

Philippe Rosinski  
**Koučování  
v multikulturním  
prostředí**

Nové nástroje využití národních, firemních  
a profesních odlišností



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

*S láskou mé dceři Arielle, jež se narodila v době, kdy jsem psal tuto knihu. Její chuť do života, nezměrná zvědavost a radost ze všeho, co ji obklopuje, mi byly neutuchajícím zdrojem inspirace a síly.*

Philippe Rosinski: *Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*

Copyright © Philippe Rosinski, 2003

Translation © Aleš Lisa, 2009

Cover design © Petr Foltera, 2009

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, 2003.

This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing, London and Boston

All rights reserved

**ISBN 978-80-7261-195-9**

# Obsah

<i>Předmluva k českému vydání (Prof. Ivan Nový)</i>	9
<i>Předmluva</i>	11
<i>Poděkování</i>	15
<i>Úvod</i>	17
<b>Část I Koučování a kultura</b>	<b>23</b>
<b>1 Koučování dnes</b>	<b>25</b>
Co je koučování?	26
Základní přístupy a východiska	28
Proces koučování	30
Typy profesního koučování	31
Rozvoj vedení lidí	35
Nástroje a prostředky koučování: Studijní záznamník	38
<b>2 Integrujeme kulturní dimenzi</b>	<b>40</b>
Co je kultura?	43
Vrstvy kultury	46
Jak se vyrovnat s kulturními odlišnostmi	52
Úskalí etnocentrismu	54
Etnorelativistické přístupy	58
Případové studie: Využíváme kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje	65
<b>Část II Využíváme kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje</b>	<b>69</b>
<b>3 Schéma kulturních orientací</b>	<b>71</b>
Kategorie Schématu kulturních orientací	73
Určíme kulturní profil s pomocí Schématu kulturních orientací	75
Metodologické aspekty efektivního používání Schématu kulturních orientací	78
Aplikace: Posuzujeme kultury	84
Aplikace: Jak překlenout kulturní odlišnosti	92

<b>4</b>	<b>Využíváme vnímání moci a odpovědnosti</b>	<b>97</b>
	Kontrola	98
	Harmonie	99
	Pokora	101
	Nástroje a prostředky koučování: Model vize	107
<b>5</b>	<b>Využíváme odlišné přístupy k řízení času</b>	<b>111</b>
	Vzácný / Hojný	112
	Monochronní / Polychronní	115
	Minulost / Přítomnost / Budoucnost	120
	Nástroje a prostředky koučování: Časová osa	123
<b>6</b>	<b>Využíváme vnímání identity a smyslu</b>	<b>125</b>
	Bytí / Konání	125
	Individualismus / Kolektivismus	130
	Nástroje a prostředky koučování: Koláže	134
<b>7</b>	<b>Využíváme organizační uspořádání</b>	<b>137</b>
	Hierarchie / Rovnost	139
	Univerzalismus / Partikularismus	145
	Stabilita / Změna	149
	Soupeření / Spolupráce	153
	Nástroje a prostředky koučování: Vytváříme spojení	158
<b>8</b>	<b>Využíváme vnímání území a hranic</b>	<b>161</b>
	Ochrana / Sdílení	161
	Zpětná vazba	166
	Chráníme si své území	168
	Nástroje a prostředky koučování: Zpětná vazba a otevřenost	172
<b>9</b>	<b>Využíváme komunikační vzorce</b>	<b>174</b>
	Výrazně kontextuální / Málo kontextuální	175
	Přímá / Nepřímá	181
	Afektivní / Neutrální	185
	Formální / Neformální	189
	Nástroje a prostředky koučování: Hraní rolí	193
<b>10</b>	<b>Využíváme způsoby myšlení</b>	<b>197</b>
	Deduktivní / Induktivní	198
	Analytické / Systémové	203
	Nástroje a prostředky koučování: Tvůrčí řešení problémů	207

