

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
magisterské prezenční studium 2003 - 2008

Jan Záluský

Specifika vedení pracovníků v jiném než jejich  
mateřském jazyce

Characteristics of leadership of employees in another language  
than their native

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

D ě k u j i,

PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za vstřícnost a obrovský nadhled

Mgr. Haně Kejhové za trpělivost a cenné životní rady

Mgr. Michale Bernkopfové za podporu během mého studia

rodičům, za duševní i finanční podporu během mého studia

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

V Praze dne 30. 11. 2008

Jan Záluský

# Obsah

Obsah .....	3
Anotace .....	5
Annotation.....	5
0 Úvod.....	6
1 Problematika řízení rozmanitosti .....	8
2 Kulturní aspekty řízení.....	14
2.1 Problematika kulturních dimenzí.....	14
2.1.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho .....	14
2.1.2 Kulturní dimenze Edwarda T. Halla .....	15
2.1.3 Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse.....	16
2.2 Problematika kulturních standardů .....	18
2.2.1 Kritika koncepce kulturních standardů .....	20
3 Interkulturní kompetence .....	21
3.1 Popis interkulturních kompetencí .....	21
3.2 Rozvoj interkulturních kompetencí.....	22
3.2.1 Faktory nezdaru rozvoje interkulturních kompetencí.....	23
4 Jazykové kompetence .....	25
4.1 Otázka firemního jazyka.....	25
4.1.1 Jazyková mnohvrstevnatost a její důsledky.....	26
4.1.2 Styly užívání jazyka a řeči .....	27
4.2 Rodilí versus nerodilí mluvčí.....	29
5 Vedení nerodilých mluvčích v praxi.....	30
5.1 Osobnost českého manažera multikulturního týmu.....	31

5.1.1	Češi a jejich nepracovní vlastnosti.....	31
5.1.2	Češi a jejich pracovní vlastnosti .....	33
5.2	Profil českého multikulturního manažera .....	35
6	Zahraniční pracovníci v Česku .....	37
7	Přístup Čechů k multikulturním týmům .....	40
7.1	Přístup zaměstnavatelů k cizincům ve výzkumu MPSV .....	40
7.1.1	Základní charakteristiky výzkumu.....	40
7.1.2	Motivace k zaměstnávání nerodilých mluvčích.....	41
7.1.3	Podnikové aktivity zaměřené na cizince.....	41
7.1.4	Vnímání pozitivních aspektů zaměstnávání nerodilých mluvčích .....	42
7.1.5	Vnímání negativních aspektů zaměstnávání nerodilých mluvčích.....	42
7.2	Závěry výzkumu MPSV .....	43
8	Terénní výzkum chování zahraničních manažerů.....	44
8.1	Základní charakteristiky terénního výzkumu.....	44
8.1.1	Cíl, obsah, způsob zjišťování, časový rámec a rozsah výzkumu.....	44
8.1.2	Demografické a sociální charakteristiky sledovaných osob .....	45
8.2	Průběh terénního výzkumu .....	46
8.3	Analýza výsledků terénního výzkumu.....	47
8.3.1	Syndromy chování nerodilých mluvčích - podřízených .....	47
8.3.2	Syndromy chování rodilých mluvčích – nadřízených .....	49
8.3.3	Syndromy objevující se v chování kolegů nerodilých mluvčích.....	50
8.4	Nejlepší metody pro vedení nerodilých mluvčích .....	51
9	Závěr .....	56
	Soupis bibliografických citací.....	57

## **Anotace**

Diplomová práce **Specifika vedení pracovníků v jiném než jejich mateřském jazyce** se zabývá problematikou vedení nerodilých mluvčích. Zamýšlí se zejména nad důležitostmi poznání kulturních odlišností, jejich chápáním a respektováním. Zkoumána je také osobnost manažera vedoucího multikulturní tým, zejména z hlediska jeho požadovaných vlastností a schopností pro efektivní vedení zahraničních pracovníků.

Praktickou část tvoří analýza terénního výzkumu, který jsem prováděl formou zúčastněného pozorování na amerických a kanadských pracovištích v letech 2005 a 2007. Jeho cílem bylo detailně popsat postoje, zvyky a mechanismy, které vědomě či nevědomě zastávají a používají tamní manažeři při vedení multikulturních týmů.

## **Annotation**

Graduation thesis **Characteristics of leadership of employees in another language than their native** focuses on the questions of leadership of non native speakers. It proposes special importance of understanding cultural diversity, comprehension and compliance with this diversity. The personality of a manager who leads cross cultural teams is also researched, primarily concerning the characteristic and capabilities which are required for an effective leadership of non native workers.

The practical part is related to the analysis of a field research which I conducted by the technique of participating observation at US and Canadian workplaces in 2005 and 2007. The goal of my research was to describe in detail attitudes, habits and mechanisms to which native speakers adhere to, consciously or unconsciously, when leading cross cultural teams.

## 0 Úvod

Tématem této diplomové práce je hledání specifík vedení pracovníků v jiném než jejich mateřském jazyce. Problematika vedení nerodilých mluvčích mě začala zajímat během mých pracovních pobytů na severoamerickém kontinentě, kde jsem měl možnost stát se přímou součástí multikulturních kolektivů. Vzhledem k faktu, že Česku nebudou do budoucna stačit na dostatečnou saturaci pracovního trhu jeho vlastní obyvatelé, ale bude muset získávat kvalifikovanou pracovní sílu ze zahraničí, považuji téma za velmi aktuální.

Práce se snaží odpovědět na otázku, jaké metody vedení pracovníků z ciziny zvolit, aby byly výsledky jejich práce co nejefektivnější. Nejde však pouze o touhu po maximální efektivitě a výkonech. Čím lépe se nerodilý mluvčí na pracovišti bude cítit a čím lépe budou ostatní rozumět motivům jeho chování, tím více může své kolegy a v konečném součtu i celou firmu obohatit. Obohatit o nové pohledy, které jsou rodilým mluvčím kvůli jejich etnocentrické slepotě zapovězeny.

V úvodu teoretické části se snažím o exkurz do problematiky metody řízení rozmanitosti (diversity managementu). Ta má zaručit, že vedoucí pracovník plně využije možnosti, které mu nabízí různorodý kolektiv – kromě cizinců se metoda věnuje třeba starším zaměstnancům, gayům či lidem s odlišným náboženským přesvědčením. Chápání smyslu řízení rozmanitosti je začátek dlouhé cesty na jejímž konci stojí v pracovním kolektivu plně adaptovaný nerodilý mluvčí.

V druhé kapitole se věnuji problematice kulturních dimenzí, jejichž pochopení může sloužit jako klíč k hlubšímu poznání lidí z jiných kultur. Odlišná kultura totiž neznamená pouze používání jiného jazyka, ale zejména jiných komunikačních kódů, které nerodilý mluvčí může jen velmi špatně odhalit a rozumět jim. Tato práce by měla k jejich rozkrytí alespoň částečně přispět.

Třetí a čtvrtá kapitola jsou věnovány problematice interkulturních a jazykových kompetencí manažerů vedoucích nerodilé mluvčí. Takzvané měkké dovednosti jsou při komunikaci s pracovníky z ciziny velmi potřebné. Manažer, který neumí naslouchat, nemá přirozenou dávku empatie a nedokáže citlivě reagovat, si nedokáže vytvořit potřebné podmínky pro rozvoj svého multikulturního týmu. Faktory nezdaru rozvoje interkulturních kompetencí rozebírám ve třetí kapitole. Čtvrtá je věnována otázce výběru firemního jazyka a důsledkům jazykové mnohvrstevnatosti.

V páté kapitole se věnuji charakteristikám českého multikulturního manažera. Na základě průzkumů zkoumajících typické pracovní a nepracovní vlastnosti Čechů se snažím o sestavení vhodného profilu člověka vedoucího zahraniční pracovníky. Šestá kapitola se zabývá demografickými ukazateli týkajícími se života cizinců v Česku.

Závěr teoretické části je věnován popisu výzkumu českého ministerstva práce a sociálních věcí, který se zaměřil na zkoumání přístupu zaměstnavatelů k nerodilým mluvčím a jejich motivace k přijetí takového pracovníka. Kapitola si také všímá pozitivních i negativních aspektů jejich zaměstnávání.

Praktickou část tvoří analýza výsledků terénního výzkumu, který jsem prováděl v rozmezí let 2005 až 2007 v americkém státě New York a kanadské provincii Britská Kolumbie. Výzkum jsem zaměřil zejména na postihnutí charakteristik chování vedoucích pracovníků k nerodilým mluvčím a na interakce rodilých a nerodilých mluvčích v multikulturním pracovním kolektivu. Na základě zjištěných informací jsem se pak pokusil o stanovení nejlepších metod vedení cizinců v české realitě.

# 1 Problematika řízení rozmanitosti

O specifika řízení multikulturních pracovních týmů se začali poprvé v dějinách zajímat američtí vědci a manažeři velkých amerických firem na začátku 70. let minulého století. Domnívám se, že rodící se zájem způsobily dva faktory. Prvním z nich se stalo tehdejší ukončení rasové segregace a diskriminace, o kterém veřejně snil už v roce 1963 ve Washingtonu baptistický kazatel Martin Luther King Jr. (Wikipedia, 2008) Historicky danou multikulturalitu amerického území přestávala veřejnost chápat jako něco „nečistého“. Díky takzvaným afirmativním akcím, které například v podobě zavádění kvót sloužily k podpoře menšin, se výrazně omezila diskriminace na amerických pracovištích.

V prvních fázích však šlo pouze o zlepšení přístupu k zaměstnávání etnických menšin a žen. Americká vláda z obavy před nařčením z diskriminační politiky dokonce v polovině 70. let změnila ústavu, aby donutila firmy k rozšíření svých kolektivů o různá etnika a větší počet žen. Zároveň usilovala o to, aby firmy poskytly těmto „minoritám“ lepší možnosti realizace v zaměstnání a stejné šance na povýšení jako měli příslušníci majoritní společnosti. Začátky nebyly snadné. Skrenthy (2001) cituje dvě americké studie z roku 1970, které prokázaly, že afirmativní akce zavedlo v té době pouze čtyři procenta zaměstnavatelů v USA a méně než dvacet procent amerických firem používalo pravidla, které měly zabránit diskriminaci menšin. Během 70. let pak došlo k radikálnímu nárůstu zájmu o antidiskriminační problematiku, kterou Skrenthy zčásti přičítá obavám zaměstnavatelů z reakcí veřejnosti na fakt, že nic takového podnik nepodporuje.

Druhým důvodem, proč začala být problematika multikulturality více zkoumána byla výrazná expanze světového zahraničního obchodu po druhé světové válce. V období během let 1948 a 1972 se bilance světového obchodu zvýšila z 51 miliard dolarů na 415 miliard dolarů, což znamenalo sedminásobný nárůst finančních toků a čtyřnásobný nárůst objemu přepravovaného zboží. (Adler, 2008) Zaměstnanci

amerických firem stále častěji přicházeli v zaměstnání do styku s příslušníky jiných kultur a hledali možnosti, jak jim lépe porozumět.

Pohled na různorodost (diverzitu) pak podle Keila (2007) procházel do dnešní dnů zásadním vývojem. Bushova a Clintonova administrativa zásadně seškrtila výdaje na afirmativní akce a dala tím najevo, že jejich účel se přežil. Hřebíčkem do rakve se pak pro ně stal případ Američanky Cheryl J. Hopwoodové, která v roce 1992 zažalovala právnickou fakultu University of Texas za to, že nebyla přijata ke studiu, i když dosáhla lepších výsledků přijímacích zkoušek než mnoho přijatých studentů z minoritních skupin. K Hopwoodové si přidali další tři bílí studenti a celá skupina spor v roce 1996 vyhrála. Takzvané Hopwoodské rozhodnutí pak fungovalo sedm let jako právní precedens v obdobných případech až do roku 2003, kdy ho Nejvyšší soud USA zrušil. (Interkom, 2008)

Z afirmativních akcí se na začátku 90. let proto začalo v USA rodit komplexnější a fundovanější pojetí firemní multikulturality. Stalo se tak v rámci vznikajícího manažerského přístupu pojmenovaného *řízení rozmanitosti* (diversity management). Nová metoda řízení měla zaručit, že vedoucí využije veškeré možnosti, které mu nabízí různorodý pracovní kolektiv – společenství lidí různých věkových skupin, ras, pohlaví, původu, náboženského přesvědčení, sexuální orientace či obecně světonázoru. Armstrong (2002) cituje americké výzkumníky R.S. Kandolu a Johannu Fullertovou, kteří předpokládají, že využití rozdílů mezi pracovníky vytvoří takové klima, kde se každý člen kolektivu bude cítit uznávaný a jeho talent bude bezezbytku využit.

Americké firmy vycítily příležitost jak získat ještě větší konkurenceschopnost a v 90. letech se tak metody diversity managementu stávaly stále více oblíbenými, zpočátku zejména u velkých společností. Skrenthy (2001) uvádí, že okolo sedmdesáti procent společností uveřejněných tehdy časopisem Fortune v žebříčku 50 největších firem USA praktikovalo tehdy nějakou formu diversity managementu. Šlo zejména o pořádání školení manažerů v diverzitě či zavádění firemních pravidel podporujících diverzitu na pracovišti.

