

Zkusit jen chvíli



Denis Leclerc je profesorem na Thunderbird School of Global Management se sídlem v Arizoně, kde vyučuje mezikulturní komunikaci a globální vyjednávání. V současnosti také přednáší v programu Exekutivního MBA na CMC Graduate School of Business v Čelákovících.

mlčet...

Zabýváte se ve své akademické praxi také výzkumem?

V souvislosti s tím, že přednáším, výzkum dělat nemusím a všechny svůj čas mohu věnovat výuce. Vzhledem k tomu, že má disertační práce se zaměřovala na sebejistotu v komunikaci, kdy jsem zjišťoval, jaké jsou podmínky toho, aby byl člověk v komunikaci úspěšný, a zajímal se o rozdíly mezi různými kulturami – americkou, německou a francouzskou, se snažím této oblasti věnovat i dále. Využívám k tomu právě mezinárodní prostředí školy, kde působím. V současnosti se zaměřuji na styly, které mí studenti používají při vyjednávání. Nic ale nepublikuji, jen se studenty pracuji na zajímavých tématech a souvislostech, které pak mohu analyzovat a v případě potřeby citovat v jiných kurzech.

Co vás tedy zajímá aktuálně?

Jsou to podrazy ve vyjednávání. Ačkoli se komunikací zabývám dlouhá léta, výsledky takových výzkumů mě obvykle skutečně překvapí. Nevyjdou totiž většinou tak, jak bych na základě svých zkušeností předpokládal. Rozdíl se týká různých aspektů – pohlaví, kultury, oblastí byznysu, v níž působíte. Zatím nemám všechny výsledky vyhodnocené, ale mohu uvést jeden z příkladů toho, k čemu jsem došel: byt se to nezdá, muži i ženy používají podrazy – třeba emoce či negativní emoce – v jednání velmi podobně a ve srovnatelné míře. Nebo jiný poznatek: kulturní rozdíly se projevují v tom, že východní národy se snaží prosadit svou podobu programu jednání prostřednictvím negativních emocí – a to zejména při komunikaci s představiteli západních kultur. Co se oborů týká, největší výskyt různých podrazů při vyjednávání jsem identifikoval v marketingu. Domnívám se, že vzhledem k tomu, že jsem výzkum dělal v mezinárodním prostředí mé školy, jsou získaná data spolehlivá a mají jistou vypovídací hodnotu.

Dovednosti v oblasti mezikulturní komunikace se stávají čím dál důležitějšími. Proč s nimi potřebujeme umět pracovat a proč právě v současnosti?

Myslím si, že to má co dělat s globalizací. Podíváme-li se na to z ekonomického hlediska, mnohé organizace se staly globálními rychleji než lidé samotní. Není výjimkou, že výroba je umístěna v České republice, finanční oddělení sedí v Londýně a marketing ještě úplně jinde. Všechno je decentralizované, ale v principu stále potřebujete, aby spolu lidé byli schopni komunikovat a jednat, nejen proto, že rozvíjíte společné strategie, které je třeba sdílet.

V Evropě lidé tvrdí, že jsou Evropany a sdílejí stejnou kulturu; ta ale tvoří jen velmi tenkou vrstvu, protože rozdíly mezi jednotlivými národy na tomto kontinentu existují. Souvisí to s diverzitou a inkluzí: Evropa je diverzitní, ale otázkou je, zda je opravdu inkluzivní. V tom je velký rozdíl – sice chceme pracovat s co nejrozličnějšími typy lidí, ale jsme si jistí, že je zahrnujeme do týmu a rozhodování?

Mnoho zaměstnavatelů nepovažuje investice do rozvoje měkkých dovedností – a mezikulturní komunikace je jejich součástí – za podstatné. Přitom jen ti, kdo rozvoj svých lidí v tomto směru podporují, mohou být úspěšní. Ti nejlepší z firmy odejdou, pokud nedostanou prostor k rozvoji a uplatnění vlastního názoru. Mnozí zaměstnavatelé se chlubí tím, že mají plán diversity a pracují s ním při přijímání lidí, nedozvíte už se ovšem, zda jejich týmy pracují s veškerým potenciálem, který takto v lidech získají.

