

DIVERSITY MANAGEMENT

aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí

Současný trh práce nás přivádí do každodenního kontaktu s cizinci, ať jsou to kolegové z vedlejší kanceláře nebo klienti na druhém konci světa. Tento trend vyžaduje od manažerů i řadových pracovníků nejen schopnost domluvit se v cizím jazyce, ale i klíčové interkulturní kompetence. Toto vše je podstatou nové disciplíny zvané DIVERSITY MANAGEMENT.

Termín *diversity management* může vyvolat v českém prostředí řadu pochybností. Ty se netýkají pouze vhodného českého ekvivalentu pro překlad tohoto termínu, ale i porozumění jeho samotnému obsahu. Základní pojmy, s nimiž pracuje, jako jsou *agismus*, *gender*, *minority*, se do českého jazyka často ani nepřekládají...

Koncept zvládání odlišností v pracovním prostředí – *diversity management* – k nám přichází z kulturně a sociálně velice heterogenních zemí, jako jsou USA, Austrálie či Holandsko, jež byly „nuceny“ potýkat se s touto otázkou o něco dříve než Česko. Jestliže se tradiční přístup *diversity managementu* soustředil na zajištění legislativních opatření a regulí týkajících se rovných příležitostí, případně afirmativních akcí pro znevýhodněné skupiny na trhu práce, má v současné době *diversity management* proaktivnější podobu: vychází z přesvědčení, že různorodé pracovní prostředí je pro podnik nikoliv problémem, ale výhoda či dokonce zdroj firemní prosperity. Nadnárodní společnosti jako IBM nebo Coca-Cola zakomponovaly *diversity management* přímo do své vize. Jim podobné podniky zavádějí nová komplexní opatření složená z interkulturních výcviků, vnitropodnikových ombudsmanů a koučinku managementu v diverzifikačních stylech řízení a motivace.

KULTURA

Je zde řeč o „kulturně heterogenních zemích“, „interkulturních“ kompetencích, o kulturně různorodém pracovním prostředí... Všechny tyto termíny se točí kolem pojmu „kultura“, který bývá nadužíván, a není od věci si vyjasnit, co vlastně znamená.

Někdo mluví o kultuře ve spojení se zážitkem z divadelního představení, s tradičním pokrmem nebo hanáč-

kým krojem. Jiní lidé zase používají spojení „firemní kultura“, „politická kultura“ či „kultura chudoby“. O jistých lidech lze dokonce někdy slyšet, že „žádnou kulturu nemají“.

Po staletí se slovo kultura, odvozené z latinského *cultus* a *colere*, vztahovalo k zemědělské kultivaci a pěstění, nikoliv k popsání lidí a jejich chování. Zhruba kolem 16. století se ale situace změnila a pojmu kultura se začalo užívat stále častěji ve spojení s tím, co člověka dělá hezcím a ušlechtlejším: jisté stolovací a hygienické návyky, znalost písma nebo slabost pro operu. Takovýto redukující výklad kultury ve své době dobře posloužil evropskému a americkému imperialismu – snahou o „zkulturnění“ zaostalých národů byla ospravedlněna expanze a ovládnutí celých států a kontinentů. Moderní antropologická teorie tento selektivní výklad zcela popírá: kultura je vše, co jsme vyjmenovali, a mnohem více.

Jednotnou definici toho, co kultura přesně znamená, je obtížné najít: jen v roce 1952 napočítali vědci Kroeber a Kluckhohn těchto definic přes 150. Dnes se nicméně všeobecně přijímá široká definice kultury jako *naučného porozumění symbolům*, či dokonce jako *kontrolního mechanismu* – mapy, recepty, pravidla, konstrukce – neboli to, čemu počítačový inženýři říkají program (C. Geertz). Kultura je systém sdílených přesvědčení, hodnot, zvyků, chování a artefaktů, jež lidé v rámci jedné společnosti používají ve vzájemné interakci mezi sebou a světem. Ty si jako jedinci osvojíme v rámci té „naší“ kultury a připadají nám „normální“. Pakliže nepotkáme člověka z docela jiného kulturního systému, je těžké si uvědomit, že „normální“ může být pro jiného jedince něco docela jiného. Kulturu však „máme“ každý, ať chodíme ve smokingu či v sáři.

Kultura znamená veškeré aspekty našeho bytí: ty *viditelné*, jako jsou například šaty, barva kůže, jídlo, písně či architektura, jsou projevem těch *neviditelných*, jako jsou normy, postoje, víra, hierarchie atd. Některé populární metafory přirovnávají kulturu k ledovci, z něhož pozorujeme pouze malou část nad hladinou, nebo dokonce k cibuli, kterou musíme zbavit mnoha slupek, máme-li se dostat k samému středu. Stejná situace může znamenat v různých kulturách něco zcela jiného a je třeba se mít na pozoru při zjednodušující interpretaci pouze z té „naší“ perspektivy: tři hodiny na oběd může Středoevropanovi na návštěvě Madridu připadat jako ztráta času, nicméně pro jeho tamního pracovního partnera je to klíčová příležitost k bližšímu seznámení a stavební kámen dobrého obchodu.

