

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské prezenční studium
2006–2009

Aneta Štillerová

Interkulturní komunikace ve firmách

Intercultural Communication in Firms

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:..... PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

RESUMÉ

Ve své bakalářské práci se zabývám vlivem kultury na firemní komunikaci. Vycházím z témat obecné interkulturní komunikace, která poté vztahuji na firemní praxi. Hlavním východiskem je předpoklad, že vliv kultury na firemní komunikaci je v českých firmách doposud spíše neuvědomován, přehlížen nebo podceňován. Z tohoto důvodu jsem si vybírala především nejdůležitější a nejzákladnější témata interkulturní komunikace. Cílem je předložit dostatečné množství argumentů, které by vedly jak manažery, tak zaměstnance k přijetí interkulturní komunikace jako relevantního tématu firemního života současné doby a k uvědomění si potřeby školení, jež by ve výsledku rozvíjela celkové komunikační schopnosti.

V první kapitole se zabývám nejdříve firemní komunikací, poté samotnou kulturou a nakonec definuji interkulturní firemní komunikaci. Jako speciální část přikládám několik příkladů z ankety se zaměstnanci české pobočky německé IT firmy, jež zaměstnává odborníky široké palety národností.

Druhá kapitola je nejobsáhlejší a vnitřně členitá. Čtenáře v ní seznamuji s konkrétními tématy interkulturní komunikace, zejména s vlivem kultury na naše vnímání a myšlení, dále s různými komunikačními styly, s kulturními rozdíly v neverbální komunikaci a neposledně s vlivem rozdílných hodnot na interkulturní komunikaci. Vždy se přitom snažím najít implikace pro firemní komunikaci. Zaměřuji se také na práce dvou významných interkulturalistů. Edwarda T. Halla, a Geerta Hofstedeho, kteří oba významně přispěli k hlubšímu pochopení kulturních rozdílů a zároveň vztahovali své práce k firemní a obchodní praxi, což je pro mé účely obzvláště užitečné.

Resumé

In my bachelor thesis I deal with the cultural influence on communication in firms. The work draws from topics of general intercultural communication, which I then relate to the corporate life. My starting point is the assumption that Czech firms have so far rather been unaware of, neglected or underestimated the cultural influence on the corporate communication. Therefore I focused in particular on the most important and basic topics of intercultural communication. The aim is to provide both managers and employees with enough arguments so as to make them accept the intercultural communication as a relevant topic of the current corporate life and aware of the training needs which would develop the overall communication competence.

In the first chapter I deal with the corporate communication, then with the topic of culture and eventually with the intercultural communication in firms. As a specific part I included few results of an inquiry with employees of a Czech branch of German IT company that employs specialist coming from a wide variety of countries.

The second chapter is extensive. The reader is introduced to actual topics of intercultural communication, in particular to the cultural influence on our perception and thinking, then to the different communication styles, to cultural differences in non-verbal communication and last but not least to cultural differences in values and their impact on intercultural communication. All along I try to find implications for the corporate communication. I also focus on two significant interculturalists. Edward T.Hall and Geert Hostede who both notably contributed to deeper understanding of cultural differences and at the same time related their work to business and corporate settings, which is particularly useful for our purposes.

Obsah

0	Úvod	7
I	ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA: FIREMNÍ KOMUNIKACE A KULTURA.....	9
1	Firemní komunikace.....	9
	1.1 Cíle firemní komunikace	10
2	Kultura.....	11
	2.1 Kulturní relativismus	12
3	Interkulturní komunikace	14
	3.1 Efektivita interkulturní komunikace.....	15
	3.1.1 Anketa: Interkulturní firemní komunikace.....	16
II	TÉMATA INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE A VZTAŽENÍ NA FIREMNÍ KOMUNIKACI	18
4	Sociální percepce	18
5	Stereotypy a generalizace	20
6	Relativita vnímání.....	22
7	Jazyk a relativita zkušenosti.....	23
8	Neverbální komunikace	25
	8.1 Typy neverbálních signálů.....	26
	8.1.1 Symboly.....	26
	8.1.2 Ilustrátory	27
	8.1.3 Regulátory.....	28
	8.1.4 Adaptéry.....	29
	8.2 Neverbální komunikace dle Edwarda T.Halla	30
	8.2.1 Kontext v neverbální komunikaci	30
	8.2.2 Kontext a sociální stránka	31
	8.2.3 Kontext a informační tok	32
	8.3 Teritorialita	33
	8.4 Haptika.....	34
	8.5 Proxemika	35
	8.6 Čas	35

9	Komunikační styly	39
9.1	Orientace v interakci.....	39
9.2	Preference kódu.....	40
9.3	Styl interakce.....	41
9.3.1	<i>Přesvědčovací styl</i>	41
9.3.2	<i>Holistický styl</i>	42
10	Hodnoty.....	45
10.1	Hodnotové dimenze – Geert Hofstede.....	46
10.1.1	<i>Vzdálenost moci</i>	46
10.1.2	<i>Kolektivismus a individualismus</i>	48
10.1.3	<i>Feminita a maskulinita</i>	51
10.1.4	<i>Vyhýbání se nejistotě</i>	52
10.2	Hofstede – shrnutí	54
III	ZÁVĚR	55
IV	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	58
V	BIBLIOGRAFIE	62
VI	PŘÍLOHY	63

0 Úvod

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat vlivem národní kultury na firemní komunikaci. Vedlo mě k tomu přesvědčení, že toto téma je v českých firmách doposud spíše přehlíženo, a to navzdory globalizaci pracovního trhu a četným vysílání zaměstnanců do zahraničních poboček firem.

S tématem interkulturní komunikace jsem se poprvé seznámila během svého studijního pobytu ve Finsku, kde jsem současně musela spolupracovat na studijních projektech se studenty z nejrůznějších zemí světa. Ač nešlo vysloveně o pracovní spolupráci, dostávala jsem se do podobných situací, jako zaměstnanci firem. Interkulturní spolupráce je velmi náročná a člověk často naráží na své předsudky a neochotu spolupracovat s více či méně odlišnými lidmi. Jak jsem postupně zjišťovala, jak moc je oblast interkulturní komunikace rozsáhlá a plná nástrah pro nepřipraveného jedince, začala jsem ji stále více vnímat spíše jako výzvu. Později jsem se rozhodla zaměřit se i na oblast firemní komunikace, kde úspěšnost či neúspěšnost má kromě lidského také finanční rozměr.

V první kapitole své práce nejdříve objasním firemní komunikaci a její cíle. Následně se budu zabývat pojmem kultura, abych se mohla plynule dostat k tématu interkulturní komunikace. Vznáším předpoklad, že kultura zásadně ovlivňuje efektivitu komunikace mezi kulturami a pokud platí, že firemní komunikace podporuje firemní procesy a činnosti, čímž, vedle dalších faktorů, umožňuje úspěšné dosahování firemních cílů, pak nutně musí být efektivní zvládání interkulturní komunikace v multikulturní firmě ekonomickým zájmem firmy. Do první kapitoly začlením také některé odpovědi z ankety, jež jsem vedla se zaměstnanci české pobočky německé IT firmy, zaměstnávající pestrou řadu národností. Odpovědi v této anketě vnímám jako jeden ze zajímavých podnětů ke studiu toho, jak zaměstnanci vnímají interkulturní spolupráci a jaký význam obecně připisují kultuře jako faktoru efektivní interkulturní komunikace.

Ve druhé kapitole se budu zabývat základními tématy interkulturní komunikace, přičemž budu hledat důležité implikace pro firemní prostředí. Zaměřím se především na vliv kultury na vnímání a myšlení, neverbální komunikaci, komunikační styly a nakonec i hodnoty. Část práce budu věnovat i dvěma mým oblíbeným autorům – Edwardu T. Hallovi a Geertu Hofstedovi, kteří, každý z jiného úhlu pohledu, umožnili každému z nás si uvědomit, v čem mimo jiné spočívá naše kulturní identita, a že naše nahlížení na svět není jediné možné, natož to nejlepší. Zároveň oba nezanedbatelným způsobem přispěli k výzkumu firemní kultury – Edward T. Hall popisem kulturně podmíněných rozdílů v neverbální komunikaci a Geert Hofstede velmi komplexním výzkumem pracovních hodnot, které následně uspořádal do kulturních dimenzí.

Ráda bych tuto práci pojala jako zdroj inspirace pro ty, které téma interkulturní komunikace ve firmách taktéž zaujalo a chtěli by ho protlačit do firemního zájmu, například jako jedno z témat vzdělávání v komunikačních dovednostech zaměstnanců.

I Základní východiska: firemní komunikace a kultura

1 Firemní komunikace

Sociální interakce a komunikace stojí ve své podstatě za všemi firemními činnostmi a postupy. Je to zcela běžná činnost všech zaměstnanců. Je důležitá a užitečná, přitom je však také nekonečným zdrojem mezilidského nedorozumění.

Tureckiová (2004, s.111) definuje firemní komunikaci jako:

- „specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako
- systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.“

Firemní komunikace má svůj účel, v jehož mezích by měla být realizována – měla by především podporovat dosahování firemních cílů. Každá firma by měla mít zájem na tom, aby komunikace probíhající uvnitř i směrem ven a dovnitř byla efektivní, tzn. že příjemce zprávy ji interpretuje v souladu se záměry odesílatele a budou vyvolány očekávané reakce.

Komunikace zcela běžně podléhá nejrozličnějším komunikačním šumům, které znemožňují její hladký průběh. Bariéry komunikace se vyskytují na obou stranách – u odesílatele i příjemce, závisle i nezávisle na nich. Může jít o vlivy vnějšího fyzického a sociálního prostředí, jako je hluk nebo tma nebo o vlivy vznikající v člověku, jako jsou vady jeho smyslů, špatný psychický stav, vliv předchozí zkušeností, předsudky apod. (Tureckiová, 2004, s.113-114).

V této práci se zaměřím na vlivy kultury. Budeme-li vycházet z předchozího rozdělení komunikačních bariér, můžeme kulturu nalézt jak ve vnějším sociálním prostředí, tak v charakteristikách prožívání a chování jedince. Už z tohoto rozsahu lze odhadnout, že kultura bude mít patrně značný vliv na průběh komunikace.

1.1 Cíle firemní komunikace

Vliv kultury na efektivitu firemní komunikace byl podle mého názoru v českých firmách doposud spíše přehlížen. Jak však postupně ukáži, kultura ovlivňuje efektivnost firemní komunikace podstatným způsobem. Pokud tedy budeme vycházet z předchozích charakteristik, že firemní komunikace ovlivňuje průběh firemních činností a procesů, získáme silný argument k tomu, se interkulturní komunikací ve firmě zabývat.

Pro to považuji za užitečné vědět, jaké jsou další hlavní cíle firemní komunikace. Např. Tureckiová (2004, s.116) zmiňuje následující:

- „Zajištění fungujícího systému firemní komunikace, který podporuje ostatní firemní procesy prostřednictvím využívání nástrojů (prostředků) informování zaměstnanců firmy o všech významných skutečnostech firemního života.
- Zajištění (tj. sběr/získávání – přenos – pochopení – využití) všech relevantních informací, nutných pro efektivní výkon práce všech zaměstnanců organizace a pro průběh firemních procesů, v zájmu zajištění a rozvoje konkurenceschopnosti firmy Včetně vytvoření podmínek pro snadný (efektivní) přístup k informacím.
- Využívání systému firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucích pracovních postojů, projevujících se v pracovním chování, respektive jednání všech zaměstnanců
- Využívání firemní komunikace k prohloubení efektivity firemních procesů a procesu učení se praxí ... a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě (participativní řízení).
- Zajištění zpětnovazebního mechanismu komunikačního systému jako prostředku kontroly (porozumění a dorozumění mezi různými firemními útvary) i rozvoje lidského potenciálu firmy ...“

Firemní komunikace může tedy, pokud efektivně dosahuje kýžených efektů, významnou měrou pomáhat firmě dosahovat jejích cílů, šetřit náklady, rozvíjet potenciál a získávat tak konkurenční výhodu na trhu. O to víc si myslím kultura ve firemní komunikaci zaslouží více pozornosti.

2 Kultura

Jde o velmi široký pojem, používaný v mnoha kontextech a vědeckých disciplínách. I z tohoto důvodu existuje velké množství definic a pojetí pojmu kultura.

Průcha (2007, s.45) tvrdí, že je možné nalézt dvě základní pojetí kultury, a to širší a užší:

Širší pojetí je vymezené vůči přírodě a zahrnuje veškeré produkty vzešlé z činnosti člověka. Jsou dva možné typy těchto produktů:

- Materiální produkty neboli artefakty
- Nemateriální neboli produkty ducha jako je umění, náboženství, písmo, jazyk, obyčej, symboly, hodnotové systémy nebo například tabu (Průcha, 2007, s.45).

V této práci budu využívat druhé, tzv. užší pojetí kultury, které podle Průchy (2007, s.45) zkoumá kulturu jako projev chování určité skupiny lidí. Kulturou takovéto skupiny lidí jsou potom jejich hodnoty, normy, zvyky, symboly, „komunikační normy a jazykové rituály, předávané zkušenosti a zachovávaná tabu“ apod. (Průcha, 2007, s.45).

Původ interkulturních nedorozumění pramení v hluboké zakořeněnosti kultury v našich myslích. Díky procesu enkulturace vrůstáme do vlastní kultury a ideálně její komponenty postupně každý přijmeme za své. Tím se pro nás stává zcela samozřejmým referenčním rámcem. Celý proces, nad nímž společnost pečlivě bdí, je posilněn tím, že probíhá převážně během dětství, kdy velmi snadno a nekriticky přijímáme veškeré informace o způsobu života v naší společnosti. V dospělosti pak už o těchto základních stavebních kamenech příliš neuvažujeme. Staly se samozřejmými, neuvědomovanými a pokládáme je za své. Míváme také vyvinuté obranné a kontrolní mechanismy, které se spustí, pokud jsou tato základní východiska jedince i společnosti vystavena nějakému ohrožení (například cizím východiskům). Často ani nejsme schopni vystavit je našemu vlastnímu kritickému zkoumání, protože jde o tak základní a abstraktní koncepty, na které se buď normální člověk neptá, nebo ani není možné je nahlížet jejich vlastními prostředky. Pokud

jsme se nesetkali s cizí kulturou, tak pravděpodobně ani nebyli nikdy zvlášť zpochybněny.

Hluboká zakořeněnost kultury v našich myslích a mechanismy, které si společnost pro integraci každého jedince vyvinula, naznačují, že kultura hraje pro společnost zásadní roli. Kultura je totiž úzce propojena se samotnými předpoklady naší existence. Vychází z jedinečných přírodních podmínek našeho prostředí a umožňuje nám, se na ně adaptovat a také si je přizpůsobovat podle potřeb našeho dalšího rozvoje. Vzorce chování, které se projevují v každodenním životě člověka, poukazují na velmi staré vzorce chování, které byly pro naši společnost důležité pro samotné přežití a další úspěšný rozvoj druhu. Vztah přírody a kultury je velmi komplexní a především oboustranný.