<b>Část III Usnadňujeme druhým cestu k dosažení vysoce výkonného a uspokojení přinášejícího jednání</b>	<b>213</b>
<b>11 Posouzení</b>	<b>217</b>
Sebeposouzení koučovaného	219
Očekávání druhých	227
<b>12 Artikulujeme cíle s pomocí Globálního Scorecardu</b>	<b>229</b>
Globální Scorecard	231
Já: Dbáme náležitě o sebe samé	234
Rodina a přátelé: Sdílíme lásku a přátelství	238
Organizace: Vytváříme přidanou hodnotu pro zainteresované strany	240
Komunita a svět: Zlepšujeme svět	243
Udržitelný rozvoj: Občanská odpovědnost korporací	248
Využíváme ekonomickou, sociální a ekologickou kulturu	254
Principy stanovení cílů – GLOBAL	257
<b>13 Na cestě k cílům</b>	<b>260</b>
Role kouče	262
Efektivní učení	264
Struktura setkání kouče s koučovaným	266
Kontrola toho, jak koučovaný zvládá úkoly a problémy	267
Průběžná zpětná vazba	269
Dosahujeme globálního úspěchu	271
Slovo závěrem: Stavíme mosty mezi disciplínami, kulturami a lidmi	272
Příloha 1 Transakční analýza	275
Příloha 2 Neurolingvistické programování	282
Příloha 3 Písemná zpětná vazba týkající se našeho koučování	287
<i>Slovníček pojmů</i>	290
<i>Poznámky a odkazy</i>	292
<i>Literatura</i>	312
<i>Jmenný rejstřík</i>	315
<i>Věcný rejstřík</i>	318
<i>O autorovi</i>	322

## Etnorelativistické přístupy

Další čtyři etapy vývoje přístupu ke kulturním odlišnostem se nevyznačují nedostatky etnocentrického přístupu. Pro tyto úrovně je charakteristický přístup, který můžeme označit jako etnorelativistický nebo jdoucí přes hranice kultur. O tomto typu koučování jsem již hovořil – používal jsem pro něj pojem *multikulturní koučování* nebo *globální koučování*.

Pokud přistupujeme ke kulturním odlišnostem z etnorelativistických pozic, vnímáme je jako nevyhnutelné a uznáváme, že náš pohled na svět nemusí být a není v souladu s pohledem všech lidí. Nemáme přitom pocit ohrožení a chceme se dovědět o odlišnostech, jež si uvědomujeme a dříve jsme je hodnotili negativně (etapa 2), co nejvíce. Kouč, který uplatňuje multikulturní koučování, si tyto odlišnosti uvědomuje, akceptuje a oceňuje je a přizpůsobuje se jim – aniž by rezignoval na vlastní integritu. Stává se flexibilnějším – a zůstává přitom sám sebou. Ve skutečnosti mu tento přístup umožňuje být sám sebou více než dosud. Jeho osobní růst se odvíjí od rozvoje jeho vědomí, od lepšího uvědomování si souvislostí toho, co dělá, od toho, že rozšiřuje svůj repertoár koučování.

Uvedu analogii. Bjorn Borg byl jedním z nejlepších tenistů všech dob. Dokázal vyhrát šestkrát za sebou Wimbledon. Travnatý povrch ve Wimbledonu vyhovuje tenistům, kteří umějí dobře hrát voleje. Borg k nim nepatřil. Jeho herní styl byl založen na hře od základní čáry, na tvrdých úderech z obou stran. Pětkrát snadno zvítězil na Roland Garros (French Open) – na turnaji, který další velký tenista Pete Sampras, jenž ve Wimbledonu zvítězil sedmkrát, nikdy nevyhrál. Bjorn Borg zlepšil svoji hru tím, že se začal odvážně vydávat k síti a hrát voleje. Nezůstal u toho, co pro něj bylo přirozené, a vyhovovalo mu. Zvolil si cestu, na níž se nenechal omezovat. Tím, že se přizpůsobil, uvolnil svůj potenciál a byl ještě úspěšnějším.

### Uvědomuji si a akceptuji kulturní odlišnosti

Akceptovat kulturní odlišnosti znamená respektovat je a vážit si jich, a to na všech úrovních kultury: artefaktů a výtvorů, hodnot a norem, základních předpokladů. Přijmout kulturní odlišnosti na úrovni vnitřních vrstev kultury bývá obvykle obtížnější. Ochutnávat různé pokrmy může být snadné. Respektovat odlišné přesvědčení tak snadné být nemusí.

