

Všimli jste si někdy, že čím větší země (geograficky), tím horší (ve smyslu nedotaženější) vozy se v ní vyrábí? Proč jsou americká, čínská nebo ruská auta horší, než německá a japonská? Je to náhoda? Nemyslím.

Řekli jsme si, že kultura je systémem pravidel a hodnot, kterými se řídí daná skupina (může to být skupina na úrovni národa, nebo firmy, nebo třeba rodiny). Jak se ale potom v dané skupině takový hodnotový a normativní systém vytvoří?

Zpátky k problému s auty. Geografie je jedna ze zásadních proměnných, které ovlivňují to, jaká kultura (hodnoty a pravidla) v dané zemi zakoření. Firmy pocházející z (geograficky) rozsáhlých zemí často vyrábějí produkty, které nejsou tak dotažené, jako produkty firem, z malých zemí (samozřejmě můžeme srovnávat jen země na stejné úrovni rozvoje). Jejich trh, jejich spotřebitelé to totiž nevyžadují.

Američtí spotřebitelé se nezajímají tolik o každý detail interiéru nového vozu. Nešťourají se v motorovém prostoru tak, aby zjistili, zda má jejich auto to nové a nejmodernější řešení rozvodového řemene. Němci ano. Japonci také. Protože pro Němce nebo Japonce je detail důležitý.

Je geografie (a z ní vyplývající posedlost detailem, který určitě najdete v japonské a německé kultuře ve spoustě situacích) tím jediným důvodem, proč jsou obecně japonské a německé produkty „dotaženější“? Určitě ne. Je to ale téměř bez pochyb jedna z důležitých proměnných, které hodnotový žebříček Němců nebo Japonců formovali? Určitě ano.

Vedle geografie je zásadním nositelem kulturních hodnot historie a historická zkušenost. Tak kupříkladu: sociologové dokáží změřit, jak moc si jako člověk myslíte, že dokážete kontrolovat vlivy vnějšího prostředí, respektive jak moc se domníváte, že prostředí ovlivňuje vás (a vy nemáte moc možností, co s tím dělat). Říká se tomu těžiště kontroly.

Asi určitě si tipnete, který ze národů vykazuje nejvyšší hodnotu v takovém měření (tedy těžiště kontroly je vysoké, to znamená členové daného národa se domnívají, že vůle je to nejdůležitější, co je potřeba k úspěchu). Samozřejmě, jsou to Američané. Stačí si vyhrnout rukávy, že ano.

Oproti tomu v průměru daleko nižší těžiště kontroly změříte například u arabských národů žijících v oblasti středního východu. Inshallah— dá li Bůh — business bude (nebo nebude).