Hofstede (2007, s.24) také poukazuje na to, že směr ubírání se kultury byl vedle vlivu samotných přírodních podmínek také často klíčově ovlivněn politickými rozhodnutími člověka. Války vedoucí k zániku, útlumu či rozmachu společností, hromadné stěhování do zcela nového prostředí, mezinárodní obchod apod..., ovlivňovaly podmínky a pravidla sociální interakce. Stejně tak i průlomové lidské objevy, jako například zemědělství, zcela změnily dosavadní styl života a směr jeho další ubírání.

2.1 Kulturní relativismus

Výchozím postojem lidí, usilujících o porozumění napříč kulturami a především každého interkulturalisty je tzv. Kulturní relativismus neboli také Ethnorelativismus.

Ethnorelativismus charakterizuje celistvý postoj člověka vůči lidem z jiné kultury a spočívá na sebeuvědomění a respektu. Uvědomění si vlastních kulturních hodnot či norem, následované přiznáním stejného práva na hodnoty či normy i lidem z jiné kultury a k tomu vzájemný respekt a především zdržování se soudů jiné kultury prostřednictvím hodnot a norem mé vlastní kultury.

V tom spočívá i onen respekt. Neznamená to však, že od této chvíle nesmím už nikoho nikdy hodnotit. Naopak, ale vždy jen s ohledem na kulturní kontext, ve

kterém se nacházím a v němž se může stát, že kritéria mé kultury budou zcela nerelevantní.

Ethnorelativistický přístup vychází z antropologického pojetí kultury, které se netýká pouze pozitivních hodnot spjatých s rozvojem ducha člověka a civilizačním pokrokem. Tento přístup se snaží popisovat všechny prostředky a mechanismy, které si určité společenství vyvinulo při adaptaci na vnější prostředí (Soukup 2000, 15).

3 Interkulturní komunikace

Velmi často se setkávám s názory, že bychom se měli chovat, jako by žádné rozdíly nebyly, protože jsme všichni v jádru úplně stejní lidé, nebo že bychom se měli při komunikaci obracet na zdravý lidský rozum a žádné kulturní rozdíly neřešit. Nebo že bychom neměli třídit lidi podle jejich kulturního původu a vnímat každého jako jedinečnou individualitu.

Všechny tyto přístupy jsou však v jádru etnocentrické a naivní. Blíže je zkoumá například Bennett (1998, s.6), který říká, že zdravý lidský rozum je zdravým vždy jen v rámci morálních hodnot dané společnosti a tedy může být v rozporu se zdravým rozumem jiné kultury.

Pokud tvrdím, že jsme všichni v jádru zcela stejné lidé, pak všem nevědomě přisuzuji stejné potřeby a hodnoty, jaké uznávám já.

Koncept jedinečné individuality zase popírá kulturní tradice a kulturní identitu jedince, a ve své podstatě si vynucuje kulturní asimilaci minorit.

Kvůli těmto přežívajícím postojům bych chtěla popsat ty články kultury, které nejvýznamněji zasahují do porozumění a vzájemného respektu mezi lidmi, a tím ztěžují podmínky k úspěšnému naplnění cílů firemní komunikace.

Interkulturní komunikace „studuje souvislosti mezi jazykem a kulturou, způsob verbálního chování/jednání příslušníků různých kultur, a tedy i způsob vnímání a chápání světa u různých etnických skupin“ (Jaklová, 2007, s.2).

Interkulturní komunikace, tak, jak ji vymezuje Bennett (1998, s.3-12), se zabývá vzájemnou obousměrnou lidskou interakcí tváří v tvář, konkrétně naučenými a sdílenými vzorci chování, prožívání, hodnot a představ vzájemně interagujících skupin lidí.

Dahl (2004, s.4) 4 výstižně vystihuje podstatu specifických podmínek interkulturní komunikace v tom, že: Komunikovaná zpráva je přijímána a interpretována v jiném kulturním kontextu, než z jakého vzešla.

Bennett (1998, s.2-3) dodává, že v interkulturních podmínkách nemůžeme automaticky očekávat „standardní“ reakci člověka na určité podněty a stejně tak se nemůže spoléhat a pokládat za samozřejmé některé základní předpoklady o povaze reality.

3.1 Efektivita interkulturní komunikace

Tureckiová (2004, s.117) říká, že úspěšnost komunikace závisí na zvládnutí dílčích komunikačních dovedností a zdůrazňuje především schopnost asertivní komunikace a asertivního chování.

Dále Tureckiová (2004, s.117-118) tvrdí, že za efektivitu firemní komunikace jsou zodpovědní jak manažeři, tak všechny skupiny zaměstnanců. Proto je nutné zařazovat schopnost efektivní komunikace do osobních i týmových cílů a zajišťovat školení v této oblasti, přičemž na manažerech by měla ležet „odpovědnost za vytvoření, udržování a řízení (včetně případné změny) systému firemní komunikace“ (Tureckiová, 2004, s.118).

DeVito (2001, s.161-162) definuje efektivní konverzaci tak, že „závisí na schopnosti přizpůsobit se v těchto dimenzích: 1) otevřenost, 2) empatie, 3) pozitivnost, 4) bezprostřednost, 5) řízení interakce, 6) působivost (expresivita), 7) orientace na druhé.“

„Nejefektivněji konverzuje ten, kdo je 1) flexibilní a přizpůsobuje se konkrétní situaci, 2) pozorný a je si vědom, jaká je situace a jaké má možnosti volby komunikace, 3) používá metakomunikaci, aby vyloučil možné dvojsmysly a nejasnosti“ (DeVito, 2001, s.162).

Představy o efektivní interkulturní komunikaci vycházejí z představy, že kultura vytváří mezi lidmi rozdíly a tedy bariéry komunikace. Efektivní interkulturní komunikace může dle Barnlunda (1989, s.42) nastat, pokud se zajistí alespoň tyto 3 předpoklady:

- 1) Sdílené vnímání reality
- 2) Sdílené hodnotově-normativní systémy

3) Sdílené komunikační styly

Relativitou vnímání se zabývá v kapitole 6, hodnotami v kapitole 10 a komunikačními styly v kapitole 9.

Bariérami se zabývá také LaRay M. Barna (1994, s.173-187), která definuje šest hlavních bariér úspěšné interkulturní komunikace. Jsou jimi:

- 4) Předpoklad, že všichni lidé si jsou v zásadě podobní, (všichni jsme přece jen lidé), z čehož plyne chování, kdy jedinec přehlíží či minimalizuje vliv kulturních rozdílů na komunikaci. Výchozím postojem má být naopak předpoklad určité míry rozdílnosti mezi lidmi a zejména vědomí vlastní kulturní identity.
- 5) Jazykové rozdíly
- 6) Chybná interpretace neverbální komunikace a neverbálního chování
- 7) Předpojatost a stereotypní uvažování
- 8) Sklon hodnotit odlišné projevy kultury
- 9) Vysoká míra úzkosti a stresu spojená s interkulturním prostředím

3.1.1 Anketa: Interkulturní firemní komunikace

Koncem roku 2008 jsem vedla rozhovor s 21 zaměstnanci mezinárodní IT firmy sídlící v Praze. Mezi jejími zaměstnanci je velké procento lidí ze zahraničí – od Američanů po Indý. Převážná většina zaměstnanců má krátkodobou až dlouhodobou zkušenost s pracovním nebo studijním pobytem v zahraničí a zároveň, po přijetí do zaměstnání, byli systematicky vysíláni na minimálně 3-5měsíční pracovní zaškolení do Frankfurtu nebo Lucemburku.

Kvůli mému laickému zpracování ankety, které znemožnilo systematickou práci s jejími výsledky, jsem se rozhodla vybrat jen některé odpovědi – viz přílohu A. Práce to byla nicméně velmi zajímavá a vnímám to jako výzvu pro svou další práci.

Z mých rozhovorů bylo zřejmé, že pracovní působení v multikulturním prostředí je většinou velmi obohacující a rozvíjející zkušeností pro osobnost člověka, nicméně ještě nutně nemusí vést k interkulturní kompetenci.

Bylo překvapující, jak velké jsou rozdíly mezi zaměstnanci v názoru na význam kultury na komunikaci. Setkala jsem se jak s názory, které si uvědomovaly podstatu a vliv kultury na komunikaci, tak s názory, které tento vliv zcela popíraly. První případ se vyskytoval především u jedinců, kteří pracovali v kultuře zásadně odlišné od kultury vlastní. Ani lidé popírající vliv kultury na komunikaci však interkulturní zkušenost nepostrádali. K odstranění předsudků obvykle nestačí jen být v častém pracovním kontaktu s cizími kulturami, naopak to často pouze vede k dalšímu sebe-utvrzování.

Tyto výsledky dle mého názoru podporují hypotézu, že ani bohatá zkušenost nás neučiní uvědomělými o kulturních rozdílech. Firemní vzdělávání je proto dle mého názoru nezbytné.

„Jen ten, kdo dobře zná sám sebe, vlastní a cizí kulturu i jejich orientační systémy, může být úspěšný v interkulturní kooperaci“ (Nový, 2005, s. 44).

V následujících kapitolách bych ráda konkrétně představila oblasti kultury, které mohou mít vliv na spolupráci v multikulturních firmách.

II Témata interkulturní komunikace a vztažení na firemní komunikaci

Za zásadní pro pochopení interkulturních rozdílů považuji vnímání reality jako subjektivního sociálního konstrukt, zasazeného dovnitř širší sdílené sociální reality, vznikající prostřednictvím sociální interakce, komunikace a sociální percepce. Viz např. (Berger, 1999).

4 Sociální percepce

Sociální percepce představuje vnímání sociální reality kolem nás a především připisování významů (interpretaci) chování lidí kolem nás, vlastnímu chování a sociálním situacím (Nakonečný, 1999, s.81).

Podle toho, jak sociální realitu vnímáme a interpretujeme, se následně určitým způsobem chováme či jednáme, takže chceme-li pochopit příčiny interkulturních nedorozumění, je důležité pochopit rozdíly ve vnímání a interpretaci sociální reality mezi kulturami. Ve zkratce proto vysvětlím základní procesy sociální percepce:

Sociální percepce zahrnuje proces zpracovávání informací (s pomocí vnímání paměti, myšlenkových operací a řeči), atribuci (připisování příčin), kategorizaci (zařazování vnímaných jevů na základě shodnosti znaků do obecnějších tříd), zcela běžně také laické percepční chyby z nichž bych pro naše účely zdůraznila tzv. efekt mírnosti a shovívavosti (jedince nám blízké a sympatické hodnotíme pozitivněji; kulturní odlišnost jako bariéra, nám tedy apriori brání v úspěšné sociální interakci) a implicitní teorie osobnosti (ke zjištěnému znaku přiřazujeme pod vlivem kategorizace nebo stereotypizace další příbuzné znaky - pocházející ze stejné sociální kategorie jako dominantní znak), dále sociální percepce zahrnuje stereotypizaci (vysvětlím později), selekci (věnování pozornosti jen části sociální reality- např. výrazné, neobvyklé...) a inferenci (z vnímaného usuzovat na něco, co ve skutečnosti

nevnímám) (Nakonečný, 1999, s.81-95). Tento zjednodušující výčet je pro naše potřeby dostačující.

Jak sdílená sociální realita, tak procesy individuální konstrukce subjektivní sociální reality (od vnímání, zpracovávání informací, atribuce, kategorizace, stereotypizace až po inferenci) jsou kulturně determinovány a kvůli širokému množství kulturních faktorů je musíme vnímat jako kulturně-relativní. Jaké kulturní faktory a koncepty jsou hlavními činiteli této kulturní relativity?

Hlavní koncepty interkulturní komunikace

Ve své práci objasním především tyto kulturní koncepty:

- Stereotypy a generalizace
- Jazyk a relativita zkušenosti
- Relativita vnímání
- Neverbální komunikace
- Komunikační styly
- Hodnoty a kulturní východiska

5 Stereotypy a generalizace

Stereotypům podléháme všichni, protože nám usnadňují poznávání a orientaci ve světě kolem nás. Mají zásadní dopad na to, jak vnímáme lidi kolem sebe, na utváření naší představy o jejich osobnosti, a následně na naše jednání s nimi. Stereotypní kategorizace tak může ovlivnit například personalistu, hodnotícího uchazeče o zaměstnání, manažera hodnotícího svého podřízeného nebo také jakéhokoli běžného zaměstnance, který svému stereotypnímu vnímání a jednání znemožňuje úspěšnou spolupráci v multikulturním pracovním týmu či skupině atd...

Nakonečný (2005, s.59) definuje stereotypy jako „ustálené obrazy určitých sociálních kategorií, malých i velkých skupin.“

Nový (2005, s.42) dodává, že ze stereotypů se snadnou stanou předsudky, které se zakládají na „minimu vlastních zkušeností a obsahují často mnoho hodnotících soudů, které se jen obtížně dají dodatečnými informacemi či osobními zkušenostmi změnit.“

Interkulturalisté rozlišují několik druhů stereotypů.

- a)** Pozitivní či negativní stereotypy, které přidávají do vztahu určitý emocionální náboj. Nicméně oba případy mohou vést ke špatnému porozumění druhého člověka, protože jak pozitivní, tak negativní stereotyp obvykle bývá jen z části pravdivý Bennett (1998, s.6).
- b)** Heterostereotypy jsou představy jedné kultury o kultuře druhé.
- c)** Autostereotypy jsou představy kultury o sobě samé.
- d)** Autoheterostereotypy jsou představy jedné kultury o tom, jaké má o ní představy jiná kultura.

Souhlasím s Novým (2005, s.41), který tvrdí, že interkulturní prostředí má vysoký potenciál ke konfliktům, které vznikají z rozdílných vzájemných očekávání a představ. Nový (2005, s.41) dále píše:

„Zarážející je skutečnost, že člověk má představy o druhých lidech, které ještě nikdy nepotkal a o nichž má jen velmi povrchní nebo dokonce vůbec žádné informace a znalosti.“

Bennett (1998, s.6) ve stejném duchu píše, že i když se s jedincem z cizí kultury, vůči níž zaujímáme stereotypní představy, osobně setkáme, stáváme se oběťmi našich vlastních stereotypních představ a na jedinci si všímáme jen těch znaků, které naše stereotypní představy utvrdí v pravdivosti.

Nový (2005, s.42) před tímto také varuje a vysvětluje, že tyto sebepotvrzující procesy jsou rozšířené kvůli tomu, že mají „celou řadu pozitivních efektů pro vlastní identitu – umožňují orientaci v komplexním sociálním světě, zabraňují ohrožení vlastního sebehodnocení cizími osobami a skupinami, zajišťují pocit příslušnosti k pozitivně hodnocené sociální skupině a legitimují agresivní chování vůči příslušníkům cizí kultury/skupiny.“

Což je dle mého názoru však přesně to, čeho by se manažeři, personalisté i všichni ostatní zaměstnanci měli pečlivě vyvarovat.