PRÁCE S ODLIŠNOSTÍ

Právě a především těmi neviditelnými aspekty kultury se zabývá firemní *diversity management*. V dnešní době je relativně snadné podlehnout dojmům, že podobně oblečení klienti z Mexika či Francie jsou „stejní jako my“. Opak může být pravdou. Pro úspěšnou spolupráci je dobré si uvědomit, že tak důležité záležitosti, jako jsou pojetí autority, zodpovědnost, tvořivost, dočvilnost, důvěra, partnerství či byrokracie, jsou vždy kulturně podmíněné. Adekvátní chápání těchto pojmů a rozdílů může mít dopad na průběh obchodního jednání či konkrétní firemní praxi. V závislosti na tom, kdo jsou kolegové či klienti, upravují ně-

kteří podniky svůj systém plánování, sdílení informací, odměňování či motivace.

Jak se tedy naučit efektivně pracovat s mezinárodní klientelou či s vlastními kolegy z různých zemí světa? Jak efektivně komunikovat v interkulturním pracovním prostředí, zajistit soudržnost pracovního týmu a předcházet kulturně podmíněným konfliktům?

Populární literatura přišla v poslední době s nejrůznějšími praktickými návodů, jak vést úspěšná pracovní jednání v arabském světě, v USA či v Latinské Americe. Takové rady a doporučení týkající se jedné konkrétní země či jednoho kulturního areálu jsou přínosné, ale nejsou bez nebezpečí stereotypizace a povrchnosti. Stačí si uvědomit, jak stoprocentně by se asi každý z nás ztotožňoval s podobnou příručkou o České republice pro cizince z poloviny devadesátých let, kde se konstatuje, že čeští podnikatelé nosí bílé ponožky v polobotkách, pracovní oběd se na závěr rozpocítá a každý zaplatí pouze za sebe a na každé jednání je potřeba mít připravený úplatek. Co by pro některé z nás platilo doslova, by druhý člověk zcela odmítl. Každá kultura je ve svém celku nekonečně pestrá a různorodá a jako jedinci nejsme nositeli jedinečného elixíru přístupů a postojů.

ZÁKLADNÍ OSY

Pro účinné chápání kulturních rozdílů v pracovním prostředí proto doporučujeme jiný přístup. Konstatovali jsme, že kultura je mapa, podle které lidé přistupují ke světu prostředí, k času a k dalším lidem. Na základě srovnávacího studia těchto postojů docházíme k tomu, že existují jisté *základní osy*, podél nichž můžeme studovat a blíže chápat jiné kultury (F. Trompenaars):

1. *Přístup a pojetí autority*
2. *Přístup ke vztahům a pravidlům*
3. *Přístup k jednotlivci a ke skupině*
4. *Přístup k vyjadřování emocí*
5. *Orientace v čase*

1. Přístup a pojetí autority:

jsou kultury, kde se autorita odvozuje výhradně od zásluh a činorodosti daného jedince: kde a co vystudoval, jaké má za sebou pracovní zkušenosti.



Mgr. Kateřina Březinová, Ph.D.

Věk nebo gender nebývá tak důležitý. Existují ovšem jiné kultury, které respekt a autoritu odvozují spíše od daných než vybojovaných kvalit, nejčastěji od rodinného původu či věku dané osoby.

Potenciál pro konflikt: Odlišný přístup k autoritě v různých částech světa má celou řadu praktických implikací pro obchodní jednání: kdo může reprezentovat názory podniku, kdo přijímá konečné rozhodnutí, jakým způsobem pracovníci sdělují nadřazeným negativní zprávy, co je třeba mít na vize. Tým složený z mladých, dynamických odborníků s převahou žen bude mít v řadě zemí světa ztíženou vyjednávací pozici, neboť je seniorní manažeři – převážně muži středního věku – nebudou brát dostatečně vážně.

2. Přístup ke vztahům a pravidlům

Říká se, že ve Skandinávii je manželka schopná udat vlastního partnera, pokud se bude pokoušet okrást stát na daních... Občanský princip nade vše a jasné pojetí toho, co je správné a co je špatné, vedou k tomu, že se v tzv. univerzalistických kulturách vyžaduje dodržování pravidel, i když se jedná o naše nejbližší. V jiných, tzv. particularistických kulturách, by tento přístup vyzněl jako holé bláznovství: čím vážnější je problém, tím je důležitější pomoci příteli či příbuznému. Osobní vztahy mají vždy a za jakýchkoli okolností přednost před zákony a prací.

Potenciál pro konflikt: Obsáhlé smlouvy, s nimiž přijedou do Asie američtí obchodníci, mohou vyvolat u tamních obchodních partnerů podezření, že jim jejich kolegové nevěří. Podobný konflikt nejednou zhatil

Mgr. Dana Potočková, MDR



celou zakázku: ve vztahově orientovaných kulturách je obchodování vnímáno jako prodloužení vztahu osobního. Spěch a jednostranný zájem o uzavření kontraktu se nevyplácí.