Před dvěma lety se řízením rozmanitosti začaly vážně zabývat také evropské firmy, což podle Keila (2007) souviselo hlavně s tím, že se směrnice týkající se přístupu k menšinám objevily v takzvané Evropské smlouvě, jež se do budoucna budou muset řídit všichni členové Evropské unie. Smlouva, která by měla nahradit nefunkční evropskou ústavu, začne platit ve chvíli, kdy ji schválí všechny státy EU. Unie se v ní předsevzala, že bude ještě tvrději bojovat proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku či sexuální orientace. Aktuální situace však naznačuje, že začátek její platnosti může být v nedohlednu.

Manažeři mnoha evropských firem si však potřebu, zabývat se specifiky multikulturních pracovišť, uvědomují nezávisle na tom, zda jim to přikazují bruselští úředníci. Přinutil je k tomu globalizovaný svět, ve kterém se v kancelářích a výrobních halách střetávají lidé, kteří by se ještě před 50 lety neměli šanci nikdy v životě potkat. Dalším motivem může být vstřícná imigrační politika Evropské unie, jejíž představitelé správně tuší, že bez přílivu nových pracovních sil z takzvaných třetích zemí budou firmy na stárnoucím kontinentu jen těžko schopné zabezpečit své efektivní fungování. Lukášová (2007) uvádí odhad, který tvrdí, že podíl Evropanů starších 80 let se do roku 2050 ztrojnásobí a počet Evropanů ve věku 60-79 let bude představovat jednu čtvrtinu celkové evropské populace. Lukášová také upozorňuje na odhad britských úřadů, které předpovídají, že v roce 2010 budou heterosexuální bílí muži do 35 let a bez tělesných či duševních handicapů činit pouze osmnáct procent ze všech britských pracujících.

Jaké jsou však tedy konkrétní přínosy řízení rozmanitosti? Lukášová (2007) zmiňuje průzkum Evropské komise z roku 2003, na kterém se podílelo okolo dvě stě firem ze čtyř zemí Evropské unie. Z toho průzkumu vyplynulo, že zavedení firemní politiky rozmanitosti (diversity managementu) jim přineslo zejména:

- Zlepšení kreativity lidí na pracovišti
- Zajímavé firemní inovace
- Snížení absencí a fluktuací personálu

- Umožnění přístupu na nové trhy
- Pružnější organizační struktury
- Zlepšení reputace společnosti
- Větší možnost udržení talentovaných lidí
- Větší spokojenost klientů

Důležitým faktorem je také fakt, že podle průzkumu se výše uvedené pozitivní stránky netýkají pouze top managementu, ale jsou pozorovatelné napříč firemní hierarchií.

Podobné výsledky ukázal i nedávný průzkum v pobočkách nadnárodních společností uveřejněný v časopisu Moderní řízení (MŘ, 2008). Firmy v něm odpovídaly na otázku, v čem vidí výhody diverzity. Jejich odpovědi přináší následující tabulka:

Přístup ke zdrojům talentovaných spolupracovníků	57%
Vyšší efektivnost týmů a týmové spolupráce	50%
Vyšší průnik na trhy	47%
Vyšší efektivnost složitých organizací	41%
Vyšší angažovanost zaměstnanců	38%
Lepší image zaměstnavatele	34%

Spolupracovníci jsou otevřenější ke změnám	28%
Vyšší produktivita práce	28%
Lepší klima na pracovištích	26%
Větší blízkost k zákazníkům	25%
Firma se stává atraktivnější pro finanční trhy	18%
Lepší rating firmy	1%

#### **Výhody diverzity podle Moderní řízení, 2008**

Ze srovnání obou průzkumů jasně vyplývá, že firmy si na politice rozmanitosti nejvíc cení možnosti získat zajímavou pracovní sílu, která přinese neotřelé nápady a pohledy na věc. Zajímavostí je fakt, že manažeři firem předpokládají, že jim diverzita přinese větší efektivitu při řízení složitých organizačních struktur či právě jejich zjednodušení. Podle mého názoru může politika rozmanitosti spíše často způsobit mírný organizační chaos ve chvíli, kdy se střetnou dvě úplně odlišné kultury.

Musím však také připomenout, že výhody se nevztahují pouze na práci s multikulturními týmy, ale je možné je vidět i při používání řízení rozmanitosti u mnoha ostatních skupin zaměstnanců - zaměstnaných na kratší úvazek, zdravotně handicapovaných, zaměstnanců ve vyšším věku či jinak sexuálně orientovaných.

I když je řízení rozmanitosti jistě důležitým nástrojem k zlepšení firemní efektivity, myslím si však, že je třeba nepřipisovat mu zázračné schopnosti. Domnívám se, že mnoho vedoucích pracovníků ho spíše vnímá jako něco módního, co jim může firmě přinést kladné body u veřejnosti než objektivní přínos ve vnitrofiremní komunikaci. Ukazuje to i právě výše uvedený průzkum Moderního řízení, kde celých 34% respondentů uvedlo, že politika rozmanitosti jim může přinést vylepšení image firmy.

Ať už je však důvod pro zavádění výše uvedených praktik jakýkoliv, firmy byly donedávna velmi horlivé. Jako příklad může sloužit třeba kampaň *Diverzita jako šance – Charta diverzity firem v Německu*, kterou před dvěma lety iniciovaly čtyři velké německé společnosti: Deutsche Telekom, Deutsche BP, Deutsche Bank a DaimlerChrysler. V květnu roku 2007 se už na chartě skvěly jména sedmdesáti firem. Podobný projekt ve Francii spuštěný v roce 2004 už má dnes okolo tří tisíc sympatizantů. (Keil, 2007).

V Česku se programy diversity managementu uplatňují více od poloviny tohoto desetiletí. Zaměřují se zejména na politiku rovných příležitostí, kterou u nás přes ministerstvo práce a sociálních věcí podporuje Evropský sociální fond. V rámci takzvaných operačních programů si mohou firmy zažádat o dotaci z evropských zdrojů. Zajímavým počinem je také rozhodně projekt „Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů“, který mohl být v Česku realizován díky programu EU Equal. Z úspěšných projektů bych rád zmínil například společnost Pivovary Staropramen, která v minulosti realizovala program re-integrace žen po mateřské a rodičovské dovolené. Stále však zůstává faktem, že metody diversity managementu využívají v Česku zatím spíše velké nadnárodní společnosti mezi které patří například Citibank či Microsoft, (Velíšková, 2007)

Nabízí se otázka, jak ovlivní zavádění praktik řízení rozmanitosti současná světová finanční krize a přicházející ekonomická recese, která se dotýká stále více států. Na odpověď si však budeme muset ještě nějakou dobu počkat.

## **2 Kulturní aspekty řízení**

### **2.1 Problematika kulturních dimenzí**

Zkoumání specifík vedení pracovníků v jiném než jejich mateřském jazyce musím začít krátkým diskursem do problematiky kulturních odlišností. Aby se lidé pocházející s různých částí světa na pracovišti domluvili totiž nestačí ovládat stejný jazyk. Pro efektivní komunikaci je třeba chápat, že pohled imigrantů na svět okolo nich je ovlivněn kulturou ve které vyrůstali a doposavad žili. Odlišná kultura znamená zpravidla jiný přístup ke vnímání času, jiné pojetí odpovědnosti či jiný komunikační kód používaný na pracovišti. Rozdílnost národních kultur, odlišné jednání a uvažování jejich představitelů mohou způsobit, že příšedší zahraniční pracovníci se nedokáží adaptovat na nové pracovní a životní prostředí. Proto se vědecké disciplíny, jako jsou kulturní antropologie a interkulturální psychologie zabývají způsoby, jak standardizovat přístupy k jednotlivým národním kulturám, jak umožnit vedoucím pracovníkům pochopit odlišné kulturní aspekty cizích národů a tím lépe a efektivněji pracovat s jejich představiteli. Pro lepší pochopení odlišných kulturních specifík používají vědci systém takzvaných kulturních dimenzí. V odborné literatuře se můžeme setkat s třemi názorovými platformami, které si nyní popíšeme.

#### **2.1.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho**

Mezi významný kulturní názorový proud patří model kulturních dimenzí nizozemského vědce Geerta Hofstedeho 4D, jehož platnost si na konci 60. let minulého století ověřoval na vzorku 116 tisíc zaměstnanců společnosti IBM v pětadesáti státech světa. Hofstede definoval čtyři kulturní dimenze (Tureckiová, 2004):

- Index vyvarování se nejistotě  
(Uncertainty Avoidance Index – UAI)
- Index vzdálenosti mocenských pozic  
(Power Distance Index – PDI)

- Míra individualismu - kolektivismu  
(Individualism – IDV)
- Převaha maskulinních, respektive femininních hodnot  
(Masculinity – MAS)

V devadesátých letech minulého století pak přibyla dimenze pátá:

- Dlouhodobá versus krátkodobá orientace  
(Confucian Dynamism Index – CDI)

Co je možné z těchto dimenzí vyčíst? Například jak přísné podmínky vedení jsou ochotni příslušníci konkrétní kultury akceptovat. Zatímco třeba německým pracovníkům nebudou vadit obšírná a omezující pravidla, italští kolegové by se jimi nedokázali v praxi řídit. Oni naopak potřebují poměrně volné vedení s důrazem na konečný výsledek. Jak se k výsledku dojde a kolik hodin bude kvůli nejasným pravidlům potřeba trávit diskuzemi, už je věc podružná.

Analýza kulturních dimenzí může rovněž předpovědět, jak se pracovník vyrovná s konkrétní hierarchickou strukturou v podniku. Zatímco kolega pocházející z kultury s vysokým rozpětím moci bude akceptovat složitou a neprostupnou podnikovou hierarchii, nováček z kultury s nízkým rozpětím moci si bude připadat ve stejném podniku naprosto ztracený a nemající dovolání. Je totiž zvyklý na plochou hierarchii, kde může kdykoliv a bez zbytečné administrativy s vedoucím komunikovat. (Nový, 2005)

### **2.1.2 Kulturní dimenze Edwarda T. Halla**

Popsat dimenze ovládající lidské jednání ve společnosti se pokusil v polovině 80. let minulého století také americký vědec Edward T. Hall. V jeho pojetí jde o tyto základní dimenze (Nový, 2005):

- Dimenze prostoru

- Dimenze času  
kultury s monochronním a polychronním vnímáním času
- Dimenze komunikace  
kultury se slabým (low) a silným (high) komunikačním kontextem

Hall v podstatě potvrdil závěry bádání Hofstedeho a více je rozvinul. I jeho teorii si můžeme prakticky vysvětlit na příkladu německých a italských kolegů. Zatímco v polychronně orientované italské firemní kultuře je zvykem pracovat v jednom okamžiku na projektech v různých částech rozpracování, často práci přerušovat a nelámat si příliš hlavu s dodržováním termínů, německá monochronní kultura vyžaduje po pracovnících trvalé soustředění, neodbívání k nepodstatným věcem a přesné plnění termínů.

Při analýze komunikace pak vidíme, že v kulturách se slabým komunikačním kontextem nemá recipient informace už téměř žádnou možnost si ji vyložit jinak, než byla míněna. Vše je řešeno jasně a stručně s důrazem na potlačení neverbální stránky. Pro kulturu obsahující silný komunikační kontext je naopak neverbální komunikace přirozenou součástí sdělení, pouze ze slov bychom těžko odhadovali, co bylo řečeno.

### **2.1.3 Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse**

Zajímavý přínos pro interkulturální problematiku přinesla v polovině 90. let minulého století práce nizozemského odborníka Fonse Trompenaarse a jeho kolegy Charlese Hapdena-Turnera, kteří v ní vycházeli ze svých předchůdců Hofstedeho a

Halla. Veřejnost tehdy seznámili se sedmidimezionálním<sup>1</sup> kulturním modelem (Tureckiová, 2005):

- Univerzalismus versus partikularismus  
(universalism vs. particularism)
- Individualismus versus kolektivismus  
(individualism vs. community)
- Neutrální versus emocionální  
(neutrality vs. affectism)
- Specifický versus difúzní  
(specific vs. diffused)
- Úspěch versus přisuzování  
(achieved status vs. ascribed status)
- Orientace v čase: minulost, přítomnost, budoucnost  
(time orientation: past, present, future)
- Následný versus souběžný čas  
(sequential time vs. synchronal time)
- Vnitřní versus vnější orientace  
(internal vs. external orientation)

Ve svém výčtu se Trompenaars dotknul zajímavých témat, o kterých předchozí autoři nereférovali a které život na pracovišti rozhodně ovlivňují. Je to například dimenze specifické/difúzní, která ukazuje na míru ochoty pracovníka k dalším setkáním s kolektivem mimo pracoviště. Zatímco obyvatelé USA a Kanady většinou

---

<sup>1</sup> Fons Trompenaars uvádí na svých internetových stránkách [www.7d-culture.nl](http://www.7d-culture.nl) osm kulturních dimenzí. V překladech je však orientace v čase a následný versus souběžný čas spojena do jedné dimenze.

striktně oddělují pracovní a osobní život a velmi si vybírají komu nechají nahlédnout do soukromí, u jejich mexických sousedů jsou bohaté kontakty mimo pracoviště běžnou součástí života.