Kouč může dávat při komunikaci přednost explicitnímu vyjadřování – o všem otevřeně hovořit a vyhnout se tak nedorozuměním. V některých kulturách je komunikace ale více implicitní. Nezáleží pouze na tom, co říkáme,

ale důležité je i to, jak to říkáme, stejně jako to, co neříkáme, jaký tón hlasu použijeme, jaký postoj zaujmeme a jak gestikulujeme.

Implicitní komunikaci můžeme využívat a přijímat s povděkem – už proto, že má pro koučování zajímavé důsledky. Uvědomíme si, že elektronická komunikace nebo telefonické hovory mají své meze. Pokud koučujeme člověka orientovaného na implicitní komunikaci, musíme si uvědomit, že je pro něj důležité mít možnost komunikovat z očí do očí, a naladit se na komunikaci subtilnějších sdělení.

Když jsem koučoval manažera, který působil ve Velké Británii, zatímco já jsem pobýval v Belgii, nedařilo se nám nalézt vhodný termín pro následující osobní setkání. Navrhl jsem proto, že bychom mohli výjimečně hovořit po telefonu. Chtěl jsem mít jistotu, že zůstaneme v kontaktu, a nechťel jsem čekat tři týdny do našeho dalšího setkání. Můj klient mi řekl, že dává přednost osobnímu setkání. Přiletěl do Bruselu, tři hodiny jsme hovořili a poté se vrátil domů.

Z rozhovoru probíhajícího mezi čtyřma očima měl mnohem lepší pocit, než kdybychom hovořili po telefonu – a koučování bylo díky tomu mnohem efektivnější. Věděl, že si při osobním setkání mohu všimnout, kdy se usměje nebo zamračí, stejně jako všech dalších výrazů tváře, že vezmu v úvahu, zda se při hovoru ke mně naklání nebo naopak odtahuje, zda se v křesle narovná nebo do něj zapadne ještě hlouběji. Chtěl, abych měl možnost vnímat všechny neverbální, implicitní signály ukazující na to, jak se skutečně cítí. To mi umožnilo vcítit se do jeho situace a jednat v souladu s tím – bylo to, jako kdybych držel v ruce zrcadlo odrážející jeho pocity, což mi umožnilo docílit, aby reagoval na své vlastní pocity, jež povedou jeho rozhodování.

Myšlenka akceptovat kulturní odlišnosti vyvolává obavu, že se jim podvolíme. To, že si vážíme jiné kultury, ale nutně neznamená, že se vzdáme své vlastní. Akceptování neznamená souhlas. Můžeme respektovat charakteristické rysy jiné kultury, aniž bychom se jimi řídili ve vlastním životě. To, co je dobré pro jednoho člověka, nemusí být dobré pro někoho jiného. Zatímco vy si třeba ceníte neformálního jednání a v souladu s tím se i oblékáte (například nosíte modré džíny a tenisky), můžete respektovat fakt, že v některých kulturách je formálnější jednání běžné.

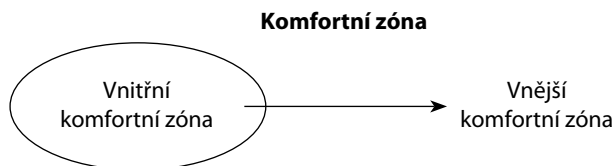
Dalším problémem je, že všechny kulturní odlišnosti jsou relativní – znamená to, že bychom měli přijímat jakoukoli kulturu na základě tolerance těchto odlišností? Odpověď zní ne. Alternativní pohledy odlišných kultur bychom neměli přijímat bezbřezě – nemůžeme přijímat názory podporující rasismus, xenofobii, antisemitismus. Akceptovat neznamená jednat naivně.

Akceptovat kulturní odlišnosti je v naprosté většině případů žádoucí. Neměli bychom být netolerantní. Naopak, měli bychom tolerovat a podporovat alternativní vidění světa.