Nový (2005, s.43-44) navrhuje, aby se vedení firmy zaměřilo na vytváření pozitivního obecného sociálního klima, které by pozitivně hodnotilo a podporovalo interkulturní kontakty, podporovalo ty, kteří mohou být ostatním zaměstnancům pozitivním vzorem a vytvářelo nové kategorizace, které by místo národnosti vycházely z jiných pro identitu zaměstnanců i organizace důležitějších charakteristik. Neposledně také všichni zaměstnanci dohromady by místo vytváření konkurenčního prostředí a dělení spolupracovníků na vlastní a cizí skupiny, měli spíše umožňovat vzájemné poznání na základě spolupráce.

6 Relativita vnímání

Nikdo z nás vlivem biologických i sociálních faktorů nevnímá totožnou věc stejně. Kromě toho, že každý spoléháme na vlastní smysly, žijeme také uvnitř společnosti, která nám umožňuje vnímat a prožívat jedinečnou zkušenost. Tato sociální dimenze je naučená a je řízena mimo jiné hodnotovými systémy, vzorci vnímání, chování atd. Každý z nás si tedy vytváří svou jedinečnou subjektivní realitu, jako sociální bytost se však také podílí na utváření sdíleného prostoru, v němž může komunikovat s ostatními členy společnosti.

Singer (1998, s.98) říká, že čím podobnější je zkušenost dvou jedinců, tím bližší si jsou ve způsobech vnímání a tím spíše budou spolu komunikovat. Charakteristika interkulturního prostředí je již však taková, že lidé jsou ve vzorcích vnímání odlišní a tak cítí větší nechuť vzájemně komunikovat. Rozdíly ve vnímání se tak stávají bariérou komunikace.

Praktický dopad sdíleného vnímání popisuje například Shaw (1990), jenž se zabývá interkulturním managementem. Autor zde popisuje, jak zaměstnanci z rozdílných kulturních prostředí zastávají odlišné představy o tom, jak vypadá dobrý lídr. Každá kultura má trochu odlišný systém hodnot, systém kritérií i systém kategorií a stejnému chování může tedy být připsána rozdílná charakteristika.

Například kvalitní americký leader dle Shawa (1990, s.635) prosazuje participativní rozhodování, upřímně se zajímá o své podřízené, vnímá je jako vysoce motivované a ochotné se z vlastní iniciativy zapojovat do nových pracovních výzev, a tak se k nim i chová. Ideální Japonský leader je dle Shawa (1990, s.635) direktivní a při jednání se svými podřízenými velmi formální. Rozhodovat by měl sám, autokraticky. Stejně tak se budou lišit představy těchto leaderů o tom, jak vypadá jejich dobrý zaměstnanec (Shaw, 1990, s.635).

7 Jazyk a relativita zkušenosti

Jazyk je pro nás nepostradatelný prostředek komunikace. Běžně se o něm domníváme, že nám pouze poskytuje zástupné symboly pro to, co vnímáme, a že to je tedy jen nástroj k formulaci našich myšlenek. Cizí jazyky z tohoto pohledu představují odlišné symboly pro ty samé objekty vnímání a myšlení.

Antropolog Benjamin Lee Whorf však vyslovil hypotézy svědčící o tom, že ve skutečnosti je vše mnohem komplikovanější. Jazyk vnímá jako logickou strukturu, která nám organizuje svět do pojmů, kategorií a vzájemných vazeb opřených o pravidla v podobě gramatiky jazyka. Vnímat a myslet můžeme jen v mezích těchto vytvořených pojmů a kategorií. Jazyky se přitom ve své struktuře různou měrou liší Whorf (1956, s.89).

Na základě tohoto předpokladu vyslovil Benjamin Lee Whorf (1956, s.89-90) tzv. Tvrdou hypotézu, která říká, že jazyk do velké míry určuje, jak vnímáme realitu. Whorf (1956, s.89) mluví o novém principu relativity, spočívající v tom, že ač jsme postaveni před to samé, vnímáme každý něco jiného. Co jazyk, to jiná sociální realita. Jazyk sám podle Whorfa tvoří naše myšlenky a řídí veškerou naši mentální aktivitu.

Později Whorf vyslovil tzv. Měkkou hypotézu (Bennett, 1998, s.13), ke které se z mého laického pohledu kloním i já. Měkká hypotéza říká, že jazyk, myšlení a vnímání jsou vzájemně propojené. Tvrdá hypotéza byla podložena empirickými výzkumy, kdy například zjistil, že severské národy mají nespočetné množství výrazů pro sníh, nebo že některé národy nemají jazykové prostředky pro vykání. Pokud bychom ji aplikovali zcela důsledně, mohli bychom pak říci, že nejsme schopni vnímat a myslet to, pro co nemáme samostatný výraz (např. rozměklý šedý a těžký sníh).

„Jazyk sice *formuje* naše vzory myšlení, ale *neurčuje* je“ (Steinfatt In Nový, 2005, s.79).

Bezesporu tu však rozdíl v prožívání a chápání světa je a lze předpokládat, že bude způsobovat nedorozumění při interkulturní komunikaci. Zároveň je třeba vzít

v úvahu další fakt a to, že jazyk, jako logický systém ovlivňující naše vnímání a myšlení, nepodléhá našemu kritickému náhledu a uvědomění. Logiku uvažování a rozum považujeme za nezávislou esenci a věříme v ně. To co jí nepodléhá je z našeho pohledu nelogické a proto to odmítáme.

Whorf (1956, s.88) říká, že „pokud mluvíme o rozumu, logice a zákonech logického uvažování, pouze následujeme cestu vyšlapanou gramatickými pravidly našeho jazyka“ (překlad A.Š.).

Co se týče firemní komunikace, je nutné být pozorný především u komunikačních procesů, při nichž jednotlivé strany potřebují dosáhnout shody, vysvětlit vlastní myšlenku, pochopit myšlenku jiných, tlumočit stanovisko týmu a další podobné procesy, při nichž je cílem dosáhnout shody na předmětu komunikace a při nichž se pracuje s pojmy. Předmět neboli pojem vychází z gramatiky jazyka, z toho, jak nám je jazykem strukturován svět a vede proto k rozdílným interpretacím Whorf (1956, s.88).

8 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je z velké části neuvědomovaná složka přenášené informace, která však v ní tvoří až 90% (Hall, 1991, s. 53). Z tohoto důvodu bychom jí měli věnovat mnohem více pozornosti. Sdělí nám totiž velmi důležité informace o druhém člověku, jeho emocích a vztahu k nám. Protože si ji také většinou neuvědomujeme, můžeme ji považovat za upřímnější než slova a tak tyto dvě složky informace vzájemně porovnávat.

Podstatné je, že pokud je shledáváme ve vzájemném nesouladu, řídíme se spíše významy přinášnými neverbální komunikací (DeVito, 2001, s.16).

Tureckiová (2004, s.121) jmenuje následující složky neverbální komunikace:

- Kinezika
- Mimika – pohyby našeho obličeje, úsměv, příkryvování a další výrazy obličeje
- Gestika – pohyby našich rukou
- Posturologie – držení těla a jeho pohyby
- Proxemika – vzájemná vzdálenost při komunikaci, její nárokování, osobní prostor
- Haptika – řeč dotyků těla
- Tepelné a čichové podněty
- Vizuální kontakt – délka, směr a charakter kontaktu očima

Poslední zmíněné bych však spíše nazvala jako Fyziologické a vegetativní projevy emocí – červenání, blednutí, pocení, změny tempa dechu, tepu...

Nový (2005, s.85) přidává:

- Paralingvistika – rychlost, hlasitost mluvení, důrazy na různé slabiky, odmlky, „slovní vata“, výška či stylistika řeči apod.
- Prostředí – např. význam prostředí, v němž se odehrává komunikace
- Čas (chronemika) – jak člověk zachází s časem (monochronní a polychronní myšlení), co předchází a následuje komunikaci, v jaký čas se odehrává...

U neverbální komunikace se můžeme setkat jak s projevy, které mají totožný význam napříč celým lidským rodem (strach, radost, smutek atd.), ale také s projevy, jejichž významy se různou měrou liší. Kulturní rozdíly se vyskytují ve způsobu projevení jedné stejné emoce a pak především v intenzitě projevování neverbálních signálů. Společnost také určuje, které projevy jsou vhodné, na veřejnosti přípustné apod... (Barna, 1994, s.174) a (DeVito, 2001, s.129 - 130).

Kultura tedy především ovlivňuje význam, který je připsán neverbálním projevům člověka. Totožný projev může mít v jiné kultuře rozdílný význam, z čehož plynou vzájemná nedorozumění.

8.1 Typy neverbálních signálů

Lewis (1995, s.24) rozděluje neverbální komunikaci také podle typů neverbálních signálů na Symboly, Ilustrátory, Regulátory a Adaptéry. V interkulturních se významy těchto signálů nicméně liší:

8.1.1 Symboly

„Jsou to signály, které mohou být přímo přeloženy do slova nebo slov v rámci konkrétně užívané významové oblasti.“ (Lewis 1995, s.24), např. symbol nataženého ukazováčku položeného před ústa znamenající „Ticho!“, symboly toho, že vše je v pořádku, symboly souhlasu či nesouhlasu apod.

Pokud si jedinec osvojí symboly běžně užívané ve skupině zaměstnanců pocházejících z cizí kultury, bude snáze přijat mezi její členy.

Zaměstnanec vyslaný do pobočky v kulturně odlišné zemi se tak může snáze zapojit do pracovního kolektivu a nezůstat stranou uzavřen ve skupince tvořené příslušníky kultury své vlastní země.

Příslušníci domácí kultury také mohou přispět tím, že pokud jsou uvědomění o specifikách své kultury, dokáží interpretovat neúmyslná nedorozumění a pomáhají nováčkům zapojit se do nového pracovního prostředí a oboustranně těžit z kulturních odlišností uvnitř pracovní skupiny.

Jaké jsou například kulturní rozdíly v symbolech?

„V arabských státech například potřesení hlavou ze strany na stranu znamená "ano", zatímco trhnutí hlavou vzhůru a mlasknutí jazykem znamená odmítnutí, nesouhlas.“ (Lewis 1995, s.26).

Podobný případ se týká i Řecka. „Souhlas se vyjadřuje otáčením hlavy zprava doleva a zpět, jako u nás při nesouhlasu, jen trochu pomaleji. Nesouhlas se projevuje jedním kývnutím hlavy zdola nahoru, které je podobné našemu souhlasu. My však začínáme pohyb shora a často jej opětuje.“ <http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/300-Recko>

„Počet používaných symbolů je v různých kulturách a prostředích značně variabilní. V USA je okolo 100 symbolů, které jsou pravidelně používány, zatímco mezi izraelskými studenty se jich používá více než 250, což je údajně nejvíce.“ (Lewis 1995, s.25).

8.1.2 Ilustrátory

Ilustrátory pomáhají dokreslit význam našich slov a frází, zdůrazňují, načrtávají vztahy, posloupnost či tempo. Kultury je používají v rozdílné míře, například Italové rádi dokreslují význam slov různými gesty či pohyby těla.

Hladkému průběhu konverzace napomáhá, pokud se strany v ilustrátorech navzájem synchronizují a doplňují. Vyžaduje to však uvědomění a vzájemné porozumění. Pokud jsou ilustrátory projevovány asynchronně, dochází k narušování plynulého toku a atmosféry komunikace (Lewis, 1995, s.29 – 30).

K asynchronizaci neverbálních projevů pak dle mého názoru dochází v interkulturním prostředí velmi často, máme-li ku příkladu neklidného jedince pocházejícího z oblasti kolem Středozemního moře a decentní Japonku.

8.1.3 Regulátory

Regulátory usměrňují a řídí konverzaci. Jde o „signály změn, které mají často důležitou roli pro započetí nebo ukončení komunikace“ (Lewis 1995, s.30), např. ztišení hlasu, odmlka v řeči, odvedení očního kontaktu apod. S pomocí nich končíme řeč, předáváme slovo, získáváme slovo, udržujeme svou řeč či řeč partnera, přerušujeme řeč partnera, vyzýváme k převzetí slova nebo vyjadřujeme nezájem o získání slova. Pokud strany interpretují významu regulátorů odlišně, dochází k narušení toku a atmosféry komunikace.

Bennett (1998, s.20) například jmenuje Evropské Američany, kteří, když ztichnou a sklopí oči, signalizují, že jejich řeč skončila a že se slova má ujmout další člověk. Pokud by po sklopení očí následoval přímý oční kontakt, šlo by o výzvu druhému člověku k ujetí se slova.

Pokud druhý člověk na tuto jemnou výzvu nereaguje, řečník zdvihne obočí a případně se partnera jemně dotkne (DeVito, 2001, s.30). Když jsou tyto signály nepochopeny, následuje nepříjemné ticho, které se většinou někdo snaží rychle vyplnit.

Japonci ticho vnímají poněkud jinak. Je přirozené a očekávané. Sheila J. Ramsey (1998, s.120) zdůrazňuje, že dlouhé ticho následující po otázce nemá rozhodně být interpretováno jako absence myšlenek, ale že může mít mnoho významů podle dané situace. Mluvčí by měl Japonské straně nabídnout dostatek času, který potřebují k promyšlení odpovědi nebo zvolení vhodné formy nebo obsahu poznámky. Delší odmlka může signalizovat sbírání odvahy k promluvení v cizím jazyce, může jít o odmlku, již vytvářejí přednostní prostor k vyjádření se pro starší a uznávanější osobu, nebo o formování obecně méně konfrontačního, jemnějšího stylu vyjádření nesouhlasu.

V Amerických podmínkách se tak může podle Bennetta (1998, s.20) Japoncům stávat, že se s velkými problémy dostávají v diskuzi ke slovu. Jejich větší důraz na neverbální komunikaci, projevující se v postoji, že méně slov je lépe než více, může vést k vzájemnému nepochopení s Američany. Jim se mohou Japonci zdát být nemluvní, neochotní mluvit upřímně, příliš opatrní a kvůli své neprůbojnosti málo

bystří. Američané se naopak Japoncům mohou zdát být v rozhovorech agresivní, neomalení, příliš sebevědomí či zbrklí Bennetta (1998, s.20).

Mark Knapp in DeVito (2001, s.30) říká, že „Neúčinné pokusy o obrat v hovoru mohou vytvářet dojem nevychovanosti (příliš častá přerušení) nebo panovačnosti (nedostatečné poskytnutí prostoru druhému účastníku hovoru) nebo znechucení a zklamání (neschopnost dojít k důležitému závěru).“

DeVito (2001, s.132) se hlouběji zabývá vizuálním kontaktem a k odlišnostem v používání zrakové komunikace dodává, že „vzhledem k odlišnostem používaných signálů při zrakové komunikaci s příslušníky jiných kultur vzniká riziko porušení důležitých pravidel. Američané například považují přímý zrakový kontakt za výraz poctivosti a otevřenosti, zatímco Japonci na něj často pohlížejí jako na signál nedostatečného respektu. Japonci se dívají druhému do očí jen nepříliš často a pohled trvá krátkou dobu.“

V případě Čechů se domnívám, že realita leží někde uprostřed. Vyhýbavý oční kontakt bývá výrazem neupřímnosti a nezájmu, dlouhý a upřený pohled zas vzdoru a vysokého sebevědomí. Pokud člověk zpytuje svědomí, většinou v pokoře sklopí oči před druhým a vyhýbá se přímému očnímu kontaktu.

