

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Mgr. Martin Vrba

Interkulturní pracovní prostředí, kulturní šok,
adaptace a trénink

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Praha 2005

Konzultant rigorózní práce: *PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.*

Oponent rigorózní práce:.....

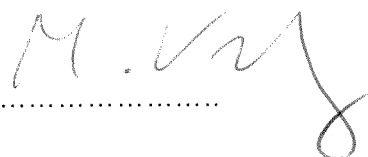
Datum obhajoby:.....

Výsledek obhajoby:.....

Prohlašuji,

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

Datum: 13.10.2005 Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. V. M.' with a long, sweeping tail.

OBSAH

i PŘEDMLUVA	7
0 ÚVOD.....	10
1 INTERKULTURNÍ ROZDÍLY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	12
1.1 Individualismus a kolektivismus	12
1.2 Mocenský odstup.....	15
1.3 Vyhýbání se nejistotě	17
1.4 Maskulinita a femininita.....	19
1.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace	22
1.6 Shrnutí kapitoly.....	26
1.7 Případová studie a její analýza	28
1.7.1 Individualismus a kolektivismus	29
1.7.2 Mocenský odstup	30
1.7.3 Vyhýbání se nejistotě	31
1.7.4 Maskulinita a femininita.....	32
1.7.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace.....	32
2 KULTURNÍ ŠOK	33
2.1 Příčiny kulturního šoku	34
2.1.1 Ztráta ukazatelů a odměn.....	35
2.1.2 Rozklad komunikace	37
2.1.3 Krize identity.....	39
2.2 Kulturní šok není nemoc	41
2.3 Shrnutí kapitoly.....	43
3 INTERKULTURNÍ ADAPTACE.....	45

3.1 Proces adaptace	46
3.2 Kontrola primárních reakcí na adaptační stres	47
3.3 Vytváření vyrovnávacích strategií	49
3.4 Poznání nové kultury před odjezdem.....	50
3.5 Shrnutí kapitoly.....	52
4 INTERKULTURNÍ TRÉNINK.....	54
4.1 Implikace pro interkulturní trénink	55
4.2 Obsah interkulturního tréninku	56
4.2.1 Porozumění konceptu kultury	56
4.2.2 Porozumění interkulturní komunikaci	59
4.2.3 Sekvence tréninku.....	60
4.2.4 Zážitková cvičení.....	61
4.3 Shrnutí kapitoly.....	63
5 TRENÉRSKÉ KOMPETENCE	64
5.1 Interkulturní efektivita	64
5.2 Pedagogika interkulturního tréninku	66
5.2.1 Teoretické a zážitkové metody	66
5.2.2 Kulturně obecný a kulturně specifický obsah	66
5.3 Etika interkulturního tréninku	67
5.4 Trenérské kompetence.....	68
5.4.1 Trenérské kompetence - kognitivní rovina.....	68
5.4.2 Trenérské kompetence - behaviorální rovina	71
5.4.3 Trenérské kompetence – osobnostní rovina	74
5.5 Trénink trenérů.....	77
5.6 Shrnutí kapitoly.....	79
6 ZÁVĚR.....	80

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	84
BIBLIOGRAFIE.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	88
PŘÍLOHA-A: Index individualismu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm individualismu.....	89
PŘÍLOHA-B: Index mocenského odstupu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm mocenského odstupu.....	92
PŘÍLOHA-C: Index vyhýbání se nejistotě a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm vyhýbání se nejistotě	95
PŘÍLOHA-D: Index maskulinity a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm maskulinity	98
PŘÍLOHA-E: Index dlouhodobé orientace a klíčové rozdíly mezi krátkodobě a dlouhodobě orientovanými společnostmi.....	101
PŘÍLOHA-F:Trenérské kompetence – kognitivní rovina.....	103
PŘÍLOHA-G:Trenérské kompetence – behaviorální rovina.....	104
PŘÍLOHA-H:Trenérské kompetence – osobnostní rovina.....	106

I PŘEDMLUVA

Interkulturní problematice jsem se začal věnovat v polovině roku 2002 jako účastník praktického výcviku ve společnosti Road To Responsibility, Inc. v USA, kde jsem dlouhodobě působil na pozici case manažera. Firma mi zadala projekt s úkolem vytvořit co nejlepší podmínky pro adaptaci a rychlou orientaci mezinárodních pracovníků společnosti. V rámci tohoto projektu jsem s pomocí University of Massachusetts v Bostonu, firemních a dalších zdrojů sestavil dvoudenní interkulturní trénink a vytvořil orientačně adaptační program. V průběhu práce na tomto projektu jsem si uvědomil, jak velký význam má aktivní podpora v adaptačním procesu nejen pro rychlé zvýšení produktivity pracovníka, která je často snížena právě vlivem změny prostředí, ale především pro všeobecné zvýšení kvality života člověka v počátečních fázích adaptace na nové prostředí. Uvědomil jsem si, že kdybych byl býval sám dříve prošel podobným programem, vyvaroval bych se zbytečných chyb a mnohdy iracionálních negativních reakcí, jež mi výrazně komplikovaly život především při mém prvním dlouhodobém pobytu v zahraničí. Pozitivní hodnocení pilotního tréninku mne vedlo k tomu, abych se této problematice hlouběji věnoval při vytváření dalších programů zaměřených na interkulturní problematiku.

Spojené státy a země západní Evropy byly a jsou dlouhodobě vystavovány vlivu cizích zemí a jejich kultur. Autoři ve Spojených státech a v západní Evropě tudíž reagují na podněty spojené s tímto typem interakce a nabízejí nesčetné množství odborných publikací zabývajících se interkulturní problematikou.

Československo bylo v minulém století po dobu čtyřiceti let víceméně izolováno od vnějších kulturních vlivů a interní problematika našich minorit byla a stále je řešena víceméně povrchně. Stačí ovšem, když budeme sledovat trendy současného politicko-ekonomického vývoje a pochopíme, že interkulturní problematika se stává součástí našeho života ve větším

měřítku, než jsme byli doposud zvyklí. Především v rámci soutěže na rozšiřujícím se mezinárodním trhu práce a na mezinárodním trhu obecně se interkulturní problematika stává významnou součástí konkurenčního boje nejen pracovníků, ale i firem. Rozvoj interkulturních kompetencí se stává pro mezinárodní pracovníky a mezinárodní společnosti nezbytností.

Hledáme-li v databázích našich knihoven, akademických a jiných zdrojích, nalezneme jen velmi omezený přístup ke kvalitním informacím a z českých píšících autorů jsme víceméně omezeni na publikace Nového (1996) a Kolmana (2001). Výstupy Nového výzkumů mohou být využity například pro tvorbu koncepcí interkulturních tréninků zaměřených na české pracovníky směřující do zahraničí nebo na zahraniční pracovníky směřující k nám. Oproti anglo-americkému či západoevropskému světu je ovšem množství českých publikací, nebo alespoň zahraničních překladů, zabývajících se interkulturní problematikou nepoměrně malé.

Touto prací bych chtěl čtenáři zprostředkovat vhled do interkulturní problematiky a do vybraných zahraničních zdrojů. Témata a zdroje vybírám na základě vlastních studií a zahraničních zkušeností, a tudíž je sám považuji za stěžejní nejen pro teoretické pochopení jednotlivých oblastí interkulturní problematiky, ale také pro praktické využití při vlastní přípravě na zahraniční pobyt či při tvorbě koncepce interkulturního tréninku pro ostatní. Věřím, že pro ty, kteří na svoji dlouhodobou zahraniční zkušenost teprve čekají, se tato práce stane zdrojem inspirace k usnadnění adaptace v novém prostředí. Těm, kteří již mají své zahraniční působení za sebou, či se právě v zahraničí pohybují, může čtení této práce často připadat jako čtení vlastního deníku z doby zahraničního pobytu, jako by teorii v této práci zpracovanou již vlastně prožili v praxi. Ostatně, právě tento pocit jsem měl i já při načítání pramenů k této práci.

Podnět k realizaci projektu v tomto rozsahu na počátku iniciovala a později jeho realizaci i částečně materiálně zaštitila společnost Road To Responsibility, Inc., zastoupená výkonnou ředitelkou paní Sharon Smith, MSW, MBA, které bych chtěl tímto poděkovat. Dále bych chtěl poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za podnětné diskuze v průběhu práce na tomto projektu. Realizace projektu by také byla velmi obtížná bez přístupu k odborným pramenům University of Massachusetts, jež mi zprostředkovala Prof. Karla Murdock, Ph.D., za což jsem jí taktéž velmi vděčný.

O ÚVOD

Hlavní text je rozdělen do pěti vzájemně se doplňujících kapitol tak, aby jedna na druhou logicky navazovala. Snažil jsem se, aby úvahy a závěry vždy vycházely z předcházející diskuze a současně podněcovaly k dalším úvahám, které jsou následně rozvedeny. Práce jako celek je koncipována, aby čtenáři umožnila pochopit interkulturní problematiku jako logicky kompaktní celek, jehož jednotlivé části se vzájemně prolínají.

