

Třetí kultura

Kebab efekt a budování tzv. třetí kultury

Döner Kebab je zářným příkladem fúze dvou kultur a vytvoření třetí, extrémně úspěšné.

Döner Kebab (v originále *döner kebabı*, doslovně *točit masem*) je původně tradiční turecké grilované jehněčí. Pravděpodobně pochází od nomádů, kteří si opékali maso nad ohněm na meči. Typicky se v Turecku podává na talíři, s rajčaty či paprikou.

Říká se, že se o jeho dnešní podobu, jak ji známe my, zasloužil turecký přistěhovalec do Německa Mahmut Aygün. V 70. letech minulého století totiž zabalil tradiční kebab do sendviče a začal do něj přidávat jak dostupné omáčky s česnekovou, bylinkovou nebo chilli příchuť, tak okurky nebo červené zelí. Dnes za kebab „do ruky“ Němci dávají kolem 20 miliard ročně. Navíc se rozšířil z Německa do celého světa.

Takováto fúze dvou kultur, neboli třetí kultura, se ukázala jako velmi úspěšná. Ukazuje, jak Mahmut našel způsob převedení toho, co má pro něj smysl, do něčeho, co má přidanou hodnotu pro někoho na druhé straně světa. Vynalezl produkt - ani docela turecký, ani docela německý - na kterém si pochutnává celý svět.

Je tento kebab-efekt možný v organizacích? Co je potřeba k tomu, aby byla možná podobná synergie?

Jeden z hlavních faktorů toho, zda organizace uspěje či padne, je její organizační kultura. Tzv. třetí kultura se vztahuje na kultury, které v organizaci již existují - ať přišly s jednotlivými zaměstnanci, nebo fúzí společností. Obě v ní mají své místo. Stejně jako česneková omáčka, tak na plátky nakrájené jehněčí v kebabu. Spojí-li se dohromady, stanou se lepšími. Nebude to tedy ani kultura Červených, ani kultura Modrých, ale kultura Fialová.

Jak tedy na to?

1. **Budte trpěliví** - více než revolučně změna v kultuře nastává evolučně.
2. **Poznejte se navzájem.** Porozumějte nejprve vlivu kultury na Vaše chování a uvědomte si vzájemné reakce na „to druhé“. Nejde o to, jak potlačit kulturní rozdíly. Ale jak zvládat nejistotu z nich pramenící a jak změnit negativní pocity na zvědavost. Trik spočívá ve schopnosti odložit své prvotní hodnocení - jen tak je možné přijít na to, co nám jinak náš autopilot v hlavě skrývá. Ve společné interakci vyberte kulturní rozdíly, které hrají roli ve většině situací, do kterých se jako společnost dostáváte (např. způsob rozhodování, kognitivní styly, komunikace, leadership, práce s informacemi, způsob řešení konfliktů atd.).
3. **Vedte kulturní dialog.** Po zmapování rozdílů přichází dialog - tedy prozkoumání jednotlivých perspektiv a jejich vnitřní logiky. Nejde o to rozhodnout, jaká je lepší, ale o porozumění, co se skrývá za jednotlivými očekáváními, postoji a požadavky. Jedině tak je možné opravdu identifikovat jak hlavní relevantní rozdíly, tak společné znaky, potřeby, očekávání a cíle.
4. **Integrujte.** V tomto kroku jde o hledání nové cesty, tzv. třetí kultury - převedení záměrů a myšlenek do konkrétních kroků, procesů a postupů. Nejde o „bud - anebo“ řešení - kebab by nikdy nevznikl, kdyby si Mahmut položil otázku, zda bude prodávat jehněčí maso nebo česnekovou pomazánku. Mnohem více je potřeba se zaměřit na nalézání cesty, při které si každá strana může udržet svoji identitu.
5. **Vyprávějte příběhy.** Říká se, že lidé nemotivuje nic více než emočně podbarvené příběhy. Vyprávěte proto příběhy úspěšných kultur, které zasedly k jednomu - třetímu - stolu, a cestu, která k tomu stolu vedla.