8.1.4 Adaptéry

Adaptéry nám pomáhají zvládat náročné komunikační situace a napomáhají k uvolnění vnitřního napětí. Jde o nejrůznější „pohyby, gesta a ostatní činnosti používané pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí“ (Lewis 1995, s.32). Můžeme se setkat například s masírováním ušního lalůčku, uhlazováním vlasů, neklidnými rukama, odvrácením pohledu či ustoupením mírně vzad nebo stranou apod.

DeVito (2001, s.126) vnímá adaptéry v mnohem širším významu jako všechna gesta, „která uspokojují nějakou osobní potřebu.“ Takže i podrbání, když nás něco svědčí apod.

Já se přikláním spíše k užšímu pojetí podle Lewise, které podle mě lépe vystihuje význam adaptérů jako zdrojů zpráv v komunikaci.

I v případě adaptérů může dojít k interkulturním nedorozuměním zejména s ohledem na různou míru expresivity jednotlivých kultur.

DeVito (2001, s.126) přidává mezi neverbální signály ještě Afektivní projevy, což jsou projevy emocí prostřednictvím naší mimiky, gestiky a kineziky. Mezi kulturami existují opět rozdíly ve významech, které jsou afektivním projevům připisovány. Úsměv má mnoho podob a drobný rozdíl může vést k velkému rozdílu ve významu. Hlavní rozdíl je však v přijatelné míře vyjádření emocí navenek a v situacích, pro něž je určitý projev emocí vyhrazený.

8.2 Neverbální komunikace dle Edwarda T.Halla

Významnou osobností neverbální komunikace je Edward T.Hall, jenž nabídl alternativu k předchozímu dělení, když rozdělil země na slabě-kontextuální a silně-kontextuální.

8.2.1 Kontext v neverbální komunikaci

Kontext je to, co doprovází zprávu, celá komunikační situace. Skládá se ze všech složek neverbální komunikace vyjmenovaných na začátku této kapitoly, t.j. od kineziky až po chronemiku.

Silně-kontextuální komunikace či zpráva je svou velkou částí již obsažena v daném člověku, zatímco jen velmi málo je v zakódované, explicitní, přenášené části zprávy.

Slabě kontextuální komunikace je pravým opakem, tzn. Většina informace je vyjádřena explicitně (slovy, písmem nebo čísly) (Hall, 1990, s. 6).

Slabě kontextuální kultury více důvěřují v a spoléhají na kódované zprávy ve formě písma, slov nebo čísel. Mezi slabě-kontextuální země patří podle Halla (1990, s. 7) zejména USA, Německo, Švýcarsko, Skandinávské státy a další severské země.

Silně-kontextuální kultury naopak nechávají mluvit spíše kontext. To, co všichni vědí, je zbytečné říkat či zapisovat. Je pochopitelné, že takto mohou mezi sebou komunikovat jen lidé, kteří se dobře znají, udržují se neustále ve vzájemném kontaktu a informovanosti. Typické země silně-kontextuální komunikace, mezi něž Hall (1990, s. 6) zařazuje především Japonsko, Arabské země, Středozevní národy a do určité míry i Francii, skutečně udržují rozsáhlé sítě sociálních kontaktů. Mají rozvětvené rodiny, velké množství přátel, kolegů a klientů, s nimiž všemi jsou v častém a úzkém osobním kontaktu. Velmi dobře se navzájem znají a cítí silnou potřebu vědět, jak se daří lidem, na nichž jim záleží. Díky tomu jsou také neustále velmi dobře informováni.

8.2.2 Kontext a sociální stránka

Sociální kontakt je pro silně-kontextuální kultury v životě stěžejní. Je velmi propletený a prolínající se všemi sférami jejich života.

Kulturně-konfliktním faktorem zejména v pracovním prostředí je fakt, že nejsou schopni od sebe oddělovat různé sféry života a vztahy, které k nim náleží (Hall, 1990, s. 7). Často se proto stává, že se vztah z jejich osobního života přenesou do života pracovního (nebo naopak), také hledají svým příbuzným či přátelům v nouzi pracovní místa u svého stávajícího zaměstnavatele či v roli vedoucích preferují zaměstnávání svých známých apod. což by ve slabě-kontextuálních kulturách bylo považováno za nepotismus nebo krajně neetické jednání (Hall, 1990, s.7).

Důvod spočívá v jejich důvěře ve své sociální vztahy. Z jejich pohledu je mnohem racionálnější a efektivnější zaměstnat člověka, kterého dobře znám a vím, jaké pracovní chování od něj mohu očekávat. Firmy silně-kontextuálních kultur mívají také rodinnou atmosféru a proto se zaměstnanec může obrátit na svého

zaměstnavatele a poprosit ho o pomoc při řešení těžké ekonomické situace v rodině (Hall, 1990, s.7).

Neoddělování sfér života se projevuje i v komplexním chápání člověka. Proto je pro silně-kontextuální kultury přirozené prolínat pracovní a osobní vztahy. Pracovník si samozřejmě také snaží udržovat dobré osobní vztahy se svými zákazníky i partnery. Dobré vzájemné vztahy jsou podmínkou úspěšné spolupráce, z níž odejdou spokojeny obě strany (Hall, 1990, s. 7). Ze stejného důvodu však mají zábrany spolupracovat s někým, jehož názory se diametrálně liší například co se týče náboženského či politického přesvědčení (Hall, 1990, s. 7).

Slabě-kontextuální kultury naopak tyto sféry života důsledně oddělují a pro spolupráci s člověkem neshledávají za důležité, jaký je tento člověk ve svém soukromém životě. V tu chvíli zastupuje zájmy své organizace a je především jejím zaměstnancem s určitým pověřením.

8.2.3 Kontext a informační tok

Rozdíly v kontextovosti komunikace se významným způsobem projevují na informačním toku ve firmách. Omezené sociální vazby a důraz na explicitní vyjádření zamezují ve firmách slabě-kontextuálních kulturu volnému toku informací. Tento fakt má podle Halla (1990, s. 7-9) několik dalších souvislostí.

Typický je způsob zacházení s informacemi - Jsou obvykle segmentovány na části a po segmentech drženy v odděleních. Řeší se jejich bezpečnost, vlastnictví a hodnota. Informace nesmí žít vlastním životem. Velká pozornost věnovaná právě ochraně informací před „neoprávněnými rukama“ vede k tomu, že se informace v těchto podmínkách stávají symbolem moci (Hall, 1990, s. 7-9).

S vědomím toho, že organizace má problémy při získávání, zpracovávání, ukládání či distribuci informací vzniká například tzv. informační management, který má organizaci pomoci k efektivní práci s informacemi a k jejich úspěšnému využití v podnikání (viz např. zde: <<http://www.vkol.cz/cs/dokumenty/knihovni-obzor/ko-1998-1/clanek/chapani-pojmu--informacni-management--z-pohledu-informace-a-dokumentace/>>).>).

Segmentace, držení a chránění informací tedy zákonitě vedou k pomalejšímu toku informací.

Hall (1990, s. 8-9) popisuje svůj obraz typické americké firmy, v níž jsou manažeři obvykle uzavřeni ve svých kancelářích. Mívají osobní asistentku, která střeží u dveří manažera a brání vniku rušivých vlivů jako jsou nerelevantní informace a neočekávané návštěvy. Dále bývají obklopeni úzkým okruhem svých pomocníků, odborníků na různé oblasti, kteří jsou pro manažera významným a pravidelným zdrojem důležitých informací. Tato úzká skupina lidí je pro manažery klíčová zejména s ohledem na omezenější sociální vazby uvnitř i mimo firmy (Hall, 1990, s. 8-9).

Myslím si, že se tento obraz manažera mění v souvislosti se zeštíhlováním organizací, vysokou potřebou flexibility organizace a konceptem sdílení znalostí a učící se organizace.

Firmy silně kontextuálních kultur podle Halla (1990, s. 8-9) vypadají trochu jinak. Vedoucí se snaží neustále se držet ve víru dění, být mezi lidmi, kteří jsou pro ně důležití, tak aby jim neutekla žádná podstatná informace z jejich směru. Atmosféra je otevřená kontaktu, vědí o sobě, znají se mezi odděleními a vědí, v jaké oblasti je kdo nejznalejší. Častější je i open-plan řešení kanceláří, čemuž se budu podrobněji věnovat níže.

Vzájemné propletené vazby vedou k vyšší informovanosti, rychlému toku informací různými směry, což však nemusí být vždy žádoucí a v krajní míře kvalitní tok informací znemožňovat.

8.3 Teritorialita

Dalším projevem neverbální komunikace je zacházení s prostorem neboli teritorialita. Jde o kladení si nároků a chránění si vlastního teritoria. Teritorialita je projevem moci a také podmínkou úspěšného přežití jedince, přičemž některé kultury

si nárokují a chrání svůj prostor mnohem více než jiné. Hall (1990, s. 10) zmiňuje především Němce a Američany.

Ve firmě se teritorialita projevuje v míře, s níž si hájíme svůj pracovní prostor, svůj stůl, kancelář a jak moc se v něm uzavíráme, držíme své informace uvnitř či jestli je naše pracovní místo v samém víru dění firmy a neustále nám do něj volně vstupují naši kolegové.

Teritorialita souvisí s mírou kontextovosti kultury. Hall (1990, s. 10) říká, že si můžeme všimnout rozdílů i v uspořádání pracovních míst. V silně kontextuálních organizacích bývají častější openspace řešení a menší stoly pro zaměstnance. Ve slabě kontextuálních organizacích nejsou zaměstnanci openspace kanceláří příliš nakloněni ([http://www.news.com.au/business/story/ 0,27753,24906913-5017672,00.html](http://www.news.com.au/business/story/0,27753,24906913-5017672,00.html)), protože v nich ztrácí možnost klidu a soukromí na svou práci.

Cushman a Wakefield vedli průzkum, ve kterém zjistily, že nejvíce prostoru na člověka v kanceláři mají Němci, Nizozemci, Skandinávci a Švýcaři (<http://www.dw-world.de/dw/article/0,1431,2316854,00.html>). Na druhé straně žebříčku si můžeme všimnout všech Středozemních zemí (<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/newsDetail.jsp?Language=EN&repId=c5900013p&Country=DE>). Kulturní preference nejsou samozřejmě tím jediným důvodem, jak je možné se v článku dočíst, nicméně i zde naznačují, že v budoucnu bude postupně stále častější open-plan řešení s ohledem na umožnění snadnějšího toku informací (primárně ale kvůli nákladům samozřejmě).

Nedávný průzkum ukazuje, že až 64% oslovených Čechů si nepřeje pracovat v open-plan kanceláři (ČTK, 22.1.2008).

8.4 Haptika

Haptika je komunikace dotyky. Vzájemné dotyky se liší mezi kulturami.

„Některé kultury jako jihoevropské a středovýchodní jsou kontaktní kultury, zatímco jiné, například obyvatelé severní Evropy nebo Japonci, jsou nekontaktní. Příslušníci kontaktních kultur zachovávají mezi sebou malý odstup, dotýkají se navzájem při konverzaci, mnohem více se obracejí k sobě čelem a udržují mnohem

kratší přímé zrakové kontakty. Proto Jihoevropané mohou považovat Japonce a Severoevropany za chladné, rezervované a nezúčastněné, a sami mohou být naopak vnímáni jako neodbytní, agresivní a nevhodně důvěrní.“ (DeVito, 2001, s.142).

„Dotýkat se neznámých lidí je v Japonsku tabu, a proto Japonci dbají velmi pečlivě na dodržování dostatečného odstupu.“ (DeVito, 2001, s.142).

8.5 Proxemika

Proxemika jako další forma neverbální komunikace, spočívá ve velikosti osobního prostoru, který s sebou každý člověk nosí jako jednu velkou pohyblivou bublinu. Autorem konceptu proxemiky je Edward T. Hall (1969). Jde o citlivý prostor kolem nás, prostor bezpečí a soukromí, na jehož narušení můžeme reagovat podrážděně či agresivně. Hall (1990, s. 11) říká, že velikost osobního prostoru je ovlivněna mým vztahem k lidem v okolí, aktuální emočním stavem, aktuální činností a i kulturou.

Severské státy mají široký osobní prostor zatímco státy jihu mnohem užší. Pokud se setkají lidé s podstatným rozdílem ve velikosti osobního prostoru, dochází obvykle ke špatným interpretacím a reakcím na chování partnera. Jedinec s velkým osobním prostorem je z pohledu partnera chladný a nepřístupný. Interpretace druhé strany zase je, že partner je vlezlý, opovážlivý a nevhodně smělý (1990, s. 11).

Osobní prostor vnímáme všemi našimi smysly, proto jeho narušení nemusí mít pouze fyzickou podobu. Hall (1990, s. 11) například jmenuje Němce, kteří jsou velmi citliví na narušování svého prostoru cizími zvuky a například na pracovišti preferují ticho. Země jako například Itálie jsou zvyklé na narušování osobního prostoru, který je i tak poměrně malý, a nevadí jim proto ruch a hluk v okolí.

8.6 Čas

Dalším kulturním rozdílem v neverbální komunikaci je pojetí času (Hall, 1990, s.13) rozděluje Monochronní a Polychronní kultury.

Tradiční Monochronní kulturou je díky Průmyslové revoluci Velká Británie. Čas zde hraje významnou roli. Je vnímán jako lineární – plyne a proto s ním musím poctivě zacházet a šetřit. Času je vnímán jako něčeho téměř hmatatelného. Vždyť bývá přepočítáván na peníze. Lidé svůj čas šetří, spoří, hlídají... Snaží se ho maximálně využít a proto se vždy poctivě soustředí na děláni jen jedné věci najednou.

Lineárnost umožňuje dělení času na segmenty, proto si ho monochronní kultury pečlivě organizují, plánují a pevně se drží svého krátkodobého i dlouhodobého rozvrhu.

Hall (1990, s. 13) říká, že čas a rozvrh je pro tyto kultury téměř posvátný. Čas je člověku daný a ke každému spravedlivý – plyne všem stejně rychle a všichni by se jím měli řídit – jak by to tu vypadalo, kdyby se každý řídil svým vlastním časem?

Čas řídí celý život jedince, ukrajuje mu jeho díl, stanovuje možnosti a priority. Je to volný prostor vytvořený pro lidi, aby do něho mohli na chvíli vstoupit. Ale jen na chvíli, protože nesmíme druhé rušit. Čas je nad lidskými vztahy a může je zeslabovat (Hall, 1990, s. 14).

Polychronní čas takový není, je pro něj typický současný výskyt několika věcí najednou a zároveň velký důraz na lidské vztahy. Polychronní kultury se mnohem více, než podřizování se plánům, soustředí na úspěšné naplňování lidských vztahů (Hall, 1990, s. 13 - 14).

Tyto rozdíly jsou vážnými předpoklady pro vznik konfliktů mimo jiné i v interkulturní firemní komunikaci.

