



# THE BROŽURA

# THE BROŽURA



# Dobrý den!

Pokud jste právě otevřeli tuto brožuru, je velmi pravděpodobné, že máte to štěstí pracovat v multikulturní firmě. Gratuluji.

## **You're going to have so much fun!**

Ano, práce v multikulturní firmě je napínavá a zábavná, člověka obohatí nejen v pracovní rovině, ale především v té osobní. Je třeba se ale připravit na situace, které budou netradiční a vy se budete muset pozastavit a přemýšlet nad tím, co se právě odehrálo.

Ve firmách, ve kterých se koncentruje velké množství různých kultur, je třeba zvýšené tolerance a talentu zvládat neznámé situace, které skutečně čas od času nastanou.



# Co je to kritický incident?

Kritický incident nemusí být za každou cenu doprovázen „kritickými“ pocity. Jedná se o situaci, které se účastní zástupci dvou či více různých kultur a mezi kterými vznikne negativní či naopak pozitivní dojem z chování druhé kultury. Nemusí však jít o dramatický moment, stěžejní v této situaci je fakt, že prožitá událost přinutí účastníky zamyslet se nad průběhem setkání. Je pravděpodobné, že tato zkušenost přinutí oba zástupce jednotlivých kultur zamyslet se nad svými dosavadními hodnotami, přístupem nebo chováním.

Kritické incidenty se odehrávají velmi často právě v multikulturním prostředí a jejich prožití obvykle má značný vliv na osobní a profesní vývoj. Jsou to právě interkulturní firmy, které jsou dějištěm kritických incidentů, a proto je důležité být na tyto situace připraven.

Odlíšná jazyková vybavenost není jedinou nástrahou, která může vyústit v nedorozumění. Jsou to právě kulturní odlišnosti – pracovní návyky a vzorce chování v různých situacích, která mohou vést k tzv. „kritickým incidentům“. Prožití kritického incidentu často účastníky obohatí a posune dál. Situace může být však natolik traumatická, že může vést k významnému narušení vzájemných vztahů mezi účastníky tohoto kulturního nedorozumění. Může vést k nedůvěře k druhé kultuře, či dokonce vyvolat nechuť pokračovat ve výkonu práce a dalšímu pobytu v pracovním prostředí.

Váš zaměstnavatel, který Vám právě předal tuto brožurku, si je závažnosti tohoto tématu plně vědom a za pomoci tréninkových podkladů se Vás pokusí připravit na pobyt v odlišném multikulturním prostředí.

Následující stránky jsou věnovány tréninkovým podkladům, které byly vytvořeny na základě průzkumu v prostředí multikulturní firmy. Jedná se tedy o reálně prožité příběhy, jejichž vzorce se v multikulturní realitě často opakují. Jména účastníků byla z důvodu zachování diskrétnosti změněna. Tyto příběhy slouží k zamyšlení se nad tím, jaké je prostředí multikulturní firmy a na co všechno je třeba se připravit.

Good luck!



**Přečtete si následující kritický incident a zamyslete se nad správnou odpovědí.**

*„Náš tým je složen z mladých lidí pocházejících z různých koutů světa. Dobře si rozumíme a při práci si užijeme legraci. Jeden z mých z kolegů pochází z Japonska a jmenuje Yasushi. Párkrát jsem na něj zavolala přezdívkou „sushi“, protože jsem si myslela, že to je vtipné. Později jsem se dostala do nepříjemné situace se svou nadřízenou, která mi sdělila, že Yasushi byl z tohoto oslovení velmi rozladěn a že si nepřeje, aby se takováto situace opakovala.“*

Antonia, 29 let. Německo.

- a) Japonský kolega se cítil dotčen, protože mají jiný smysl pro humor.
- b) Situace byla pro japonského kolegu nepříjemná, protože se cítil zneuctěn.
- c) Japonský kolega nechová k Antonii sympatie a chtěl jí způsobit problém

Správná odpověď je b)

Ačkoliv se Antonia snažila být vtipná a myslela si, že prolomí ledy, neuvědomila si odlišnosti japonské kultury, která na výběr jmen klade velký důraz. Každé jméno je rodiči pečlivě vybrané a má svůj význam. Yasushi shledával komolení jeho jména jako ofenzivní chování, a také jako znak vyjádření neúcty směrem k jeho osobě.