Problém v pracovních vztazích může způsobit setkání člověka pocházejícího z kultury neutrální s člověkem vycpaným v kultuře emocionální. *„V neutrálních kulturách se lidé snaží ve veřejných situacích držet své pocity co nejvíce pod kontrolou a při jednáních nebo diskuzích sahají pokud možno výhradně k věcným argumentům. V afektivních kulturách je vyjádření spontánních pocitů sociálně akceptováno; také při jednáních nebo diskuzích se tedy považuje za normální, když dá člověk najevo „lidské“ reakce, jako jsou hlasitý smích, vzteklé „bouchnutí do stolu“ nebo zděšený výkřik.“* (Nový, 2005, s. 24)

## 2.2 Problematika kulturních standardů

I když chápání kulturních dimenzí umožňuje lepší pochopení odlišných kultur, neposlouží manažerům jako návod k vedení zahraničních pracovníků. K tomu je zapotřebí určitá nadstavba, která dokáže pečlivěji zaostřit na rozdíly mezi kulturami a vysledovat kterým směrem je potřeba jít – kulturní standardy.

Kulturní standardy lze všeobecně definovat pomocí těchto pěti znaků (Nový, 2005)

- kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní
- vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje
- kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi

- individuální a pro skupinu specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování se může měnit v rámci určité zóny tolerance
- chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociální prostředí odmítá a postihuje

I když problematiku kulturních standardů zkoumají vědci od 80. let minulého století, nejúplnější a velmi precizní pohled poskytl veřejnosti na začátku nového tisíciletí německý profesor Alexander Thomas, působící na univerzitě v Regensburgu. Kulturní standardy se podle Thomase stávají díky socializaci přirozenou součástí osobnosti, ale jejich dopad na jednání člověka se projeví většinou až při setkání s příslušníky jiné kultury. (Záluský, 2005)

*„Při setkání s jinou kulturou a konfrontací s jinak utvářenými hodnotami automaticky nastupuje reakce, že se jedná o něco nepřírozeného, směšného, nedokonalého a nepatřičného.“* (Nový, 1996, s. 54)

Při interakci s druhými se střetnou různorodé způsoby myšlení, pracovních návyků či hodnocení sociálních situací a jiná hierarchie cílů. To často způsobí selhání komunikace nebo alespoň velkou psychickou zátěž. Podle Thomase by měli brát komunikační partneři do úvahy:

- kulturu a kulturní standardy obvyklé v jejich zemi
- předpokládané standardy hostitelské země
- skutečné jednání příslušníka cizí kultury
- představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře

Zejména poslední bod je třeba při interakci se zahraničními pracovníky nepodceňovat. Často jsou totiž v zajetí své etnocentrické představy, že jejich kultura je nesprávnější na celém světě a předpokládají, že podobné standardy uznávají i ostatní společnosti. Jakmile moji tehdejší Jamajští kolegové zjistili, že v Česku nemají majoritu

lidé s katolickým vyznáním a že ani já nejsem katolík, chtěli mě přivést na „správnou“ cestu. Jejich neustálé výpady a osočování však pracovnímu výkonu příliš nesvědčily. (Záluský, 2005)

### 2.2.1 Kritika koncepce kulturních standardů

I přes svůj nesporný přínos byla koncepce kulturních standardů v minulosti podrobena výrazné kritice, zejména pro její latentní nabádání ke stereotypizaci a podpoře předsudků. „Kulturní standardy jako by napomáhaly vytvářet stereotypy tam, kde doposud neexistují, a potvrzují ty, které se již po mnoho generací snaží svým velkým úsilím vyvrátit a překonat.“ (Nový, 2007, s. 30)

Odborníci varují také předtím, že koncept obsahuje určitou strnulost a tím pádem není schopný interpretovat reálné komunikační situace, které se výrazně vzdalují od akademických předpokladů. Nový (2007, s. 31) upozorňuje, že v interkulturní komunikaci existují jisté veličiny, které kulturní standardy neobsahují ani se jimi nezabývají. Jde zejména o:

- dobu trvání,
- intenzitu,
- dobrovolnost vzájemného kontaktu,
- příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř jejich vlastní kultury  
(sociální status, úroveň vzdělání, profese, podniková kultura),
- cílové představy partnerů a jejich kompatibilita,
- dosavadní zkušenosti z kontaktu obou kultur,
- individuální postavení v organizaci, kterou každý z partnerů reprezentuje,
- stupeň potencionální konkurence obou partnerů,
- sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje, a zejména
- osobnostní charakteristiky.

## 3 Interkulturní kompetence

Zatímco doposavad jsme se zabývali tím, jak nejlépe můžeme poznat postoje a myšlení příslušníků cizích kultur, nyní je čas pohovořit o tom, jaké požadavky je třeba klást na vedoucího pracovníka, který má efektivně vést multikulturní tým. Kromě toho, že musí zvládat klasické manažerské činnosti (stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizování, motivování a kontrola), měl by být ještě obdařen určitými schopnostmi, které mu pomohou se lépe vyrovnat s úskalími interkulturní komunikace – takzvanými interkulturními kompetencemi. Podle Palána (2002) jsou tyto kompetence vyjádřeny popisem pracovníkových znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností.

### 3.1 Popis interkulturních kompetencí

Samotné stanovení interkulturních kompetencí, kterými má manažer vedoucí zahraniční pracovníky oplývat, není jednoduché. Zatímco u takzvaných hard skills je poměrně snadno možné charakterizovat, co má pracovník umět či znát, obsah pojmu soft skills, kam interkulturní kompetence patří, si každý vykládá podle svého úhlu pohledu. Nový (2005) si dokonce myslí, že o tom, co to vlastně interkulturní kompetence je a jak je jí možné dosáhnout, existují zpravidla jen velmi vágní a bohužel i naivní představy.

Manažera, který těmito kompetencemi disponuje a umí je používat popisuje Nový (2005) jako člověka bez předsudků ohledně lidí s jinou barvou kůže, náboženským vyznáním, odlišnou řečí či vyznávajících jiné kulturní standardy. Měl by být také otevřený k poznání jiných kultur, zvyklostí a nezvyklých komunikačních kódů. Samozřejmostí je příslušná jazyková vybavenost ale zároveň nepřeceňování významu verbální komunikace. Interkulturně kompetentní manažer by měl také umět naslouchat a doslova umět „číst“ mezi řádky. Měl by také být schopný potlačit své etnocentrické vnímání ostatních kultur. Dále by měl mít schopnost zjednat si přirozený respekt bez ohledu na vykonávanou funkci.

Kealey a Ruben (1983) popsali na základě srovnávacího výzkumu provedeného u obchodníků, dobrovolníků pomáhajících v rozvojových zemích, inženýrů a vojáků interkulturně kompetentní osobu takto:

*„Jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou.“* (Nový, 2005, s. 71)

Nancy J. Adlerová (2008) připomíná výzkum týkající se globálního leadershipu, který provedl harvardský profesor Howard Gardner. Ten se týkal žen a mužů, které společnost ohodnotila jako vynikající šéfy ve svých oborech. Gardner zjistil, že tito lidé umí v rámci své emocionální inteligence lépe reflektovat své jednání, lépe prosazovat své schopnosti a lépe se učit se svých chyb.

### **3.2 Rozvoj interkulturních kompetencí**

Poměrně novou a zároveň úspěšnou metodou získání výše uvedených kompetencí je takzvaný interkulturní trénink. Zatímco úvodní část kurzu bývá zaměřena na sebezpoznání a uvědomění si vlastní role v týmu, v hlavní části se účastníci seznamují s kulturními odlišnostmi národů, se kterými jejich firma spolupracuje či jejíž členové ve firmě přímo pracují. Kurz obvykle končí praktickou částí, ve které účastníci simulují různé situace, do kterých se při firemní komunikaci dostávají. Účastníci tohoto tréninku by měli být schopni bez problémů spolupracovat s členy ostatních kultur, umět jim vhodně sdělit své vlastní názory a požadavky.

Nový (1999) popisuje proces interkulturálního učení na příkladu člověka, který přijede poprvé do cizího města. Zatímco na začátku kurzu je potřeba, aby se příšedší dokázal v novém městě alespoň vyznat, později už dokáže i pochopit, proč cizí město vypadá a žije právě tak, jak vypadá a žije. Před koncem kurzu se předpokládá, že

účastník bude umět v tomto cizím městě spokojeně žít a po skončení by měl získat takovou míru kompetence, že dokáže žít nejenom v tomto, ale v jakémkoliv dalším městě na světě.

V české společnosti však panuje často názor, že trénink interkulturních schopností a návyků je pouze zajímavý způsob, jak jednoduše vydělat zajímavé peníze. Protože, „buď ty cizince prostě sneseš nebo mají smůlu“, zní hlas lidu. Pracovníci odpovědní za vzdělávání v nadnárodních společnostech či ve firmách, kde majorita kolegů pochází ze zahraničí, jsou tak často mezi dvěma mlýnskými kameny. Personální ředitel po nich požaduje, aby manažeři uměli správně a efektivně vést zaměstnance, kteří nemluví česky a finanční ředitel jim zase nechce věnovat prostředky na něco, co přinese špatně měřitelné výsledky. Vědecká veřejnost však chápe, že rozvíjení interkulturních kompetencí vede nejenom k zefektivnění pracovního procesu, ale zároveň pomůže pracovníkům v osobní orientaci v dnešním turbulentním světě.

### **3.2.1 Faktory nezdaru rozvoje interkulturních kompetencí**

I když metodika použitého interkulturálního tréninku bývá zpravidla zpracovaná na základě mnoha vědeckých výzkumů, jež zaručují jistou kvalitu, nezřídka se stává, že manažeři účastníci se semináře, nejsou schopni uvést získané informace a dovednosti do praxe. Spíše než o nedostatečné schopnosti můžeme však mluvit o nedostatečném chtění. K nepříznivému výsledku dochází tehdy, když se u účastníků výcviku objeví například velká hladina negativních předsudků. Jestliže frekventant kurzu vnímá cizince jako ohrožení svého teritoria, má potřebu své území bránit. Na základě biologické teorie, o které píše Hayesová (1998) lze předpokládat, že dotyčný chce pudově ochraňovat jedince, kteří s ním sdílejí stejné geny. Zde spíše záleží, jak dotyčný jedinec dokáže zpracovat svou agresi, než na poskytnutých informacích.

Domnívám se, že překážkou rozvoje interkulturních kompetencí se může stát i osobnost s přílišným sklonem k autoritářství. Hayesová (1998) uvádí teorii německého filozofa Theodora W. Adorna, který přišel v minulém století s teorií, že u lidí, kteří byli

v dětství vystaveni velmi tvrdé, až nelidské výchově, se mohou v dospělosti projevit silné předsudky vůči minoritám. Tvrdé zacházení totiž způsobí u dítěte agresivní pocity, které však nemůže ventilovat. Ty proto podle Adorna přejdou do podvědomí a začnou se projevovat vůči jiným objektům. Podle mého názoru se interkulturalita může stát oříškem i pro bojácného a příliš konformního jedince. I když není příliš pravděpodobné, že by tento typ lidí uspěl v roli manažerů a mohl se tak zúčastnit interkulturálního tréninku, je to samozřejmě možné. Takový člověk však nedokáže překročit hranici, kterou mu diktuje většinová společnost, ve které převažují latentní rasistické nálady. I když si dotyčný frekventant informace poslechne, nebude se jimi řídit, protože bude podvědomě očekávat za své chování potrestání. Zásadním faktorem nezdaru rozvoje interkulturních kompetencí je podle mě i manažerův nízký kvocient takzvané emoční inteligence – EQ. Emočně méně inteligentní jedinec nedokáže pochopit, proč by měl k cizincům přistupovat jinak, než to doposavad dělal. Jeho metody řízení, založené povětšinou na autoritářském přístupu, mu přece „vždy vykonaly dobrou službu“.

## 4 Jazykové kompetence

### 4.1 Otázka firemního jazyka

Nezbytnou podmínkou pro úspěch manažera vedoucího multikulturní tým je výborná znalost jazyka, který je ve firmě používán jako „úřední“ dorozumívací prostředek. Pod pojmem výborná znalost rozumíme schopnost umět srozumitelně sdělit pokyny k práci, rozumět tomu, co nám příslušník cizí kultury chce sdělit, dokázat diskutovat o problémech bez toho, že bychom se museli zabývat gramatickými či stylistickými náležitostmi našeho projevu. V praxi se může vedoucí pracovník setkat s následujícími modely komunikace:

- Firemní jazyk je společný s jazykem země, ve které sídlí. Nově přichozí jsou nuceni jazyk ovládat nebo jsou nuceni využívat služeb tlumočnicků
- Firemní jazyk je společný s jazykem země, ze které firma původně pochází. Většina komunikace probíhá v tomto jazyce.
- Firemním jazykem byl bez ohledu na zemi působení či původu stanoven anglický jazyk, zejména pro svou univerzálnost. Systém, který se zejména používá u mezinárodních týmů, které obsahují mnoho národností.