V polychronní kultuře se meetingy, schůzky a termíny hýbají flexibilně podle lidských potřeb. Závazný termín není dostatečným důvodem pro přerušení rozhovoru. Ten musí přirozeně dojít ke konci, nemůže být uměle skončen na tři čtvrtě své cesty (Hall, 1990, s. 14 - 15).

Monochronní kultury naopak berou termíny vážně a pevně následují plány. Na schůzky chodí včas, protože pozdní příchod vrhá špatný stín i na jinak kvalitní prezentaci před kolegy. Pozdním příchodem plýtváme časem našich kolegů, což

může být považováno za projev arogance, nespolehlivosti a naší dezorganizace (Hall, 1990, s. 15, 21).

Potencionálně konfliktní může být i souběžné vykonávání několika věcí najednou. Za takovýchto podmínek není možné se v očích monochronního člověka soustředit na kvalitní vykonání ani jednoho úkolu, ztrácí se tah na cíl a pravděpodobnost dodržení termínu.

Polychronní kultury jsou zvyklé na vyrušování od práce a své časové závazky považují spíše za „cíl“, který v ideálním případě zvládnou splnit, v opačném případě je vždy možné se s partnerem dohodnout a termín společně posunout (Hall, 1990, s. 15). Z jejich pohledu nevěnují monochronní lidé pozornost mnoha významným věcem a přehlížíjí význam oboustranných lidských vztahů. Stavění časového rozpisu nad lidské vztahy je uráží (Hall, 1990, s. 17).

Trompenaars (1993, s.176) in (Meierewert & Fink, 2003, s.64) rozděluje sekvenční a synchronní chování.

Sekvenčně organizované kultury zakládají své plánování na prognózách budoucího vývoje. V takové kultuře se strategie skládá ze zvolení žádoucích cílů a analytického hledání té nejlepší, nejlogičtější a nejefektivnější cesty k jejich dosažení. Přesné časové plánování a dochvilnost je pro ně zcela zásadní. Všechny kroky musí být zváženy a podniknuty ve správný čas.

Lidé z kultur synchronního plánování preferují flexibilně se měnící cíle, které je možné průběžně měnit či rušit. Plánování se často děje za pochodu podle aktuálního vývoje, podmínek a trendů, které mohou způsobit, že se starší plány stanou zastaralými a je proto nutné vytvořit nový aktuální koncept s novými cíli.

Čas jako faktor konkurenceschopnosti

Čas hraje v managementu velkou roli. Meierewert & Fink (2003, s.63) připomíná just-in-time princip z 90.let, který stavěl na maximálním snížení zásob a doručování zboží zákazníkovi přesně v ten čas, kdy to potřebuje, na základě bezprostřední objednávky, při daném množství a nejvyšší možné kvalitě.

Tento přístup, který má firmám ušetřit spoustu nákladů a přinést konkurenční výhodu, však vyžaduje velmi dobrou komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami, vysokou flexibilitu a velmi dobré porozumění v časové dimenzi. To však, jak jsem ukázala výše, nemusí být v interkulturním prostředí vždy samozřejmé.

Roli času jako faktoru konkurenceschopnosti firmy vůbec lze vidět za vysokými požadavky na flexibilitu firem, rychle se měnícími trhy, nejistými podmínkami, stále novými a novými produkty, které jsou vyvíjeny a brzy opět nahrazeny novými, lepšími (Meierewert & Fink, 2003, s.63).

9 Komunikační styly

Komunikační styly jsou naučené vzorce myšlení, projevující se v komunikačním chování (Bennett, 1998, s.20).

Dean Barnlund (1989, s.45) pod komunikačními styly míní především témata, která lidé preferují k diskuzi, jejich oblíbené formy interakce – glosování, polemika... - a míru zapojení, kterou od sebe vzájemně vyžadují. Dále komunikační styly zahrnují preferované komunikační kanály, zaměření na obsahovou nebo emoční stránku zprávy, používaná slovní zásoba i používané metaforu.

Erickson a E. S. Johnson in Sheila J. Ramsey (1998, s.114) začleňují míru gestikulace, očního kontaktu, rytmus kineziky a projevu a způsob naslouchání, způsoby přerušování projevu, odmlky, smích, induktivní a deduktivní výroky a typy užívaných otázek.

Sheila J. Ramsey (1998, s.114) shledává 3 základní oblasti komunikačních stylů:

1. Orientace v interakci
2. Preference kódu
3. Styl interakce

9.1 Orientace v interakci

2 základní komponenty Orientace v interakci dle Sheily J. Ramsey (1998, s.115) jsou:

a) Pozice jedince v interakci – Individualista x Součást mezilidských vztahů

Individualista běžně při komunikaci zdůrazňuje svůj vlastní názor, svou odlišnost od ostatních apod. Naopak jedinec jako primárně člen sociální skupiny, při interakci nezdůrazňuje svou roli, ale chápe se jako součást týmu, celku, tvořeného mezilidskými vztahy a rovnováhou mezi nimi. Není zde proto takový důraz na Já a jedinec se nesnaží stále vymezovat vůči ostatním. Naopak dbá na vnitřní harmonii a jednotu (Sheila J. Ramsey, 1998, s.115). Tato orientace je typická především pro Japonce.

Zajímavým podnětem je, že v souladu se skupinovým duchem mohou Japonci vyjadřovat vlastní názory a rozmanitost stanovisek ve skupině jen do té míry, která by nenarušila skupinovou harmonii. Tento imperativ Japonci nicméně nevnímají jako nějaký vnější tlak a ve shodě s jejich vlastními hodnotami a potřebou patřit do sítě mezilidských vztahů, se většinou nevystavují ohrožení exkluze. Z toho důvodu se sami angažují, aby skupinové procesy probíhaly žádoucím směrem a aktivně chrání a zapojují ostatní členy skupiny (Lewis Austin in Sheila J. Ramsey 1998, s.117).

b) Chápání reality – Objektivní x Subjektivní

Objektivní chápání reality se projevuje v kauzálním uvažování a v lineárním determinismu. V hledání faktů, příčin a následků. V souladu s nimi se zdůrazňuje, že smysluplná komunikace, která má dojít k hmatatelným výsledkům, by se měla obejít bez subjektivních a emocionálních prvků, které zabraňují úspěšnému racionálnímu konsensu a rozhodování. Postup je logický, transparentní a tedy by měl být všeobecně přijatelný. Závěry a akční plány by měly následovat přímo z předpokladů a analýzy potřeb (Sheila J. Ramsey, 1998, s.115).

Subjektivní styl se při interakci více obrací na mezilidské vztahy, a to až se rozhodují o objektivnějších či subjektivnějších záležitostech. Důraz na tuto rovinu je kvůli tomu, že, nehledě na to, jak objektivní záležitosti se to týká, zůstávají mezilidské vztahy jednou z hlavních kvalit jejich života a pro realizaci rozhodnutí je zásadní utvářet, udržovat či manipulovat s relevantními sociálními vztahy. Sociální vztahy se tak stávají prostředky pro dosažení cílů (Sheila J. Ramsey, 1998, s.115).

9.2 Preference kódu

Další hlavní rozdíl v komunikačním stylu je v preferenci určitého kódu, které Sheila J. Ramsey (1998, s.118) dělí na spíše verbální a spíše neverbální. Tento koncept dle mého názoru vedle dalšího popisuje rozdíl mezi slabě a silně kontextuálními kulturami, jímž jsem se zabývala v předchozí kapitole 3.2.

9.3 Styl interakce

Sheila J.Ramsey (1998, s.122-128) rozděluje dva póly interakce: Severoamerický a Japonský. Severoamerický je přesvědčovací, kvantitativní a pragmatický. Japonský je harmonizující, holistický a na proces zaměřený.

9.3.1 Přesvědčovací styl

Sheila J.Ramsey (1998, s.123) popisuje Severoamerický styl na příkladu obchodního/firemního vyjednávání. Přesvědčovací styl se projevuje následovně:

Na každé vzájemné jednání přináší každá ze stran svůj vlastní pohled. Tyto pohledy si jsou významem zcela rovnocenné a každý má právo na ten svůj. Proto je nyní třeba mého partnera přesvědčit o tom, že by se měl přiklonit na mou stranu. Toho musím dosáhnout s pomocí svých přesvědčovacích a komunikačních dovedností, ale především tak, že druhé straně ukáži výmluvná fakta, čísla, důležité detaily, význam pro praktický život, evidentní vztahy příčina-následek, apod.

Sheila J.Ramsey (1998, s.125) vysvětluje, že severoameričtí lidé z oblasti byznysu inklinují k pragmatické komunikaci, která má přímo a co nejrychleji přispívat k dosahování nějakého kýženého cíle. Zřejmá je i preference kvantifikovaných informací pro naše argumenty nebo kvantifikovaných výsledků hodnocení, domnívám se však, že v případě Evropanů se to týká nejen oblasti podnikání.

Správně bych se tedy měla opírat o čistou logiku a ukazovat jasné, objektivní důvody toho, proč se partner musí přidat na mou stranu a opustit svůj pohled. Když dokáži svůj pohled racionálně obhájit a odhalím logické základy mého uvažování, pak je jasné, že pokud můj partner také myslí logicky, musí nutně uznat, že mám pravdu a můj pohled přijmout.

V opačném případě, kdy mou racionální obhajobu partner neakceptuje a odmítá vyslechnout tato výslovná fakta, jsem nucena ho označit jako nerozumného, vzdorujícího zákonům logiky, iracionálního, a příliš emocionálního jedince. Pokud tedy přesvědčovací proces nevede k žádným výsledkům, obklopí ho pocity marnosti, zbytečnosti a promarněného času. Vynaložená snaha nepřinesla žádný výsledek a tím

pádem očekávaný logický vztah mezi příčinou a následkem nebyl v mých očích naplněn (Sheila J.Ramsey, 1998, s.123).

Způsob myšlenkového pochodu charakteristický pro tento styl bývá označován jako lineární a domnívám se, že stejně uvažují i majoritní kultury Západní a Střední Evropy. Je založený na několika fázích, krátce *uvedení* následuje *bod a*, poté *bod b* až nakonec vše uzavře *závěrečný bod* a explicitně vyjádřený *závěr*. Mezi jednotlivými body je zřejmá jasná logická vazba a celé vyjádření musí vést ke konkrétním, aplikovatelným a užitečným závěrům (Bennett, 1998, s.20; a Sheila J.Ramsey, 1998, s.124).

V přesvědčovacím interakčním stylu, při zdůraznění rozdílnosti obou stran, jako výchozího bodu jednání, je také vyžadován velmi aktivní přístup obou stran. Obě strany jsou zodpovědné za své názory a musí tedy aktivně dávat a přijímat do ringu vhozené argumenty.

Aktivní role vysílajícího, je však pro styl obzvlášť význačná, protože pokud chce uspět v jednání, předpokládá se, že své argumenty a prezentační styl zcela přizpůsobí charakteristikám svého partnera. Musí přesně zanalyzovat jeho potřeby, aby dokázal efektivně zacílit svou zprávu a zvýšil tak pravděpodobnost, že druhá strana jeho pohled přijme (Sheila J.Ramsey, 1998, s.123; a Kunihiro in Sheila J.Ramsey, 1998, s.123).

Nakonec k tomuto interakčnímu stylu, bych ráda zmínila Bennetta (1998, s.20), který dodává zajímavou informaci a to, že ač náš styl preferujeme a vyžadujeme od ostatních, je v menšinovém postavení proti holistickému stylu, jenž najdeme na například u Afrických, Latino, Arabských či Asijských kultur,

9.3.2 Holistický styl

Holistický (např. Japonský) styl je v některých aspektech odlišný. Vychází z předpokladu, že všichni dohromady tvoříme celek, který má být udržován v harmonii. Konverzace je harmonizující, oboustranná, obě strany ji sdílejí v podobě:

„Já začnu svou větu a ty ji dokončíš.“ spíše než „Já vyslovím svou větu a ty řekneš tu svou“ [Překlad A.Š.] (Mitzutani in Sheila J.Ramsey, 1998, s.123).

Strany jednání spokojeně ukončí vyjednávání až ve chvíli, kdy se jim podaří dojít k celkové vzájemné shodě a když je na obou stranách dosažena harmonie. Japonci nicméně dokáží používat přesvědčovací model, hlavními nástroji a argumenty však nebývají pouze verbální schopnosti a logická konstrukce tvrzení, ale také status a věk druhé strany, emoce a empatické pocity, proudící z celého kontextu situace na jedince (Sheila J.Ramsey, 1998, s.124).

Narozdíl od předchozího postoje o přizpůsobování zprávy potřebám druhé strany vyžaduje holistický styl *aktivní roli příjemce*. Příjemce je zapojen a sám má přinášet svou zpětnou vazbu, čímž odesílateli říká, jak zprávu pochopil a jaký na něj měla vliv. Odesílatel nepřizpůsobuje zprávu na míru příjemci, to je chápáno jako upření příjemci právo na vlastní názor a na aktivní zapojení se (Sheila J.Ramsey, 1998, s.124).

Domnívám se, že za těmito postoji lze opět vidět důraz na formu a kontext. Je-li mi ponechán prostor pro aktivní interpretaci informací a následné vyjádření se k nim, způsobem, kterým to učiním, můžu vyjádřit velké množství dalších informací, které se mohou týkat odesílatele, přenášené zprávy, či mě samotné.

Co do způsobu myšlenkových pochodů, je pro holistický styl obvyklý nepřímý nebo také kruhový či kontextový styl. Při kontextovém uvažování nesdělím přímo ten závěr, k němuž chci, aby můj partner dospěl. Naopak partnerovi sdělím vše potřebné k tomu, aby k onomu závěru dospěl zcela sám. Partner si tedy bez mého vnucování sám aktivně utvoří svůj názor. Závěr tedy nemusí být vůbec explicitně vyjádřen, což lineárně a pragmaticky uvažující jedince může vytáčet (Bennett, 1998, s.21; a Sheila J.Ramsey, 1998, s.124).

Holistický a kontextový styl nemusí ani vždy nutně dospět k hmatatelným závěrům, protože v souladu s jejich hodnotovým systémem není dosažení explicitního výsledku na celém procesu komunikace tím nejdůležitějším prvkem. V mnohem větší míře si zakládají na zajištění harmonického průběhu procesu, který

zapojí rovnoměrně všechny členy týmu, nikdo nezůstane stranou a společně ponesou odpovědnost za svěřený úkol. Detailně předem plánují, připravují a společně diskutují nad tím, co by mohli ještě zlepšit. Z toho důvodu trvá poměrně dlouho, než se od plánování přenesou k akci. Pokud se však tak stane, dotáhnou věc ke konci velmi rychle (Ramsey, 1998, s.125-126).

Američané dle Ramsey (1998, s.126) naopak velmi rychle dospějí k rozhodnutím, zavedení rozhodnutí v praxi bývá ale rozvleklé a plány jsou měněny za pochodu i během samotné realizace.