*„V rámci německé divize naší společnosti byl zaveden nový proces, který bohužel nefungoval, tak jak bylo plánováno. Po několika dnech jsem se rozhodl podat zpětnou vazbu své manažerce pocházející z Holandska. Ačkoliv to nebyla pozitivní zpětná vazba, pokládal jsem to za důležité. Její reakce mě však nemile překvapila. Stroze mi poděkovala a velice nepřijemným tónem sdělila, že se mám okamžitě věnovat své práci, protože jsme ve skluzu.“*

Filip, 28 let. Česká Republika.

- a) Manažerka na zpětnou vazbu svého podřízeného reagovala odměřeně, protože je to její práce analyzovat chybovost procesů.
- b) Manažerka vycítila příležitost, kde si vybit nahromaděný vztek.
- c) Filip neuvážil fakt, že styl vedení se může lišit s ohledem na kulturní souvislosti.

Správná odpověď je c).

Holandská kultura je specifická svou přímostí. Záměr manažerky nebyl Filipa urazit či ho napadnout. Vzhledem k hektickým okolnostem mu pouze sdělila, že je potřeba vrátit se k práci. Při pozdějším rozhovoru vysvětlila, že sama neuvážila skutečnost, že ačkoliv v její kultuře jsou lidé zvyklí mluvit přímo, stručně a k věci, není to myšleno nikterak negativně. Je třeba pracovat s faktem, že ne všichni kolegové jsou na takovýto styl jednání zvyklí, a to především pokud nepochází z kulturně blízkých národností.



*„V Podniku XY pracuji jako manažerka německého týmu. Každý týden se koná meeting s kouči ostatních týmů. Na jednom z těchto pravidelných meetingů jsem kritizovala myšlenku manažerky francouzského týmu. Považovala jsem to za konstruktivní kritiku, hledání nejlepšího možného řešení, produktivní výměnu názorů. Bohužel jsem to byla jen já, kdo byl tohoto názoru. Manažerka francouzského týmu se zjevně urazila a přestala komunikovat. V místnosti zavládlo znatelné napětí a situace vygradovala až do fáze, kdy jsem musela vést nepříjemný a vysvětlující rozhovor o tom, že kritika z mé strany rozhodně nebyla myšlena jako cílené navážení se do protistrany.“*

Sophie, 32 let. Německo.

- a) Sophie měla předem zvážit způsob vyjádření nesouhlasu s francouzským koučem.
- b) Kouč by měl být na kritiku zvyklý a umět se s ní vypořádat. S takovou povahou by neměl vykonávat tuto pozici.
- c) Sophie by ráda povýšila, a proto se snaží prosadit své nápady.

Správná odpověď je a).

Jako kouč v mezinárodní firmě by si Sophie měla být vědoma rozdílů jednání kultur v situacích, jako je tato. Ačkoliv je německá kultura zvyklá sdělovat své názory přímo, s úmyslem vylepšení procesů a tím dosažení lepších výsledků, není pravidlem, že příslušníci jiných kultur, dokáží tento způsob akceptovat. Francouzská kultura upřednostňuje sdělování kritiky v soukromí a poněkud jemnějším způsobem. Často požadují ukázkou konkrétního případu a jeho podrobné vysvětlení.



K setkání s kritickým incidentem může nevědomky přivést své zaměstnance i multikulturní firma samotná. Pozorně si přečtěte následující příběhy a pokuste se odpovědět na otázky uvedené pod nimi.

*„Když jsem nastoupila do Podniku XY bylo mi sděleno, že si zde všichni zaměstnanci tykají – bez ohledu na věk, postavení a část světa, kde zaměstnanec pracuje. Abych byla upřímná, nebylo pro mě ze začátku vůbec jednoduché, si na tuto novou realitu zvyknout. Dostala jsem se do několika nepříjemných situací, kdy jsem například vedla důležitý rozhovor se svým nadřízeným a nebyla jsem schopná mu tykat, jako bychom se znali léta. A mé rozpaky negativně ovlivnili celý rozhovor.“*

Jana, 35 let. Česká Republika.

*„V naší firmě je zavedena kultura tykání, na tento styl jsem nebyl u předchozího zaměstnavatele zvyklý. Pracoval jsem osm let u české firmy, kde tykání svým nadřízeným nepřicházelo v úvahu. Jednou jsem vedl rozhovor s dámou z Německa v pokročilém věku. Řešili jsme spolu její výplatní pásku a já jsem byl s každým slovem v rozpacích, zda si mohu dovolit dámě tykat. Byl jsem si nejistý a cítil se neschopně, protože jsem za těchto podmínek nebyl schopný podat kvalitní výkon“*

Petr, 23 let. Česká Republika.