Nabízí se otázka, který způsob vede k neefektivnější komunikaci a tím pádem k nejlepším podmínkám pro fungování firmy. Zdálo by se nejlepším řešením bude zavedení univerzálního jazyka, díky němuž nebude diskriminován žádný příslušník určitého národa pracujícího v podniku. Americký lingvista Benjamin Lee Whorf a jeho kolega Edward Sapir však přišli na konci třicátých let minulého století s tvrzením, že existuje vztah mezi gramatikou jazyka, kterým se mluvčí vyjadřuje a tím, jak mluvčí rozumí světu kolem sebe a chová se v něm. Takzvaná Sapirova-Whorfova hypotéza,

jejíž kořeny můžeme spatřit už u prací otce americké antropologie Franze Boase, říká, že použitý jazyk ovlivňuje způsob myšlení mluvčího. (Wikipedia, 2008)

*„Jazyk není pouze nástrojem k vyjádření myšlenek, nýbrž jazyk „utváří myšlenky“. Jazyk, myšlení a kultura jsou tedy integrálními částmi našeho systému myšlení a náš jazyk definuje rámcové podmínky, za kterých získáváme zkušenosti. Když užíváme jiného jazyka, vstupujeme do jiné reality. Protože se ale na novou realitu díváme prostřednictvím schémat našeho vlastního systému myšlení, jenž je formován naším jazykem, interpretujeme tuto realitu jinak.“ (Nový, 2005, s. 79)*

Nový (2005) uvádí myšlenku profesora komunikace Thomase Steinfatta z University of Miami, který na začátku devadesátých let minulého století napadl Sapirovu-Whorfovou hypotézu s tím, že používaný jazyk sice má vliv na vzory myšlení mluvčího, ale neurčuje je. Whorfovo učení však uznávají i někteří současní vědci, zmiňuje ho například Američan Richard D. Lewis (2007) ve své publikaci *Střetávání kultur*. Při zkoumání idey, že velká část myšlení je závislá na použitém jazyce dochází k přesvědčení, že dvě interkulturně komunikující osoby mohou zachytit relativně malou část informací, které k nim skrz druhého proudí. I když bude jazyk použit v gramaticky správných tvarech, přenos bude zatížen jazykovými stereotypy, které nemá šanci rodilý mluvčí pochopit.

#### **4.1.1 Jazyková mnohvrstevnatost a její důsledky**

K pochopení druhého nepřispívá ani různá mnohvrstevnatost světových jazyků. Ty se vyvíjely podle prostředí, ve kterém komunikátoři trávili svůj čas a podle toho se upravila i lexikální zásoba jazyků. Murphy (2001) zmiňuje například zjištění bývalého profesora antropologie na univerzitě Yale Harolda Conklina, který zjistil, že filipínští zemědělci Hanuookové používají 822 názvů rostlin. Amazonští indiáni Aguarunové mají podle amerického antropologa Brenta Berlina ve svém slovníku 690 různých druhů rostlin. Obecně známý je fakt, že Inuité znají sedmnáct slov pro různé druhy sněhu.

Zajímavý příklad mnohvrstevnanosti jazyka uvádí Lewis (2007). Africký národ Zulu má devětatřicet pojmenování pro „zelenou“. Lewis pátral po tom, jak je to možné, když angličtina si vystačí jen s „green“. Přišel na to, že v dobách, kdy v Africe ještě neexistovala automobilová doprava a dálnice se objevovaly pouze ve vědeckofantastické literatuře, Zuluové podnikali dlouhé cesty savanami porostlými travou. Neměli možnost se řídit podle ukazatelů, jako navigace jim sloužilo vyprávění příslušníků národa, kteří cestu podnikli už před nimi. Jazyk se tak přizpůsobil potřebám jeho mluvčích.

Lewis (2007) vzpomíná na setkání se svým přítelem z kmene Zulu. Domorodec tehdy zvedl ze země list a zeptal se výzkumníka jakou má list barvu. Výzkumník odpověděl, že zelenou. V té chvíli na nebi zářilo slunce. Domorodec počkal až se na nebi objevily mraky a vyřknul stejnou otázku. Lewis odpověděl, že zelenou i když tušil, že jeho odpověď nebude dostatečná. Nebyla to totiž stejná zelená. Domorodec ponořil list do vody a po chvíli ho vyndal. Jeho barva se opět změnila. Pak se na obloze objevilo slunce a barva se znova změnila. Lewisův přítel mu pak začal vyprávět o tom, jak Zuluové pojmenovávají zelenou na listech stromů, křovisek či listech chvějících se ve větru. Jiná zelená se objevuje v řekách, tůních či na kůži krokodýlů. Vyjmenoval všech devětatřicet termínů bez zvednutí obočí.

Mnohvrstevnatost jazyka, která se často projevuje i v takzvané profesní hantýrce, může podle mého názoru znamenat problém i při zadávání práce. Rodilý mluvčí použije určitý výraz, který si jeho zahraniční kolega nemůže přeložit do svého jazyka – v něm totiž žádný podobný výraz není.

#### **4.1.2 Styly užívání jazyka a řeči**

Při úvahách o tom, zda zvolit jeden univerzální komunikační prostředek či se spolehnout na jednotlivé národní jazyky, je třeba se zamyslet i nad komunikačním stylem, který je vlastní jednotlivým kulturám. Samotné používání jazyka je více než pouhým přenosem informace, odráží se v něm celá dotyčná kultura. Lewis (2007)

popisuje stylistické rozdíly na komunikaci Francouzů a Angličanů. Francouzi používají svůj rychlý, přesný a logický jazyk jako kord, kterým se ohánějí jako při šermování, když jím odrážejí svého komunikačního protivníka. Francouzština se nejlépe hodí pro břitké odpovědi a manipulaci s oponentem.

Angličané zacházejí se svým jazykem jinak. Spoléhají se zejména na jistou zdrženlivost, kterou prezentují své myšlenky a často se vyjadřují poněkud mlhavě. Dokážou připustit, že i jejich oponent má svým způsobem pravdu a jsou umělci v nezavázaném klábosení.

Při používání takzvaného třetího jazyka se však tyto lingvistické charakteristiky ztrácejí, nerodilý mluvčí není schopen plně využít významy slov jazyka, který se neučil od kolébky. To nemusí vadit při rutinním zadávání práce zahraničním dělníkům, ale může to třeba znesnadnit proces brainstormingu při vymýšlení nové reklamní kampaně či příliš zploštit komunikaci o nově zaváděné firemní strategii. Myslím si proto, že zavedení univerzálního firemního jazyka firmu spíše ochuzuje o nové pohledy a perspektivy, které pracovníci nejsou v třetím jazyce schopni vyjádřit.

Zajímavou zkušenost se zavedením univerzálního třetího jazyka v německé firmě publikoval Nový: *„Mezinárodní koncern, jehož podniková kultura byla silně poplatná domácí německé kultuře kde byla doposud podnikovou řečí němčina, přešel na angličtinu. Důvodů k tomuto kroku byla celá řada a zaměstnanci dceřiných společností po celém světě se těšili na „spravedlivější“ komunikaci a spolupráci s německou centrálou. Po několika měsících to však byli právě oni, kteří v dobrém vzpomínali na „staré dobré časy s němčinou“. Zatímco dříve byli Němci sice jazykově zvýhodněni, existoval však alespoň někdo, kdo byl garantem správnosti informací, dohod, strategií apod. V současné době, kdy angličtina není prakticky pro nikoho rodnou řečí, všichni zjišťují, že po mnohatýdenním vyjednávání každá strana hovoří o něčem jiném, společné dohody bývají vždy velmi odlišně interpretovány a neexistuje žádná „konečná instance“, která by potvrdila, co bylo skutečně řečeno, vyjednáno a dohodnuto.*

*Komunikace je sice spravedlivější, ale určitě ne efektivnější a příjemnější.*“

(Nový, 2005, s. 91)

## **4.2 Rodilí versus nerodilí mluvčí**

Nový (2005) upozorňuje také na fakt, že v případě používání univerzálního firemního jazyka (*lingua franca*), do něj pracovníci přenášejí kulturní standardy platné v jejich kultuře. Ty však nemohou být druhou stranou úplně pochopeny, v její kultuře totiž stejná slova mohou znamenat něco úplně jiného a dochází tak k nedorozuměním.

Zmatení může nastat i v případě komunikace mezi rodilými a nerodilými mluvčími. A to paradoxně zejména v situaci, kdy jazykové kompetence cizince jsou na vynikající úrovni. Hrozí totiž opět, že kulturní význam pojmů si oba komunikátoři vyloží každý podle svých osvojených kulturních vzorců. Nový (2005) si všímá situace, kdy dva mluvčí použijí stejný výraz, ale vztahují ho k hodnotám své vlastní kultury. Protože nerodilý mluvčí má očividně dobrou slovní zásobu a i jeho styl řeči nedává důvod k pochybám o zvládnutí cizího jazyka, rodilý mluvčí má nesprávný dojem, že jeho protějšek zná u použitých pojmů i jejich kulturní význam. Jestliže se ukáže, že to není pravda, rodilý mluvčí přestane mít ke svému partnerovi důvěru a to výrazně zhorší či přímo znemožní pracovní komunikaci.

Jako prevenci výše popsaného stavu pak Nový doporučuje, aby se rodilí mluvčí vyhýbali idiomům, které nějak zní a něco jiného znamenají. Rovněž by měli omezit používání lokálních přízvuků, které ztěžují percepci jazyka či verbálních narážek, které pochopí pouze osoba žijící dlouhodobě v dané kultuře.

Ideální stav, kterého by měl nerodilý mluvčí dosáhnout popsal poeticky Disman (2002, s. 330): *„Aby člověk volně vládl jazykem jako svobodným nástrojem výrazu, musel v něm psát milostné dopisy; musí vědět, jak se v něm modlit a proklínat, musí umět vyjádřit věci s odstínem odpovídajícím tomu, koho oslovuje, s odstínem, odpovídajícím situaci.“*

## 5 Vedení nerodilých mluvčích v praxi

Multikulturní týmy se v Česku již před mnoha lety staly realitou a to ať se jedná o pobočky nadnárodních firem či podniky vlastněné českými podnikateli využívajícími povětšinou pracovní sílu z Východu. Z nerodilými mluvčími se tak někdy ve firmách setkávají lidé, kteří ještě nikdy neměli možnost poznat myšlení a chování odlišných kultur. Zvláště u nich je nutná osvěta, aby svými neuváženými kroky nezpůsobili újmu dotyčnému podniku.

Jaké vlastně přinášejí multikulturní týmy praktické výhody samotnému podniku? Odborníci se shodují, že kromě finanční úspory na mzdách u zaměstnanců manuálně pracujících, jde o celou škálu výhod, avšak i nevýhod. Neucelenější a zároveň nejnovější jejich členění publikovala Adler (2008). Může jít zejména o tyto výhody spojené s lepší kreativitou:

- Hlubší vidění perspektiv
- Více zajímavějších nápadů
- Menší projev sebeklamu v týmu
- Přesnější definice řešených úkolů
- Více alternativ řešení
- Lepší konečné rozhodnutí

Zároveň však je potřeba nezapomenout na nevýhody spojené se ztrátou soudržnosti týmu a jeho multikulturalitou:

- Používání nepřesných či chybných stereotypů
- Menší přesnost při verbální komunikaci
- Zpomalení toku myšlení a řeči kvůli problémům s překladem
- Více neefektivních činností
- Více sporů při řešení pracovních úkolů
- Menší schopnost dojít k dohodě

- Snížení rozhodovací schopnosti týmu
- Napětí v týmu

Z uvedeného přehledu dle mého názoru vyplývá, že výhody přece jenom převažují nad nevýhodami. Zatímco výhod jako je například více zajímavějších nápadů či lepší vidění perspektiv, bychom dosáhli jinak jen za poměrně velkých investic, nevýhody jako je více sporů při řešení úkolů či menší přesnost při verbální komunikaci by měl zvládnout zkušený manažer. Zatímco v předchozích částech práce jsme mluvili spíše obecně o jeho předpokládaných interkulturních kompetencích, nyní se konkrétně zaměříme na to, jaký by měl ideální kandidát na manažera multikulturního týmu být. Vzhledem k předpokládanému využití práce budeme hledat charakteristiky vhodné pro českého zájemce.