Ve vzájemné interakci pragmatický styl netrpělivě a někdy marně vyčkává, až holistický styl konečně jasně řekne, co chce říci. Holistický styl zase vnímá pragmatický styl jako neslušný, vnucují svůj úhel pohledu, nátlakový nebo dokonce jednoduchý a arogantní (Bennett, 1998, s.20-21; a Ramsey, 1998, s.125).

10 Hodnoty

Hodnoty představují naše preference. Vyjadřují, co považujeme za správné, špatné, vhodné, nevhodné atd. Říkají, jak by věci měly být a co se ve společnosti cení. Hodnoty utvářejí identitu skupiny, jsou tím, co nás spojuje a zároveň odlišuje od ostatních. Jsou velmi hluboko zakořeněné a chráněné. Přijímáme je jako děti v průběhu socializace a stávají se pro nás zcela přirozené, proto také obvykle předpokládáme, že stejné hodnoty platí i pro ostatní lidi.

K hodnotám patří hodnocení a pokud předpokládáme, že všichni lidé jsou v zásadě stejní a mají i stejné hodnoty, stává se hodnocení bariérou v interkulturní komunikaci. Z toho hlediska je potřeba uvědomit si kulturní rozdíly v hodnotách a zkoumat, v čem všem se například naše kultura odlišuje od jiných.

Pomoci nám může ethnorelativistický přístup a tzv. vědomí odlišnosti, kdy předpokládáme, že lidé se od nás mohou výrazně i neobvykle lišit.

Hodnotami se nejhluběji zabývaly dvojice Parsons & Shils a Kluckhohn & Strodtbeck, kteří také nejvíce ovlivnili práce Hofstedeho nebo Trompenaarse.

Parsons & Shils tvrdí, že hodnotové orientace vysvětlují lidské chování, a že se lidé učí hodnotám během socializačního procesu, a že svá rozhodnutí o chování činí nevědomě (<http://moniviestin.jyu.fi/vanhat/viesti/ics/31>). Kultura a hodnoty v tomto pohledu podmiňují volbu určitého chování.

Kluckhohn a Strodtbeck naopak tvrdí, že kultura a hodnoty jsou produktem lidské činnosti. Konkrétně vyplývají z řešení 5 zásadních problémů, které jsou univerzální a musí být vyřešeny v každé společnosti. Každá kultura volí určitý způsob řešení, přičemž je pouze omezené množství možných reakcí na tyto problémy. Na základě tohoto východiska mohli Kluckhohn a Strodtbeck formulovat 5 hodnotových orientací společností, v nichž našla inspiraci mnoha interkulturních výzkumníků.

Jsou to: 1) Vztah k přírodě (ovládání, harmonie, podřízení se), 2) Podstata člověka (dobrá, neutrální, zlá), 3) Časová orientace (minulost, současnost, budoucnost), 4)

Orientace činnosti (bytí, dělání, stávání se), 5) Vztah mezi lidmi (skupina, jednotlivci) (<<http://moniviestin.jyu.fi/vanhat/viesti/ics/31>>).

10.1 Hodnotové dimenze – Geert Hofstede

Významnou osobností výzkumu interkulturního pracovního prostředí byl holandský autor Geert Hofstede. V mezinárodní IT společnosti IBM provedl výzkum, v němž odpovídali zaměstnanci ze 64 zemí na otázky o pracovních hodnotách. Z výsledků identifikoval 4 hodnotové dimenze, které lze nalézt u všech kultur světa. Tyto dimenze jsou vyjadřovány prostřednictvím škál, na nichž je možné vzájemně porovnávat jednotlivé země. Není však možné umístit kultury na škály absolutně, protože každé takové hodnocení by bylo kulturně podmíněné a tedy neplatné.

Hofstede (2007, s.24) identifikoval následující hodnotové dimenze:

- Prožívání nerovností mezi jedinci, vztah k autoritě aneb Vzdálenost moci
- Vztah mezi jedincem a skupinou aneb Individualismus/ Kolektivismus
- Pojetí rodových rolí aneb Maskulinita/ Feminita
- Vyrovnávání se s nejistotou aneb Vyhýbání se nejistotě

Později, po provedení výzkumu na Dálném Východě, byla přidána 5.dimenze – Krátkodobá/Dlouhodobá orientace, již se však ve své práci zabývat nebudu.

10.1.1 Vzdálenost moci

Vzdálenost moci je vnímána „jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“ (Hofstede, 2007, s.45).

Zaměstnanci byli ve vztahu k této dimenzi tázáni:

- 1) „Jak často se, podle vašich zkušeností, vyskytuje následující problém: podřízený se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným?“ (Hofstede, 2007, s.42).
- 2) Jak vnímají skutečný styl rozhodování svého nadřízeného (volili ze 4 popisů rozhodovacích stylů).

3) Který styl rozhodování svého nadřízeného preferují (Hofstede, 2007, s.42).
(Pro tabulku indexů Vzdálenosti moci viz přílohu B).

Ve firemním kontextu, podřízení s vysokým indexem vzdálenosti moci mívají často obavy vyjádřit nesouhlas s nadřízeným. Rozhodovací styl svých nadřízených vnímají jako autokratický či paternalistický a „s menší pravděpodobností“ upřednostňují nadřízeného uplatňující konzultativní styl rozhodování (Hofstede, 2007, s.45).

Podřízení, ze zemí s nižším indexem vzdálenosti moci, se příliš nebojí vyjádřit nesouhlas s nadřízeným, preferují konzultativní styl rozhodování („obvykle se před tím, než se rozhodne, poradí se svými podřízenými“ (Hofstede, 2007, s.44).) a jejich nadřízení dle jejich názoru, „nejsou často autokratičtí či paternalističtí“ (Hofstede, 2007, s.44).

Na pracovišti se vysoká vzdálenost moci projevuje také ve složité organizační struktuře, která mívá mnoho stupňů a je výrazem přirozených sociálních nerovností. Moc bývá centralizována a podřízení očekávají, že jim nadřízení řeknou, co mají dělat. Existují velké rozdíly mezi platy a statusem pracovních pozic. K vyššímu statusu náleží privilegia a symboly moci jako jsou drahá osobní auta, samostatná kancelář, sekretářka apod. (Hofstede, 2007, s.51-54).

Hofstede (2007, s.52) dodává, že metody řízení založené na dohodě mezi nadřízeným a podřízeným (např. MBO), mívají těžší cestu k uvedení do praxe, protože se při nich obě strany necítí dobře.

Organizace s nízkou vzdáleností moci bývají štíhlé, rolové nerovnosti jsou čistě funkční, nezbytné pro fungování organizace a nejsou proto tak intenzivně prožívány, protože „kdo byl včera mým podřízeným, se zítra může stát mým šéfem.“ (Hofstede, 2007, s.52). Mezi platy neexistují příliš velká rozpětí a privilegia či symboly moci jsou vnímány jako něco nepatřičného a podezřelého. Všichni si jsou jako lidé rovni a užívají proto stejná parkoviště, jídelny či toalety (Hofstede, 2007, s.52).

10.1.2 Kolektivismus a individualismus

Individualismus se projevuje preferenci následujících pracovních cílů:

- Kolektivismus se naopak projevoval preferencí těchto pracovních cílů:

- 48

5. *Pracovní prostředí* Mít dobré pracovní prostředí (větrání, osvětlení, prostor).
6. *Uplatnění dovedností* Možnost plného uplatnění schopností a dovedností při práci“ (Hofstede, 2007, s.67).

Body 1, 2 a 3 vyjadřují nezávislost jedince na organizaci, zatímco body 4, 5 a 6 popisují to, co organizace dělá pro jedince a tedy vyjadřují jeho závislý vztah na ní. (Pro tabulku indexů Individualismu viz přílohu C).

Kolektivistickou společnost jsem již v zásadě popsala prostřednictvím silně kontextuálních společností, pro něž jsou sociální vazby nepostradatelnou kvalitou lidského života a jsou proto také kolektivistickými společnostmi.

V kolektivistických společnostech hrají tedy velkou roli v životě jedince jeho sociální skupiny, do nichž patří i sociální skupiny vytvořené na pracovišti. Stejně jako v rodině nebo mezi přáteli, i v pracovní skupině nebo týmu usiluje kolektivistický jedinec o zachování harmonie a vyhýbá se proto přímým konfrontacím, zatímco v individualistických společnostech má jedinec především své vlastní, na skupině nezávislé svědomí a svou jedinečnou identitu, takže čestně říká to, co si opravdu myslí a sděluje i své zcela rozdílné názory (Hofstede, 2007, s.78-81).

Hlavním zdrojem informací je v kolektivistických společnostech sociální síť, o níž se individualisté tolik neopírají a spoléhají spíše na média jako noviny, televize apod. Ve firemní komunikaci jsou také více používány média k zprostředkování komunikace jako e-mail a telefon, zatímco kolektivisté preferují přímý osobní kontakt (Hofstede, 2007, s.80).

Právě tento rozdíl může být bariérou v komunikaci mezi kulturně odlišnými společnostmi. Kolektivističtí jedinci mohou „ztrácet“ spoustu času pracovními schůzkami, které by individualističtí jedinci vyřídili několika e-maily. Kolektivistický jedinec však nemá v tento druh komunikace přílišnou důvěru a sdělování důležitých informací prostřednictvím ní může vnímat jako ponížení a ignorace významu mezilidských vztahů. Zde: <<http://www.hrtechnews.com/workers-who-interact-over-e-mail-less-productive-researchers-say/>> se například také

můžeme dočíst, že zaměstnanci komunikující především prostřednictvím emailu, telefonu nebo jiných médií, jsou méně produktivní. Vnímám to opět jako signál toho, že tradiční praktiky, na které jsme si v našem prostředí zvykli, nemusí nutně být nejvhodnějšími.

Vzhledem k tomu, že individualistické jedince nepoutá k firmám a pracovním skupinám zvlášť silné pouto, přistupují k organizaci pragmaticky. Změny zaměstnání jsou časté. Zaměstnání vnímají jako oboustrannou dohodu, za níž jsou rozdílné zájmy zaměstnance a zaměstnavatele. I zaměstnanci tedy mají své ekonomické zájmy a v pracovní smlouvě se musí společně dohodnout na podmínkách, které jsou výhodné pro obě strany. Přijímání a povyšování zaměstnance se vždy řídí pravidly platnými pro všechny zaměstnance stejně a v potaz jsou brány jen skutečné schopnosti zaměstnance (Hofstede, 2007, s.86).

V kolektivistických společnostech je člověk vždy chápán jako člen určité skupiny. U přijímacích pohovorů jsou proto preferováni příbuzní zaměstnavatele a současných zaměstnanců, což snižuje riziko přijetí nevhodného člověka a zvyšuje vazbu jedince a jeho skupiny na zaměstnavatele (Hofstede, 2007, s.83).

Jak dále tvrdí Hofstede (2007, s.83), vztah zaměstnavatel-zaměstnanec je vnímán morálně a „Připomíná rodinný vztah vzájemných závazků chránit jeden druhého výměnou za loajalitu. Špatný výkon ... není důvodem k výpovědi: nikdo přece nedá výpověď svému dítěti.“

Individualismus se projevuje také v managementu. „Management v individualistické společnosti je managementem jednotlivců. Podřízení mohou být obvykle přemísťováni jako jednotlivci; jsou-li poskytovány bonusy nebo prémie, jsou vázány na individuální výkon.“ (Hofstede, 2007, s.84). V kolektivistických společnostech jsou řízeny především skupiny jako celky, zaměstnanec intenzivně prožívá své členství, vnímá se jako článek celku a jednota uvnitř pracovní skupiny či týmu je klíčová pro její úspěšné fungování.

S tímto na paměti shledávám velmi zajímavý fakt, který zmiňuje Hofstede (2007, s.84), a to, že v kolektivistických společnostech členové týmů či pracovních skupin velmi citlivě vnímají etnickou různorodost své skupiny. Ne příliš ochotně se stavějí k takovému řešení, zatímco manažerům v individualistických

společnostech je vštěpována poučka o nutné různorodosti týmového a skupinového složení.

Sama jsem přesvědčena, že Češi jsou výrazně individualistická kultura. Převládá přesvědčení, že člověk se má stát svobodnou osobností, která se o sebe dokáže samostatně postarat a zvládat nástrahy života. Jedinec si má vytvářet svou vlastní identitu a osobní názory, které dokáže aktivně obhájit. Zaměstnání je vnímáno velmi pragmaticky a často po zhruba 5 letech opouštěno, protože již zaměstnanci „nemůže nic dát“. Individualistického ducha v sobě nese i týmová práce, která někdy vypadá spíše jako sdružení jednotlivců, pracujících separátně, aby nakonec dali svá řešení dohromady. Sociální vazby také nejsou příliš rozsáhlé a na protlačování příbuzných či známých do volných pozic bývá nahlíženo s nevolí, ač se to stále často stává.

10.1.3 Feminita a maskulinita

Další dimenzi jsou feminita a maskulinita. Hofstede (2007, s.97) je definuje následovně: „*maskulinita* se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života); *feminita* se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“

(Pro tabulku indexů Individualismu viz přílohu D).

Maskulinní jedinci dle Hofstede (2007, s.97) ve svém zaměstnání zdůrazňovali hodnoty jako: „Mít příležitost hodně vydělávat.“ ... „Získat za dobrou práci zasloužené uznání.“ ... „Mít příležitost k postupu na místo na vyšší úrovni.“ ... „Mít práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu.“

Femininní jedinci dle Hofstede (2007, s.97) naopak zdůrazňovali tyto hodnoty: „Mít dobré pracovní vztahy se svým přímým nadřízeným.“ ... „Pracovat

s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.“ ... „Žít v oblasti, kterou vy i vaše rodina považujete za žádoucí.“ ... „Mít jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát.“

Jak dále Hofstede (2007, s.115) tvrdí, podepisuje se dimenze maskulinita a feminita na způsobu řešení konfliktů v organizaci. Maskulinní zaměstnanci preferují přímý střet, v němž mají příležitost se ukázat a svůj názor úspěšně prosadit. Femininní zaměstnanci preferují dosažení kompromisu či vyjednávání zakončené konsensem.

„Organizace v maskulinních společnostech zdůrazňují výsledky a snaží se je spravedlivě odměňovat, tj. každému podle jeho výsledků. Organizace ve femininních společnostech dávají přednost odměňování lidí na základě rovnosti (na rozdíl od spravedlnosti), tj. každému podle jeho potřeb.“ (Hofstede, 2007, s.115).

Ve femininních kulturách je běžné, že kariéru zakládají i ženy, zatímco v maskulinních společnostech jsou ke kariéře jako hodnotě vedeni především muži. Maskulinní kariéra zahrnuje usilování o vysoký plat a osobní realizaci v zaměstnání. Femininní společnost naopak pracuje, aby mohla si mohla užívat svůj volný čas (Hofstede, 2007, s. 116).

Podle předchozích charakteristik považují Čechy za spíše maskulinní společnost. Rodové role jsou od sebe výrazně odlišovány, žena v managementu či politice, usilující o kariéru na místo klidu v rodinném kruhu, je stále spíše raritou. Domnívám se, že původ těchto postojů je ukryt i v samotných ženách, které se mohou cítit vinné, když kariéru v určité etapě svého života staví nad rodinu. Jsem však také přesvědčena, že důvodem je i mužský styl práce a komunikace na těchto výkonných postech, který může být pro ženy příliš agresivní, přímý či soutěživý.