*„Firemní kultura mého zaměstnavatele je postavená na přátelském režimu, který zahrnuje vzájemné tykání na všech pozicích. Zvykla jsem si na tento styl jednání natolik, že jsem ve stejném duchu vedla telefonický rozhovor s pracovníkem německého finančního úřadu, který samozřejmě na tento styl nebyl zvyklý. Nenechal mě domluvit a ostře mě osočil s otázkou, zda se známe a jestli ano, že o ničem takovém neví, jak si tedy dovoluji mu vůbec tykat. Několikrát jsem se mu omluvila a situaci vysvětlila, přesto se po celou dobu rozhovoru choval velmi arogantně a na konci vyjádřil pochybnosti o mých dovednostech, ačkoli jsem mu na jeho dotaz odpověděla správně. Po skončení tohoto telefonátu jsem neměla nejmenší chuť v práci pokračovat.“*

Helena, 46 let. Česká Republika.

- a) Jana, Petr ani Helena nebyli schopni zvládnout tak jasný a lehký úkol – odlišit kdy je tykání na místě a kdy nikoliv.
- b) Trend vytvoření přátelské prostředí a způsobu komunikace tykáním v multikulturních firmách není každé kultuře vlastní.
- c) Jana, Petr a Helena měli na začátku učit rozhodnutí o tom, že tykání přijmou za vlastní a dále se věci nebudou zabývat.

Správná odpověď je c)

Česká kultura je od útlého věku vedena k vyjádření slušnosti a úcty. Nejčastěji je toto prováděno skrze slušné chování, jehož součástí je právě vykání. Vykání je v české kultuře chápáno jako projev úcty a respektu k neznámým osobám, nadřízeným, starším lidem a ženám. Ačkoliv v mnoha jiných kulturách není vykání ani součástí jazyka, je potřeba aby firma, převzala zodpovědnost a své zaměstnance na tuto novou realitu připravila.





# JAZYKOVÁ BARIÉRA

*„Pracuji v multikulturní firmě, kde je hlavním jazykem angličtina. Téměř každý zaměstnanec tento jazyk ovládá. Stěžejní je právě termín „téměř“. Komunikace se zaměstnanci pracujícími v přepravních skladištích je velmi náročná. Tito zaměstnanci přichází ze zemí Blízkého východu, Indie a Severní Afriky a stává se, že neovládají ani jazyk země, ve které pracují ani jazyk anglický. Takovýchto situací jsem zažil několik. Jedna z nich mi však utkvěla v paměti více než ty jiné. Vedl jsem telefonický rozhovor s bývalým zaměstnancem, pocházející z Pákistánu, který požadoval zaslání dokumentů pro úřad práce. Jedinou informací, kterou jsem od něj potřeboval vědět, byla jeho současná adresa. Špatnou angličtinou mi tvrdil, že žádnou adresu nemá. Hovor jsme vedli několik desítek minut a adresu jsem se nedozvěděl. Po ukončení telefonátu jsem nevěděl, co si o této situaci mám myslet. Zda se jednalo o člověka bez domova či zda nebyl schopen mi situaci vysvětlit vzhledem k jazykové bariéře. Cítil jsem se mizerně.“*

Mikolaj 31 let. Polsko.

*„Řešení technických problémů naší firmy je přesunuto do Indie. V rámci mého španělského týmu jsme řešili poměrně závažný technický problém, který musel být co nejdříve odstraněn. Španělská divize však požaduje, aby oficiální komunikace probíhala pouze ve španělštině, a protože v Indii nebyli schopni požadavek přeložit, nikdo problém neřešil a po třech dnech byla komunikace automaticky uzavřena. Odkládání řešení problému nám způsobilo rozsáhlé komplikace a finanční ztráty.“*

Francesco 29 let. Španělsko.