## Adaptuji se na kulturní odlišnosti

Adaptovat se vyžaduje být ochoten opustit svoji komfortní zónu. Znamená přizpůsobit své chování, je-li to vhodné. V takovém případě jsme ochotni přijmout odlišný pohled, hodnoty a předpoklady. Díváme se na svět očima druhého člověka, vžíváme se do jeho situace. Adaptovat se vyžaduje výrazně využít jednu ze základních lidských vlastností – schopnost *empatie*.

Pojem komfortní zóna je v kontextu lidského rozvoje jako takového mimořádně užitečným přirovnáním.



Prostředí přesahující hranice kultur poskytuje cennou příležitost opustit vlastní komfortní zónu. Koučové by měli motivovat koučované k tomu, aby tuto příležitost k osobnímu růstu využili – a aby přitom nezapomínali pravidelně se do své komfortní zóny vracet „dobít baterie“. Když si uvědomujeme odlišnosti, vážíme si jich a akceptujeme je, pohybujeme se v hranicích známého teritoria. Přizpůsobit se odlišnostem vyžaduje odvážně vstoupit na neznámou půdu a experimentovat – měnit své chování: vzdát se kontroly, naslouchat, podívat se na věci novým pohledem (tak jako zdravotní sestry ve společnosti Baxter).

Každý člověk si musí najít pro něj rozumnou dynamickou rovnováhu mezi pobytím uvnitř a vně komfortní zóny. Zvětšit komfortní zónu – svoji vlastní nebo koučovaných – je konstruktivní přístup, který má ale své meze. Pokud je překročíme, naše úsilí se stane kontraproduktivním. Výsledkem může být vyhoření, menší schopnost koučovaných pociťovat při koučování radost.

Někteří lidé se domnívají, že pro multikulturní koučování postačuje schopnost empatie. Tvrdí, že pokud jsme otevření, zvědaví, respektujeme odlišnosti a jsme připraveni učit se, můžeme efektivně koučovat. Do jisté míry tomu tak je. Koneckonců, role kouče je umožnit koučovanému přijít s vlastními řešeními. Koučovaný je odborník v dané oblasti. Je ale koučování skutečně tak jednoduché? Můžete skutečně uplatnit empatii přes hranice kultur, aniž byste je znali? Myslím, že tomu tak není. Neměli bychom přehlížet nutnost vlastního rozvoje, nutnost poznávat různé kultury.

Vzpomínám si, jak jsem hovořil s několika lidmi ve Spojených státech v době skandálu prezidenta Clintona s Monikou Lewinskou. Tyto lidi provázela pověst jedinců schopných hluboce se vcítit do záležitostí týkajících se



jejich vlastní kultury. Jenže jejich empatie v případech, o němž budu mluvit, nesažala přes hranice kultur a neumožňovala jim dostatečně se přizpůsobit kulturním odlišnostem. Když jsem jim řekl, že francouzský prezident Mitterand měl milenkou a jeho nelegitimní dcera žila v Elysejském paláci (ekvivalent amerického Bílého domu), že se o tom nikdy nahlas nehovořilo, natož aby se z celé záležitosti stal skandál, viděl jsem, že to mé posluchače šokovalo. Když jsem dodal, že francouzský tisk píše, že prezident Clinton neměl jinou možnost než o věci nemluvit, protože americká kultura je puritánská, jejich přirozená empatie se promítla do příkrého odsudku: „Úroveň morálních norem ve Francii je zcela zjevně nižší, než je tomu u nás!“ Toto konstatování ukazuje na etnocentrický postoj: jde o soud učiněný z perspektivy vlastního kulturního kontextu. Mravnost se projevuje v kultuře rozmanitými způsoby. Někteří lidé říkají, že sex může být ve Spojených státech stejně šokujícím tématem jako ve Francii peníze! Obě tato zevšeobecnující tvrzení jsou samozřejmě zcela nevyhnutelně nepřesná. Přestože jsem ve výše uvedeném příkladu hovořil o Američanech, mohl bych si samozřejmě vybrat kohokoli jiného. Žádná kultura není imunní vůči svodům etnocentrismu.