10.1.4 Vyhýbání se nejistotě

Čtvrtá dimenze představuje „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.*“ Tento pocit je, kromě jiného,

vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel.“ (Hofstede, 2007, s.131).

(Pro tabulku indexů Vyhýbání se nejistotě viz přílohu E).

V zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě je běžnější delší doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele a méně změn zaměstnání během pracovního života. Cítí intenzivnější potřebu vnějších pravidel a předpisů, které pak ale pro svůj vyšší počet nemusí být vždy následována či plně funkční. Prožívají vyšší stres z konfliktů, z obdržení neurčitě definovaných úkolů a z ocitnutí se v nových, neznámých situacích. V souladu s tím také neradí činí bez předchozího schválení svého nadřízeného samostatná rozhodnutí (Hofstede, 2007, s.142 – 143).

Kultury s nižším indexem vyhýbání se nejistotě během své profesní dráhy častěji mění zaměstnavatele a mají vyšší toleranci k neurčitosti. Opírají se proto jen o nezbytné předpisy, které bývají i pečlivěji dodržovány. Jsou schopni si kreativně poradit s novými situacemi a úkoly bez přesných instrukcí, což se projevuje kromě jiného tak, že jsou ve více případech mnohem ochotnější provést na svou vlastní zodpovědnost rozhodnutí bez předchozího posvěcení od nadřízeného. Vyšší úzkost a strach z nejisté budoucnosti s sebou také přináší silnější potřebu výkonu, tvrdé práce a preciznosti a formalizace (Hofstede, 2007, s.143 – 147).

Tentýž autor (2007, s.143) dále tvrdí, že kultury s vyšším vyhýbáním se nejistotě věří v odbornost na pracovišti a rádi proto zaměstnávají úzce zaměřené specialisty, zatímco kultury s nižším vyhýbáním se nejistotě více spoléhají na generalisty a zdravý lidský rozum. Management v tomto prostředí si snadněji poradí s obecnými a nestrukturovanými otázkami a častěji se proto zabývá strategickým řízením, zatímco druhý konec škály inklinuje k operativnímu řízení.

Pro interkulturní komunikaci je však důležitý především poznatek, že při všech těchto rozdílech, se nižší tolerance k nejistotě projevuje konzervativním smýšlením, častějším výskytem národnostních předsudků ale také xenofobií (Hofstede, 2007, s.151 a 157).

Vzhledem k předešlým odstavcům bych zdůraznila, že míru vyhýbání se nejistotě je důležité brát v potaz nejen při vzájemné spolupráci a komunikaci, ale také při řízení, protože stresová vulnerabilita ovlivňuje připravenost jedince na přijetí delegovaných pracovních zodpovědností a pravomocí.

Osobně nevím zcela jistě, kam bych Čechy zařadila, ale pravděpodobně spíše do kultury s lehce vyšším vyhýbáním se nejistotě. Zákonů a pravidel máme poměrně hodně. Ochota změnit zaměstnance sice existuje, ale není zas tolik výrazná. Stejně tak bychom si mohli všimnout silné neochoty Čechů změnit místo bydliště kvůli zaměstnání.

10.2 Hofstede – shrnutí

Výzkum Geerta Hofstedeho je bezesporu dodnes jeden z nejvýznamnějších zdrojů interkulturního poznávání se a porozumění v pracovním prostředí. Má velmi široké kulturní rozpětí, zároveň však jde do hloubky, z níž je možné poznávat podstatu všeobecných (nepracovních) kulturních odlišností. Později byla dodána 5 dimenze – Krátkodobá – dlouhodobá orientace, která se vztahuje především k nátuře východních kultur a pro západoevropany bývá těžší k pojetí. V mé práci jsem se proto rozhodla ji z prostorových omezení opomenout a případně se jí blíže věnovat v mé diplomové práci.

Vedle Geerta Hofstedeho stojí za zmínku také Fons Trompenaars, který se taktéž zabýval hodnotami. Vycházel z podobných základů jako Hofstede, můžeme proto u něj nalézt stejné či podobné dimenze, zároveň však také popsal několik nových dimenzí kulturních rozdílů. Vzhledem k prostorovému omezení jsem se rozhodla jeho dimenze představit jen zkráceně a bližší zhodnocení případně ponechat mé diplomové práci. (Pro bližší informace viz např. (Nový, 2005, s.23-25). Jsou to:

- 1) Individualismus/kolektivismus, 2) Universalismus/partikularismus,
- 3) Neutrální/afektivní, 4) Specifické/difúzní, 5) Dosažený status/připsaný status, 6) Orientace na přírodu, 7) Orientace v čase.

III Závěr

V mé bakalářské práci jsem se snažila obhájit interkulturní komunikaci jako relevantní téma současné firemní komunikace, ukázat komplexnost této oblasti, nepřímo zdůraznit význam firemního vzdělávání v interkulturní komunikaci a především zdůraznit význam interkulturní komunikace pro úspěšné působení firmy.

V první kapitole jsem postupně představila firemní komunikaci a kulturu, abych poté mohla přejít přímo k interkulturní komunikaci. Uvedením cílů firemní komunikace jsem chtěla poukázat na vztah mezi efektivní interkulturní komunikací ve firmě, dosahováním cílů firemní komunikace a tak dosahováním cílů celé firmy.

Prostřednictvím ankety se zaměstnanci multikulturní společnosti jsem, navzdory nedostatkům v mém zpracování ankety, došla k následujícímu závěru: Sama pracovní zkušenost v multikulturním prostředí nemusí nutně vést k interkulturní kompetenci, jedinec se naopak může utvrzovat ve svém stereotypním nahlížení reality. Doporučuji proto firemní vzdělávání v oblasti interkulturní firemní komunikace jako součásti rozvoje komunikačních schopností zaměstnanců.

V druhé kapitole jsem se podrobněji zabývala jednotlivými tématy interkulturní komunikace a současně jsem hledala souvislosti pro firemní komunikaci.

Hlavním a inspirujícím poznáním bylo, že naše vnímání, myšlení i řeč podléhají vlivům kultury, a to navíc bez našeho uvědomění. Pokud tedy jedinec nedostane možnost srovnat svůj systém s jiným, odlišným systémem, nedokáže si specifiky ve vlastním vnímání, myšlení a řeči většinou ani uvědomit. Náš systém nám totiž nenabízí žádné nestranné „nástroje“, kterými bychom ho mohli sami nahlédnout a definovat.

Neverbální komunikace je všeobecně plna úskalí, díky mé práci jsem však zjistila, že kultura je dalším faktorem způsobující nedorozumění v neverbální oblasti komunikace. Rozdíly mezi kulturami mohou být jak ve významech připisovaných jednotlivým neverbálním projevům, ale také ve společensky přijatelné míře

projevování neverbálních signálů. Rozdíly v neverbálních projevech vedou dokonce k nepříjemným pocitům ze vzájemné komunikace, kvůli „nekompatibilitě“ stylů neverbální komunikace mezi kulturami.

Pro firemní praxi bych ráda zmínila závěry, které vzešly ze zkoumání míry kontextu v neverbální komunikaci mezi kulturami. Míra kontextu se totiž promítá do významu připisovanému sociálním vztahům. Právě tato oblast se může stát ve firmě častým zdrojem konfliktů, protože silně kontextuální kultury, na rozdíl od slabě kontextuálních, začleňují osobní kontakty a známosti do podnikání, což může být pro odlišnou kulturu zcela nepřijatelné.

Užitečným poznáním je i to, že čím nižší je míra kontextu v komunikaci, tím nižší bývá rychlost informačního toku ve firmě. Znalost tohoto rozdílu může usnadnit pochopení původu některých problémů vznikajících v interkulturní firemní komunikaci.

Pro každodenní praxi je velmi užitečným také poznání o rozdílech v osobním prostoru jednotlivců. Narušení osobního prostoru totiž může vést k obrannému či až nepřátelskému chování jedince.

Rozdíly ve využívání vizuálního kontaktu jsou dle mého názoru také zajímavým a využitelným zjištěním. Zdůraznila bych však především rozdíly v zacházení s časem. Při studijním pobytu jsem se s touto „nekompatibilitou“ sama setkala a vedlo to k nepříjemným konfliktům a neochotě vzájemně spolupracovat. Proto se domnívám, že zjištění v této části bakalářské práce mohou být obzvlášť užitečná.

Zcela novou oblastí pro mě byly kulturní rozdíly v komunikačních stylech. Zjistila jsem, že jedinci mají podle své kulturní příslušnosti tendenci zaměřovat se v komunikaci buď více na sebe sama či na svou skupinu, k níž patří. Odlišnosti jsou také v preferenci komunikačního kódu (verbální či neverbální) a ve stylu interakce (přesvědčovací či holistický). Vzájemná „nekompatibilita“ může opět vést k negativním pocitům z komunikace.

Nejčastějším objektem zkoumání kulturních rozdílů jsou hodnoty, ani já jsem je proto nemohla vynechat. Byla to velmi zajímavá oblast a musím říct, že se mi ji podařilo pokrýt jen zčásti. Vedle velmi zajímavých a poutavých výsledků Hofstedeho zkoumání kulturních rozdílů v pracovních hodnotách je možné se nechat inspirovat také v práci Fonse Trompenaarse a C. Hampden-Turnera nebo S.H. Schwartze, kteří se všichni zabývali rozdíly v hodnotách kultur a každý přitom přinesl trochu jiný náhled na problematiku.

Téma mé bakalářské práce je poměrně rozsáhlé, přesto velmi zajímavé a jsem odhodlána, se jím zabývat i nadále. Jeho zpracovávání mi nabídlo spoustu zajímavých podnětů k zamyšlení – zejména o mé vlastní kulturní identitě či mé dosavadní interkulturní zkušenosti, a motivovalo mě k o obezřetnějšímu přístupu ke kulturním odlišnostem, s nimiž se v dnešní době setkáváme téměř na denním pořádku. Proto se domnívám, že zkoumání této oblasti je velmi užitečné a prakticky využitelné nejen ve vztahu k firemnímu kontextu.

IV Soupis bibliografických citací

ABRAMSOHN, Jennifer. German Workers Spoiled with Office Space, For Now [online]. Bonn : Deutsche Welle, 2007. Aktualizace 18.01.2007 [cit. 09-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.dwworld.de/dw/article/0,1431,2316854,00.html>>.

BARNA, LaRay M. Stumbling Blocks in Intercultural Communication. Belmont : CA : Wadsworth, 1994. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 173-189. ISBN 1877864625.

BARNLUND, Dean. Communication in a Global Village. Yarmouth, ME : Intercultural Press, 1989. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 35-51. ISBN 1877864625.

BENNETT, Milton J. Intercultural Communication: A Current Perspective. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 1-34. ISBN 1877864625.

Cushman & Wakefield European Survey: German employees have the most spacious offices [online]. Frankfurt : Cushman & Wakefield, 2006. Aktualizace 12.6.2006. [cit. 09-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/newsDetail.jsp?Language=EN &repId=c5900013p&Country=DE>>.

Češi nemají rádi open space [online]. Praha : ČTK, 2008. Aktualizace 22.1.2008 08:53. [cit. 09-04-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.stavebneforum.sk/cs/category/3/aktuality/ from/1245/>>.

DAHL, Stephan. Intercultural Research : The Current State of Knowledge [online]. London : Middlesex University – Business School, 2004. Last revised 21.7.2005. [cit. 09-06-21]. 22 s. Dostupné z WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=443132>.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha : Grada, 2008. 1.vydání, překlad 6.anglického vydání. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FINK G, MEIEREWERT S. Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. Journal for East European Management Studies [serial online]. March 2004; Vol. 9 Issue 1. Accessed April 8, 2009. p. 61-84. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.

HALL, Edward T. The Power of Hidden Differences. October 1991. In Bennet, Milton J. Basic Concepts of Intercultural Communication. Boston, London: Intercultural Press, 1998. p. 53-67. ISBN 1877864625.

HALL, Edward T., HALL, Mildred Reed. Understanding cultural differences : keys to success in West Germany, France, and the United States. 1st ed. Yarmouth (Maine) : Intercultural Press, cop. 1990. 196 p. ISBN 1-877864-07-2.

HOFSTEDE, Geert. HOFSTEDE, J.Gert. Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha : Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, 2007. Přeložil Luděk Kolman, Slaný 1999. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

JAKLOVÁ, Alena. K základním pojmům interkulturní komunikace [online]. České Budějovice : Filozofická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2007. [cit. 09-06-21]. 6 s. Dostupné z WWW: <www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_komunikace.doc>.

LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha : Victoria Publishing, 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Praha : Academia, 1999. Dotisk 2000, 2004. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

NARISI, Sam. Workers who interact over e-mail less productive, researchers say [online]. USA : HRTech News, 2009. Last Revised 1.6.2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrtechnews.com/workers-who-interact-over-e-mail-less-productive-researchers-say/>>.

NOVÝ, Ivan. SCHROLL-MACHL, Sylvia. Spolupráce přes hranice kultur. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

Open-plan offices are making workers sick, say Australian scientists [online]. Sydney : AAP, 2009. Aktualizováno 13.11.2009 13:15. [cit. 09-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.news.com.au/business/story/0,27753,24906913-5017672,00.html>>.

POSPÍŠIL, Martin. Openspace nebo klasika? [online]. Havlíčkův Brod : Personalista.com., 2009. Aktualizace 25. 01. 2009. [cit. 09-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/openspace-nebo-klasika.html>>.

PRŮCHA, Jan. Interkulturní psychologie: Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. 2., rozšířené vydání. Praha : Portál, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7367-280-5.

RAMSEY, Sheila J. Interactions between North Americans and Japanese: Consideration of Communication Style. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 111-130. ISBN 1877864625.

Řecko [online]. www.chovani.eu. [cit. 09-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/300-Recko>>.

SALO-LEE, Lisa. Introduction to Intercultural Communication [online]. Jyväskylä : University of Jyväskylä, 2006. Last revised 17.1.2008. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: <<http://moniviestin.jyu.fi/vanhat/viesti/ics/31>>.

SHAW J. A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. Academy of Management Review [serial online]. October 1990; Vol. 15 Issue 4. Accessed June 21, 2009. p. 626-645. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.

SINGER, Marshall R. Culture: A Perceptual Approach. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 97-109. ISBN 1877864625.

TURECKIOVÁ, Michaela: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WHORF, Benjamin L. Science and Linguistics. Cambridge, MA : MIT Press, 1956. In Basic Concepts of Intercultural Communication : Selected Readings. Edited by Bennet, Milton J. Boston, London : Intercultural Press, 1998. p. 85-95. ISBN 1877864625.

V Bibliografie

BERGER, Peter L. LUCKMANN Thomas. Sociální konstrukce reality : pojednání o sociologii vědění. Přeložil Svoboda, Jiří. Doslov a odborná spolupráce Marada, Radim. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999. 214s. ISBN 80-85959-46-1.