*„Pracuji pro německou divizi mého zaměstnavatele, která je ovšem částečně relokována do Prahy. Náš tým není složen čistě z Němců, nýbrž je složen ze zástupců různých národností, a proto se mezi sebou dobře domluvíme. Na jednom ze soukromých meetingů s mou nadřízenou, která pochází z Německa, jsem se dostala do zvláštní a nepříjemné situace, ve které hrála roli jazyková bariéra. Obě jsme se cítily nepochopené a méněcenné. Zřejmě se snažila prolomit ledy a vyprávěla mi historku, jak o svých narozeninách plakala kvůli svému věku. Bohužel použila slangový výraz, kterému jsem nerozuměla, jen jsem se domnívala, co může znamenat. Později se však ukázalo, že má interpretace dialektového výrazu nebyla správná a odpověděla jsem jí na to ve smyslu, že se zřejmě měli s jejími dětmi dobře a hezky to oslavili. Rázem přišla odměřená odpověď, že žádné děti nemá a dobře se neměla. Dlouho dobu jsme obě měly problém najít si k sobě cestu.“*

Tereza, 28 let. Česká Republika.





*„Pro naše zaměstnance v Německu jsem k dispozici na telefonu pro jejich případné dotazy. Ačkoliv němčinu ovládám na vysoké úrovni, několikrát jsem se dostal do zvláštní situace vyvolané druhou stranou. Ve všech případech se jednalo o rodilé Němce, kteří požadovali: „někoho kompetentního, kdo je také Němec“. Trvali na tom i po vysvětlení, že všichni disponujeme stejnými informacemi. Neexistuje tedy nikdo více kompetentnější. Pokaždé jsem se cítil neschopně, přesto, že jsem udělal všechno, abych druhé straně pomohl.“*

Robert, 34 let. Slovensko.

Jaké řešení byste sami navrhovali?

**Doporučení:**

Při nástupu do multikulturní firmy je třeba mít na vědomí, že se člověk bude setkávat s rozmanitostí nejen kulturní, ale také s různou jazykovou vybaveností. S tímto faktem je třeba neustále počítat a být v takových situacích velmi tolerantní. Nejlépe funguje představa sebe samého na místě druhé strany.



*„V kanceláři sedíme všichni pohromadě, protože uspořádání je typu „open space“. Můj stůl je blízko mých dvou kolegyní z České Republiky. Neustále se mezi sebou baví česky, což je pochopitelné. Přesto, že jejich jazyk neovládám, v některých situacích je možné zaznamenat z jejich tónu hlasu, že se zrovna nebaví o vaření, ale o něčem důležitém. Nikdy nevím, zda se nebaví o firemních věcech, či dokonce o mě. Je mi to nepříjemné a znervózňuje mě to.“*

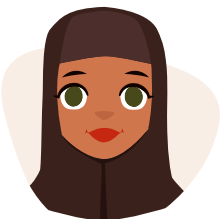
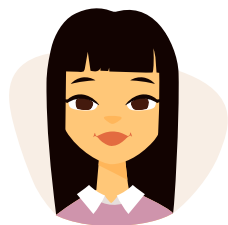
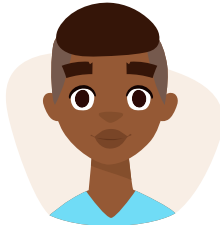
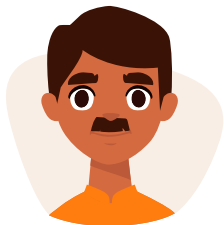
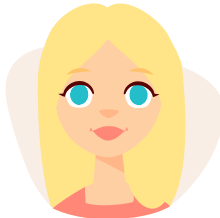
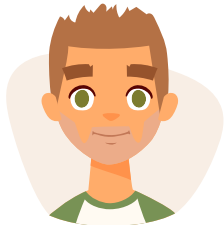
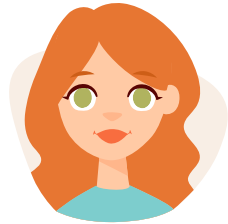
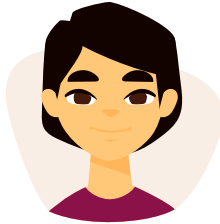
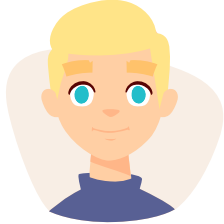
Dominik, 29 let. Holandsko.

Jaké řešení byste sami navrhovali z pohledu Dominika a z pohledu jeho kolegyně?

**Doporučení:**

V multikulturální firmě, kde každý ovládá jiný jazyk, lze očekávat a je přirozené, že zástupci stejných národností, budou mezi sebou komunikovat ve svém rodném jazyce. Především však u těchto typu uspořádání kancelářských prostor je třeba upozornit zaměstnance na to, že jejich jednání může uvádět ostatní kolegy do nepříjemných situací a je třeba vyzvat je k větší toleranci. Případně zavést v rámci týmů komunikaci v hlavní jazyce týmu.