## **5.1 Osobnost českého manažera multikulturního týmu**

### **5.1.1 Češi a jejich nepracovní vlastnosti**

Při analýze toho, jaký by měl český manažer vedoucí multikulturní tým být, se musíme nejdříve zastavit u obecných charakteristik české národní povahy. Rozbor českých pracovních návyků a stylů komunikace nám může pomoci eliminovat nereálná očekávání. Vlastnostmi, které přímo neovlivňují to, jak se Češi v zaměstnání chovají, se v minulosti zabývala řada autorů. Povětšinou však výzkumníci volili jako respondenty spíše mladší věkové skupiny. Záluský (2005) uvádí výzkum Tlokové (1999), který zkoumal tři skupiny mládeže (žáků základní, střední a vysoké školy) v devíti městech Česka.

Jako nejtypičtější české vlastnosti uvedli respondenti:

- Smysl pro humor
- Závistivost
- Chytráctví

- Podezíravost
- Podnikavost
- Kulturnost
- Schopnost improvizace
- Alkoholismus

Průcha (2004) pak cituje průzkum Najdkové (1999), který provedla mezi studenty rakouských gymnázií. Ti rozdělili vlastnosti Čechů na pozitivní a negativní. Zatímco mezi pozitivní patřily:

- Pohostinnost
- Přátelskost
- Pracovitost
- Připravenost pomoci
- Veselost
- Slušnost
- Dovednost
- Podnikavost
- Chytrost
- Obětavost,

Češi byli naopak obviňováni z toho, že jejich negativními vlastnostmi jsou:

- Nacionalismus
- Nepořádnost
- Chladnost
- Závistivost
- Lenost
- Lakotnost
- Přemíra holdování alkoholu

Jestliže pouze srovnáme výše uvedené vlastnosti, vyjde nám portrét Čecha jakožto mazané osoby, která se ve světě neztratí, umí se smát, alespoň zpočátku si udržuje odstup a alkohol považuje za svého věrného přítele. I když mi přirovnání Čechů k národu Švejků přijde od srdce protivné a poněkud dehonestující, jistě se v české populaci najde až příliš mnoho lidí, kteří alespoň obden vyráží na svůj malý orosený „Bělehrad“. (Záluský, 2005)

Ve své práci bych ale rozhodně nechtěl pominout pohled na Čechy z pera světově uznávaného odborníka na interkulturální management, britského občana Richarda D. Lewise, který prý hovoří deseti evropskými a dvěma asijskými jazyky. Ten o Čechách říká:

*„Mezi české hodnoty patří například smysl pro humor, racionalita, tolerantnost, tvořivost, upravenost, šetrivost, láska k hudbě a divadlu, mravnost, loajálnost, stabilita, rovnostářství či dlouhotrvající vztahy. Češi si příliš nelibují v hmatových podnětech a libání, objímání či přivinutí k sobě je viděno na veřejnosti zřídka. Naproti tomu potřesení ruky při vítání či loučení je povinné. Při čekání na autobus jsou Češi disciplinováni. Dorazí včas na dohodnutou schůzku. Vstávají velmi brzo ráno, což je pozůstatek z časů socialismu. Mají rádi suchý a černý humor. Poctivě naslouchají tomu s kým hovoří a jsou vždy zdvořilí a galantní.“* (Lewis, 2006, s. 294)

### **5.1.2 Češi a jejich pracovní vlastnosti**

Hlavním zdrojem našeho přemýšlení o tom, jaký by měl být český manažer zabývající se vedením multikulturálního týmu, však budou zejména charakteristiky, které přímo souvisí s výkonem práce. Ty podle mého názoru nejlépe popsal Nový (2001) v rámci grantového výzkumu GAČR 403/98/1227 realizovaného v letech 1997 – 1999 na Katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze.

Typické české pracovní vlastnosti tedy podle výzkumu jsou (Nový, 2001):

- **Nepřijímání oficiální autority**  
Podle Nového Češi neradi uznávají formální znaky moci. Když mají pocit, že si jejich nadřazení zaslouží spíše pohrdání, umí jim to dát velmi jasně najevo. K tomu koho uznávají se chovají poměrně mile.
- **Odmítání odpovědnosti**  
Nový tvrdí, že Češi rádi bagatelizují svou případnou vinu a jsou mistři ve hledání výmluv. Často svádí vinu na druhé nebo na situační důvody. Upřímného přiznání chyby jsou schopni málokdy. Mají totiž pocit, že to okolí bude vnímat jako jejich prohru.
- **Schopnost improvizace**  
Češi prý považují improvizaci za symbol vynalézavosti a schopnosti se rychle adaptovat. Zatímco pro německou kulturu je podle Nového (2001) improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality.
- **Orientace na sociální vztahy**  
Nový o Češích říká, že jsou známí svou kamarádkou povahou. Jakmile je však někdo poprosí o pomoc, jejich chování se začne měnit. Pro známé jsou ochotni se doslova „rozkrájet“, zatímco jakmile je o laskavost poprosí člověk, kterého neznají, dávají jasně najevo svůj nezájem. Dobré vztahy jsou prý pro Čechy tak důležité, že jsou ochotni kvůli nim zůstat na stejném místě i v okamžiku, kdy vše ostatní jim v zaměstnání vadí.
- **Neschopnost řešit konflikty**  
Konflikt pro Čechy znamená podle Nového více osobní urážku než možnost ke konsolidaci vztahů. Problémy neřeší věcně a rozbourané emoce jim neumožní vyřešit problém v přijatelné době.

- Kolísavé sebevědomí  
Češi jsou často jako na houpačce. V jednu chvíli se příliš podceňují a nedokáží prodat své schopnosti a dovednosti. Pocit, že by se mohl dotýčný zesměšnit ho podle Nového dokonale uzemní. Ze strachu nedokáže projevit své kvality a příště už proto možná nedostane druhou šanci. V druhou chvíli se však ten stejný člověk dokáže neuvěřitelně chvástat a přeceňovat vlastní důležitost.
- Špatná organizace času  
Dodržování termínů bývá podle Nového pro Čechy tvrdým oříškem. Velmi často řeší úkol v momentě, kdy už je téměř nemožné ho splnit. V takovém okamžiku se však dokáží vybičovat k neuvěřitelným výkonům.

## 5.2 Profil českého multikulturního manažera

Na základě výše uvedených vlastností se nyní pokusím sestavit profil manažera, který bude mít nejlepší předpoklady pro úspěšné vedení multikulturního týmu. Myslím si, že jeho profil by se měl dělit na tyto kategorie:

- I. Interpersonální dovednosti a vlastnosti – dokázat navázat hodnověrný vztah s nerodilými mluvčími a poskytnout jim dostatečnou oporu při jejich aklimatizaci a zvládnání kulturního šoku. Podle Šípkové (2008), která cituje uznávanou českou odbornici Radomíru Gilarovou by měl být manažer také citově stabilní, umět naslouchat a číst „mezi řádky“. Měl by umět si zjednat přirozenou autoritu a nebýt extrémně náročný ve chvíli, kdy to působí spíše kontraproduktivně.
- II. Osobnostní vlastnosti – vzhledem ke skutečnosti, že vedení multikulturních týmů je často provázeno komplikovanou komunikací a neplánovanými

zdrženými by měl manažer oplývat značnou dávkou důslednosti, vytrvalosti a cílevědomosti. Zároveň by měl umět přiznat chybu a neschovávat se za situační okolnosti. Šípková (2008) zároveň upozorňuje na fakt, že by se manažer měl umět rychle přizpůsobovat měnícím podmínkám, což je sice požadavek na jakéhokoliv manažera, avšak vedoucí pracovník, který má na starosti multikulturní tým se bude se změnami setkávat nejspíš častěji. Už jen proto, že pracovníci v těchto týmech jsou častěji subjektem takzvané rotace, což znamená, že se během roku v týmu vystřídá více kádrů.

- III. Vzdělání a zkušenosti – multikulturní manažer by měl plynně ovládat alespoň dva světové jazyky. Nestačí však jejich vynikající formální zvládnutí. Manažer musí být schopný postihnout kulturní odlišnosti, které jsou v těchto jazycích zakódovány. Kromě toho by měl mít samozřejmě odborné zázemí, které ho učiní více sebejistým.
- IV. Řízení a řídicí dovednosti – jedná se zejména o klasické manažerské funkce typu plánování, koordinace a kontroly.
- V. Myšlení a kognitivní schopnosti – manažer by podle Šípkové (2008) měl být schopný předpovědět, jakým směrem se bude chování jeho týmu ubírat a řešit problémy dříve než nastanou. Kognitivní schopnost je však v tomto případě závislá na tom, nakolik úspěšně se mu podaří „rozkódovat“ používané kulturní vzorce ve skupině nerodilých mluvčích.

## 6 Zahraniční pracovníci v Česku

Nyní když jsem nastínil, jaké vlastnosti by měl mít multikulturní manažer, přišel čas na to, podívat se, jak čeští zaměstnavatelé vlastně k pracovníkům ze zahraničí přistupují. Ještě předtím je však třeba popsat jejich situaci v Česku z hlediska demografie. Česká republika je podle dostupných čísel pro migranty zajímavou destinací. Na konci loňského roku pobývalo oficiálně v Česku 392 087 migrantů, o rok dříve jich bylo 321 456. Nárůsty počtu cizinců s povolením pobytu v Česku jsou však patrné již od roku 1993. Mezi lety 1994 – 2004 vzrostl počet oficiálních migrantů ze 104 tisíc na 254 tisíc osob. Český statistický úřad uvádí (ČSÚ, 2007), že v letech 1994 – 2005 se mezi deset nejčastějších státních občanství cizinců v Česku řadily následující: Ukrajina, Slovensko, Vietnam, Polsko, Rusko, Německo, Bulharsko a Srbsko a Černá hora (bývalá Jugoslávie). Deset nejčtenějších pak doplňovala některá z následujících občanství: Moldavsko, Spojené státy americké, Čína či Bělorusko. V průběhu několika posledních let se mírně zvyšuje počet cizinců, kteří se chtějí v Česku natrvalo usídlit či sjednotit rodinu. Naprostá většina těchto osob přichází v produktivním věku (15-64 let), což především souvisí s převážně ekonomickým motivem usídlení. Navíc se zdá, že stoupající ekonomická úroveň země způsobila, že Česko přestalo být pro imigranty pouze tranzitní zemí k lepším zítřkům v západní Evropě. V průběhu několika posledních let se totiž mírně zvýšil počet cizinců, kteří se chtějí v Česku natrvalo usídlit či sjednotit rodinu. Naprostá většina těchto osob přichází v produktivním věku (15-64 let), což především souvisí s převážně ekonomickým motivem usídlení.

Při sledování celosvětových trendů v imigraci lze vyčíst zajímavý trend, který funguje i při imigraci do Česka. Spočívá v takzvané feminizaci migrací. Zatímco do 60 let minulého století tvořili většinu migrantů muži, dnes je tomu právě naopak. Některé důvody této transformace spočívají v rozvoji feministického hnutí a (alespoň v západních společnostech) celospolečenské akceptaci genderových rozdílů: dochází k „osvobození“ žen z rodinných pout a jejich individuálním migracím, zvyšuje se jejich zapojení na trhu práce, stejně jako sílí důraz na slučování rodin (ženy tedy v některých případech migrují za svými již dříve migrujícími partnery). (Nešporová, 2007)

Migrační proudy do ČR přitom budou v budoucnu stále sílit. Souvisí to zejména s politikou české vlády, která legální pracovní migrace velmi podporuje. Slibuje si od toho zmírnění nepříjemného trendu stárnutí české populace a tím pádem i úbytku obyvatel v produktivním věku. Do Česka jsou lákáni zejména kvalifikované pracovní síly z takzvaných třetích zemí (států mimo EU). Velký posun v této problematice se plánuje na rok 2011, kdy by měly začít platit ve státech Evropské Unie takzvané modré karty. Ty by měly pomoci nalákat do EU právě kvalifikované odborníky ze třetích zemí. Návrh na zavedení modrých karet vzešel loni od Evropské komise. Díky kartám by se mělo zjednodušit získávání pracovních povolení pro určité skupiny lidí, vylepšit podmínky pro příchod jejich rodin či přesun pracovníků z jednoho státu unie do druhého. K zařazení do programu však bude potřeba splnit určité podmínky. Jednou z nich bude například nutnost mít podepsanou pracovní smlouvu, která pracovníkovi zaručí na určitou dobu plat v jisté výši.

Zdá se, že pro efektivní fungování české ekonomiky bude opravdu potřeba dostatečně velký příliv kvalifikovaných ale i nekvalifikovaných sil na český trh práce. Česko se tak dostává do situace, kterou řešily západní státy před více než patnácti lety. Na rozdíl od nás však ekonomikám na východ od nás pomáhali zejména ilegální pracovníci.

