



Aj v biznis etikete platí – Iný kraj, iný mrav

Ing. Tomáš Borec PhD.

V minulom čísle sme poukázali na dôležitosť schopnosti interkultúrnej komunikácie pre manažérov, ktorá nestráca svoj význam ani v čase prudkého rozvoja informačných a komunikačných technológií.

Vo väčšej časti sveta je pri rokovaní a uzatváraní obchodov osobný kontakt aj naďalej nevyhnutný a vyžaduje si okrem ovládania cudzieho jazyka aj poznatky o tom, aké zvyklosti sa uplatňujú v iných obchodných kultúrach a akými spôsobmi tam ľudia rozmyšľajú a komunikujú. Uvedli sme tiež základné rozdiely v kultúrnej orientácii, ktoré ovplyvňujú interkultúrnú komunikáciu a medzinárodný obchod.

Najdôležitejšie z nich je delenie na kultúry, orientované na dohodu (OD), ktorých manažéri sa zameriavajú iba na plnenie úloh a dosiahnutie dohôd bez bližšieho spoznania partnera, a kultúry, orientované na vzťahy (OV), kde je prvotné spoznanie obchodného partnera ako človeka a až potom sa pristupuje k obchodu. Dnes si bližšie rozoberieme niektoré ďalšie aspekty odlišností kultúr OV a OD a príklady ich konkrétnych prejavov v bežných situáciách.

NADVÄZOVANIE PRVÉHO KONTAKTU

Keďže ľudia z kultúr OD sú relatívne otvorení pre obchodovanie s cudzími, manažéri môžu v normálnom prípade nadväzovať kontakty s potenciálnymi zákazníkmi priamo. Pritom je rozho-

dujúce, že to nepodmieňuje nijaký predchádzajúci vzťah alebo známosť. Samozrejme, vytvorenie vzťahu je aj na trhoch OD nápomocné, ale čo je dôležité, nie je nevyhnutné pre úspech.

Firmy z kultúr OV neuzatvárajú obchody s neznámymi, ale prednostne s príbuznými, priateľmi, alebo známymi, s ktorými udržiavajú kontakty a vzťahy. Preto je veľmi dôležité, kto sa s kým pozná. Číňania nazývajú tieto užitočné vzťahy guanxi, čo je veľmi známe slovo v celej východnej a juhovýchodnej Ázii.

Takže na trhoch silne OV nemožno bez známosti nadviazať obchodný vzťah. Najschodnejšou cestou, ako sa skontaktovať s niekým, kto vás nepozná, je byť predstavený vhodným partnerom alebo organizáciou. Predstavenie prostredníctvom tretieho prekonáva odstup k osobe alebo firme, s ktorou chcete mať do činenia. Náležité uvedenie je napríklad v Japonsku také dôležité, že tam vznikli osobitné poradenské firmy, ktorých hlavnou úlohou je sprostredkovať zoznámenia cudzích s japonskými firmami.

Samozrejme, vytvoriť dobré vzťahy v biznise je dôležité všade vo svete, nielen v krajinách OV. Ale rozdiel je v tom, že s Arabmi, Afričanmi, Latinsko-

američanmi a väčšinou Ázijčanov treba skôr, ako sa prístupí k obchodu, vytvoriť atmosféru dôvery. Na trhoch OV platí: najprv sa stať priateľmi, až potom nasleduje obchod.

KOMUNIKÁCIA CEZ „DELIACI MÚR“

Obchodné kultúry OD a OV sa odlišujú aj v komunikácii. Rokovací partneri na jednej strane deliaceho múru uprednostňujú priamu, otvorenú a jasnú reč, naproti tomu ich partneri z druhej strany nepriamy a rozvláchny štýl. Podľa skúseností práve komunikácia spôsobuje medzi biznismenmi OD a OV najviac nedorozumení, pretože každá zo strán očakáva od nej niečo iné.

Je to napríklad otázka priorit. Pre rokovacích partnerov OD znamená, že chcú byť pri komunikácii s druhými jasne pochopení. Najčastejšie sa odvolávajú na to, že hovoria to, čo si myslia a myslia to, čo hovoria. Naproti tomu partneri OV za najvyššiu prioritu pokladajú udržiavanie harmónie a nekonfliktných vzťahov. Preto starostlivo dbajú, aby to, čo hovoria alebo robia druhých neurážalo, prípadne neprivádzalo do rozpakov. Manažéri so skúsenosťami z rokovania v Juhovýchodnej Ázii tvrdia, že tamojších partnerov



nikdy nepočuli vysloviť priamy nesúhlas. Väčšina japonských a čínskych obchodníkov pokladá slovíčko „nie“ takmer za nadávku! Aby nikoho neurazili, namiesto toho zamrmlú čosi ako „to bude ale ťažké“, alebo „na to sa musíme ešte raz bližšie pozrieť“. Populárnymi variantmi sú tiež „možno“ a „bude to trochu nevhodné“.

Niektorí Arabi, keď chcú odmietnuť požiadavku, nadvihnú obočie. V mnohých kultúrach poukazuje na nesúhlas ľahké mľasknutie jazykom. Thajčania sa zväčša zasmejú a prejdú v rozhovore na inú tému, alebo jednoducho nepovedia nič.

„VYSOKÝ A NÍZKY KONTEXT“ V KOMUNIKÁCIÍ

V úsilí vyhnúť sa konfliktom a nedorozumeniam, manažéri z kultúr OV sú v rozhovore vyhýbavejší. Zdvorilá komunikácia Ázijčanov, Arabov, Afričanov a Latinskoameričanov pomáha

udržiavať harmóniu. Možno aj preto význam toho, čo vyslovia pri rokovacom stole, treba často chápať len implicitne. To znamená, že skutočný význam povedaného až natoľko nevyplýva z vysloveného, ale otvorí sa až z celkového kontextu. Napríklad Číňania majú príslovie, že „nie je dôležité, čo niekto hovorí, ale čo tým myslí!“ Americký antropológ Edward T. Hall, guru interkultúrnej komunikácie, vytvoril pred rokmi pre tento spôsob dorozumievania pojem „vysokého kontextu“.

V protiklade k tomu je význam reči Severoeurópanov, Severoameričanov, Austrálčanov a Novozélandčanov predovšetkým explicitný – obsahnutý v slovách samotných. Poslucháč bez všetkého porozumie, čo pri obchodnom rozhovore hovoria a nemusí sa dať vťahovať do kontextu. Hall nazval takéto kultúry kultúrami s „nízkym kontextom“.

STRATA „TVÁRE“ V OBCHODNÝCH PRAKTIKÁCH

V obchodných kultúrach južnej a juhovýchodnej Ázie je v komunikácii silne zakorenený syndróm „straty tváre“. Je to najhorší zážitok, ktorý môže Ázijčana postihnúť – od rozpakov až po hanbu. Vlastný obraz a sebaúcta ľudí vo veľkej miere závisia od toho, ako ich vidia druhí. Preto strach pred stratou tváre a úsilie o jej zachovanie je dôležitou súčasťou ázijských obchodných praktík. Typickými situáciami, vedúcimi k strate tváre, sú nespĺnenie očakávaní, neplnenie sľubov, prehrešky voči spoločensky záväzným normám, verejná kritika, alebo aj strata vážnosti a sebaúcty.

V kultúrach silne OV južnej a juhovýchodnej Ázie strácajú obidve strany tvár, keď sa partner počas rokovania prestane ovládať. Nahnevaný stratí tvár preto, lebo sa správa detsky. A keďže svoj hnev ukázal otvorene, spôsobil tým aj stratu

tváre druhej strany. Stačí toho málo, čo môže mnohosľubné rokovanie zahnať do bezvýhodiskovej slepej uličky.

Ak niekto urobí trápnu chybu, treba ju radšej prehliadnuť, než na ňu poukazovať. Pri konfliktoch je dôležité stavať „zlaté mosty“, aby z neho obidve strany vyšli bez straty tváre. Ázijčania

a dochvilnosť voľnejšie. Môže to mať nepríjemné dôsledky v tom, že manažér z časovo ustálenej obchodnej kultúry začne pokladať svojho partnera z časovo otvorenej kultúry za lenivého, nedisciplinovaného a nezdvorilého, zatiaľ čo ten druhý môže vidieť v prvom arogantného vydrínducha, zotročeného krutovládou termínov.

Dôležité je vedieť, že z rozdielneho ponímania miery hodnôt môžu vzniknúť pri rokovaní konflikty, ktorým sa dá vyhnúť vtedy, keď si obidve strany uvedomia, že odlišné správanie sa má základ v inej obchodnej kultúre a nie je mienené osobne.

často zahaľujú svoju kritiku do chvály. Napríklad neschopnosť tlmočníka sa zdôvodní tým, že má ešte vybaviť veľa inej práce. Keď sa niekomu nepáči izba v hoteli, môže skonštatovať, že oblok je síce na rušnú ulicu, ale výhľad je veľmi pekný. Treba tiež spomenúť, že ani kritika vlastnej krajiny nepôsobí dobre, pretože môže poškodiť vážnosť toho, kto ju vysloví.

FORMÁLNOŠŤ A NEFORMÁLNOŠŤ PRI ROKOVANÍ

Problémy vznikajú aj vtedy, keď manažér s neformálnymi spôsobmi správania, pochádzajúci z egalitárskej obchodnej kultúry, v ktorej sa uprednostňuje rovnosť postavenia, narazí na formálne založeného partnera z hierarchickej spoločnosti, kde majú prednosť pozícia na firemnom rebríčku a rozdiely v postavení. Mnohé nádejné rokovania stroskotali len preto, že partner z neformálnej kultúry „stúpil na otlak“ svojmu náprotivku z formálnej kultúry.

Dôležité je vedieť, že z rozdielneho ponímania miery hodnôt môžu vzniknúť pri rokovaní konflikty, ktorým sa dá vyhnúť vtedy, keď si obidve strany uvedomia, že odlišné správanie sa má základ v inej obchodnej kultúre a nie je mienené osobne.

Formálnosť pri obchodnom rokovaní sa prejavuje v tom, ako sa partnerom preukazuje úcta. Jej dôležitým prostriedkom je napríklad spôsob oslovenia. Zatiaľ čo v Spojených štátoch alebo škandinávskych krajinách sa čoskoro prejde na oslovanie menom, v niektorých ázijských krajinách sa tento spôsob pokladá za hrubú nezdvorilosť. Aj preto je dôležitá znalosť tvorby mien v jednotlivých teritóriách, aby sa už z vizitky dalo vyzrozumieť poradie mena a priezviska. Navyše, formálnym pravidlám niekde podlieha aj samotná výmena vizitiek (japonský obrad meishi a pod.). Z toho vyplýva, že manažéri by mali vždy vedieť, či majú dočinenia s formálnymi alebo neformálnymi kultúrami.

SYNCHRÓNNY ČASOVÝ MANAŽMENT

Nezanedbateľnú úlohu zohráva rozdielne ponímanie času: kým u nás si hodinky a kalendár ctíme nadovšetko, väčšia časť sveta chápe čas

V časovo otvorených alebo tzv. synchronných kultúrach sa termíny a časový plán riadia podľa úrovne vzťahov. Osoba stojí vždy nad časom a nad dodržiavaním striktných časových termínov. To znamená, že dohodnuté stretnutie sa môže oneskoriť až o niekoľko hodín, alebo celkom zrušiť len preto, že partnerovi sa vyskytlo niečo – pre neho dôležitejšie – osobné alebo obchodné. Dlhodobé plánovanie a pevne stanovené termíny málokedy vedú k cieľu a platia ako nepružné a nerealistické. Žiadajú sa improvizácia, spontánnosť a simultánnosť!

Napríklad v arabskom teritórii, kde čas nie je spojený s vedomím zodpovednosti alebo povinnosti, sa slovné spojenie „nemám čas“ pokladá za mimoriadne nezdvorilé. Z Mexika je známy pojem „mañana“, ktoré doslova znamená ráno, zajtra, alebo jednoducho neskôr, v horšom prípade nikdy. Menej je známe, že podobný význam v Rusku má slovo „utro“, ktoré síce v preklade znamená ráno, ale treba ho chápať tak, že mnohé sa nevybaví ihneď, resp. vtedy, keď by ste to potrebovali, ale až zajtra.

Iným prejavom synchronného správania je, že partner dokáže počas rokovania vykonávať aj niekoľko činností odrazu (preberanie telefonátov, vybavovanie stránok, dávanie pokynov spolupracovníkom a podobne), čo chápe ako výraz tvorivosti a flexibility. Takéto vyrušovanie sa v časovo ustálených kultúrach pokladá za nezdvorilé a z hľadiska pravidiel biznis etikety neprípustné.

AKO SA PREUKAZUJE ÚCTA

A napokon treba spomenúť priepasť medzi citovo založenými, expresívnymi ľuďmi, ktorí či už verbálne alebo neverbálne komunikujú celkom inak, ako ich zdržanliví partneri. Zanietené, hlučné prejavy, sprevádzané prudkou gestikuláciou, nezriedka aj tvárou fyzickou blízkosťou, narážajú na „plechové“ tváre a zdržanlivé prejavy, riadené veľkou dávkou sebaovládania a disciplíny. Zmätky, ktoré tieto rozdiely spôsobujú, často zmariť aj to najväčšie úsilie o porozumenie a môžu byť neprekonateľnou prekážkou úspešného rokovania.

Preto pri rokovaní s obchodnými partnermi z krajín s emocionálnou kultúrou treba prejavovať

primeranú úctu a zdržanlivosť. Toto pravidlo platí predovšetkým pre Európanov, Američanov a Austráľčanov, pretože najmä v južnej a juhovýchodnej Ázii sa neformálne až nenútené správanie chápe ako nedostatok rešpektu, ba dokonca až za urážlivé. Prejavom úcty je napríklad ponechať si na sebe sako a viazanku počas teplého ročného obdobia, a to aj v neklimatizovanej miestnosti.

Na druhej strane nie je vhodné odmietať niektoré expresívne prejavy partnerov z krajín Južnej Ameriky, juhovýchodnej Európy alebo Ruska, ktoré sa prejavujú v oblube tesnejšieho fyzického kontaktu, teda menším odstupom pri rozhovoroch, dotykom rúk, potľapkávaním po ramene a podobne. ■

V ďalších pokračovaniach seriálu o interkultúrnej komunikácii sa budeme podrobnejšie venovať pravidlám biznis etikety, komunikačným zvyklostiam a osobitostiam taktiky a stratégie rokovaní v niektorých krajinách sveta.