Zajímavou situací je chování jižanských kultur, jako je Itálie, Francie, Španělsko apod. v rámci pracovního prostředí. Podívejme se, jaké příklady kritických incidentů uvedli příslušníci jiných kultur.

*„Učím se italsky, abych také každé ráno mohla v klidu posnídat v rámci pracovní doby.“*

*„Pracovat vedle španělského týmu je zkouška odvahy. Jejich styl komunikace je velmi hlučný a živý. Veškerá soustředěnost na práci je narušena.“*

*„Pokud chcete trochu lásky a přívětivosti, seznamte se s Francouzem. Každé ráno obdržíte hned dva polibky na tvář.“*

*„Pokud se z kuchyňky ozývá hlasitá konverzace a smích, můžete si být jistí, že tam potkáte někoho ze španělského nebo italského týmu.“*

*„Tak jak si kávové siesty si umí užívat Francouzi či Italové, nesvede nikdo jiný.“*

### **Doporučení:**

Ačkoliv se mohou tyto příklady jevit jako úsměvné, existují kultury, pro které je toto chování v pracovním prostředí nepochopitelné. Mohou ho vnímat jako známku lenosti, neangažovanosti a netolerance vůči ostatním. Sami vyžadují 100 % koncentraci a očekávají výsledky podložené čísly. Pro jižanské národy jsou naopak velmi důležité společenské konverzace, kterými upevňují vzájemné vztahy a přikládají jim velkou důležitost. Rádi se baví a siesta je součástí jejich dne.



# ZE ŽIVOTA

*„Od té doby, co jsem se přistěhovala do Prahy a objevila vietnamské obchody, které mají otevřeno do 10 hodin večer 7 dní v týdnu, můj život je jednodušší. Kdykoliv něco v kuchyni postrádám, mohu si to do pěti minut obstarat. V Argentině takovou možnost nemáme.“*

Frederica, 47 let. Argentina.

*„Má norská spolužačka byla šokována, když jsem si šla spát, bez toho aniž bych se osprchovala. Myslela si, že nejsem čistotná. Jsme zvyklí chodit se sprchovat obvykle ráno, po probuzení.“*

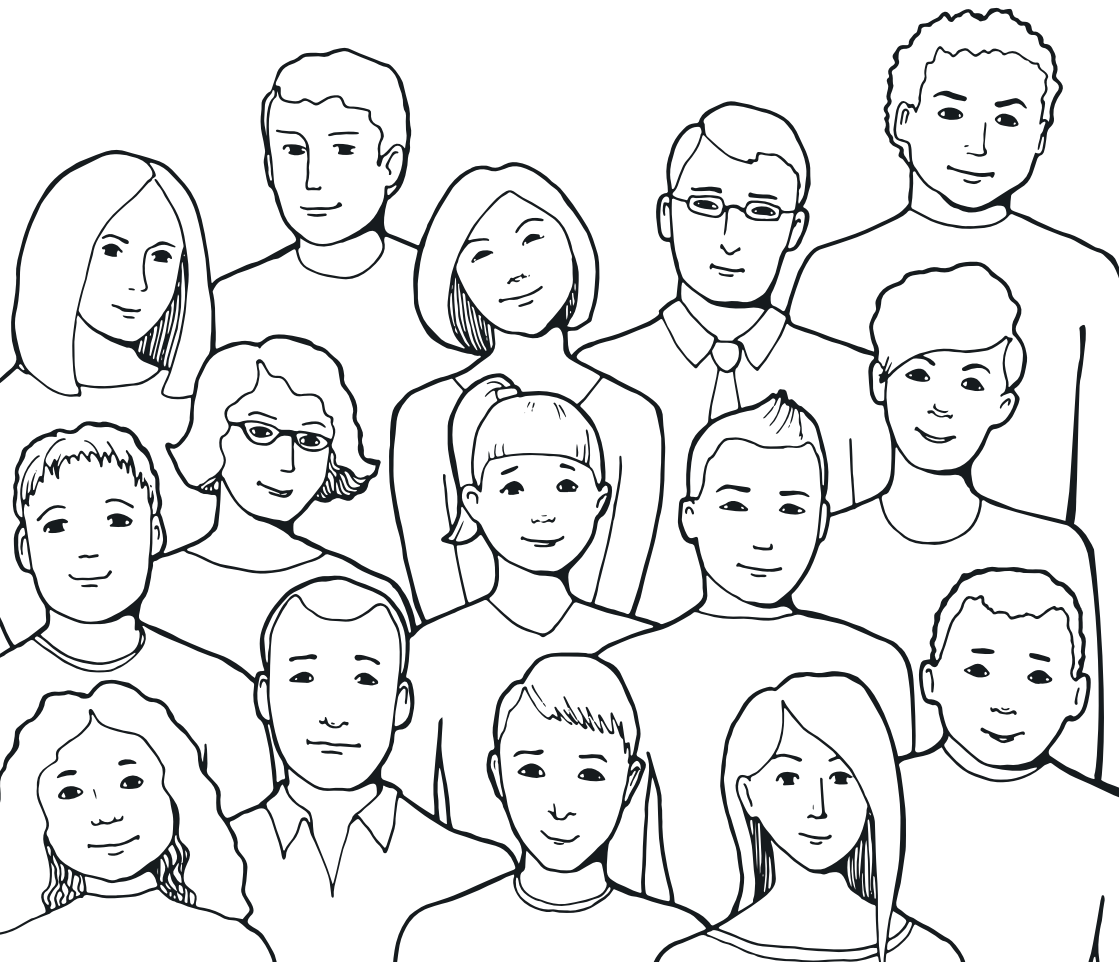
Maria, 28 let. Španělsko.