Kapitola Interkulturní pracovní prostředí se zaměřuje na Hofstedeho (2001) dimenze interkulturních rozdílů, jež autor poprvé popsal v roce 1980. V míře, ve které se Hofstedeho dimenzím v této práci věnuji, nebyly ještě v české odborné literatuře zpracovány. Ve světové literatuře je Hofstedeho výzkum považován za stěžejní dílo, a proto bych chtěl jeho práci přiblížit i českým čtenářům. Navazuji i na Nového a Pavlicův (Nový, 1996) výzkum dimenzí interkulturních rozdílů v prostředí českého managementu. Diagnostiku jednotlivých rozdílů prakticky aplikuji v případové studii na konci kapitoly.

Kapitola Kulturní šok je zaměřena na problémy, jejichž příčinou mohou být právě interkulturní rozdíly. Zabývám se především sociálně psychologickými příčinami šoku při změně kulturního prostředí. V závěru argumentuji proti medicínskému pojetí kulturního šoku a obhajuji sociálně psychologický přístup, jenž kulturní šok považuje za přirozenou a nevyhnutelnou součást kulturně adaptačního procesu.

Kapitola Interkulturní adaptace se zabývá procesem adaptace na odlišné kulturní prostředí, kontrolou negativních reakcí a vytváření vyrovnávacích strategií (coping strategies). V této části kladu důraz na proaktivní a především individuální přístup ke zvládnání adaptačního stresu. Zdůrazňuji zde slovo individuální, neboť v rámci této kapitoly obhajuji vytváření takových vyrovnávacích strategií, jež by nejlépe vyhovovaly individuálním potřebám daného člověka.

Kapitola Interkulturní trénink využívá závěrů z předešlých kapitol k vytvoření základní koncepce interkulturního tréninku. V této kapitole se snažím o nastavení obecného rámce interkulturního tréninku, jeho cílů, forem a metod.

Kapitola Trenérské kompetence dále rozvádí diskusi o interkulturním tréninku s návazností na požadavky, jež na trenéra interkulturního tréninku klade. Kompetence jsem rozdělil do tří rovin – kognitivní, behaviorální a osobnostní, z nichž každá obsahuje obecné trenérské kompetence a zároveň kompetence specificky se vztahující k interkulturní problematice.

1 INTERKULTURNÍ ROZDÍLY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Lidé pracující v zahraničí, či v interkulturním pracovním prostředí ve své domovské zemi, se často setkávají s některými specifickými problémy. Tyto problémy se týkají především těch, kteří v předešlých zaměstnáních neměli možnost spolupracovat s lidmi pocházejícími z kulturně odlišného prostředí. Většina frustrací, které lidé v novém kulturním prostředí prožívají, jsou zapříčiněny zjištěním, že hodnoty přikládané určitým způsobům chování, které do té doby považovali za vysoce ceněné, jsou v novém prostředí považovány za vedlejší či dokonce neakceptovatelné.

V následujícím textu se budeme zabývat pěti dimenzemi, jež Hofstede (2001, s. 10-56, překl.: MV) považuje za globálně se vyskytující interkulturní rozdíly. Navážeme na práci Nového (1996, s. 54-72), který Hofstedeho koncept použil k výzkumu a popisu českého pracovního prostředí a managementu. Současně si jednotlivé dimenze podrobněji popíšeme. Hofstedeho dimenze se nazývají:

- Individualismus a kolektivismus
- Mocenský odstup
- Vyhýbání se nejistotě
- Maskulinita a femininita
- Dlouhodobá a krátkodobá orientace

Na konci kapitoly se nachází případová studie s analýzou jednotlivých dimenzí.

1.1 Individualismus a kolektivismus

„Individualismus je protikladem kolektivismu a je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: společnost od jednotlivce očekává, že se stará zejména o sebe a svou bezprostřední

rodinu. Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných, soudržných skupin. Toto členství jim v průběhu života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality...“ (Nový, 1994, s.55).

Hodnoty indexu individualismu pro jednotlivé země, spolu se základními kulturními rozdíly ve společnostech s nízkým a s vysokým stupněm individualismu naleznete v Příloze A.

Relativní důraz na individualismus a kolektivismus je jedním z nejvýraznějších rozdílů, se kterým se musí lidé v cizích společenstvích vyrovnávat. V kolektivistických společnostech jednotlivci dosahují cílů společným úsilím a instituce uvnitř takových společností jsou většinou založeny na skupinové či týmové práci. Současně je v nich kladen velký důraz na příslušnost k určité skupině a na dosahování cílů skrze skupinové úsilí. V individualistických společnostech se instituce utvářejí takovým způsobem, aby bylo jednotlivcům umožněno dosahovat svých individuálních cílů. Části svých osobních cílů mohou dosahovat jako součást skupiny, ale pouze v tom případě, že se pro to sami rozhodnou.

Existují minimálně dva rozdíly ve formování skupin v individualistických a kolektivistických společnostech. V individualistické společnosti má člověk možnost volby. Může se přidat ke skupině a usilovat o dosažení cíle ve skupině, nebo usilovat o dosažení cíle bez spolupráce s ostatními. V kolektivistických společnostech je jen velmi málo pravděpodobné, že by člověk vůbec zvažoval samostatnou práci. Kolektivistická společnost totiž očekává, že každý bude svá přání integrovat s přáními ostatních.

Druhý rozdíl se týká časového rámce příslušnosti ke skupině. V individualistických společnostech skupina existuje pouze pokud slouží k uspokojování potřeb svých jednotlivých členů. Poté, co je dosaženo společného cíle, se členové skupiny rozejdou svou cestou.

V kolektivistických společnostech se skupiny, ve kterých se lidé angažují, stávají permanentní součástí jejich života. Lidé si vytvářejí a udržují dlouhodobé (celoživotní) vztahy ke své rozšířené rodině, k zaměstnavateli, spolužákům atd.

Porozumění individualistickým a kolektivistickým aspektům společnosti implikuje mnoho důležitých a zajímavých poznatků. V kolektivistické společnosti nejsou kvality člověka měřeny čistě jako kvality jednotlivce. Status člověka je určen především příslušností k určité skupině. Při cestách po Asii mne zpočátku vždy překvapilo, že většinu lidí zajímala právě moje pozice ve společnosti (v jaké pracuji firmě, na jaké pozici, co dělá můj otec atd.). Čím honosněji název pozice zněl, tím lépe. Nesmíme zapomenout, že součástí identity jednotlivce v kolektivistických společnostech je právě jeho vlastní společenská pozice. Socializace v kolektivistických společnostech zahrnuje citlivý přístup k celoživotní účasti ve skupině.

Trompenaars (1997, s. 50-52, překl.: MV) ve své koncepci individualismu a komunitarismu definuje individualismus jako primární zaměření na sebe sama a komunitarismus jako primární zaměření na společné cíle. Dále uvádí, že individualismus je často považován za jeden z charakteristických rysů modernizující se společnosti, přičemž komunitarismus často připomíná spíše tradiční společnosti či rozpad komunistického experimentu. Samotné vnímání nárůstu individualismu jako součásti vzestupu civilizace ovšem musíme chápat spíše jako přesvědčení než jako nezvratný fakt. Později si v této kapitole (viz 1.5) ukážeme, že úspěch pěti asijských tygrů (Japonsko, Hong Kong, Singapur, Jižní Korea, Taiwan) vybízí k vážným otázkám týkajícím se spojení úspěchu a individualismu.

Covey v této souvislosti (1994, s. 10-35) rozděluje přístup jednotlivce ke společnosti na tzv. závislost, nezávislost a vzájemnou závislost. Člověk se během svého osobnostního růstu pohybuje v jakémsi kontinuu směrem od závislosti k nezávislosti (individualismu) a dále k vzájemné závislosti (kolektivismu). Lidé

postupně zjišťují, že své individuální potřeby a zájmy snáze uspokojí vzájemnou spoluprací s ostatními v rámci dodržování určitých pravidel či principů. Tato pravidla a principy mohou sice jedince omezovat v uspokojování jeho krátkodobých potřeb a zájmů, ale z dlouhodobého hlediska přinášejí větší užitek pro jednotlivce i pro společnost. Coveyho principy ovšem víceméně vycházejí z tradičních křesťanských hodnot západní společnosti, a tudíž je musíme chápat jako kulturně relativní.

1.2 Mocenský odstup

Druhá dimenze, která je neméně důležitá pro porozumění kulturním rozdílům v pracovním prostředí, se nazývá mocenský odstup.

„Jde o stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem“ (Nový, 1996, s.55).

Hodnoty indexu mocenského odstupu pro jednotlivé země, spolu se základními kulturními rozdíly ve společnostech s nízkým a s vysokým indexem mocenského odstupu, jsou uvedeny v Příloze B.