Obzvláště užitečným je ponořit se do rozličných kultur v organizacích a korporacích nebo v cizích zemích. Práce v cizí zemi je skvělou příležitostí, i když ne zárukou, jak výrazně rozvinout schopnost přizpůsobit se různým kulturám (mezikulturní adaptace). Kdysi jsem byl například v úzkém profesním kontaktu s dvěma manželskými páry ze Spojených států žijícími v Belgii. První pár se snažil naučit jazyk a navazoval společenské styky s Belgičany a Evropany žijícími v Bruselu. Druhá dvojice si pronajala dům v ústraní a většinu času trávila spolu nebo se svými americkými přáteli. I oni se setkali s odlišnostmi, které by jim zůstaly utajeny, pokud by žili ve Spojených státech. Na konci svého pobytu ale stále byli kritičtí vůči Belgičanům a uchovali si předsudky, které měli již dříve. První dvojice, která se snažila seznámit se s místní kulturou, se naučila si jí vážit a dokonce zkusili v některých věcech změnit své dosavadní chování: uplatnit cit Belgičanů pro posměšné vyjadřování, jejich nápaditost, duchapřítomnost a „neomalenou“ přímou.

Ve snaze adaptovat se na odlišné kultury vám mohou pomoci dvě organizace. Jednou z nich je Společnost pro interkulturní výchovu, vzdělání a výzkum (Society for Intercultural Education, Training, and Research – SI-ETAR)<sup>16</sup> – mezinárodní síť sdružující interkulturalisty z mnoha zemí. Nakladatelství Intercultural Press<sup>17</sup> vydává průvodce různými kulturami a zeměmi, a obecně zaměřené publikace o kultuře napsané s cílem usnadnit čtenářům adaptaci v odlišném kulturním prostředí.

Adaptace není asimilace. V terminologii transakční analýzy (viz kapitolu 1) můžeme rozdíl mezi adaptací a asimilací vymežit tak, že adaptace implikuje postoj OK-OK, zatímco asimilace postoj ne OK-OK. K asimilaci dochází,

když se vzdáme vlastní identity, když ji absorbuje nová kultura. Zatímco adaptace podporuje koučování zaměřené na uvolnění a využití potenciálu koučovaných a na dosažení synergie, asimilace eliminuje odlišnosti a vede k tomu, že si nevšímáme toho, čím je koučovaný jedinečný.

## Integraci kulturní odlišnosti

Adaptace představuje dočasný posun pohledu, přizpůsobení chování, je-li to nutné. O integraci, kterou Bennett ve svém modelu považuje za poslední etapu vývoje, a kultivaci citlivosti k interkulturním záležitostem, můžeme hovořit tehdy, když v mysli dokážeme uchovávat a kdykoli využít rozličné referenční rámce. Na jednotlivé situace se díky tomu dokážeme podívat z různých úhlů pohledu. Máme takové znalosti a jsme mentálně natolik vyspělí, bystří a pohotoví, že dokážeme efektivně pracovat s lidmi, které koučujeme.

Dokážeme „analyzovat a vyhodnotit různé situace z jednoho nebo více námi zvolených kulturních pohledů“. Můžeme při koučování využívat různé kulturní pohledy a navrhopvat alternativní řešení.

Jsme, slovy Petera Adlera, lidmi, pro jejichž „identitu je charakteristická otevřenost vůči životním vzorcům odlišným od jejich vlastního, kteří jsou psychologicky a sociálně připraveni vyrovnat se s rozmanitostí reality“.<sup>18</sup>

Dejme tomu, že koučovanému se nedaří vnímat struktury a vzájemné vazby. Má sklon rozdělovat problém na menší části, které se sice snadněji zvládají, ale představují pouhé fragmenty komplexní reality. Kouč, který dokáže integrovat odlišnosti, dokáže vnímat proces koučování v jeho celistvosti i rozmanitosti, v jeho vývoji. Dokáže se soustředit na problémy koučovaného a uvědomit si, že jeho klient se potýká s omezeními vyplývajícími ze západního stylu analytického myšlení.

Kouč totiž ví, že je možné uvažovat také jinak (systémový způsob uvažování východního světa) a ví, jak tento odlišný způsob uvažování v praxi uplatnit (viz Část II, strany 203–206). Kouč proto může koučovaného vést k tomu, aby si uvědomil, jak přemýšlí. S pomocí otázek, návrhů a dalších technik koučování mu může pomoci začít uvažovat systematictěji než dosud.