*„Práce imigrantů tvoří část skryté pracovní síly, která udržuje chod celého mechanismu, komentovaly Financial Times situaci ve Velké Británii již v roce 1990. Opírá se o ni stavební průmysl včetně stavby tunelu pod kanálem La Manche, oděvní průmysl by se bez ní zhroutil a pomocné práce v domácnosti by neměl kdo dělat. Ve sjednoceném Německu bylo veřejným tajemstvím, že na největším staveništi Evropy, tedy v Berlíně 90 let, by bylo bez ilegální práce mnohem obtížnější dodržet nákladové kalkulace dané spolkovou vládou a již vůbec nešlo splnit termíny.“ (Nešporová, 2007)*

Do Česka však proudí i zástupy lidí, kteří se zde chtějí usadit jen dočasně. Začátek masivní imigrace do Česka na přechodnou dobu se datuje od sametové revoluce v roce 1989. Tehdy se v zemi usadilo mnoho anglicky mluvících osob

převážně z USA a Velké Británie. Tito lidé chtěli poznat život za právě strženou železnou „oponou“ a většina z nich se v Česku živila jako učitelé angličtiny. Po několika měsících či letech pak tito „turisté“ zemi opouštěli, aby doma pokračovali ve své kariéře či založili rodinu. S druhou vlnou imigrace se v Česku objevili cizinci, kteří hodlali v právě transformované ekonomice najít svou investiční příležitost. Třetí vlnu dobře popsal tehdejší vrchní editor týdeníku The Prague Post Alan Levy v hraném dokumentárním filmu Rexpatriates:

*„Lidé z celé Ameriky začali balit kufry a přijíždět sem. Byly to hledající a ztracené duše. Někdy se mi zdálo, že je v Praze půlka Kalifornie. Celé generace totiž migrovaly na západ a najednou nebylo kam jít než na východ, buď na Dálný východ nebo do východní Evropy.“ (Babic, 2008)*

Čtvrtá vlna, která je pro tuto práci nejdůležitější, jsou manažeři nadnárodních společností, kteří v Česku v 90. letech začali budovat firemní pobočky. Další zahraniční firmy pak přišly do země díky vstupu do EU, stabilní české měně a daňovým prázdninám, které česká vláda investorům hojně nabízela. I když v současnosti už zahraniční top manažeři v mnoha firmách uvolnili místo svým českým kolegům, multikulturní týmy jsou stále realitou. Do Česka už nejezdí manažeři ukazovat českým lidem, jak se „to má dělat“, ale zahraniční specialisté, kteří vykonávají svou práci bez ohledu na to, v které zemi zrovna jsou. Právě tyto pracovníky je třeba vést s ohledem na specifika, které vedení multikulturních týmů vyžaduje.

## 7 Přístup Čechů k multikulturním týmům

Český národ nemá s multikulturalitou na pracovišti historickou zkušenost. Poměrně silně hegemonní česká společnost řeší po desetiletí pouze svůj vztah k rómskému etniku, které však na trhu práce zastává marginální roli. Češi jsou proto při setkání s jinými kulturami ovlivněni mnoha předsudky, což k navázání dobrého kolegiálního vztahu rozhodně neprospívá. K pozitivním změnám dochází od poloviny devadesátých let, kdy do země začali proudit zástupci nadnárodních firem. Díky nim začali Češi vnímat zástupce cizích kultur citlivější optikou a mohli se začít zbavovat svých etnocentrických postojů. Zvláštní kapitolou jsou pak samotní čeští zaměstnavatelé. Zatímco šéfové nadnárodních společností působících v Česku vnímají multikulturalitu jako prostředek k obohacení pracovního týmu, pro majitele českých firem je na prvním místě zisk. Na otázku, zda firmy v Česku mají vůbec o pracovníky z ciziny zájem a zda jsou jim schopni poskytnout potřebné zázemí se snažil odpovědět výzkum českého ministerstva práce a sociálních věcí „*Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaných v ČR (diversity management)*“, který proběhl v roce 2006.

### 7.1 Přístup zaměstnavatelů k cizincům ve výzkumu MPSV

#### 7.1.1 Základní charakteristiky výzkumu

Cílem výzkumu, který pro MPSV prováděla firma GAC, bylo zjistit, nakolik čeští zaměstnavatelé uplatňují při zaměstnávání cizinců zásady takzvaného diversity managementu. Zadavatel výzkumu také požadoval vytipování a popsání kladných příkladů vedení pomocí těchto zásad.

Hlavními zdroji dat se staly hloubkové rozhovory s manažery vybraných firem ať už z výrobní sféry či sféry služeb. Pro prezentaci svého názoru byli také osloveni zástupci nestátních neziskových organizací a HR odborníci, kteří se problematice dlouhodobě věnují. Specifickým zdrojem informací se stali zaměstnanci krajských úřadů a úřadů práce.

V první části výzkumu bylo osloveno 566 českých firem se žádostí o vyplnění dotazníku, který obsahoval otázky týkající se praktikování diversity managementu v jejich firmě a požadavek na informaci týkající se počtu a struktury zaměstnaných cizinců.

### **7.1.2 Motivace k zaměstnávání nerodilých mluvčích**

Firmy uvádí jako hlavní důvod toho, že zaměstnávají cizince fakt, že na trhu vnímají nedostatek českých pracovních sil. Dalším významným důvodem bývá fakt, že zaměstnávání cizinců je nutnost vyplývající ze struktury firmy. Zaměstnavatele naopak téměř nezajímá, že jim cizinec může ukázat jinou perspektivu pohledu, řešit problémy jinak či jen posloužit jako zajímavé multikulturní obohacení kolektivu. Cizinci působí ve firmách zpravidla jako vysoce kvalifikovaní odborníci či naopak se nacházejí na druhém konci spektra – na nekvalifikovaných dělnických pozicích. Zaměstnavatelé cizinců na dělnických pozicích často zmiňovali jejich lepší motivovanost a spolehlivost, než kterou mohou pozorovat u rodilých mluvčích. *„Podle slov jednoho z respondentů by na základě zkušeností dávali raději přednost zahraničním dělníkům, ale zákon jim neumožňuje si takto vybírat.“* (VÚPSV, 2006, s. 31)

### **7.1.3 Podnikové aktivity zaměřené na cizince**

Při zkoumání realizovaných aktivit ve vztahu k nerodilým mluvčím se ukázalo, že nejčastější prováděnou aktivitou jsou jazykové kurzy a zaškolování. Tyto aktivity však nejsou cizincům poskytovány výlučně, mají k nim přístup i ostatní zaměstnanci. Jen minimum firem poskytuje nerodilým mluvčím zaškolení pomocí jejich kolegů či provádí teambulding zaměřený na integraci cizinců do firemního kolektivu. Celkem vzácné jsou také kurzy orientace v českém pracovním prostředí, které by cizincům lépe osvětlily problematiku trhu práce.

#### **7.1.4 Vnímání pozitivních aspektů zaměstnávání nerodilých mluvčích**

Mezi hlavní pozitiva zařadili zaměstnavatelé v hloubkových rozhovorech zejména používání odlišných kulturních vzorců nerodilými mluvčími, což může obohatit české pracovníky. Zaměstnavatelé hodnotí pozitivně, že při setkávání s cizinci získávají širší pohled na svět. Cizinci mají podle nich jiné pohledy na věc, jsou zvyklí na jiné standardy a jiná řešení. Nerodilí mluvčí zároveň podporují vytváření kreativního prostředí, během výchovy jim bylo poskytnuto jiné vzdělání, které nebylo tolik závislé na tom, kolik se látky naučí nazpaměť. Cizinci také mohou odhalit během práce rizika, které rodilí mluvčí nemůže vzhledem k zakořeněnosti ve své kultuře vidět.

Vznikl však zajímavý paradox. Zatímco v dotaznících byla pro firmy tato skutečnost marginální a nezajímavá, při setkání tváří v tvář změnili zástupci zaměstnavatelů názor. Podle mého názoru jde spíše o fenomén toho, že respondent chce před výzkumníkem „hrát hodného“ i když ve skutečnosti ho kulturní obohacení vůbec nezajímá.

#### **7.1.5 Vnímání negativních aspektů zaměstnávání nerodilých mluvčích**

I v případě negativních aspektů se zaměstnavatelé zaměřili na kulturní rozdíly, převážně však u příslušníků určitých asijských národů, působících v roli manažerů. Respondenti uvedli, že Japonci či Tchaj-wanci mají silnou nechuť přizpůsobovat se českému prostředí a naopak velmi prosazují asijský styl vedení v Česku. Respondenti také upozorňují na skutečnost, že asijsťáci nerodilí mluvčí mají tendenci se separovat od české komunity.

*„Měli jsme zde kurz interkulturálního managementu. Byl zapotřebí, protože Japonci a Češi jsou zcela odlišné kultury, z čehož vznikaly nedorozumění. Šlo o to, pochopit, proč ten druhý dělá to, co dělá... přineslo to mírné zlepšení... lidé si alespoň*

*uvědomují, že kultura má v komunikaci svůj vliv... více to však ovlivnilo českou stranu. Japonci rozhodně nejsou ti, co by se měnili..“ (VÚPSV, 2006, upravil J. Záluský, s. 35)*

Dobrou zkušenost mají některé firmy s využitím překladatelů, kteří znají dobře poměry v zemi nerodilých mluvčích. „Takový překladatel je podle nich schopen vytvořit určitý „kulturní most“ a zprostředkovat více, než pouhý překlad slov, což výrazně přispívá ke vzájemnému porozumění.

## **7.2 Závěry výzkumu MPSV**

Výzkum zadaný ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 2006 ukázal, že čeští zaměstnavatelé se při najímání nerodilých mluvčích (zejména u dělnických profesí) řídí zpravidla pouze vlastním prospěchem. Mezikulturní obohacení je v podstatě nezajímá. V tomto duchu se také v podstatě vyjádřil jeden respondent, kterého cituji: *„Nejde nám o to, integrovat lidi do české společnosti, jde nám o jejich integraci do firmy.“* (VÚPSV, 2006, s. 39) Podle jeho názoru, který je svým způsobem logický, tak může například studium českého jazyka nerodilými mluvčími může firmě zaměstnance odvádět místo předpokládaného zvyšování loajality.

Samotný pojem diversity managementu si firmy vykládají jako snahu o rovnoprávnost a nediskriminaci. Jestliže firma program diversity managementu provozuje, ten zpravidla není zaměřen pouze na nerodilé mluvčí, ale pokrývá více sektorů (gender, věk, zdravotní stav).

Domnívám se, že výzkum poukázal také na skutečnost, že firmám v Česku chybí více příkladů, které by poukázaly na výhodu zavedení praktik diversity managementu. Podle mého názoru je právě zde prostor pro aktivity českých vládních organizací a ministerstev, které by měly věnovat více prostředků a času na propagaci této metody řízení lidí. Nabízí se však otázka, zda v situaci, kdy česká ekonomika začíná prudce „brzdit“ a ze všech stran na ni doléhá bouře světové finanční krize, budou mít na tyto aktivity úřady kapacitu.

## **8 Terénní výzkum chování zahraničních manažerů**

### **8.1 Základní charakteristiky terénního výzkumu**

#### **8.1.1 Cíl, obsah, způsob zjišťování, časový rámec a rozsah výzkumu**

Cílem kvalitativního výzkumu, který jsem prováděl formou zúčastněného pozorování na amerických a kanadských pracovištích, bylo detailně popsat postoje, zvyky a mechanismy, které vědomě či nevědomě zastávají a používají tamní manažeři při vedení multikulturních týmů. Během zjišťování poznatků, které probíhalo zejména pomocí pozorování a rozhovorů, interviewované osoby nevěděly o tom, že jsou objektem vědeckého bádání. Vyhnul jsem se tak jistým nežádoucím vlivům, které jsou obvykle přítomny ve chvíli, kdy se objekt seznámí s tím, že informace budou zpracovány k vědeckým účelům.

Zjišťování informací trvalo v souhrnné délce jedenácti měsíců, z toho pět měsíců roku 2005 v americkém městě East Hampton ve státě New York a šest měsíců roku 2007 v aglomeraci města Vancouver ležícího v kanadské provincii Britská Kolumbie. V USA jsem zkoumal během letního pracovního pobytu v prostředí privátního rekreačního klubu *Maidstone*, kde jsem byl zaměstnán na pozici číšníka a obsluhy plážového salátového baru. V Kanadě jsem pracoval v cateringové společnosti *The Butler Did It Catering* obsluhující zejména korporátní klienty na pozici řidiče dodávkového vozidla.

Výzkum zahrnul zkoumání postojů, názorů a stanovisek vedoucích pracovníků na obou pracovištích, ale zaměřil se zároveň i na kolegy a kolegyně nacházející se ve

stejně úrovni firemní hierarchie. Celkově bylo v obou firmách sledováno dohromady okolo padesáti pracovníků.

### **8.1.2 Demografické a sociální charakteristiky sledovaných osob**

East Hampton, USA – mým přímým nadřízeným v klubu *Maidstone* byl britský občan středního věku Nick, svobodný a bezdětný, který do Států emigroval za lepší kvalitou života. Vystudoval hotelový management a před svým angažmá v *Maidstone* pracoval na různých pozicích ve světových hotelových sítích. Stálí zaměstnanci klubu pocházeli většinou z americké nižší střední sociální vrstvy, pracovníky v kuchyni pak tvořili zejména studenti kulinářských škol, kteří si potřebovali splnit povinnou praxi či dočasní emigranti z Jižní Ameriky, kteří prací v USA řešili svou těžkou ekonomickou situaci v domácí zemi. Číšníky tvořili zejména studenti a studentky, kromě Američanů šlo ještě o Iry či Slovenky.