Bohužel si dovolím tvrdit, že společnosti, které jsou diverzitní a inkluzivní zároveň, je pomálu. Podívejme se třeba na příklad žen: je mnoho těch, které by mohly být generálními ředitelkami, ale často narážejí na skleněný strop. Například v Německu je na nejvyšších pozicích jen 11 % žen, přičemž německá legislativa zahrnuje principy rovnosti a tudíž by takový rozdíl neměl existovat.

Jak ale takovou situaci řešit?

Pokud deklarujeme, že diverzita je klíčovým principem, jak zajistit, aby

Denis Leclerc absolvoval studium mezinárodního turismu na Arizona State University a kulturní geografie na Université de Haute Normandie ve francouzském Rouen. Titul Ph.D. pak získal v oboru mezikulturní komunikace na Arizona State University. Nedávno také dokončil program v oblasti vyjednávání a řešení konfliktů na Harvardu. Pět let působil na Arizona State University – a v této souvislosti zmiňuje zajímavou náhodu: „*V týdně, kdy jsem oznámil, že budu chtít ze školy odejít, aniž jsem měl přesnou představu o tom, jakým směrem se vydám, mi zavolala má známá, která pracovala právě na Thunderbird a nabídla mi práci. Už jsem tu skoro čtyři roky a musím uznat, že všichni kolegové jsou skutečně zajímavými lidmi a profesionály ve svém akademickém oboru.*“

Denis Leclerc se v praxi zabývá mj. evaluací mezinárodních programů a přípravou, facilitací a analýzou profesních rozvojových tréninků pro osoby na výkonných pozicích ve firmách se sídlem na jihu západu Spojených států. Podílel se také na tříletém projektu, který zjišťoval kulturní adaptaci amerických vědců působících ve vědeckých laboratořích v zahraničí. Výsledky projektu vedly k tomu, že před vysláním na zahraniční posty vědci absolvují mezikulturní trénink.

Vzhledem k tomu, že má disertační práce se zaměřovala na sebejistotu v komunikaci, kdy jsem zjišťoval, jaké jsou podmínky toho, aby byl člověk v komunikaci úspěšný, a zajímal se o rozdíly mezi různými kulturami – americkou, německou a francouzskou, se snažím této oblasti věnovat i dále.

V Evropě lidé tvrdí, že jsou Evropany a sdílejí stejnou kulturu; ta ale tvoří jen velmi tenkou vrstvu, protože rozdíly mezi jednotlivými národy na tomto kontinentu existují. Souvisí to s diverzitou a inkluzí: Evropa je diverzitivní, ale otázkou je, zda je opravdu inkluzivní.

Často slýchám argument, že daná firma „zkusila“ diverzitu. Ale principy diverzity nelze „zkoušet“, musíte je uvést v praxi. Buď je dodržujete nebo ne. Nelze je jen tak „zkoušet“. Je obtížné začít s prosazováním multikulturního a diverzitivního prostředí ...

to, co v sobě přináší různé typy lidí, bylo maximálně využito ve prospěch firmy i lidí v týmu?

Musí to přijít shora. Oddělení lidských zdrojů se sice může snažit prosadit větší míru inkluze zaměstnanců, ale první otázka, které se mu dostane, se bude týkat nákladů – kolik nás to bude stát? A vzhledem k tomu, že HR oddělení negeneruje zisk a navíc je stále mnohde vnímáno jen v kontextu administrativní role, není snadné to prosadit. Podívejte se také, kolik je v takových odděleních žen. Neočekává se od něj zisk, převažují tam tedy ženy. Manažeři se pak snadno domnívají, že toto oddělení není pro firmu tak důležité. I tady mnohé souvisí se stereotypy. Všimněte si, že úspěch nejlepších evropských firem přímo souvisí s tím, že diverzitu a inkluzi berou vážně – na všech úrovních, včetně top managementu.