Integrace je rozvinutou formou přístupu ke kulturním odlišnostem a ke kultuře jako takové – a není zadarmo. Klást si otázky, zkoumat vlastní činy a motivy je obtížnější než žít s jistotami, o nichž nepochybujeme. Když pochopíme, že kultura je proces, že neexistuje pouze jeden „správný“ způsob jeho realizace, přestaneme být pasivními diváky, kteří mohou obviňovat druhé, aniž by měli vlastní odpovědnost. Stáváme se aktéry procesu dynamického utváření kultury. Můžeme si volit a neseme odpovědnost za vytváření správného kulturního prostředí.

Příliš mnoho možností nás ale může oslepit. Bennett o tom říká: „[Na úrovni integrace] vzhledem ke schopnosti vědomě uvažovat o libovolném předpokladu na metaúrovni (úroveň sebereflexe) se nacházíme vně všech kulturních referenčních rámců... Naše já neustále vytváří naši vlastní realitu.“ To je sice konstruktivní, ale „zranitelnost, nejasná identita, neautentičnost a anomie představují nebezpečí, jež se vynořuje v případech, že nejsme připraveni překročit hranice kultur... Lidé mohou zakoušet pocit prázdnoty, pokud nemají pocit příslušnosti k určité kultuře. Vně kultury se nemohou cítit konstruktivními aktéry.“

Ukotvení v realitě je klíčové. „Meta“ úroveň sama o sobě nepostačuje. Ponořte se do různých kultur a těšte se z toho. Když „se vrátíte“, budete moci těžít z poznání skutečného života.

Osvojit si koncepty, o nichž jsem hovořil, není snadné. Intelektuální pochopení nepostačuje. Etapy 4 až 6 vyžadují vynaložit nemalý čas a úsilí. Akceptovat jiné pohledy na svět jako životaschopné alternativy vyžaduje mnoho námahy, životních zkušeností, zkoumání vlastních činů a motivů. Musíme je skutečně pochopit – instinktivně, emocionálně a intelektuálně.

Když jste ochotni a schopni akceptovat kulturní odlišnosti, aniž byste měli pocit, že to ohrožuje vaši integritu, můžete přejít k etapě 5 – adaptaci. Vaše kulturní citlivost přesahující hranice kultur je patrně již nyní více než velká. Přejít do etapy 6 – integrace – je téměř přirozený. Je to jako když rozšíříte svůj repertoár tenisových úderů o nové – zpočátku vám mohou připadat neobvyklé, ale jak je budete používat, stanou se vaší druhou přirozeností. V etapě 6 tenista nejenom výborně zvládá různé údery, ale dokáže při zápasu ve zlomku vteřiny zvolit ten nejvhodnější. Obdobně kouč dokáže podle potřeby využívat různé kulturní pohledy a širší repertoár postupů.

Schopnost bez obav si pohrávat s různými kulturními pohledy, podívat se na problémy koučovaných ve světle paprsků rozličných kultur je zcela jistě pozoruhodná. Přesto je možné jít ještě dál. Sedmá etapa vám umožní využívat tyto odlišnosti ještě mnohem více.

## Využíváme kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje

Využívat při koučování kulturních odlišností představuje proaktivní postoj. Hledáme drahokamy vlastní kultury (kultur) a pátráme po pokladech ostatních kultur. Podněcujeme a povzbuzujeme koučované, aby dělali totéž. Bohatství, jež nalézáme, má podobu užitečných poznatků, alternativních pohledů na problémy. Jeho zdrojem je moudrost všech lidí, bez ohledu na místo a čas.