Vancouver, Kanada – mým přímým nadřízeným ve firmě *The Butler Did It Catering* byl kanadský občan středního věku asijského původu Andrew, mající rodinu a dvě děti. Andrew absolvoval pouze základní školu a své vedoucí místo získal po mnoha letech „šplhání“ po kariérním žebříčku. Stálí zaměstnanci firmy pocházeli většinou z kanadské střední sociální vrstvy, chod kanceláře zajišťovala skupina dívek se středoškolským vzděláním pod vedením zkušených majitelů firmy. Zaměstnance na pozici řidičů tvořili muži a ženy do 40 let, mnoho z nich byli herci, kteří si ve firmě přivydělávali během doby, kdy chodili na konkurzy a sháněli angažmá ve filmu. Kolektiv firmy byl značně multikulturní, kromě Kanadčanů šlo také o národnosti Jižní Ameriky, občany Austrálie a Nového Zélandu, Maďarku a mě Čecha.

## 8.2 Průběh terénního výzkumu

Prvotní nadšení a odhodlání k rozsáhlému výzkumu, který by poskytl dostatečné množství materiálu využitelného na akademické půdě bylo brzy po příjezdu na místo nahrazeno nutností zařídit základní věci nutné pro další fungování. Zatímco v Kanadě proběhla aklimatizace poměrně rychle, v USA bylo nutné vyrovnat se s nečekaně složitými podmínkami (cestovní zavazadlo dorazilo na místo určení až po dvaceti dnech po příjezdu, slib pracovního místa nebyl dodržen). Kromě těchto těžkostí se v průběhu obou zahraničních pobytů objevily limitující faktory výzkumu, které krátce okomentuji.

Šlo zejména o:

- I. Nedostatek času pro pozorování a rozhovory – každodenní pracovní rytmus dovoľoval jen velmi málo prostoru pro hlubší zamyšlení nad prožívanými situacemi a neposkytoval příliš možností k vedení kontrolovaných rozhovorů.
- II. Jazyková nedostatečnost – i přes průměrné znalosti anglického jazyka bylo často obtížné rozumět verbálním sdělením pozorovaných osob. Důvodem bylo jejich časté používání slangového jazyka, který působil zbytečné chyby v přenosu informací. Svou roli sehrála i těžkost pochopení kulturních přesahů z jazyka vyplývajících. To, co bylo řečeno, znamenalo mnohdy úplně něco jiného. Zatímco rodilý mluvčí kontext pochopil, nerodilý se takzvaně ztratil v překladu.
- III. Přílišná participace – Zejména při svém pobytu ve Vancouveru jsem zažil situaci, kterou Disman (2002) popisuje jako „státí se domorodcem (go native)“. Přílišné včlenění se do cizí kultury a zvnitřnění jejích pravidel způsobilo, že jsem ztratil nezbytný odstup a pozorovací objektivita byla zčásti nahrazena jistým „fandovstvím“.
- IV. Nemožnost polních poznámek – během zúčastněného pozorování nebylo možné dělat si takzvané polní poznámky, protože by dotyční v komunikaci se mnou ztratili

spontánnost. Po osmi hodinách pracovní doby však hrozilo, že si získané poznatky nebudu schopen v úplnosti vybavit.

Jako pozitivní hodnotím fakt, že jsem během pobytu v USA i Kanadě měl možnost o získaných poznatcích diskutovat se svými českými kolegyněmi působícími v místě (studentka sociální práce na FF UK a studentka iberoamerikanistiky na FF UK), což mi pomohlo k nahlédnutí souvislostí, které bych sám třeba neodhalil.

### **8.3 Analýza výsledků terénního výzkumu**

Na základě zúčastněného pozorování jsem se pokusil popsat a zobecnit jevy, které jsem měl možnost vnímat během pobytu ve výše zmiňovaných firmách. Zjištěné skutečnosti jsem rozdělil do třech kategorií:

- I. syndromy objevující se v chování nerodilých mluvčích – podřízených
- II. syndromy objevující se v chování rodilých mluvčích – manažerů
- III. syndromy objevující se v chování kolegů nerodilých mluvčích

Na základě těchto příznaků se v další části práce pokusím formulovat nejefektivnější metody vedení lidí v jiném než jejich mateřském jazyce. Jejich používání by mělo firmám poskytnout jistou konkurenční výhodu v současném turbulentním světě zasaženém probouzející se ekonomickou recesí. Vzhledem k multikulturnímu zaměření této práce jsem se rozhodl doplnit níže uvedené termíny o mnou vymyšlené anglické ekvivalenty.

#### **8.3.1 Syndromy chování nerodilých mluvčích - podřízených**

- I. Syndrom přikyvování (Fake understanding rule) – nerodilý mluvčí musí věnovat několikanásobně větší úsilí tomu, aby porozuměl zadání práce, než rodilý pracovník. Protože nechce dát najevo svou menší kompetenci, často raději dělá, že rozumí tomu, co mu manažer říká, i když si není úplně jistý

obsahem sdělení. Toto chování se mu však vymstí v momentě, kdy vedoucí pracovník zjistí, že jeho podřízený vykonává práci úplně jinak, než mu byla zadána.

- II. Syndrom ticha (Silence rule) – tato charakteristika souvisí s předchozím pravidlem. Nerodilý mluvčí bojuje s potřebou se zeptat na věci, které potřebuje k efektivnímu vykonávání své činnosti a zároveň potřebou zachovat si image chytrého pracovníka, který vše pochopí a nepotřebuje tolik péče managementu. Když už musí požádat o radu, raději se zeptá svých kolegů nacházejících se ve stejné úrovni firemní hierarchie jako on.
- III. Syndrom omluvy chyb (Language plea rule) – když nerodilý mluvčí udělá ve své pracovní činnosti chybu, raději se vymluví na to, že nerozuměl přesně zadání, než že nezvládl problematiku své profese. Menší jazykovou kompetencí omlouvá třeba fakt, že nerozuměl návodu k pracovní pomůcce, že vjel neoprávněně do centra města, i když mu to zakazoval psaný dodatek na dopravní značce nebo že přivezl klientovi jiný druh pečiva než který měl napsaný na objednávce. V takovém případě však sobě škodí více, než kdyby přiznal, že prostě něco zanedbal či nezvládl.
- IV. Syndrom lepšího šéfa (Boss always true rule) – nerodilý mluvčí občas přeceňuje erudovanost managementu, zejména proto, že nevědomky obdivuje nativní jazykovou vybavenost rodilých mluvčích. To může způsobit, že se neozve s oprávněnou připomínkou ve chvíli, kdy může zabránit špatnému kroku vedení, který firmu připraví o peníze či jen sníží její efektivitu. Domnívá se totiž, že šéf určitě ví, co dělá.
- V. Syndrom větší volnosti (Free hand rule) – nerodilý mluvčí se při komunikaci v cizím jazyce chová jinak, než by tomu bylo v jeho rodné řeči. Při používání jazyka, u kterého nezná ani nemůže znát všechny kulturní konotace, je jeho chování méně ovlivněno kulturními standardy, které jinak

tvoří jeho přirozenou součást. V praxi to znamená, že nerodilý mluvčí se svým nadřazeným komunikuje stylem, který by ve své řeči považoval za příliš důvěrný, otevřený či neadekvátní.

VI. Syndrom úniku z jazyka (Language escape rule) – používání rodného jazyka slouží nerodilému mluvčímu jako jistý únik z někdy nepříjemné reality zaměstnání v cizojazyčném prostředí. Rodný jazyk používá zejména v situacích, kdy ho ostatní neslyší (samomluva), často si může pro sebe v rodném jazyce pomocí invektiv ventilovat napětí, které právě zažívá.

VII. Syndrom tajného kódu (Secret code rule) – toto pravidlo se projevuje v kolektivech, kde pracuje víc příslušníků jednoho národa pohromadě. I když firemní politika zpravidla zakazuje používání jiného než univerzálního firemního jazyka, zaměstnanci mluvící stejnou řečí, odlišnou od ostatních, si tím kompenzují dočasné vykořenění ze své kultury. Jsou si vědomi také jisté výlučnosti pramenící z toho, že jim jejich kolegové nerozumí. Tyto praktiky však podle mého názoru vedou ke zbytečnému napětí v kolektivu, což se často odrazí i na efektivitě práce.

### **8.3.2 Syndromy chování rodilých mluvčích – nadřazených**

I. Syndrom větší kontroly (More watch rule) – Nadřazený apriori očekává, že nerodilý mluvčí špatně pochopí pracovní zadání, a proto na něj dohlíží více než na rodilého pracovníka. Jestliže tuto zvýšenou kontrolu nedokáže dobře maskovat, budí v nerodilém mluvčí pocit úzkosti. Ten má pocit, že je neustále sledován a jeho práce je neustále hodnocena.

II. Syndrom podceňování (Disregarding rule) – tato charakteristika chování souvisí s předchozím pravidlem. I když si je vedoucí pracovník vědom profesních kompetencí nerodilého mluvčího, má tendenci mu zadávat lehčí pracovní úkoly, než by mu zpravidla náležely. Příznaky tohoto syndromu

časem ustupují, v závislosti na tom, jak se pracovník osvědčí.

- III. Syndrom zjednodušování (Trivialization rule) – Při komunikaci s nerodilým mluvčím se vedoucí pracovník zpravidla snaží o zjednodušené formulace, které neobsahují příliš abstraktních myšlenek. Zatímco u nerodilých mluvčích se základní či mírně pokročilou znalostí jazyka, ve kterém se komunikuje, to může hladkému průběhu práce spíše napomoci, u pokročilých mluvčích to může vyvolat pocit nedůstojnosti či podceňování.
- IV. Syndrom většího odstupu (Keeping distance rule) – Vedoucí pracovník vnímá nového pracovníka cizince jako neznámý element a neví, jak k němu má přistoupit. Z toho logicky vyplývá, že alespoň v počátečních stádiích pracovního angažmá pracovníka, má od něj větší odstup, než by tomu bylo u rodilého mluvčího. Souvisí to s tím, že při prvním setkání rodilých mluvčích mají oba stejný kulturní základ, na kterém mohou stavět. U nového kolegy cizince manažer předpokládá, že nebude reagovat tak, jak je manažer zvyklý u svých jazykově spřízněných kolegů.
- V. Syndrom etnických stereotypů (Ethnical stereotypes rule) – vedoucí pracovník při výkonu své funkce se zpravidla řídí jistými charakteristikami, které jsou o světových národech známé. Předpokládá proto, že německý kolega bude velmi akurátní, pro mexického kolegu nebudou tolik důležité termíny odevzdání a ruský kolega ho překvapí, když ho nebude snažit pozvat na skleničku vodky. Podobné charakteristiky jsou však velmi ploché a často nesouvisející s realitou.

### **8.3.3 Syndromy objevující se v chování kolegů nerodilých mluvčích**

- I. Syndrom delegování (You do it rule) – Podceňování schopností nerodilého mluvčího přichází samozřejmě i ze strany jeho kolegů na stejné úrovni podnikové hierarchie. Pracovník se tak snadno stane terčem různých

„nabídek“ práce, které však nemá ve svém popisu pracovních činností. Zde bude záležet na jeho míře asertivity, jak se tím vypořádá.

- II. Syndrom náhradní matky (Compensatory mother rule) – občas se přihodí situace, kdy zejména ženy pracovnice vezmou pod svá křídla nerodilé mluvčí ženského i mužského pohlaví. Snaží se jim poskytnout pomocnou ruku ve chvíli, kdy vidí, že například kvůli menší znalosti jazyka špatně zvládají pracovní povinnosti.
- III. Syndrom zvědavosti (Who are you rule) – pracovník přicházející z daleké země vzbudí u svých kolegů přirozenou zvědavost. Zajímavé bylo sledovat rozdíly mezi přístupem Američanů a Kanadčanů. Zatímco prvně jmenovaní udržovali více méně zdvořilostní odstup a nedávali najevo svůj zájem či možná spíše žádný ani neměli, Kanadčané projevovali horlivost v tom, dozvědět se něco zajímavého o zemi, ze které jsme přišli. Souvisí to nejspíš s tím, že Kanada patří mezi nejvíce multikulturní země světa, Kanadčané jsou na cizince zvyklí a více si uvědomují, že cizinci přicházejí z míst, které byly v historii domovem jejich předků.

## 8.4 Nejlepší metody pro vedení nerodilých mluvčích

Na základě zjištěných charakteristik chování uvedených v minulé kapitole se nyní pokusím stanovit obecná pravidla pro vedení lidí v jiném než jejich mateřském jazyce. Pouhé „překlopení“ zkušeností ze severoamerického prostředí do české reality by však nemohlo fungovat. Zatímco některé charakteristiky se pravděpodobně projeví u vedoucích multikulturních týmů nezávisle na geografické poloze (syndrom větší kontroly či etnických stereotypů) jiné se u českých manažerů pravděpodobně vůbec neobjeví. Domnívám se například, že vzhledem k charakteristikám české povahy popsaným v páté kapitole, se u tuzemského manažera neprojeví syndrom většího odstupu. Jestliže bude nerodilý mluvčí vedoucímu sympatický, během krátké doby

pozve vedoucí zaměstnance „na pivo“, kde budou mít dostatek příležitostí probrat případné kulturní rozdíly.