*„Při mém pracovním pobytu ve Vietnamu v městě Hanoi jsem poprvé využil místní dopravy. Autobusy byly tak přeplněné, že žádný centimetr čtvereční nezůstal na zmar. Po chvíli v takto přeplněném autobuse jsem si všiml jedné zvláštnosti. Místní lidé ve snaze ušetřit místo, s klidem posadili na klín někomu, kdo zrovna seděl. Prostě nastoupili do autobusu, rozhlídli se, někoho si vybrali, pouze se zeptali, zda si mohou sednout a posadili se. Někdy na sobě seděli více než 20 minut, aniž by společně prohodili jediné slovo.“*

Marek, 32 let. Česká Republika.

*„Při mé první návštěvě u mého českého přítele jsem vstoupil do domu, tak jak jsem zvyklý – aniž bych si zul boty. Jeho šokovaný výraz mi prozradil, že něco není v pořádku. Myslel si, že jsem nevychovaný a že mu udělám doma nepořádek. Stejný incident jsem zažil v Asii. V mé rodné zemi, si boty při vstupu do domu nezouáváme.“*

Santiago, 26 let. Španělsko.



*„Chtěl jsem udělat rezervaci na snídani pro tři mé přátele, v jedné z pražských kaváren na 11 hodinu dopolední. Slečna na druhé straně telefonu mě upozornila, že snídani podávají pouze do 11 hodin. Navrhl jsem tedy, že přijdu o několik desítek minut dříve a snídani objednáám i pro své kamarády, kteří dorazí něco málo po 11 hodině. Sdělila mi, že něco takového není v žádném případě možné. Byl jsem překvapen, českým pro-zákaznickým přístupem.“*

Zoran, 27 let. Chorvatsko.

*„Žiji ve Francii třetím rokem a pokaždé mě překvapí reakce některých jedinců, po sdělení, odkud pocházím. Někteří vůbec netuší, o jakém státě je řeč a po krátkém zamyslení radostně vykřiknou: „Oui, Czechoslovakia!“. Jeden z mých kolegů se mě dokonce zeptal, zda disponujeme velkým množstvím zbraní, „když se u nás v Čečensku válčí.“*

Dana, 24 let. Česká Republika.



Z předchozích příběhů vyplývá, že multikulturní pracovní prostředí přináší mnoho nových a neznámých situací. Aby si člověk byl schopen odnést pozitivní dojem a aby se byl schopen z prožitých incidentů odnést poučení do budoucna, je nutné zaujmout správný přístup.

**Budte vždy tolerantní**

**Pokud si nevíte rady, ptejte se**

**Poznávejte své kolegy**

**Projevte zájem o jejich zvyky, tradice, zemi, kulturu**

**Učte se cizí jazyk**

**A hlavně...**

**Užívejte si tuto jedinečnou  
příležitost, poznat celý svět  
na jednom místě!**