Neopustí nás onen zájem o mezikulturní komunikaci a diverzitu ve chvíli, kdy bude na trhu zase dost pracovní síly a my se budeme moci přestat zajímat o alternativní skupiny lidí?

Máte pravdu v tom, že země s nízkou mírou nezaměstnanosti by měly být těmi s nejrůznorodějšími pracovními týmy, protože jejich prostřednictvím hledají řešení nedostatku zaměstnanců. Volí zaměstnance, kterým by nikdy dříve šanci nedali. Dodnes to bylo snadné – měli homogenní skupinu a věděli, jak s ní komunikovat.

Často slýchám argument, že daná firma „zkusila“ diverzitu. Ale principy diverzity nelze „zkoušet“, musíte je uvést v praxi. Buď je dodržujete nebo ne. Nelze je jen tak „zkoušet“. Je obtížné začít s prosazováním multikulturního a diverzitivního prostředí – hlavně v případech, kdy jste znali jen unifikovanou kulturu. Získáte tak ale různé myšlenky, různé hlasy, různé způsoby vnímání produktu, různé přístupy ke klientům, různá vnímání a řešení problémů.

Vzhledem k rozdílným stylům komunikace a zpracování informací je třeba hledat cesty ke spolupráci a nástroje, které ji umožní.

Na vaší dubnové přednášce v Praze jste mimo jiné mluvil o tichu a tom, jak jej vnímáme v tzv. euroamerické kultuře ve srovnání s jinými...

Ve většině západních kultur je ticho uprostřed konverzace považováno za ztrátu času a prostoru, neboť jsme od útlého dětství vychováni k tomu, abychom takové mezery vyplňovali. Navíc si v jakékoli diskusi vytváříme mentální obraz toho, jak si představujeme, aby dotazovaný odpověděl. Zkušenosti novinářů například vědí, že poté, co položí otázku, mají zůstat zcela zticha a dát dotazovanému prostor k odpovědi. Neměli by se snažit svou otázku jakkoli parafrázovat, vysvětlit apod.

Zůstat zticha je samo o sobě velmi zajímavým cvičením – někdy to zkuste na večírku, v zaměstnání, s přáteli. Prostě jen chvíli mlčte... Nebo předtím, než odpovíte, zkuste napočítat do tří. Případně si pro změnu naopak vzpomeňte na to, co se říká: čím delší ticho, tím hloupější první věc, kterou kdo vysloví.

V různých kulturách má ticho různý význam – zatímco jste zticha, můžete totiž sdílet mnoho věcí. Příkladem jsou původní obyvatelé Ameriky nebo lidé ze severovýchodních zemí: k dispozici mají mnoho slov a výrazů, ale přesto jsou mnohem tišší, protože i ticho považují za způsob komunikace. Nemusejí mluvit, ale přesto si rozumějí. A právě na to lidé v byznysu a zejména vyjednávání zapomínají. Příslušníci západních kultur přijdou o řadu kontraktů jen proto, že jsou v diskusi příliš horliví. V Japonsku, Číně nebo Koreji vás jednoduše nechají mluvit – čím více mluvíte, tím spíše mohou sledovat, co říkáte, nevyjadřovat se a přesto si udělat názor.

A ještě jeden postřeh: naše kultura nám nedovolí zůstat v klidu a tichu – máte-li komunikátor jako BlackBerry, nemáte šanci zůstat zticha, jen si dát kávu a nemluvit: jste prostě pořád na příjmu. Spojené státy jsou příkladem velmi hlasité společnosti: ani televizní zprávy nejsou už jen o hlasateli, navíc k mluvenému slovu vás bombardují informacemi, které běží v podobě textu nad a pod mluvčím hlasem...

Alena Králíková