O tom, že manažer vedoucí multikulturní týmy musí mít ve svém osobnostním rejstříku širokou škálu interkulturních a jazykových kompetencí jsem psal už v předchozích kapitolách. I když však těmito kompetencemi disponuje, nemá vyhráno. Při své práci bojuje zároveň sám ze sebou, svými náladami, zdravotním stavem a musí někdy řešit těžké životní situace. Dále popsané postupy mu však mohou sloužit jako jistý manuál pro vedení, díky kterému bude moci věnovat více času koncepční práci. Vzhledem k praktickému zaměření rad jsem pro jejich sepsání použil přímé oslovení. Jako manažeři vedoucí multikulturní tým byste tedy měli zejména:

- I. Mluvit pomalu a zřetelně a sdělení často opakovat – při zadávání práce je potřeba si udělat čas a ujistit se, že pracovníci pozorně vnímají. Adler (2008) radí vysvětlit plán práce třeba dvakrát, pokaždé jinými slovy. Je nutné se vyvarovat složitých souvětí či složitých abstraktních popisů nebo je používat tam, kde jste si jisti, že pracovníci mají vysokou úroveň jazykové kompetence. Ani ta však nemusí nutně zaručit, že vám budou rozumět. Můžete používat příklady, avšak musíte si být jisti, že podobný příklad používají pracovníci i ve své kultuře. Multikulturně inteligentní mluvčí si příklady a vzorce používající se v cizí kultuře vyhledá ještě předtím, než pracovníci nastoupí první den do zaměstnání. Jestliže vaše mluvená čeština obsahuje silný regionální přízvuk, měli byste se ho snažit maximálně omezit.
  
- II. Používat v hojné míře obrazové prostředky – i když pracovník nebude přesně vědět, co mu říkáte, hodně mu podle Adler (2008) napoví právě obrázky, piktogramy, grafy či diagramy. Je důležité se ujistit, aby při prezentaci všichni dobře viděli, protože mnoho nerodilých mluvčích na to kvůli ostychu neupozorní. Piktogramy jsou potřebné taky v situacích, kdy

by mohlo zaměstnanci hrozit nějaké nebezpečí.

- III. Používat maximum názorných ukázek – názorně předvedená činnost řekne mnohem více, než tisíc slov. Vyzvěte pracovníky, aby vám nyní sami předvedli, jak budou činnost provádět. Před úplným koncem prezentace radí Adler (2008) rozdat účastníkům pokyny, které jste jim právě tlumočili, v písemné formě. Kdyby jim přesto nebylo něco jasné, budou mít teď dostatek času si úkoly znova prostudovat.
- IV. Ujistit se, že pracovník rozumí – někteří pracovníci mají obdivuhodnou schopnost předstírat, že všemu rozuměli. Neptejte se jich, zda rozuměli. Adler (2008) radí, nechat pracovníky vysvětlit vedoucímu, jak rozuměli tomu, co mají dělat. Jestliže nerodilý mluvčí mlčí, nemusí to hned znamenat, že neví. Adler (2008) počítá s možností, že možná potřebují na přemýšlení v cizím jazyce jen více času, překlad vět jim v mysli trvá déle nebo mohou být zvyklí na delší přestávky v řeči ze svojí kultury.
- V. Vyhnout se etnickým stereotypům v uvažování – snažte se vnímat nové pracovníky jako by byli „tabula rasa“ a nepodsouvejte jim do osobnosti nic, co v ní třeba ani není. I když není možné popřít jisté zákonitosti, které lze při sledování chování jednotlivých národů vysledovat, nemělo by to zapříčinit vytvoření vašich předsudků dříve, než zjistíte, jaká je realita.
- VI. Kontrolovat s velkým citem – protože jsou nerodilí mluvčí více citliví na projev nedůvěry a podceňování, je potřeba provádět kontroly s velkou dávkou empatie a taktu. Práce musí být samozřejmě udělána v požadované kvalitě, je nutné vystupovat však spíše v roli rádce a příkladného motivátora než v roli smečky hlídacích psů. Motivujte své podřízené, aby se na kontrolách aktivně podíleli, nebudou mít tak pocit takového tlaku z vedení. Nejdřív si však ověřte, že nerodilí mluvčí ve vašem týmu nebudou chápat

participaci na kontrolách jako zradu kolektivu.

- VII. Poskytnout pracovníkovi důvěru – projevy důvěry jsou nerodilými mluvčími velmi oceňovány. Oni sami totiž v prvních stádiích akulturace v nové zemi mají často poněkud sníženou sebedůvěru, což pramení z jejich nižší jazykové kompetence. Důvěru můžete projevit například tím, že pracovníkovi zadáte úkol, který pro něj bude výzvou. Zaplašte obavy z toho, že podřízený misi nezvládne, dejte mu možnost ať předvede, co se v něm skrývá. Zatímco při projevech podceňování ztratí pracovník velmi brzy motivaci k další práci, v tomto případě je pravděpodobné, že v něm objevíte zatím neviditelné kvality a schopnosti.
- VIII. Dbát na dodržování rovných pracovních podmínek – v podniku, kde pracují skupiny rodilých a nerodilých mluvčích, se mohou vyskytnout projevy xenofobie a rasismu. Rodilým mluvčím pomáhají překonat období, kdy mají kvůli novým kolegům pocit ohrožení. Tyto projevy byste však měli důsledně potírat, protože jinak způsobí rozklad pracovní morálky a odchod potřebných pracovníků z firmy. Nerodilým mluvčím byste měli jasně sdělit, že mohou kdykoliv informovat nadřízeného o situacích, které považují za diskriminační. Myslím si, že je výhodné zřídit v podniku zvláštního „důvěrníka“, nerodilého mluvčího, který bude mít tyto záležitosti v pracovní agendě. Je nutné však sledovat, zda dotýčný své pozice nezneužívá.
- IX. Zabránit používání různých jazyků na pracovišti – motivujte nerodilé mluvčí, aby mezi sebou používali jazyk užívaný rodilými mluvčími. Jedině tak může být pracovní tým homogenní a pracovníci mohou vykonávat efektivně svojí práci. Nerodilí mluvčí zároveň získají větší jistotu v jazyku, než když budou stále přeskakovat z jednoho do druhého.
- X. Dbát na dodržování bezpečnosti v podniku – jestliže nerodilý mluvčí nebude přesně rozumět tomu, co má dělat nebo nepochopí mechanismy, na

jejichž základě podnik funguje, může to způsobit zásadní problém v oblasti bezpečnosti. Je velmi žádoucí aby například na školení o bezpečnosti práce byl přítomný profesionální tlumočník, který vyloučí možnost dezinterpretace řečených faktů. Přítomnost tlumočnicka může hrát svou roli i při případných soudních sporech, které by nerodilí mluvčí chtěli vést proti podniku v případě, že by během výkonu práce utrpěli úraz. Dá se totiž očekávat, že někteří z nich by rádi přišli z tvrzením, že o tom kterém pravidlu nevěděli nebo si nebyli jisti, co přesně znamená. Dodržování bezpečnosti práce mohou pomoci různé symboly a značky, které platí bez ohledu na hranice států či kontinentů.

Výše uvedená pravidla by měla působit spíše jako nástin doporučení manažerům, kteří cítí, že jejich interkulturní kompetence nejsou zcela na úrovni. Záleží i na délce praxe, kterou už vedením multikulturních týmů manažer strávil. Domnívám se, že čím déle se totiž vedoucí problematikou zabývá, tím více se raději spolehne spíše na svůj cit a empatii než na sepsaná pravidla.

## 9 Závěr

Specifika vedení lidí v jiném než jejich mateřském jazyce by měly kromě metodických doporučení k vedení lidí obsahovat ještě jeden rozměr – lidský. Jestliže totiž bude manažer přistupovat k vedení těchto lidí s tím, že vnitřně neuznává jejich hodnotu a vnímá je pouze jako prostředek k profitu firmy, nemůže nikdy dosáhnout opravdového sepětí těchto lidí s organizací ve které působí.

Řada nerodilých mluvčích musela překonat složité životní situace, než se jim podařilo získat práci v české firmě. Práce v cizině pro ně vždy znamená velkou psychickou zátěž, zvláště během adaptačního procesu, během kterého musí zvládat následky kulturního šoku. Přizpůsobení se českým kulturním standardům, změna postojů a učení se novým sociálním dovednostem stojí pracovníky mnoho sil, které by si práci ve své rodné zemi mohli ušetřit. (Záluský, 2005)

Tyto skutečnosti by se měl manažer uvědomit ve chvíli, kdy před ním vyvstane ten náročný úkol, vést multikulturní tým. Jestliže dokáže nahlédnout za horizont svého etnocentrického vnímání, dá se očekávat, že svůj úkol, poskytnout nerodilým pracovníkům podporu a motivaci při práci ve firmě, splní. Jestliže mu ke splnění tohoto úkolu alespoň malou měrou pomůže tato práce, budu spokojený.

## Soupis bibliografických citací

ADLER, J. Nancy. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th ed. Mason : Thompson South-Western, 2008. s. 9-174. ISBN 978-0-324-36074-5

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8th ed. Praha : Grada, 2002. 761 s. ISBN 80-247-0469-2

BABIC, Martin. 2008. Být expatem v Česku [online]. Oficiální web České republiky, 2008. [cit. 2008-01-12]. Dostupné z www: <http://czech.cz/cz/publicistika/predstaveni-ceske-republiky/byt-expatem-v-cesku>

ČSÚ. 2007. *Život cizinců v ČR*. Praha : Český statistický úřad, 2007. ISBN 978-80-250-1395-3

DISMAN, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7

NEŠPOROVÁ, Olga. 2007. *Rodiny přistěhovalců I*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2007. ISBN 978-80-87007-55-6

NOVÝ, Ivan. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha : Management Press, 2005. s. 9-131. ISBN 80-7261-121-6

NOVÝ, Ivan. 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999. s. 22-31. ISBN 80-7261-009-0

NOVÝ, Ivan. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko – německá*. Praha : Management Press, 2007. s. 23-32. ISBN 978-80-7261-158-4

NOVÝ, Ivan. 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3

MURPHY, R. Robert. 2001. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2001. s. 213-222. ISBN 80-85850-53-2

HAYESOVÁ, Nicky. 1998. *Základy sociální psychologie*. 3 vyd. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9

LEWIS, D. Richard. 2006. *When cultures collide*. 3th ed. London : Nicholas Brealey Publishing. s. 3-135. ISBN 978-1-904838-02-9

LUKÁŠOVÁ, Miloslava. 2007. *Zaostřeno na rovné příležitosti v praxi*. Praha : Nadace Open Society Fund Praha. ISBN 978-80-87110-06-5

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

ŠÍPKOVÁ, Hana. 2008. *Rozvoj klíčových interpersonálních dovedností manažerů farmaceutické firmy*. Praha, 2008. 126 s., 4 přílohy. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

SKRENTHY, D. John. 2001. *Color lines: Affirmative Action, Immigration, and Civil Rights Options for America*. Chicago : University of Chicago Press, 2001. ISBN 978-0226761817

KEIL, Marion. 2007. *Diversity management* [online]. International Society for Diversity Management, 2007. Dostupné z www: <<http://idm.diversity.org>>

VÚPSV, 2006. *Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaným v ČR (diversity management)*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006.

HABALA, Petr. 1997. *Afirmativní akce (= pozitivní diskriminace)* [online]. Interkom, 1997. Dostupné z www: <<http://interkom.scifi.cz/1997/19971018.htm>>

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2007. ISBN 978-80-86520-19-3

ZÁLUSKÝ, Jan. 2005. *Úskalí adaptačního období českých pracovníků při práci v zahraničí*. Praha, 2005. 30 s. Písemná práce k postupové zkoušce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí postupové práce PhDr. Renata Kocianová

*Diverzita – motor globální konkurence* [online]. Praha : Moderní řízení. [cit. 2008-1-12]. Dostupné z www: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-26573780-600000\\_detail-diverzita-motor-globalni-konkurence](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-26573780-600000_detail-diverzita-motor-globalni-konkurence)

*Martin Luther King Jr.* [online]. Wikipedia, 2008. [cit. 2008-1-12]. Dostupné z [www: http://en.wikipedia.org/wiki/Martin\\_luther\\_king](http://en.wikipedia.org/wiki/Martin_luther_king)

*Sapir–Whorf hypothesis* [online]. Wikipedia, 2008. [cit. 2008-1-12]. Dostupné z www:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Sapir-Whorf\\_Hypothesis](http://en.wikipedia.org/wiki/Sapir-Whorf_Hypothesis)

Diplomové práce se půjčují  
pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Záluský, J.: Specifika vedení lidí v jiném než jejich mateřském jazyce**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>