O *využívání* koučování jako páky dalšího rozvoje jsem se zmínil v předchozích kapitolách, aniž bych definoval, co mám přesně na mysli. V mechanice

je páka „pevná tyč umístěná na otočném bodě, používaná k přemístění těžkých nákladů působením na jeden konec páky, zatímco druhý konec působí na přemísťované těleso.“<sup>19</sup> *Efekt dosažený působením páky* je násobkem použité síly. Jinak řečeno, využít páku (znásobit působení naší síly) znamená docílit díky páce větší síly než je ta, kterou vynakládáme.<sup>20</sup>

Jsem přesvědčen, že koncept využití páky je pro koučování podstatný. Využití páky znamená *docilit s danými vstupem většího výstupu*. Vstupem je *lidský potenciál* – individuální nebo kolektivní. Při koučování přes hranice kultur jsou vstupem rovněž odlišné kulturní orientace. Bohatství obsažené v kulturní rozmanitosti je součástí našeho potenciálu. Jednoduše řečeno, využít při koučování kulturních odlišností znamená získat z existence těchto odlišností co nejvíce. Proces koučování je pákou, jež nám pomáhá být úspěšnějšími a zvládnout složité a obtížné problémy a úkoly.

Využívat při koučování kulturních odlišností vyžaduje dynamický pohled na kulturu – proaktivně studovat různé kultury a hledat tvůrčí způsoby poznání toho nejlepšího, co je v nich (v jejich pohledu na svět) obsaženo. Znamená to dosahovat *synergie*, syntézy kulturních komponent, přesahující sumu těchto komponent, pokud o nich uvažujeme odděleně.<sup>21</sup>

Paradoxně nakonec v celém procesu, o němž hovořím, objevíme jednotu. Tato jednotu ale není nezajímavou verzí přístupu charakteristického pro etapu 3, v níž se jednotu zaměřuje za uniformitu („Všichni jsme stejní“) a dominantní pohled nebo nejnižší společný jmenovatel převažují nad vším ostatním. Jednota, kterou mám na mysli, je formou završení, celostnosti, globality – je syntézou odlišností. V tomto kontextu se, za předpokladu, že uznáváme a respektujeme kulturní odlišnosti, stáváme celostnými bytostmi.<sup>22</sup> Uspokojení a samolibost ale nejsou na místě. Jednota je v neustále se měnícím světě křehká a nestabilní. Vyžaduje proto, abychom o ní neustále přemýšleli, neustále ji „znovu objevovali“ a vytvářeli.

Jak jste si nejspíš všimli, dostali jsme se zpátky tam, kde jsme začínali. Společnost Baxter Renal UK využívá hodnoty orientované na zisk a hodnoty orientované na člověka s cílem dosahovat mimořádných zisků a výkonu lidí. Mark Philips dokázal jednat efektivněji, protože využil a provázal charakteristické vlastnosti Švédů s jemu vlastní britskou kulturou. V následující části se seznámíte s mnoha odlišnými kulturními orientacemi a s jejich definicemi, s překážkami využití kulturních odlišností, s konkrétními případy využití kulturních odlišností při koučování. Naleznete zde rovněž praktické aplikace a rady pro kouče.

Využívat odlišnosti není možné vždy – z praktických nebo morálních důvodů. Někdy je nutné volit si mezi různými alternativami. Někdy tím nejlepším, v co můžeme doufat, je kompromis nebo výměnný obchod. V některých situacích musíte zaujmout pevný postoj: tento kulturní pohled je správný,

tento nikoli. Považovat život za posvátný je správné. Zabíjet nevinné oběti je nepřijatelné.

## Případové studie: Využíváme kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje

Koučovat v multikulturním prostředí – přes hranice kultur – znamená hledat příležitosti umožňující uvolnit lidský potenciál využitím kulturních odlišností. Výsledkem je vyšší výkonnost a uspokojení. Následující případové studie ukazují, jak na to.

### Využití odlišností firemních kultur: Příklad společností Unilever a Bestfoods

Výzkumy ukazují, že více než polovina fúzí je neúspěšná. Dvě ze tří fúzí nefungují tak, jak se očekávalo. Zdaleka největší podíl na těchto neúspěších mají problémy spojené s lidmi a kulturou společnosti.<sup>23</sup>

V roce 2000 společnost Unilever získala za více než 25 miliard dolarů společnost Bestfoods. Tato operace se zařadila mezi dvacet největších fúzí a akvizicí na celém světě v daném roce.<sup>24</sup>

Lidé ve společnosti Unilever si dobře uvědomovali, že nemohou, chtějí-li, aby fúze byla úspěšná, vnutit svoji firemní kulturu společnosti Bestfoods. Rozhodli se proto, že nejdříve budou identifikovat kulturní odlišnosti.