Tato dimenze představuje míru mocenského rozdílu mezi jednotlivci i skupinami, jejich možnostmi přístupu k moci a zároveň míru rozdílů ve společenském postavení. Výraz míra je velmi důležitý. Všechny kultury dělí společnost na různé společenské stupně, přičemž lidé, kteří zaujímají vysokou společenskou pozici (status), mají možnost většího přístupu k moci a k dalším společenským výhodám. Lidé bohatí, vzdělaní a pocházející z rodin, jež po generace zaujímají vysokou společenskou pozici, mají kontakty ve vládních a odborných kruzích, a proto mnohem pravděpodobněji získají vysoké společenské postavení než lidé méně vzdělaní a chudší. Pokud se jedná o pracovní prostředí, vedoucí pracovníci mají jednoduše větší moc než dělníci a ředitelé zase větší moc než sekretářky.

Mezi elementy, jež se v jednotlivých kulturách liší, patří poměr moci mezi skupinami s vyšším a s nižším společenským postavením, míra, v jaké jsou tyto rozdíly vestaveny do společenských institucí, a míra, s jakou lidé mocenské rozdíly vnímají jako normální. Kultury s nízkým stupněm mocenského odstupu jsou řízeny zákony, normami a jinými pravidly, které minimalizují mocenské rozdíly. Ano, poslanec má velkou moc, ale méně mocný občan jej nemusí v příštích volbách zvolit. Manažeři jsou mocnější než dělníci, ale dělníci mohou společně utvářet odbory a napadat jejich nařízení. Mocenské rozdíly se také snižují vytvářením neformálních přátelských vztahů při sportu, kulturních a jiných aktivitách. Dále existují různé explicitní limity omezující moc, kterou nadřízení vládou, jako jsou např. zákony a firemní politiky odsuzující sexuální obtěžování (sexual harassment). V zemích s nízkým mocenským odstupem se pracovníci cítí svobodněji při vyslovování nesouhlasu se svým nadřízeným. Samozřejmě, že není lehké odporovat svému nadřízenému, ale v zemích s nízkým mocenským odstupem lidé nepocitují takovou nelibost při vyslovování nesouhlasu s nadřízeným jako lidé v zemích s vysokým stupněm mocenského odstupu, kde nesouhlas s nadřízeným způsobuje u podřízených tak nepříjemné pocity, že se podobnému chování raději vyhýbají.

V některých zemích s vysokým mocenským odstupem jsou rozdíly ve společenském postavení považovány za normální a nikoho nepřekvapuje, když lidé vyššího společenského postavení své moci různými způsoby zneužívají. Odborníci například porovnávali reakce na urážky v zemích s vysokým odstupem moci (Hong Kong) a v zemích s nízkým odstupem moci (USA). V Hong Kongu se lidé cítili mnohem méně uraženi, pokud urážející zastával vysoké společenské postavení. Ti, kteří akceptují rozdíly jako normální, akceptují také fakt, že mocní se od méně mocných odlišují. Mocní se mohou chovat tak, jak se méně mocní chovat nemohou. Možnost urážet ostatní mohou mocní například považovat za součást své výsady. Pro ty, kteří buď nebyli socializováni v takovém prostředí, anebo spíše byli socializováni v zemích s nízkým mocenským odstupem, je právě

tato kulturní odlišnost nejnáročnější na pochopení (Chu, 1991, s. 112-145, překl.: MV).

1.3 Vyhýbání se nejistotě

„Jde o míru, v jaké se členové institucí v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi“ (Nový, 1996, s. 55).

Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě pro jednotlivé země, spolu se základními kulturními rozdíly ve společnostech s nízkým a s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě jsou uvedeny v Příloze C.

Tato dimenze určuje všeobecný faktor vyhýbání se nejistotě. Lidé se často zabývají nejistou budoucností. Kladou si otázky jako: „Budeme mít dost peněz, abychom si za pět let žili stejně pohodlně jako dnes? Bude poptávka po našich výrobcích stejně vysoká i v budoucnosti? Když navrhnu novou firemní politiku, získám podporu svých spolupracovníků?“ Jedním způsobem, jak redukovat nejistotu je vytváření pravidel. Když jsou si lidé vědomi, že dodrží určitá pravidla a že ostatní tato pravidla též dodrží, pociťují větší jistotu ve své budoucnosti. Určitá míra nejistoty může být také redukována aktivním rozšiřováním používaných pravidel tak, aby se tato pravidla v průběhu let stala součástí celkové kultury. Příkladem může být obava z budoucnosti při představě, že v důchodovém věku přestaneme pracovat a vydělávat. Takové nejistotě je možné se vyhnout například vytvořením zákonů a pravidel, která nařizují platit důchodovou daň či sociální pojištění.

Různé společnosti mají všelijaké zákony, pravidla a normy, jež se zabývají nejistotou a později se stanou součástí kultury. Všechny kultury obsahují určité ukazatele, které nabízejí různé způsoby vyhýbání se nejistotě. Rozdíly mezi kulturami jsou spíše v počtu a rozsahu pravidel,

zákonů, norem a neformálních směrnic, se kterými se lidé musí seznámit. Země s vysokým stupněm vyhýbání se nejistotě mají velký počet takových pravidel. Lidé žijící v těchto zemích věří, že se nejlépe vyhnou nejistotě, když všichni budou dodržovat všeobecně stanovená pravidla. Příkladem může být politika zaměstnanosti. Nikdo si není jistý, kde bude pracovat za deset let. V zemích s vysokou obavou z nejistoty bychom mohli očekávat různá pravidla a normy, která takovou nejistotu budou redukovat. Například bychom mohli očekávat, že lidé budou déle zaměstnáni u jedné firmy. V zemích s vysokou obavou z nejistoty můžeme očekávat taková zaměstnání, kde mzdy porostou jen velmi pomalu. V takovém zaměstnání lidé sice nezbohatnou, ale na druhou stranu nebudou hladovět a budou schopni uživit rodinu. Existují důležitá spojení mezi nejistotou a stresem, který lidé mohou prožívat a který může negativně ovlivnit jejich zdraví. Jednou z příčin stresu může být právě nejistota z budoucnosti, jež může mít za následek i silné existenciální frustrace. „Budeme-li se chovat tak, či onak, jaké bude mít naše chování následky?“ Neznáme-li odpověď, prožíváme frustraci a stres. Vytvořená pravidla chování mohou intenzitu této obavy snížit. Představme si uchazeče o práci, který přijme nabídku na určité místo a přijde první den do práce. Taková situace může být stresující. Lidé se ptají sami sebe: „Zapadnu mezi kolegy? Jak mě budou ostatní brát?“ Jde-li o kulturu, která zastává neformální pravidlo, že spolupracovníci vítají nováčky, sami je osloví a vyjadřují se k nim pozitivně, příčiny stresu budou téměř eliminovány.

V zemích s nízkou obavou z nejistoty se lidé budoucností tolik nezabývají. Vědí, že nemohou předpovědět, co budou dělat za deset let, ale nesnaží se tuto nejistotu řešit vytvářením pravidel a regulací. Velké množství pravidel a regulací je v těchto zemích považováno spíše za omezení svobody pohybu ve společnosti. Očekává-li společnost například, že lidé zůstanou ve stejné firmě po dobu deseti let, bude tato norma omezovat ty, kteří chtějí zkusit jinou práci, změnit prostředí, hledat výhody v konkurenčních firmách apod. V zemích s nízkou obavou z nejistoty se více riskuje. Je jednodušší riskovat (např. půjčit si na založení vlastního podniku), pokud existuje jen malé množství pravidel zabraňující riskování (získání

půjčky). Lidé v zemích s nízkou obavou z nejistoty si uvědomují nepředvídatelnost budoucnosti, ale necítí potřebu vytvářet rozsáhlá pravidla chování, aby se této nejistotě vyhnuli.

Kulturní rozdíly ve vyhýbání se nejistotě jsou příčinou mnoha interkulturních střetů. Představme si například interakci mezi americkými podnikateli a československými státními podniky na počátku devadesátých let minulého století. Spojené státy jsou zemí s nízkou a Česká republika zemí se středně vyšší obavou z nejistoty. Za příčinu zvýšené obavy z nejistoty bychom mohli považovat vliv porevolučních změn či pozůstatky někdejší výchovy k pasivitě. Jedním aspektem nejistoty je obava, zda dnešní rozhodnutí bude mít pozitivní nebo negativní následky v budoucnosti. V zemích s vysokou obavou z nejistoty zaměstnanci neradi dělají rozhodnutí. Důvodem je obava, že jejich rozhodnutí nebudou správná. Snaží se vyhnout rozhodnutí, dokud nezískají schválení nadřízených. Jestliže se rozhodnutí ukáže jako nesprávné, jsou ušetřeni zodpovědnosti, protože rozhodnutí bylo schváleno shora. Následkem všeobecné snahy vyhnout se rozhodnutí vzniká ovšem situace, kdy je velmi obtížné najít někoho, kdo je ochoten nějaké rozhodnutí udělat nebo schválit. Při výběru a rozvoji amerických manažerů pro firemní pobočky v ČR byl počátkem devadesátých let minulého století kladen velký důraz právě na pochopení obavy z nejistoty.

1.4 Maskulinita a femininita

„Maskulinita je protikladem femininity. V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se rodové role překrývají. Od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života“ (Nový, 1996, s. 55).

Hodnoty indexu maskulinity pro jednotlivé země jsou uvedeny v Příloze D, spolu se základními kulturními rozdíly ve společnostech s nízkým a s vysokým stupněm maskulinity.

Určité rozdíly mezi pohlavími se vyskytují ve všech kulturách. Aplikace maskulinních hodnot v pracovním prostředí vede k asertivitě, soutěživosti a tvrdému přístupu v rozhodování, jenž často opomíjí pocity zúčastněných. Femininita vede k vytváření kooperativních vztahů, příjemné pracovní atmosféry a "něžnějším" přístupu v rozhodování, jenž bere v potaz lidské pocity. Je důležité si uvědomit, že maskulinita a femininita reprezentují spíše kontinuum než vyhraněné protějšky. V některých společnostech je za efektivnější považován maskulinní přístup, zatímco jiné společnosti upřednostňují přístup femininní. Většina společností si uvědomuje hodnotu obou přístupů a vytváří normy reprezentující kombinaci maskulinního a femininního přístupu.

Stejně jako ostatní faktory, se kterými jsme se setkali, rozdíl mezi maskulinitou a femininitou reprezentuje míru pozornosti, jakou lidé věnují určitým hodnotám při rozhodování o důležitých aspektech lidského chování nejen v pracovním prostředí.

Příkladem může být mateřská dovolená. Ženy rodí děti, muži ne a všechny společnosti jsou proto nuceny vytvářet pravidla umožňující ženám přerušit na určitou dobu zaměstnání. Rozdíl se objevují pouze v množství pravidel a důrazu na jejich dodržování. Pravidla se liší, co se týče zajištění pracovního místa po návratu z mateřské dovolené, výše státních příspěvků na péči o dítě či placené volno pro otce. Země, jejichž politika zahrnuje množství takových pravidel, jsou považovány za femininní. Ve femininních společnostech jsou ženské role považovány za důležité. Velká pozornost je věnována zvláštním potřebám, jakými mohou být právě události kolem narození dítěte.

Při zkoumání maskulinity a femininity ve společnosti je také velmi důležitá otázka moci. Ve femininních společnostech je síla rozdělena mezi muže a ženy. Ženy se mohou prosadit v politice a veřejně tak komunikovat své zájmy. Výsledkem je vytvoření politického systému, jenž klade větší důraz na potřeby žen. V maskulinních společnostech je pravděpodobnost vytvoření takového systému nižší, protože ženy mají omezenější přístup k politické moci a vlivným pozicím, a proto nemohou konfrontovat politické lídry a ovlivňovat širokou veřejnost.

V maskulinních společnostech zastávají většinu řídicích pozic ve firmách muži, a proto jsou mužské potřeby preferovány před ženskými. Cíle mužů se tak stávají cíli všech zaměstnanců firmy s maskulinní kulturou. I když by někteří zaměstnanci dali radši přednost jiným cílům, přizpůsobí své chování požadavkům držitelů moci. Chtějí-li si pracovní místo udržet či postoupit v kariéře, musí sladit své cíle s cíli mocných. V maskulinních společnostech, jako je Japonsko, je cílem zaměstnanců postup, výdělek, vzdělávání a možnost udržování a zlepšování úrovně dovedností své specializace. Tyto cíle bychom mohli nazvat tradičními cíli maskulinní společnosti, neboť jsou dlouhodobě preferovány muži v roli "lovce potravy". Slovo "tradiční" nám ovšem v tomto případě naznačuje, že čím více žen se bude prosazovat do zodpovědných pozic a zastávat právě roli "lovce potravy", tím více se tyto cíle budou modernizovat. Některé změny se budou ubírat femininním směrem. V zemích, kde ženy ovlivňují společnost a ve kterých je přikládána vysoká hodnota ženské práci, jsou společenské cíle vytvářeny v souladu s tradičními ženskými potřebami. Takovými cíli mohou být například přátelská pracovní atmosféra, jistota pracovního místa, dobré pracovní podmínky či dobré vztahy s nadřízenými a spolupracovníky. Většina těchto cílů je jasně propojena s tradičním ženským důrazem kladeným na dobré mezilidské vztahy.

1.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace

„Dlouhodobá orientace je příznačná pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – konkrétně jde o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní tváře a plnění sociálních povinností“ (Nový, 1996, s. 55)

Hodnoty indexu dlouhodobé orientace pro jednotlivé země, spolu se základními kulturními rozdíly ve společnostech s nízkým a vysokým stupněm dlouhodobé orientace, jsou uvedeny v Příloze E.

Tato dimenze se také nazývá konfuciánský dynamismus. Termín konfuciánský dynamismus vznikl hlubším prozkoumáním prvních čtyř dimenzí v souvislosti s raketovým ekonomickým růstem tzv. asijských tygrů (Japonsko, Jižní Korea, Taiwan, Hong Kong a Singapur) v posledních desetiletích minulého století. Podívejme se na původ výrobků (např. oblečení, hraček či elektroniky), které jsme si v poslední době koupili. Většina z nich pochází právě z těchto zemí. Změny v kvalitě výrobků z těchto zemí jsou úchvatné. V padesátých letech byly výrobky “Made in Asia” synonymem levného a nekvalitního zboží. Časy se mění. V současnosti jsou japonské výrobky jako fotoaparáty a videokamery považovány za výrobky vysoké kvality.

A proč právě konfuciánský dynamismus? Kong Fu Ze byl vysoce postavený veřejný úředník v Číně pátého století před naším letopočtem. Jezuité později změnili jeho jméno na Konfucius, aby se jim lépe vyslovovalo. Konfucius byl spíše učitelem než knězem a vytvořil soubor etických pravidel chování. Upoutal velké množství žáků, kteří jeho učení zaznamenávali. Uvedme si některé klíčové principy konfuciánského učení:

- *Nerovnost vede ke stabilitě společnosti.* Tímto Konfucius nemyslel vztah mezi pánem a otrokem, či tyranem a sluhou, ale spíše vztah mezi nadřízeným a podřízeným, otcem a synem nebo starším a mladším bratrem. V každém takovém vztahu se utváří vzájemné povinnosti. Mladší a méně mocný má mít například ke staršímu a mocnějšímu respekt a poslouchat ho. Starší nebo mocnější má ovšem povinnost toho mladšího chránit a nabídnout mu pomocnou ruku. V čínských rodinách může mít takový vztah zvláštní podobu. Chce-li například mladík začít podnikat, může oslovit staršího (otce, strýce, starší bratry) a požádat ho o investici. Jestliže obchod zkrachuje, mladík může očekávat, že starší zaplatí dluhy a půjčí mu další peníze, aby mohl začít znovu. Předpokládá se totiž, že se mladík poučí z předchozích chyb, a získá tím pádem větší naději na úspěch při druhém pokusu. Jestliže i druhý podnik zkrachuje, neočekává se už od starších, že by půjčili peníze na třetí podnik. Budou se ovšem snažit pro něho najít místo v některém ze zavedených rodinných podniků. Důležitým bodem je, že se mladík může spolehnout na určité povinnosti, které vůči němu starší členové rodiny mají. Především během rozbíhání prvního podniku musí být příjemné vědět, že se za něj starší postaví i v případě, že podnik selže.
- *Rodina je základním stavebním kamenem každého společenského zřízení.* Člověk není vychováván k tomu, aby sám sebe vnímal jako individuum. Vlastní identitu nachází spíše prostřednictvím skupiny, přičemž primární skupinou je mu rodina. Je důležité udržovat rodinnou harmonii. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je zachovávat si vlastní tvář tak, aby si současně mohli svoji tvář zachovat i ostatní, jinými slovy, aby byla zachována důstojnost, vzájemný respekt a prestiž na obou stranách. Mladík se například nesmí na veřejnosti hádat se starším člověkem. Dívka se nesmí stýkat s mužem, který nezískal svolení její rodiny, jinak by došlo ke ztrátě rodinné důstojnosti v očích společnosti. Lidé v zemích ovlivněných konfucianismem jsou vychováni k tomu, aby se vzájemně respektovali. Ctnost v životě se skládá z tvrdé práce, získání vzdělání a užitečných dovedností, šetrnosti a vytrvalosti při překonávání překážek. Vzdělání,

tvrdá práce a pověst vytrvalce usnadňuje získání zodpovědné pozice ve společnosti, jež může být výhodná pro celou rodinu. Ušetřené peníze v pozdějším věku slouží jako prostředek ke splnění povinnosti staršího člena rodiny (Chu, 1991, s. 187-220, překl.: MV).

Aby mohl být ověřen vliv konfuciánského učení na ekonomický rozvoj v relevantních asijských zemích, skupina odborníků vytvořila skupinu nazvanou "Čínská kulturní spojka", která pod tímto titulem publikovala výsledky svého výzkumu. Začali tím, že vyzvali čínské odborníky, aby vyjmenovali hodnoty, které jsou vštěpovány dětem během socializace. Data byla sebrána v čínštině a později přeložena do angličtiny. Výsledky tohoto výzkumu jsou velmi komplexní. Jedním z nejvýznamnějších výsledků výzkumu bylo zjištění, že konfucianismus může být identifikován v souboru shromážděných hodnot. Výzkum ukázal, že lidé v některých z dvaadvaceti zkoumaných zemí jsou socializováni pod vlivem konfucianismu ve větší míře, než je tomu ve zbývajících zemích. Nejvyšší skóre na škále měřící akceptování konfuciánských hodnot získali právě Hong Kong, Taiwan, Japonsko a Jižní Korea s pátým tygrem, Singapurem, na devátém místě z dvaadvaceti (Chu, 1991, s.187-220, překl.: MV).

Tento soubor hodnot byl později pojmenován konfuciánský dynamismus. Konfuciánský proto, že všechny hodnoty se vztahují ke konfucianismu. Dynamický aspekt má původ v upřednostňování některých hodnot před ostatními.

První z následujících dvou souborů obsahuje hodnoty konfucianismu, které lidé v ekonomicky úspěšných zemích pevně zastávali. Druhý obsahuje ty hodnoty, na které lidé v ekonomicky vyspělých zemích nekladli až takový důraz.

Podle Chua (1991, s. 118-125, překl.: MV) lidé pevně zastávali hodnoty v prvním souboru:

- Vytrvalost a neústupnost
- Hodnocení společenského postavení při vytváření vztahu
- Šetrnost
- Smysl pro stud

Na hodnoty v druhém souboru také kladli důraz, ale už ne tak zásadní:

- Osobnostní integrita a stabilita
- Zachování tváře
- Respekt k tradicím
- Oplácení dobrých skutků a darů

Rozdělení na důležité a méně důležité hodnoty vyžaduje delší diskusi. Nezapomeňme, že je nutné při interpretaci tohoto rozdělení často použít označení “dynamické”.

Země, které kladou důraz na hodnoty obsahující budoucnost a cení si vysoce tvrdé práce, prodělaly v posledních letech rychlý ekonomický růst. První čtyři hodnoty, na které tyto země kladou důraz (viz výše), jsou zaměřeny právě na budoucnost a tvrdou práci. Vysoce ceněná vytrvalost je důležitá při překonávání překážek. Než aby se vzdali, vytrvale pokračují ve svém snažení. Nedílnou součástí překonávání překážek je spolupráce. Jsou-li druzí respektováni, cítí na oplátku povinnost maximálně přispět k vyřešení problému, a šance na překonání překážky se tak zvyšují. Čím méně se konzumuje, tím více prostředků zbývá na investice do budoucnosti. Při zkoumání množství kapitálu v jednotlivých zemích byli ekonomové překvapeni výší úspor v zemích asijských tygrů.

Existuje-li ve společnosti silný smysl pro stud, nejsou se sebou lidé spokojeni, aniž by tvrdě pracovali, přispívali ke společnému úsilí či plnili své povinnosti vůči mladším.

Na další čtyři hodnoty konfuciánského učení (viz výše) byl v zemích s nedávným ekonomickým růstem kladen relativně menší důraz. Přehnaný důraz na respekt vůči tradicím by byl překážkou dynamickým podnikům zaměřeným na budoucí prosperitu. Podobně i osobní pevnost a stabilita mohou snadno omezovat rozvoj a pokrok. Lidé se skvělými matematickými schopnostmi se mohou bránit pokroku a demonstrovat řešení složitého početního úkolu pomocí papíru a tužky - kdokoliv ovšem zvládne vyřešit podobný úkol za pomoci kalkulačky. Taková zarputilost by bránila vývoji dovedností užitečných v rychle se rozvíjejícím ekonomickém prostředí, jako jsou ovládání vysokorychlostních počítačů a telekomunikačních technologií. Lidé by také nemuseli chtít riskovat stabilitu, riziko zůstává nicméně součástí jakéhokoliv nového podniku. Stará-li se někdo přehnaně o zachování vlastní tváře, ztrácí čas a energii řešením problémů, které jsou relativně méně důležité pro budoucí úspěch podniku. Zde je důležité si znovu uvědomit, že se zabýváme dynamickým konceptem. Člověk se nemusí cítit dobře, když při jednání ztratí tvář, ale může své pocity odsunout stranou výměnou za budoucí prosperitu firmy.

Poslední hodnotou, na kterou je kladen relativně menší důraz, je oplácení dobrých skutků a darů. Argumentovat, že tento aspekt není dynamický, můžeme podobně jako v případě hodnoty zachování tváře. Když se lidé soustředí na oplácení dobrých skutků a darů, zabývají se více minulostí a přítomností než budoucností. Na druhou stranu takové chování přispívá k udržování dlouhodobých vztahů, a tím i k budoucí spolupráci.

1.6 Shrnutí kapitoly

První čtyři dimenze interkulturních rozdílů obsahují všeobecně se vyskytující problematiku, která je nám víceméně blízká.

Každý se někdy rozhodoval mezi využitím energie pro vlastní potřebu a využitím energie pro uspokojení potřeb druhých (individualismus a kolektivismus).

Většina z nás měla někdy nadřízeného, který se zřídka účastnil neformálních aktivit, držel si odstup a odmítal neformální oslovování (mocenský odstup).

Mnozí z nás se setkali s institucemi plnými pravidel a naopak institucemi, které pevná pravidla nevytvářely (vyhýbání se nejistotě). Příkladem takových institucí mohou být na jedné straně školy, kde je k zakončení potřeba úspěšně složit zkoušky z přesně určených předmětů, a na druhé straně školy, kde si student sám vybírá předměty, které chce absolvovat.

Někteří se setkali s organizacemi, ve kterých byla preferována hodnota dobrého platu a kariérového postupu před dobrými vztahy a příjemným pracovním prostředím (maskulinita a femininita).

Co se náročnosti na porozumění týče, dlouhodobá orientace, či konfuciánský dynamismus jsou evropskému myšlení pravděpodobně nejvzdálenější z pěti dimenzí interkulturních rozdílů. Konfuciánský dynamismus je lépe srozumitelný pro ty z nás, kteří buď z Asie pocházejí nebo v Asii delší čas pobývali. V Čechách ani v USA téměř neexistuje propojení s principy konfuciánského učení. Absence interkulturního propojení často předznamenává, že jsou takové principy silně etnicky podmíněné, a k jejich pochopení je proto zapotřebí delšího studia.

Pochopení interkulturních rozdílů je nezbytnou součástí kompetencí pracovníka v interkulturním pracovním prostředí. Jako ukázkou aplikace výše uvedených teorií v praxi uvádím následující analýzu případové studie. V další kapitole se potom budeme zabývat problémy spojenými s pobytem

v cizím kulturním prostředí, reakcemi na novou kulturu a problémem adaptace.

1.7 Případová studie a její analýza

Petr pracuje jako IT specialista v nadnárodní japonské firmě a v Praze si mezi svými kolegy získal pověst vynikajícího programátora. Několik let pracoval v americké firemní pobočce v Bostonu. Po několika letech práce v USA akceptoval pracovní nabídku na místo IT specialisty ve firemní centrále se sídlem v Tokiu. V předchozím zaměstnání měl Petr pověst velmi kreativního programátora, který dokázal pracovat na několika projektech najednou. Narazil-li při práci na překážku, odpočinul si prací na jiném projektu, a předešlý problém s čistou hlavou vyřešil později. Nadřízení v ČR i v USA Petřův styl práce podporovali, poněvadž se zajímali především o výsledky, a ty byly vynikající. Současně byli vůči Petrovi a dalším produktivním pracovníkům velmi shovívaví ve věcech týkajících se firemní politiky (tolerance pozdních příchodů a “prodloužených” přestávek na oběd apod.). Pokud byly výsledky, pravidla se nemusela za každou cenu stoprocentně dodržovat.

Petr přijel do Japonska a setkal se se svým přímým nadřízeným, panem Watanabem. Jejich vztah se začal vyvíjet slibně, neboť pan Watanabe rozpoznal a dokázal ocenit Petrovy schopnosti a kvalitu jeho práce. Po zhruba třech měsících se ovšem objevily první problémy. Petr rád řešil pracovní problémy sám, často hledal řešení ve firemní knihovně a vynechával společné obědy se svými spolupracovníky. Při obědě byl překvapen, že muži většinou sedí u stolu jen s muži a ženy s ženami. Protože byl z domova zvyklý na větší integraci mužů a žen, pozval občas ženy ke svému stolu. Jeho pozvání však byla většinou přijímána velmi rozpačitě nebo odmítána. Pozdní příchod do práce či návrat z oběda vnímal pan Watanabe velmi negativně. Zprvu dával svůj postoj najevo pouze zamračenými výrazy tváře, ale později musel Petra upozornit, aby věnoval

větší pozornost firemní politice. Nelíbilo se mu ani Petrovo přecházení od jednoho projektu ke druhému a to i v případech, kdy výsledky těchto projektů přispěly k řešení hlavního a nejdůležitějšího problému. Petrovi spolupracovníci si uvědomovali, že je jedním z nejproduktivnějších zaměstnanců firmy. Byl velmi přístupný a rád spolupracoval se svými japonskými kolegy. Se svou prací ovšem Petr spokojen nebyl a pan Watanabe měl k jeho působení ve firmě také výhrady. Petr se necítil dobře a uvědomoval si, že se jeho vztah s panem Watanabem zhoršuje, ale nebyl schopen pochopit důvody svých těžkostí. Během krátké doby byl podobnými okolnostmi donucen z japonské centrály odejít.

Jaké jsou příčiny Petrových problémů, co se kulturních rozdílů týče? Pojďme se pokusit jeho problémy analyzovat na základě našich pěti dimenzí.

1.7.1 Individualismus a kolektivismus

Pan Watanabe vnímal Petrovo chování jako nedostatečně kooperativní. Petr často pracoval sám a neúčastnil se dobře fungujících skupinových obědů, považovaných japonskými spolupracovníky za hlavní část pracovního dne. Velká část konverzace při obědě se v Japonsku týká pracovních záležitostí. Podle pana Watanabeho se Petr měl radit s ostatními vždy, když si nevěděl rady s nějakým projektem, a měl se snažit řešit problémy více za pomoci kolektivu než samostatně. Pan Watanabe si byl dobře vědom toho, že by Petrovy schopnosti pomohly ostatním při řešení jejich problému. Petr nebyl zvyklý dosahovat cíle skrze skupinové úsilí. V ČR i v USA byly jeho nadřazení tolerantní k jeho samostatnému stylu práce, protože je zajímala především jeho osobní produktivita.

Gudykunst (1988, s. 123-9, překl.: MV) tvrdí, že vysoká hodnota přikládaná skupinové práci v kolektivistických společnostech vede ke snížení "ulévání se" (social loafing). K "ulévání se" dochází, když jednotlivci vytvářejí nižší

přidanou hodnotu při práci ve skupině, než kdyby pracovali samostatně. Jestliže z pěti jednotlivců pracujících samostatně každý vygeneruje pět řešení určitého problému, potom dohromady vytvoří dvacetpět možností (předpokládejme, že řešení jsou odlišná). Jestliže jiná pětičlenná skupina vygeneruje pouze patnáct řešení, mohou být její členové obviněni z "ulévání se". Někteří se mohou ulévat a nechat ostatní dělat většinu práce. Dalším důvodem může být ztráta motivace jednotlivce zapříčiněná faktem, že osobní úsilí není v konečném výsledku dostatečně zřetelné.

Gudykunst (1988, s. 123-129, překl.: MV) zjistil, že "ulévání se" je obvyklejší v individualistické kultuře a méně obvyklé v kolektivistické kultuře. Američané (individualismus) v jeho studii byli produktivnější, když pracovali samostatně, než když pracovali ve skupině. Číňané (kolektivismus) naopak byli nejen produktivnější při práci ve skupině, ale dokonce se ulévání aktivně vyhýbali. Hodnota skupinové příslušnosti je v kolektivistických společnostech tak vysoká, že je členství ve skupině pro jednotlivce nezbytné. Spolupráce s ostatními pomáhá lidem zvýšit produktivitu nad úroveň, které by dosahovali samostatnou prací.

Watanabeho názor, že skupinová práce vytváří synergický efekt, je dalším důvodem jeho nespokojenosti s Petrovým stylem práce. Pan Watanabe, na základě vlastní socializace a zkušenosti ze své kultury předpokládal, že by Petr mohl být ještě produktivnější, kdyby spolupracoval s ostatními. Petr ovšem vnímal dobu strávenou prací s ostatními jako ztrátu času a snížení originality své vlastní práce.

1.7.2 Mocenský odstup

V Japonsku je stupeň mocenského odstupu vyšší než v ČR a mnohem vyšší než v USA. Pan Watanabe je přesvědčen, že nadřízený má právo řídit chování svých podřízených. Přijde-li s novou myšlenkou, vždy od svých zaměstnanců očekává odpověď podobnou našemu "ano, pane!". Petr

si samozřejmě uvědomuje, že je pan Watanabe jeho nadřízený, ale nevidí mezi sebou a jím takový rozdíl jako jeho japonští kolegové. Například se cítí mnohem svobodněji, co se vyjadřování nesouhlasu týče. V případové studii je zmínka o tom, že se pan Watanabe mračil, když Petr přišel pozdě z oběda. Pan Watanabe je zvyklý, že na takové gesto bude brán větší zřetel. Petr chápe, že zamračení něco znamená, ale zařadí jej do kategorie méně důležitých věcí. Za nejdůležitější kategorii považuje produktivitu. Pan Watanabe ovšem za důležitější považuje práva nadřízeného. Jedním ze způsobů, jak zjistit vysoký nebo nízký mocenský odstup v zemi, je například otázání se na míru, v jaké se nadřízení a podřízení mohou stát přáteli. V zemích s nízkým mocenským odstupem lidé často odpoví: "...s nadřízeným si tykáme a chodíme hrát fotbal." V zemích s vysokým mocenským odstupem se setkáme s málo lidmi, kteří by vůbec uvažovali o možnosti tykání si se svým nadřízeným, či dokonce o společném trávení volného času.

1.7.3 Vyhýbání se nejistotě

Musíme si uvědomit, že Japonsko má ještě mnohem vyšší stupeň obavy z nejistoty než ČR, o Spojených státech nemluvě. Aby se vyrovnali s nejistotou, Japonci rádi akceptují různá omezující pravidla. Taková pravidla zasahují do každodenního chování, týkají se dodržování přesné pracovní doby, akceptování množství času vyhrazeného na oběd, způsobů řešení pracovních problémů apod. Petr pochází ze země se středním stupněm obavy z nejistoty a dlouhodobě působil v zemi s nízkým stupněm obavy z nejistoty, a nevěnuje proto těmto pravidlům dostatečnou pozornost. Pozdní příchod z oběda nevnímá jako významné porušení pravidel. Z pohledu pana Watanabeho a jeho spolupracovníků ovšem jde o významné porušení pravidel. Pan Watanabe by svůj pohled mohl snadno obhájit: "Když s Petrem bude chtít mluvit zákazník, musím vědět, v jakém časovém rozmezí jej může zastihnout. Když bude respektovat firemní pravidla, jako je čas na oběd, budu vždy přesně vědět, kdy se vrátí a požádám zákazníka, aby ho

kontaktoval v danou dobu.” Petr si na druhou stranu může myslet, že trávení času a energie dodržováním nevýznamných pravidel tak akorát snižuje jeho kreativitu a produktivitu.

1.7.4 Maskulinita a femininita

V naší případové studii se Petr snaží obědovat společně se ženami. Místní kultura odděleného stravování mu nevyhovuje. Z důvodu tradičního rozdělení moci mezi nadřízenými muži a podřízenými ženami jsou Japonci zvyklí obědovat odděleně. Muži řeší obchodní záležitosti, čehož se ženy nemohou účastnit, neboť nemají přístup k informacím potřebným k diskusi na toto téma. Petr nepochází ze společnosti, kde je moc rozdělena stejným dílem, ale i tak je ČR méně maskuliní zemí než Japonsko. Dobře ví, že se příležitosti pro ženy v poslední době rozšířily jak v USA, tak v posledních letech i v ČR, a je zvyklý spolupracovat jak s muži tak se ženami. Jednou z příčin jeho problémů může být právě neschopnost rozpoznat a pochopit vyšší stupeň maskulinity v japonském pracovním prostředí.

1.7.5 Dlouhodobá a krátkodobá orientace

V Japonsku je vliv konfuciánského dynamismu mnohem silnější než v západním světě. Petrovi vyhovovalo řešit několik problémů najednou. Když se u některého projektu vyskytly potíže, odložil je stranou a pracoval na jiném. Takový přístup neodpovídal v Japonsku uznávaným hodnotám vytrvalosti a neústupnosti. Panu Watanabemu připadal Petrův pracovní přístup spíše roztěkaný. Navíc si Petr správně neseřadil vztahy podle ideálu konfuciánského dynamismu. Podle pana Watanabeho se měl více radit s kolegy a získávat od nich návrhy řešení, což mohl snadno dělat v době oběda, kterou radši trávil sám. Požádáním o radu by svým kolegům také naznačil, že je respektuje. Poněvadž jsou Japonci zvyklí na skupinovou práci, určitě by se Petrovi snažili vyjít maximálně vstříc.

2 KULTURNÍ ŠOK

Podle Martina (1986, s. 112-120, překl.: MV) poprvé v odborné literatuře použil výraz "kulturní šok" Oberg v roce 1960 a to pro označení problémů vyskytujících se u Američanů, kteří se účastnili zdravotnických misí v Brazílii. Popsal jejich problémy jako "...nemoc z povolání vyskytující se u pracovníků, kteří jsou náhle přemístěni do cizí země, jejímž symptomem je úzkost zapříčiněná ztrátou doposud poznaných ukazatelů mezilidského chování" (Martin, 1986, s. 112, překl.: MV). Chápal kulturní šok jako specifický problém s vlastními symptomy a metodami prevence a intervence. V posledních třiceti letech se kulturní šok stal základním výrazem slovníku zahraničních pracovníků a je používán k označení téměř všech fyzických či emočních problémů spojených s adaptací v novém kulturním prostředí. Stesk po domovu, nepřizpůsobivost, kulturní rezistence a další podobné výrazy jsou vlastně synonymy kulturního šoku. Většina odborníků používá všeobecný výraz kulturní šok, protože má historickou tradici, a pravděpodobně také proto, že taková volba slov přitahuje pozornost.

Symptomy kulturního šoku se mohou pohybovat v rozmezí od lehkých emočních poruch až po těžké psychózy. Druh a intenzita reakce na nové kulturní prostředí je podmíněna druhem a trváním stresové situace a samozřejmě individuálními predispozicemi jedince. Někteří lidé si snadno vytvoří vyrovnávací strategie (coping strategies) umožňující rychlou adaptaci, jiní naopak reagují maladaptivními ego-defenzivními mechanismy¹, které mohou mít za následek těžší duševní poruchy jako např. alkoholismus,

¹ Příklady ego - defenzivních mechanismů (Sue, 2003, s. 47, překl.: MV)

- Represe: Blokace zakázaných, či nebezpečných tužeb a myšlenek před vstupem do vědomí. Dle Freuda je to jeden z nejzákladnějších ego-defenzivních mechanismů.
- Projekce: Zbavování se ohrožujících tužeb a myšlenek přivlastňováním těchto myšlenek druhým.
- Racionalizace: Ospravedlňování určitého chování dobře promyšlenými a společensky přijatelnými důvody, jež ovšem nejsou pravými důvody.
- Regrese: Návrat k ranějšímu vývojovému stupni, jež vyžaduje méně dospělé reakce a aspirace.

těžké deprese či sebedestruktivní chování. Většina studií potvrzuje, že se maladaptivní reakce tohoto typu objevují jen u méně než deseti procent zahraničních pracovníků, přičemž je velmi pravděpodobné, že tito jedinci nejsou schopni adaptace již před vycestováním do zahraničí (Sue, 2003, s. 280-281, překl.: MV). Většina lidí prožije jen středně těžký kulturní šok a nakonec jej úspěšně překoná.

2.1 Příčiny kulturního šoku

V posledních letech se odborníci snažili měřit těžký kulturní šok počtem odpadlíků (drop out rate). Velitelé amerických mírových jednotek (Peace Corps - dobrovolníci pracující v zemích třetího světa) neoficiálně předpokládají, že třicet až čtyřicet procent pracovníků časem odpadne - vrátí se domů před dokončením své mise v zahraničí. Většina těchto dobrovolníků ukončí svoji misi kvůli problémům při adaptaci v novém prostředí (Lewis, 1996, s. 96-126, překl.: MV). Důvodem ukončení mise mohou být samozřejmě i jiné okolnosti jako jsou rodinné problémy či zdravotní potíže nevztahující se k adaptačním problémům. Kulturní šok je tím větší, čím více se nové prostředí liší od prostředí, na které jsme zvyklí. Ve velmi odlišném prostředí dochází k téměř úplné ztrátě doposud poznaných ukazatelů mezilidského chování. Očekávání stresové situace a následných problémů intenzitu stresové reakce naopak snižuje. To vysvětluje, proč kulturní šok prožíváme, i když vstupujeme do jemně odlišného prostředí, nebo když se vracíme zpět domů. Většina Čechů neočekává kulturní šok při dlouhodobějším pobytu na Slovensku a téměř nikdo neočekává potíže při návratu domů.

Oberg považoval kulturní šok za specifické onemocnění a k jeho popisu navrhoval medicínské postupy. V současné době je kulturní šok považován za přirozený proces vrůstání do cizího kulturního prostředí. Při práci s kulturním šokem není cílem jeho prevence, ale spíše nastavení relevantních faktorů takovým způsobem, aby se stal méně zátěžovým a více pozitivním prožitkem. Kulturní šok je výsledkem normálního procesu

adaptace a nemůže být škodlivější nežli reakce, které prožíváme při adaptaci na nové školní prostředí či místo bydliště. Ti, kteří tvrdí, že nikdy neprožili kulturní šok, si buď nejsou vědomi svého duševního života, nebo se nikdy kulturně nepřizpůsobili. Turisté a lidé, kteří se pohybují pouze mezi příslušníky své komunity, se většinou kulturního šoku obávat nemusejí.

V odborné literatuře jsou za příčiny kulturního šoku obecně pokládány následující tři kauzální vysvětlení: 1) ztráta známých ukazatelů, 2) rozklad mezilidské komunikace a 3) krize identity. Všechny vznikají během procesu adaptace na nové společenské prostředí. V mezinárodním měřítku mají tyto příčiny vlivem větších kulturních rozdílů intenzivnější charakter. Každá z těchto příčin je založena na jiném přístupu, nevzniká samostatně, a žádná z nich sama o sobě nestačí k úplnému porozumění kulturnímu šoku. Všechny tři příčiny se vzájemně prolínají a doplňují.

2.1.1 Ztráta ukazatelů a odměn

Ztráta ukazatelů a odměn je považována za behavioristické vysvětlení příčiny kulturního šoku, neboť se primárně soustředí na uchopitelné a přímo pozorovatelné prvky chování. Od narození jsme obklopeni tisíci ukazateli fyzického a sociálního charakteru, které usměrňují naše chování. Jako ostatně mnoho dalších věcí v životě považujeme tyto ukazatele za samozřejmé do té doby, dokud jsou přítomné. Společenské ukazatele chování, často nazývané symboly nebo signály, zajišťují každodenní pořádek v mezilidské interakci. Fyzické ukazatele jsou objekty, na jejichž přítomnost jsme si v naší kultuře zvykli a které se v cizí kultuře liší nebo vůbec neexistují. V přítomnosti těchto ukazatelů se cítíme bezpečně a dokážeme předvídat budoucí následky svého chování. Přestanou-li existovat, cítíme se jako ryba bez vody. Ukazatele usměrňují naše každodenní chování, tak aby ladilo s všeobecnými společenskými normami. Mohou to být zákony, výrazy tváře, postoje nebo zvyky, které nám usnadňují nalézat smysl ve společném světě, jenž nás obklopuje. Ukazují nám, kdy a

jak dávat dárky, kdy být vážný a kdy se smát, jak se bavit s nadřízenými a podřízenými, kdo má jaký status, co říkat při setkání s cizím člověkem, jak podávat ruce, co a v jakém množství pít atd. Přítomnost těchto ukazatelů je pro nás příjemná, neboť je považujeme za přirozené a řídíme se jimi automaticky. Ukazatele signalizují správnost, či nevhodnost našeho chování a stávají se tak nástrojem odměňování pozitivních a sankcionování negativních projevů. V novém prostředí není zcela jasné, jaké chování je považováno za správné a jaké za nesprávné. Euroameričané, kteří jsou zvyklí na jasné verbální vyjadřování, zpětnou vazbu, jasná pravidla chování a schopnost předvídat chování ostatních, mohou narazit na určité překážky při jednání s příslušníky kultur, kde lidé říkají "ano", jen aby druhého potěšili, a přitom míní jen "možná", nebo dokonce "ne" (východní kultury). V novém prostředí naše pozdravy, poděkování a jiné projevy často nevyvolají stejnou odezvu, na jakou jsme zvyklí z domova. Chování, za které jsme si doma zvykli být odměňováni, nepřináší v novém prostředí stejné výsledky. Pod vlivem těchto okolností reagujeme frustrovaným, často agresivním chováním a začneme dlouhodobě prožívat zátěž neboli stres.

Jen pouhý akt změny fyzického prostředí má za následek stres. Je pravda, že jsme schopni se přizpůsobit, ale máme své hranice. Sue (2003, s. 201-229, překl.: MV) poukazuje, že existuje přímá korelace mezi intenzitou významných změn (stresorů) a pravděpodobností onemocnění některou psychosomatickou chorobou. Změna fyzického prostředí je významným faktorem vzniku kulturního šoku. Dezorientace v novém prostředí může vyústit v pocit bezmoci s následnou depresí. I když dezorientaci pociťuje většina lidí během kulturního šoku, u některých může dojít až k panickým záchvatům či sebedestruktivnímu chování.

Většina lidí se na nové prostředí nakonec adaptuje a získá během procesu adaptace nové sociální dovednosti a alternativní pohled na svět. Během adaptačního procesu dochází často k hluboké introspekci spojené s porozuměním vlivu kultury na formování osobnosti. Tento proces

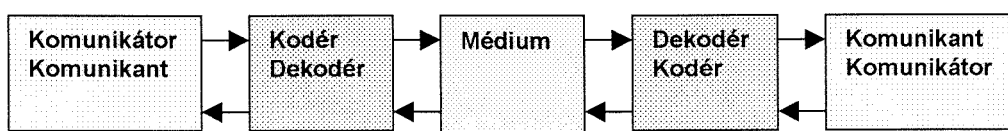
sebeuvědomění a následný osobnostní růst vždy obnáší určité problémy, k jejichž zvládnutí je zapotřebí nemalé úsilí.