3. Přístup k jednotlivci a ke skupině:

Zástupkyně izraelské firmy byla při uzavírání zakázky v Thajsku zaskočena tím, že se jí na její konkrétní nabídky nedostalo během jednání žádné konkrétní reakce. Přestože bylo vše vyjednané předem po e-mailu a z jejího pohledu se již jednalo o formální podpis smlouvy, druhá strana si pořád ještě brala čas na rozmyšlenou a na konzultaci zpět v podniku. Navíc vypadalo, že jediné, co thajské kolegy skutečně zajímá, je pozvánka na večeri s karaoke, a to přestože věděli, že odlétá hned následující den brzo ráno...

Potenciál pro konflikt: Některé kultury jsou silně zaměřeny na jednotlivce, a naopak jiné kultury mají orientaci spíše kolektivní. To se může projevat třeba tak, že širší rodina má v jistých částech světa zásadní význam, a jinde se naopak bere spíše jako nutné zlo... Italští turisté přijíždějí do Prahy vesměs ve velkých skupinách, které málokdy rozpouštějí. Čeští turisté v cizině se občas přiznávají, že prchají, jakmile uslyší češtinu. Různá míra identifikace s pracovním týmem či celou firmou může platit i pro obchodní jednání.

4. Přístup k vyjadřování emocí:

Jsou kultury, v nichž se klidné a rozvážené chování a udržení emocí „na uzdě“ považuje nade vše. Jsou však také kultury, kde se nedostatek projevovaných emocí bere jako netransparentní a vzbuzuje podezření, že to druhá strana s námi nemyslí upřímně.

Potenciál pro konflikt: Pro řadu lidí z tzv. neutrálních kultur jsou fyzický kontakt, výrazná gesta či zvýšený hlas tabu. Může se však stát i při obchodním jednání, že se jejich partneři začnou chovat „hystericky“. Zástupci tzv. expresivních kultur by měli naopak vědět, že monotónní přednes, bezemoční přístup a soustředění se „na věc“ nemusí být automaticky znamenat nezájem či odtažitost.

5. Orientace v čase:

Někteří spolupracovníci vždycky přijdou včas, zatímco jiní mají vždycky zpoždění a spoustu dobrých důvodů k omluvě... Někde se zpoždění považuje za samozřejmost a v podstatě se očekává, jinde je považováno za hrubou nezdvořilost. Kultury světa se mezi sebou neliší pouze v dočvilnosti, i když ta je možná vidět při obchodních jednáních nejvíce. Docela zásadně se liší také v přístupu k minulosti, současnosti a budoucnosti.

Potenciál pro konflikt: Při pracovním jednání můžeme narazit hned na několik úskalí souvisejících s časem a nejedná se pouze o přesný příchod. Odborníci z kultur orientovaných na budoucnost kupříkladu jen s obtížemi chápou, proč se soudobá francouzská firma prezentuje ve výroční zprávě z roku 2004 svými výsledky z 80. let minulého století. Co pro jednu stranu implikuje zkušenost, může vnímat druhá strana jako zastaralé či dokonce primitivní. Konflikty v souvislosti s časem nastávají nejednou při plánování, povýšení, motivaci či odměnách pro zaměstnance.

SPECIALISTÉ NA DIVERZITU

V minulém roce proběhl v Praze první ročník *World Diversity Leadership Summit*. Na něm se představila řada HR odborníků zastávajících funkci tzv. specialistů na diverzitu. Jejich hlavním úkolem je podpořit ve své firmě vznik integrovaného systému rovných příležitostí, podporovat kulturní senzitivitu a práci s odlišností.

Hrají klíčovou úlohu při snižování nedorozumění, která v souvislosti s diverzitou mohou vznikat v pracovním prostředí.

Lze něco obdobného očekávat v české firemní praxi? Je pravděpodobné, že na specialisty zaměřující se výhradně na otázky diverzity na pracovišti si budeme muset počkat. Nicméně ani Česko už není zdaleka tak homogenní společností jako dříve. I zde roste v souvislosti s otevřenými hranicemi a globalizací obchodu potřeba koncepčního přístupu k *diversity managementu* při překonávání komunikačních bariér, jež nejsou zdaleka jen odrazem našich jazykových možností. Zahraniční zkušenosti dokazují, že firmy uvědomující si existenci různých druhů uvažování a přístupu k řešení problému, stanovování priorit či sdílení hodnot, mají harmoničtější pracovní týmy i lepší ekonomické výsledky. HR specialisté jako odborníci na kultivaci pracovních vztahů a využití lidského potenciálu hrají v tomto směru významnou úlohu.

Mgr. Dana Potočková, MDR
nezávislá konzultantka a školitelka
v oblasti interkulturního managementu
potockova@conflict-management.org

Mgr. Kateřina Březinová, Ph.D.
programová ředitelka Multikulturního
centra Praha
katerina.brezinova@mkc.cz