Pro tento účel zřízená pracovní skupina, s přispěním Hey Group, identifikovala následující odlišnosti firemních kultur (s vědomím toho, že z těchto obecných závěrů existuje mnoho výjimek):

	<b>Unilever</b>	<b>Bestfoods</b>
Postoje/chování	konceptuální/intelektuální zaměření rovnostářství/odpor k riziku rozptýlená/kolektivní odpovědnost konvenční reflexe, pozorování racionální	zaměřeni na jednání, na provoz vysoké riziko/vysoká odměna pocit osobní odpovědnosti nekonvenční aktivní experimentování intuitivní

## O autorovi

**Philippe Rosinski** je vyhledávaným odborníkem, který pracuje pro přední mezinárodní korporace. K jeho klientům patří společnosti Unilever, Chubb Insurance, Baxter Healthcare a IBM. Specializuje se na exekutivní koučování, koučování týmů a na problematiku rozvoje globálního vedení lidí.

Jeho průkopnická práce zaměřená na využívání interkulturních dimenzí při koučování mu přinesla celosvětové uznání. Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation) ho jako prvního Evropana zařadila na seznam Master Certified Coach.

Rosinski je v současnosti ředitelem společnosti *Rosinski & Company*, globální poradenské firmy, která pomáhá lídrům, týmům a organizacím uvolnit potenciál lidí a dosahovat tak vysoké výkonnosti a uspokojení. Než stanul v čele této společnosti, působil jako ředitel oddělení programů na zakázku v Centru pro tvůrčí vedení lidí (the Center for Creative Leadership Europe).

Jeho cílem je pomáhat lidem uspokojovat jejich touhy a žít šťastnějším a produktivnějším životem. Jeho přístup pomáhá vytvářet opravdové odhodlání a zaujetí, nezbytné pro stabilní dosahování vrcholných výkonů, životaschopné týmy a organizace a konstruktivně přispívat k životu společnosti.

Své poznatky publikoval v článcích „Leading for Joy“ a „Constructive Politics“, v nichž poukázal na to, jak alternativní pohledy a přístupy obohacují tradiční koučování a programy zaměřené na rozvoj vedení lidí a umožňují zvýšit jejich účinnost.

Rosinski o problematice koučování v multikulturním prostředí a koučování exekutivních týmů přednášel rovněž na mezinárodních konferencích. Stal se průkopníkem integrace kulturních dimenzí do koučování a ukázal, jak koučování může v dnešním globálním prostředí pomáhat více využívat lidský potenciál a kulturní odlišnosti a efektivněji se vyrovnat se složitými a obtížnými problémy, jež před námi vyvstávají.

Než se Rosinski začal věnovat koučování a vedení lidí, pracoval šest let jako softwarový odborník v Silicon Valley v Kalifornii a jako projektový manažer v Bruselu.

Phillipe Rosinski studoval na Ecole Polytechnique v Bruselu, kde získal titul v oboru strojírenství (se zaměřením na elektrotechniku a mechaniku). Na Stanford University získal magisterský titul v oboru elektrotechniky. Postgraduální studium absolvoval na Solvay Business School v Bruselu. Je držitelem oprávnění využívat široké spektrum psychometrických metod.

Phillipe Rosinski žije se svojí ženou Anne a dcerou Arielle nedaleko Bruselu. Rád hraje tenis, cestuje a čte.

Více informací o autorovi této knihy, o knize a o službách, které společnost Rosinski & Company nabízí, naleznete na [www.CoachingAcrossCultures.com](http://www.CoachingAcrossCultures.com).

**Philippe Rosinski**  
**KOUČOVÁNÍ V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ**  
**Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností**

Z anglického originálu *Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences* poprvé vydaného v roce 2003 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, Londýn a Boston, přeložil Aleš Lisa

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 385. publikaci  
Obálku navrhl Petr Foltera  
Vydání 1.  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
ISBN 978-80-7261-195-9  
Doporučená cena 490 Kč