

JAN HEBNAR

# ČEŠI A CIZINCI



JAK MYSLÍ, ŘÍDÍ A PRACUJÍ

 GRADA



JAN HEBNAR

# ČEŠI A CIZINCI



JAK MYSLÍ, ŘÍDÍ A PRACUJÍ

 GRADA

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Mgr. et Bc. Jan Hebnar, MBA**

## **Češi a cizinci**

*Jak myslí, řídí a pracují*

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 7765. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Bc. Pavel Ševčík

Ilustrace na obálce Ivan Nikulin

Počet stran 160

První vydání, Praha 2020

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1877-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-2709-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-1027-8 (print)

---

# OBSAH

Úvod: Češi a cizinci – konflikty a spolupráce .....	7
<b>1. Kultura, lidé a management .....</b>	<b>11</b>
Mezinárodní den lízátkového konfliktu .....	12
Mezikulturní týmy fungují efektivněji .....	16
Co ještě je a co už není kultura .....	20
Kultura nebo kultury? .....	21
Kultura jednotlivce .....	23
Kultura je program mysli .....	24
Co tvoří kulturu .....	26
Odkud se kultura bere? .....	28
Lepší a horší kultura, kulturní šok .....	30
Kulturní skupiny a proč je potřebujeme .....	32
Jak se měří kultura .....	33
Kulturní vlivy (Češi vs. svět) .....	39
<b>2. Role šéfa napříč kulturami .....</b>	<b>43</b>
Demokratické a velitelské kultury .....	45
Role šéfa ve velitelské kultuře .....	47
Respekt a jak si jej zasloužit .....	47
Hranice toho, co může šéf chtít .....	49
Diskuse se šéfem .....	51
Loajalita a tým jako rodina .....	54
Rozhodovací proces .....	56
Role šéfa v demokratické kultuře .....	60

---

<b>3. Tým a jeho fungování</b> .....	67
Kolektivistické a individualistické týmy .....	71
Odměňování a motivace v kolektivistickém týmu .....	71
Soukromí a sdílení informací .....	73
Diskuse a názor .....	74
Vztahy v týmu a mimo něj .....	76
Vztahové a nevztahové kultury .....	79
Management ve vztahové kultuře .....	83
Budování vztahů .....	84
<b>4. Komunikace mezi kulturami</b> .....	93
Nepřímá komunikace a komunikace kontextem .....	97
Nepřímé kultury a nonverbální komunikace .....	101
Číslo a vysoký kontext .....	108
Informace a prostředí .....	111
Nepřímá komunikace a konflikt .....	113
Souhlas a nesouhlas v kultuře s vysokým kontextem .....	116
Pravidla a pravda .....	121
Smlouvy a právo .....	125
Komunikace a koncept tváře .....	129
<b>5. Čas a plánování</b> .....	139
Sekvenční a synchronní kultury .....	140
Soukromý a veřejný čas .....	142
Přítomnost, minulost a budoucnost .....	144
Dlouhodobé a krátkodobé kultury .....	147
<b>Závěr</b> .....	151
<b>O autorovi</b> .....	155

# ČEŠI A CIZINCI – KONFLIKTY A SPOLUPRÁCE

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 píši já), váháte, jestli se máte inspirovat tímto „klišé“, nebo uvítat čtenáře na stránkách svého nového díla jinak.

A pokud vás nic jiného nenapadne, nakonec dáte přednost „tradičnímu způsobu“, rezignujete, 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 – Jak myslí, řídí a pracují*. Odpověď na ni není úplně jednoduchá, protože:

1. Kniha je určitě určena těm, kdo pracují s mezikulturními týmy (týmy složenými z lidí různých národností). A to jak manažerům, tak řadovým zaměstnancům. Manažeři se dozvědí, 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 se chovají, nebo jak vnímá svou roli jejich zahraniční šéf.
2. Kniha je také určena těm, kdo 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 – je kniha určena každému, kdo se zajímá o to, co mají lidé z jiných kultur „v hlavě“. Ať už se s takovým člověkem 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 tedy složitá v tom, že v zásadě mohu konstatovat, že pro každého. A to zní přece jen trochu „nabubřele“. 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).

Mou ambicí 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 z mých zkušeností z diplomacie, mezinárodního obchodu, vedení kurzů managementu mezikulturních týmů, přiměřené porce výzkumu a teorií a především praktických tipů, jak mezi kulturami komunikovat.

Mým cílem bylo napsat knihu nejen užitečnou, ale také zábavnou a zajímavou. Snad se mi to povedlo.

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

Vítejte.



# KULTURA, LIDÉ A MANAGEMENT

Komunikaci 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 pastí bezskrupulózních nadnárodních řetězců. Lízátko umístěná strategicky na konci nákupního martyria tam, kde už si může rodič (bláhově) myslet, že

tentokrát vše zvládl, 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 přece 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. Mě 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 několika 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 ani 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 2004 se zrodil můj celoživotní zájem o téma mezikulturní komunikace a managementu.

Proč? Protože mne zarazilo, jak se nastalou situaci jala americká máma řešit. S relativním klidem se k dítěti sklonila a pomalu, metodicky začala vysvětlovat, proč dnes maminka lízátko nekoupí.

Protože lízátko stojí peníze. Protože jsme koupili čokoládové bonbóny. A protože lízátko jsou špatná na zoubky. Následovalo vyjednávání. Když nebudeš plakat a pomůžeš mamince s nákupem, můžeš se doma dívat na pohádku.

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

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

S podobným přístupem by český rodič v Americe asi neuspěl (případně by hned skončil u 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 vypožadoval při pracovních cestách do Moskvy o mnoho let později).

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

Čínská maminka, jakkoli pod povrchem stejně rozhozená pláčícím dítětem jako její americká nebo česká kolegyně, pouze s kamennou tváří konstatovala, že takové chování je nepřijatelné. 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 sůku (pouliční trh známý především jako místo, kde se dobře nakupuje zlato) svědkem podobné situace.

Plačící dítě. Rodiče.

Jenom tentokrát scénka proběhla úplně jinak, než bych čekal. Žádné vyhrožování nebo domlouvání 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, s nimiž 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, v níž 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 se španělským kolegou.

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 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, jež jsou nové, vyžadují kreativitu, nejsou stereotypní.

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

## Mezikulturní týmy fungují efektivněji

Píše se rok 2011 a kampus 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 programu 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 níž 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 dvanáct skupin, 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 v ročníku (dva Indové, tři Brazilci, Francouz a já) umístěno do jednoho týmu (plus tři Číňané).

Hra začíná. Po prvním kole jsme na pěkné, sedmé pozici, v dalším kole se propadáme na osmou, pak na devátou. Začínám si myslet, že takto budeme muset předmět absolvovat znovu (to bude osud posledních dvou týmů). Taky 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, 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 vlastně 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 pátém kole se situace začíná měnit a – byť to úplně nechápu – náš tým postupuje hned o dvě pozice nahoru a okupuje pěkné páté místo. V dalším kole to je již 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 zvažované „mezikulturní“ rozhodnutí, čínské týmy měly hned ve všem jasno. A tak volily 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 z lidí, kteří jsou „odlišní“. V tom prvním případě dostanete tým, jenž řeší úkoly sice 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.

Mezikulturní týmy nabízejí právě to.

Potřeba umět komunikovat, vést nebo následovat lidi z jiných kultur je pak dána také tím, že ať 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. To s sebou bude vždy přinášet specifické výzvy. Společnosti a firmy, jež se s tímto trendem dokáží lépe vyrovnat, získají zásadní konkurenční výhodu.

Jistě, můžete si jako manažeři stěžovat, že s těmi Vietnamci (nebo taky Ukrajinci, Arabi, Němci, Poláci, 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 hledat, jak je možné konflikty, které pocházejí z odlišné kultury, v níž byl 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, zda je váš daný manažerský problém zapříčiněn rozdíly v kultuře pracovníků, nebo zda jste se prostě setkali s člověkem, který neplní své úkoly tak, jak má.

Na jednom ze školení, jež k tématu mezikulturního managementu již roky pořádám, jsem se setkal s velkou nadnárodní firmou, ve které pracují projektové týmy rozprostřené doslova napříč zeměkoulí. Jeden z takových týmů měl vývojáře jak v Česku, tak v indickém Dillí. 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.

Mezikulturní problém jako vyšitý, řekli byste. Možná. Zčásti. Daleko větším problémem 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 součinnost nijak odměnit, za lajďáctví nijak potrestat. Indy český projekt vůbec nezajímá – nic než práci navíc z něj neměli.

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