GRUDOWSKI, Stefan. Chápání pojmu „Informační Management“ z pohledu informace a dokumentace. Zkrácený překlad Nádvorníková, Marie [online]. Olomouc : Vědecká knihovna v Olomouci, 1998. Aktualizováno 9.1.2008. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.vkol.cz/cs/dokumenty/knihovni-obzor/ko-1998-1/clanek/chapani-pojmu--informacni-management--z-pohledu-informace-a-dokumentace/>>.

HALL E. The Hidden Dimension. Garden City, NY: Doubleday; 1966. 240 s. ISBN 0385084765.

VI Přílohy

Příloha A: Anketa Interkulturní komunikace ve firmách : Vybrané výsledky

Příloha B: Index Vzdálenosti moci

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha C: Index Individualismu

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha D: Index Maskulinity

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha E: Index Vyhýbání se nejistotě

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha A: Anketa Interkulturní komunikace ve firmách : Vybrané odpovědi

Mezi danými zaměstnanci převládala shoda v tom, že mezinárodní pracovní zkušenost je velmi obohacující a že je možné z kulturních rozdílů udělat v rámci spolupráce výhodu a také příležitost pro rozvoj a růst osobnosti.

Objevily se však i názory nesouhlasící s rozdělováním lidí podle kultury a snižující význam kulturních rozdílů na vnímání, myšlení, hodnoty apod.

Ind, pracovní zkušenost ČR, Německo a Švédsko: Věřím, že vytěžení toho nejlepšího z rozdílných kultur je klíčové pro osobní rozvoj o osobnost. Nemělo by to být vnímáno jako překážka, ale jako odrazový můstek pro náš další úspěch a flexibilitu [volný překlad A.Š.].

Česka, pracovní spolupráce s Němci, Nizozemci, Iry, Švýcary, Rakušany: „Je to náročné, ale zároveň obohacující, protože to člověka nutí vidět a posuzovat běžné situace i z jiných pohledů než je zvyklý.“

Čech, pracovní zkušenost z Německa: Nejsme zcela totožní lidé, ale poměrně podobní co do racionálního rozhodování, motivace, věcí, které nás baví... Každá národnost a každá kultura obsahuje lidi s různými osobnostmi, stupni inteligence a sociální obratností. A ačkoli zde budou odchylky, domnívám se, že existuje malý rozdíl v distribuci [volný překlad A.Š.].

Na otázku „Myslíte si, že by manažeři měli při práci zohledňovat kulturní původ svých zaměstnanců?“ byly odpovědi vyrovnané. Odpověď „Ne“ byla nejčastěji zdůvodňována zásadou přistupovat ke všem zaměstnancům stejně. Stejně však neznamená vždy i spravedlivě a domnívám se, že tak odpovídali převážně zaměstnanci, kteří neměli informace o tom, jaké kulturní rozdíly a jak by vlastně mohly ovlivnit (spolu)práci zaměstnanců.

Slovenka, pracovní spolupráce s Američany, Brity, Australany, Novozéland'any, Rakušany a Němci: „Ne. Samozřejmě je při vedení a spolupráci s lidmi všeobecně potřebný takt a pochopení – vždyť aj v případě týmu složeného z jedné národnosti. Kulturní původ může mít vliv ve fázi budování týmové atmosféry, z tohoto pohledu je užitečné znát kulturní pozadí členů týmu a dohodnout společně respektovaná pravidla v rámci firemní kultury. V práci nesouhlasím s rozdílným přístupem z důvodu odlišného kulturního původu, považuju to za diskriminaci – negativní nebo pozitivní, která nevede k dobrým vztahům a efektivitě v týmu.“

Čech, pracovní zkušenost z Německa: „Ano. Stejně jako ostatní faktory – např. osobnost atd.“

Česka, pracovní spolupráce s Němci, Nizozemci, Iry, Švýcary, Rakušany: „Ano, do určité míry, pokud to nenarušuje běžně platné morální a firemní pravidla. Samozřejmě při tom záleží na zemi, ve které manažer pracuje. Pokud je manažerem v cizí zemi, měl by se on řídit pravidly běžnými v zemi, kde pracuje a přizpůsobit se.“

Kanaďan, pracovní zkušenost Česko, Japonsko: Ano. Je zřejmě důležité, aby manažer respektoval kulturní pozadí původ zaměstnance (tradice, náboženství, atd.). S tím, že je také důležité, aby manažer nepustil ze zřetel fakt, že pracoviště je veřejné místo, a jakékoli kulturní chování obtěžující pracoviště, by mělo být se zaměstnancem prodiskutováno [volný překlad A.Š.].

Na otázku: „Znáte nějaké národnostní stereotypy týkající se práce, pracovních návyků apod....?“ jsem získávala jak záporné, tak souhlasné odpovědi.

Ind, pracovní zkušenost ČR, Německo a Švédsko: Když Číňan/ka obdrží úkol, na který sám/sama nestačí, nikdy by to neřekli svému nadřízenému, protože to vnímají jako sprosté. Manažeři by si toho měli být vědomi a zejména v těchto případech

přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci, aby se ujistili, zda jim mohou daný úkol předat, či nikoli [volný překlad A.Š.].

Slovenka, pracovní spolupráce s Američany, Brity, Australany, Novozélandany, Rakušany a Němci: „Asi sme sa vsetci stretli s najrozsirenejšími ako nemecka dokladnosť, zlate ceske (niekedy aj slovenske) rucicky, americky entuziazmus ap. Zovseobecujuce stereotypy povazujem za zjednodusujuce a zastarale, neberiem ich do uvahy. Moj názor je, ze kazdy sme osobnost s vlastnymi individualnymi vlastnostami, ktore sa samozrejme prejavia aj v pracovnom kolektive. Moja skusenost je, ze ludia pracujuci v multikulturem prostredi su otvoreni a ochotni navzajom spolupracovat a chapat sa.“

Kanad'an, pracovní zkušenost Česko, Japonsko: Spolupráce mezi různými kulturami na pracovišti může být vnímána jako náročné úsilí, jelikož jedinci určitých kultur mohou být například považováni za pracovitější nebo pečlivější, zatímco jiní by mohou být považováni za línější či nedbalé. Z mé vlastní zkušenosti, však většina zaměstnanců přijme filosofii pracoviště své hostitelské kultury (kultury, v níž se firma realizuje), a tak rozdíly zanikají [volný překlad A.Š.]

Čech, pracovní zkušenost s Belgičany, Italy, Němci a Francouzi: „Nemci – důslednost, Italové – vše resi na poslední chvíli, Francouzi – čím víc lidí ví o jejich problému, tím lépe, Skoti – jsou úplně v pohodě za jakékoliv situace.“

Polák, pracovní zkušenost s Němci: Německo – jsou vždy dochvilní a pracovití. Ve firmě, v níž jsem byl na stáži, spousta lidí nebylo dochvilných a ani pracovitých. To je důvod, proč jsem tyto dvě vlastnosti zvolil jako stereotypy – pokud mluvíme o mém názoru.... Ale bylo by to nespravedlivé, pokud bychom tento názor spojovali se všemi Němci. Chtěl bych jen zdůraznit, že ne všichni Němci jsou dochvilní a pracovití [volný překlad A.Š.].

Čech, pracovní zkušenost z Lucemburska: Lidé nejsou často zvyklí na fakt, že my, lidé z postkomunistických zemí, jsme stejní lidé jako oni. Když si na to zvyknou, je potěšením s nimi pracovat [volný překlad A.Š.].

Česka, pracovní spolupráce s Němci, Nizozemci, Iry, Švýcary, Rakušany:
“Každá země má svá pracovní specifika – např. pracovní rytmus.”

Čech, pracovní zkušenost s Američany, Němci, Čechy, Slováky, Španěly, Rusy, Belgičany, Holanďany: „Spanele jsou spíše „linejsi“ zato nemci pracují velice tvrdě a dlouho, taky velice precizně, americane se zas snaží chovat hodně přátelsky, i když vás třeba nemají rádi – pretvarka, stejně tak spanele. Belgici a Slováci jsou většinou velice namysleni.“

Čech, pracovní zkušenost z Německa: Američané vypadají, že jsou neustále v běhu, Němci jsou rezervovaní, Indové a Španělé mají neustále spoustu času. Ale z mé vlastní zkušenosti – většinou to tak vlastně ani není. V mnoha případech, lidé přeceňují určité věci, které vidí, jen proto, že je očekávali kvůli stereotypu [volný překlad A.Š.].

Příloha B : Index Vzdálenosti moci

Země	Index Vzdálenosti moci
Arab World **	80
Argentina	49
Australia	36
Austria	11
Austria	11
Bangladesh *	80
Belgium	65
Brazil	69
Bulgaria *	70
Canada	39
Chile	63
China *	80
Colombia	67
Costa Rica	35
Czech Republic *	57
Denmark	18
East Africa **	64
Ecuador	78
El Salvador	66
Estonia *	40
Finland	33
France	68
Germany	35
Greece	60
Guatemala	95
Hong Kong	68

Země	Index Vzdálenosti moci
Luxembourg *	40
Malaysia	104
Malta *	56
Mexico	81
Morocco *	70
Netherlands	38
New Zealand	22
Norway	31
Pakistan	55
Panama	95
Peru	64
Philippines	94
Poland *	68
Portugal	63
Romania *	90
Russia *	93
Singapore	74
Slovakia *	104
South Africa	49
South Korea	60
Spain	57
Surinam *	85
Sweden	31
Switzerland	34
Taiwan	58
Thailand	64

Země	Index Vzdálenosti moci
Hungary *	46
India	77
Indonesia	78
Iran	58
Ireland	28
Israel	13
Italy	50
Jamaica	45
Japan	54

Země	Index Vzdálenosti moci
Trinidad *	47
Turkey	66
United Kingdom	35
United States	40
Uruguay	61
Venezuela	81
Vietnam *	70
West Africa	77

* Odhadnuté hodnoty	
** Regionální odhadnuté hodnoty:	
‘Arab World’ =	Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates
‘East Africa’ =	Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia
‘West Africa’ =	Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha C: Index Individualismu

Země	Index Individualismu
Arab World **	38
Argentina	46
Australia	90
Austria	55
Austria	55
Bangladesh *	20
Belgium	75
Brazil	38
Bulgaria *	30
Canada	80
Chile	23
China *	20
Colombia	13
Costa Rica	15
Czech Republic *	58
Denmark	74
East Africa **	27
Ecuador	8
El Salvador	19
Estonia *	60
Finland	63
France	71
Germany	67
Greece	35
Guatemala	6
Hong Kong	25
Hungary *	80

Země	Index Individualismu
Luxembourg *	60
Malaysia	26
Malta *	59
Mexico	30
Morocco *	46
Netherlands	80
New Zealand	79
Norway	69
Pakistan	14
Panama	11
Peru	16
Philippines	32
Poland *	60
Portugal	27
Romania *	30
Russia *	39
Singapore	20
Slovakia *	52
South Africa	65
South Korea	18
Spain	51
Surinam *	47
Sweden	71
Switzerland	68
Taiwan	17
Thailand	20
Trinidad *	16

Země	Index Individualismu
India	48
Indonesia	14
Iran	41
Ireland	70
Israel	54
Italy	76
Jamaica	39
Japan	46

Země	Index Individualismu
Turkey	37
United Kingdom	89
United States	91
Uruguay	36
Venezuela	12
Vietnam *	20
West Africa	20

* Odhadnuté hodnoty	
** Regionální odhadnuté hodnoty:	
‘Arab World’ =	Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates
‘East Africa’ =	Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia
‘West Africa’ =	Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha D: Index Maskulinity

Země	Index Maskulinity
Arab World **	52
Argentina	56
Australia	61
Austria	79
Austria	79
Bangladesh *	55
Belgium	54
Brazil	49
Bulgaria *	40
Canada	52
Chile	28
China *	66
Colombia	64
Costa Rica	21
Czech Republic *	57
Denmark	16
East Africa **	41
Ecuador	63
El Salvador	40
Estonia *	30
Finland	26
France	43
Germany	66
Greece	57
Guatemala	37
Hong Kong	57

Země	Index Maskulinity
Luxembourg *	50
Malaysia	50
Malta *	47
Mexico	69
Morocco *	53
Netherlands	14
New Zealand	58
Norway	8
Pakistan	50
Panama	44
Peru	42
Philippines	64
Poland *	64
Portugal	31
Romania *	42
Russia *	36
Singapore	48
Slovakia *	110
South Africa	63
South Korea	39
Spain	42
Surinam *	37
Sweden	5
Switzerland	70
Taiwan	45
Thailand	34

Země	Index Maskulinity
Hungary *	88
India	56
Indonesia	46
Iran	43
Ireland	68
Israel	47
Italy	70
Jamaica	68
Japan	95

Země	Index Maskulinity
Trinidad *	58
Turkey	45
United Kingdom	66
United States	62
Uruguay	38
Venezuela	73
Vietnam *	40
West Africa	46

* Odhadnuté hodnoty	
** Regionální odhadnuté hodnoty:	
‘Arab World’ =	Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates
‘East Africa’ =	Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia
‘West Africa’ =	Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha E: Index Vyhýbání se nejistotě

Země	Index Vyhýbání se nejistotě	Země	Index Vyhýbání se nejistotě
Arab World **	68	Luxembourg *	70
Argentina	86	Malaysia	36
Australia	51	Malta *	96
Austria	70	Mexico	82
Austria	70	Morocco *	68
Bangladesh *	60	Netherlands	53
Belgium	94	New Zealand	49
Brazil	76	Norway	50
Bulgaria *	85	Pakistan	70
Canada	48	Panama	86
Chile	86	Peru	87
China *	30	Philippines	44
Colombia	80	Poland *	93
Costa Rica	86	Portugal	104
Czech Republic *	74	Romania *	90
Denmark	23	Russia *	95
East Africa **	52	Singapore	8
Ecuador	67	Slovakia *	51
El Salvador	94	South Africa	49
Estonia *	60	South Korea	85
Finland	59	Spain	86
France	86	Surinam *	92
Germany	65	Sweden	29
Greece	112	Switzerland	58
Guatemala	101	Taiwan	69
Hong Kong	29	Thailand	64

Země	Index Vyhýbání se nejistotě
Hungary *	82
India	40
Indonesia	48
Iran	59
Ireland	35
Israel	81
Italy	75
Jamaica	13
Japan	92

Země	Index Vyhýbání se nejistotě
Trinidad *	55
Turkey	85
United Kingdom	35
United States	46
Uruguay	100
Venezuela	76
Vietnam *	30
West Africa	54

* Odhadnuté hodnoty	
** Regionální odhadnuté hodnoty:	
‘Arab World’ =	Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates
‘East Africa’ =	Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia
‘West Africa’ =	Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Zdroj: Hofstede, Geert. Cultural Dimensions [online]. Netherlands : 2009. [cit. 09-06-21]. Dostupné z WWW: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

Příloha F: Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Štillerová, A.: Interkulturní komunikace ve firmách

Využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako
jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Příloha E: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Příloha E: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Příloha E: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis