



<http://manokarjera.lt>

Su kitataučiais juokaukite atsargiai

Rūta Sturonaitė, "Verslo žinių" rubrika "Vadyba"

2008.09.18 13:00

Apie didžiausias verslininkų klaidas vadovaujant užsieniečiams, išskirtinius lietuvių bruožus bei vyraujančius kultūrų stereotipus kalbamės su Bariu Tomalinu (Barry Tomalin), Londono „International House“ konsultantu bei kultūrinio mokymo direktoriumi, knygos „Pasaulio verslo kultūros ir kaip jas perprasti“ autoriumi. Ši p. Tomalino knyga, kurią išleido „Verslo žinios“, jau pamėgta ir Lietuvos skaitytojų.

Vakarų ir postsovietinių šalių mentalitetai bei darbo santykiai skiriasi. Kada, manote, tas skirtumas nebebus toks ryškus?

O taip, jie tikrai skirtingi. Prieš kelerius metus kalbėjausi su keliais rusais ir mes nutarėme, kad turi praeiti mažiausiai trys kartos, kad išsivalytų sovietinių laikų liekanos. Taip pat ištis skaudus dalykas yra vienas didžiausių praėjusio amžiaus įvykių – II pasaulinis karas. Kol mes gyvename su savo tėvais, seneliais, jie, be abejo, mus veikia. Tačiau noriu pabrėžti, kad verslui tai įtakos neturi. Ypač jei esi jaunas – kokių 25-erių metų.

Todėl jei kalbame apie vyresnio amžiaus verslininkus, būtent jiems daugiausia iškyla susikalbėjimo problemų. Svarbiausia – suprasti kultūrų skirtumą. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje pagarba skiriasi nuo jūsų šalyje reikiamos pagarbos. Jūs labiau gerbiate vyresnius žmones nei britai ar amerikiečiai. O karalienę britai labai gerbia, bet ne dėl to, kad ji yra vyresnio amžiaus, o tik dėl to, kad ji – karalienė. Lietuviai gerbia vyresnius žmones dėl jų amžiaus, bet ne dėl statuso.

Kuo skiriasi Rytų ir Vakarų Europos šalių darbuotojų bei vadovų elgesys? Kokios pasitaiko klaidos vadovaujant tarptautinei darbo grupei?

Vis dėlto klaidų mes darome daug. Pirma, vadovaujantieji nežino, kokios yra jų darbuotojų viltys. Pavyzdžiui, atvyksta darbuotojai į D. Britaniją, jiems rūpi atlikti savo darbą numatytu laiku, ir viskas. Tačiau svarbiau yra sukurti gerus santykius, darbo mikroklimatą. Jei šie dalykai bus ignoruojama – nieko neišeis.

Antra, bendravimas. Lietuvoje jūs sakote, ką galvojate, o D. Britanijoje vartojame tokius pasakymus: turbūt, galbūt, greičiausiai ir pan. Todėl bendraujant su britais dažnai pasitaiko nesusipratimų. Kita vertus, kartais tokie priešodžiai pamalonina bendravimą, tačiau darbuotojai supranta tai kaip nesvarbų dalyką, nors britas kalbėjo rimtai. Šitaip neišmanydami kultūrinių skirtumų ir darbuotojai, ir darbdaviai nesusišneka. Verčiau kalbėti tiesiogiai. Tačiau jei būtume japonai ir palaikytume tokią akių kontaktą, kaip šiuo metu su jumis, japonas pamanytų, kad esu labai nemandagus.

Be to, svarbi yra kūno kalba. Tarkim, D. Britanijoje mes įpratę šypsotis, o štai lietuviai nelinkę to daryti, todėl vėlgi kyla nesusipratimai, nors ir jūs, ir mes elgiamės natūraliai. Reikia išmanyti, ko tikėtis iš skirtingų tautybių žmonių. Yra viena problemėlė su britais. Jie linkę pajuokauti ne laiku ir ne vietoje. Kai kurie tuos juokus gali priimti itin rimtai. Tarkim, turėjo vykti britų ir kinų įmonių vadovų susitikimas. Kinai jau kurį laiką laukė pasirodysiančio britų vadovo. Po kurio laiko kinų verslininkai paklausė britų vadovo padėjėjų, kurgi užtruko jų vadovas ir ar jis pasirodys.

Vadovo padėjėjai pajuokaudami atsakė: „Nesijaudinkite, jis turėtų greitai ateiti. Kaip tik šiuo metu turėtų baigti gerti“. Kinai sutriko, tačiau nieko nesakė. Mintyse jie buvo pasibjaurėję ir vargu ar jie toliau bendradarbiavo. Tokios situacijos tampa nemažomis problemomis. Todėl vėlgi pasikartosiu, svarbiausia – išmanyti kultūrų skirtumus, žinoti dažniausiai pasikartojančias klaidas.

Kaip turėtų elgtis darbdaviai iškilus politiniams nesusipratimams, pavyzdžiui, Rusijos ir Gruzijos karinio konflikto atveju?

Visų pirma, nepaisant skirtumų, visi mes turime panašumų. Jei tave domina

verslas, neturėtume per daug dėmesio skirti politikai, verčiau pasidomėti kitais dalykais, kaip išlaikyti gerus santykius versle: pasistengti pažinti žmogų, kaip jis mąsto, kaip bendrauja, ką jam dovanoti, būti paslaugiam. Tai yra raktas į sėkmingą verslą.

Reikėtų vengti kalbėti apie religiją, politiką. Gali kalbėti apie politiką tik tuo atveju, jei gerai pažįsti savo darbuotoją. Šiuos dalykus ir Rusijoje, ir Gruzijoje verslininkai išmano neblogai. Tokiu atveju diskutuoti galima visomis temomis. Pavyzdžiui, Kinijoje reikėtų vengti temų apie žmogaus teises. Jei su tuo žmogum dirbi jau gana ilgai, be abejo, padiskutuoti galima. Tarkim, jei bendraučiau su italų, teiraučiausi apie jo šeimą, nes italams – tai prioritetas.

Tai apie ką gi kalbėtumėte su lietuviu?

Jei pradėčiau lietuvių klausinėti, kaip sekasi jo šeimai, jis turbūt pamanytų, kad kišuos į jo asmeninį gyvenimą. Su lietuviu geriau kalbėčiausi apie Lietuvą: ar man patinka Lietuva, kokie jūs esate nuostabūs žmonės, kaip aš noriu daryti verslą Lietuvoje, parodyti truputį susidomėjimo Lietuvos istorija.

Kokios juokingiausios istorijos pasitaiko nesusikalbant su skirtingų šalių atstovais?

Pasakysiu vieną nerimtą istoriją ir vieną juokingą. Pavyzdžiui, japonai susitikę linkteli galva, jūs, lietuviai, nesvarbu ar rytas, ar vakaras, spaudžiate ranką, britai – iškart įteikia vizitines korteles. Štai koks man pasitaikė atvejis: susitikau su japonu verslininku, dirbančiu vienoje iš oro transporto bendrovių. Tik jį pamatęs, kaip įprasta britams, įteikiau jam savo vizitinę kortelę, jau ruošiausi linktelėti, o jis kaip tik tuo metu sumanė man paspausti ranką, tad susitikome pusiaukelėje, nesmarkiai susimušdami kaktomis.

Dar viena istorija. Britė buvo apsistojusi Ispanijoje vienoje iš šeimų. Kartą, grįžusi vakare iš miesto, ji sako: „I had a terrible experience in town today. I was so embarrassed“ (Šiandien mieste nutiko kažkas baisaus. Buvau tiesiog sutrikusi – ang. k.). Tačiau ispanai suprato visai kitaip. Ispaniškai žodis „embarrassed“ labai panašus į jų „embarazada“, tačiau reikšmė visai kita. „Embarazada“ ispaniškai – nėščia. Štai kodėl reikia būti labai atsargiam verčiant žodžius.

Kokie stereotipai yra susiformavę apie Lietuvą ir lietuvius?

Visi turi stereotipus: lietuviai yra liūdni, šalti ir jie nesišypso, tai yra stereotipas. Britai yra kitokie, šalti, amerikiečiai – garsiai rėkia. Nebūtina tai yra tiesa. Tačiau kuo daugiau žmogus išmano, tuo daugiau supranta kultūrinius, darbo bei bendravimo ypatumus. Jei jis yra keliavęs ar studijavęs užsienyje, jei jo tėvai yra skirtingos kilmės, žmogus bus labiau kompetentingas bendrauti su užsieniečiais.

O ar lemia skirtingas verslo tradicijas šalies regionai? Pvz., buvusi Vokietijos federacinė respublika (VFR) ir Vokietijos demokratinė respublika (VDR)?

Taip, lemia. Pavyzdžiui, buvusios VFR ir VDR verslo santykiai iki šiol skiriasi. Vakarų vokiečiai yra kiek labiau atsipalaidavę, draugiškesni, emocingesni ir pan., Rytų – rimtesni, santūresni. Sakykime, Europos pietiečiai nori pažinti savo verslo partnerį, šiauriečiai – tik atlikti savo darbą. Dar vienas svarbus dalykas – adaptacija. Svarbu, kaip darbuotojai ir darbdaviai adaptuojasi naujoje aplinkoje.

Tampa įprasta, kad kaimynines šalis mes pažįstame geriausiai, tačiau ar iš tiesų taip yra?

Žmonės nemėgsta į save panašių žmonių, nors patys teigia, kad jie yra absoliučiai skirtingi. Todėl kaimynines šalis reikia stengtis pažinti, nedaryti skubių išvadų, vengti stereotipų. Verčiau žmogų stebėti, o ne iškart spręsti, ką jis mėgsta. Daug nesusipratimų vyksta su Rusija. Daugelis mano, kad Rusija vykdo intervenciją, tačiau rusai sako priešingai, esą jie gina savo identitetą. Jei ir vieni, ir kiti labiau suprastų kultūrinius skirtumus, šalių lūkesčius, vargu ar vyktų tiek nesusipratimų su Rusija.

Kokios šalys geriausiai išmano kultūrinius reikalus versle? Ką patartumėte

lietuviams, kad išvengtų nesusipratimų?

Ekspertai sako, kad yra dvi geriausiai prisitaikančios tautos: šveicarai ir kanadiečiai. Mat Šveicarijos kultūrą lėmė ir italai, ir prancūzai, ir kitos tautos. Todėl jie puikiai susidoroja su visais įmanomais kultūriniais sunkumais. Kanadiečiai glaudžiai bendrauja su JAV. Aplink juos pilna įvairiausių žmonių. Versle užsieniečių darbo komanda jiems įveikiama. Lietuviai pirmiausia turėtų suvokti kitų šalių lūkesčius, išmokti geriau adaptuotis prie kitų tautybių.