2.1.2 Rozklad komunikace

Při označení rozkladu komunikace jako příčiny kulturního šoku je kladen důraz na mezilidskou interakci, proto se touto příčinou zabývá spíše humanistická psychologie, která klade větší důraz na dynamiku mezilidských vztahů. Předpokládá, že rozklad komunikace, ke kterému dochází na vědomé i nevědomé úrovni, způsobuje frustraci, úzkost a společenskou odtažitost. Příznivci této teorie mohou za důležitou považovat kteroukoliv oblast systému komunikace. Někteří mají možnost soustředit se na nedostatky v efektivitě komunikace a různá nedorozumění, vzniklá odlišným smyslem obsahu komunikace, ostatní mohou tento přístup vnést do oblasti transakční analýzy, nebo dokonce existenciální psychologie, a prosazovat neschopnost komunikace jako hlavní faktor vzniku stresu.

Z pohledu interkulturní problematiky nám teorie rozkladu komunikace napomáhá pochopit proces adaptace a vytváří paradigma pro identifikaci problémů při interkulturní interakci. Rozklad komunikace můžeme ilustrovat na jednoduchém modelu komunikace (viz Obr. 1).

Obr. 1 Model Komunikace



Tento model ukazuje, že chyba v kterékoliv části komunikačního procesu znamená rozklad celého systému komunikace. Představíme-li si v roli komunikátora a komunikačního partnera dva lidi mluvící různými jazyky, nebude

jejich komunikace dávat smysl, protože si nebudou rozumět. Ve fázi kódování a dekódování je obvyklým problémem vzájemná neznalost jazyků.

Pro interkulturní problematiku má ovšem větší význam komunikace neverbální, protože většinou probíhá na nevědomé úrovni. Neverbální komunikace je většinou velmi kulturně specifická a je používána především pro předávání zpráv obsahujících pocity. Identifikace rozkladu verbálních zpráv je jednodušší než identifikace rozkladu neverbální komunikace. Ta je v případě interkulturní problematiky významnější, neboť její narušení způsobuje emoční zmatek a citové odříznutí od společnosti.

Zpětná vazba se také skládá z verbálních i neverbálních prvků a její obsah se v různých kulturách liší. Nezápádní kultury dávají přednost velmi jemné zpětné vazbě, zatímco západní společnosti preferují přímou a jasnou zpětnou vazbu.

Přestaneme-li být schopni efektivně komunikovat, cítíme se nepříjemně. Například „...pasivně agresivní jedinci aktivně ukončují komunikaci s druhými, když jim chtějí způsobit bolest“ (Sue, 2003, s. 135, překl.: MV). Oběti takové agrese si často neuvědomují, proč a jak jim byla bolest způsobena. Protože je většina z nás schopna efektivně komunikovat před dosažením čtvrtého roku věku, považujeme tuto schopnost za samozřejmou a často si neuvědomujeme, že právě rozklad komunikace může být významným zdrojem mnoha nepříjemných pocitů v mezilidské interakci.

Lidé procházející kulturním šokem si často neuvědomují příčiny svého trápení, natož pak příčiny svého iracionálního chování. Pociťují beznaděj a bezmoc. Nepochopí-li ovšem principy procesu komunikačního rozkladu, nebudou schopni vyvinout vyrovnávací strategie a ztratí kontrolu nad situací. Jejich chování začne být velmi reaktivní. Chápeme-li kulturní šok jako následek rozkladu komunikace, můžeme k popisu chování lidí procházejících adaptačním stresem použít množství psychologických teorií.

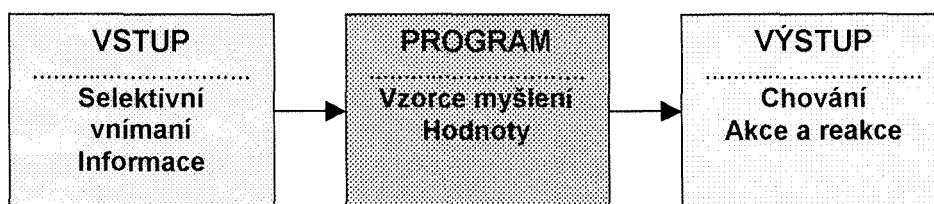
Tyto teorie jsou důležité pro hlubší pochopení dynamiky kulturního šoku. Kulturní šok je nevyhnutelným a přirozeným prvkem procesu interkulturní adaptace, jehož symptomy mohou být překonány aktivní prací s vlastními reakcemi. I když nám toto vysvětlení nenabízí specifický návod, jak kulturní šok překonat, může nám pomoci smířit se s existencí tohoto fenoménu a postupně vyměnit maladaptivní vzorce chování za vyrovnávací strategie.

2.1.3 Krize identity

Krize identity jako příčina kulturního šoku je náročnější na pochopení, ale je velmi zajímavá, neboť implikuje osobnostní růst v případě překonání kulturního šoku.

Ztráta ukazatelů a odměn způsobuje dezorientaci, ale tato dezorientace je současně osvobozující ve smyslu oproštění se od zaběhlých vzorců a umožňuje osvojování nových vzorců chování a prožívání. Tento stav nám usnadňuje pochopit, jaký vliv má kultura na naši osobnost. Kulturu bychom mohli přirovnat k počítačovému programu (viz Obr. 2), který určuje, jaké informace se dostanou do našich mozků (vstup) a jak tyto informace budeme používat k řešení problémů - programuje nás. Kulturní program určí naše výsledné chování (výstup). Chceme-li porozumět chování (výstup) určitého člověka, musíme nejdříve porozumět jeho individuálnímu vnímání světa (vstup) a způsobu, jakým tyto informace zpracovává (program).

Obr. 2 Kybernetický model kultury



Při vstupu do cizí kultury nám program, který od dětství tak dobře fungoval, přestane produkovat stejné výsledky (výstup). Náš selektivní systém percepcie a interpretace už nedokáže odporovat náporu nových podnětů a přestává nám být dost dobře jasné, na co bychom měli zaměřit svoji pozornost a co který podnět přesně znamená. Vzorce myšlení či řešení problémů, které nám naše kultura vštípila, přestanou fungovat. Nové prostředí klade na naše myšlení nové a nové požadavky. Nakonec nás zaplaví tolika podněty, že na určitou dobu pocítíme zmatek v představě, jak bychom se měli správně chovat. Toto období je podobné obdobím, které prožíváme v jiných přechodných fázích našeho života (např. puberta).

Součástí přechodného období je chaos. Právě tento zmatek nám umožní pochopit nové souvislosti a změnit vzorce vnímání našeho vnějšího i vnitřního světa. Postupně rozšiřujeme náš "kulturní program" a strukturu svých vědomostí. Stejně jako v případě jiných krizí identity, kulturní šok nám umožní vzdát se nefunkčních vzorců myšlení, aby mohl vzniknout nový, širší a efektivněji fungující systém - dochází k jakémusi duševnímu obrození.

Proces zvládnutí kulturního šoku můžeme přirovnat k oblékání brnění. Procházíme-li během kulturního šoku z jednoho stádia osobnostního růstu do druhého, musíme sundat jakési pomyslné brnění a zůstat na určitou dobu obnažení a zranitelní, ale zároveň pružní a schopní pohybu jako nikdy předtím. Každé nové brnění, které oblékáme, je flexibilnější a efektivnější v boji proti neznámým zbraním a umožňuje nám stále rychlejší pohyb kupředu novými a neznámými kulturami. Oblékneme-li pružnější brnění, či překonáme-li úspěšně kulturní šok, zůstáváme v základech stejní. Na svět jen dokážeme pohlížet z různých úhlů pohledu a uvědomujeme si možnosti alternativních způsobů myšlení a vnímání reality.

2.2 Kulturní šok není nemoc

Více než sto let se psychologové snaží překonat medicínský model emočních poruch. V souvislosti s kulturním šokem je častým problémem tohoto modelu předpoklad, že tyto nemoci můžeme jednoduše diagnostikovat a vyléčit. Tento předpoklad problematiku kulturního šoku zjednodušuje a může mít za následek snížení osobní zodpovědnosti za vznik těchto poruch. Medicínský model víceméně ignoruje fakt, že většina těchto poruch je přímo spojena s mezilidskými vztahy, a zároveň implikuje, že je možné tyto poruchy zázračně vyléčit nějakým lékem. Dalším nedostatkem tohoto modelu je strhávání pozornosti spíše na patologické aspekty kulturního šoku, než na jeho pozitivní efekt, jakým je například osobnostní růst.

Medicínský model současně navádí k laickému označování emočních poruch určitou nálepkou a k laickému identifikování patologických symptomů. „Dostane-li jednou člověk nálepku schizofrenika, je pro něho obtížné přesvědčit ostatní, že je normální“ (Sue, 2003, s. 483, překl.: MV). Lidé selektivně vnímají chování, které se hodí k této nálepce, a ignorují chování, které se nálepce přičí. Člověk často přizpůsobuje své chování přičíčené nálepce, neboli vrůstá do přičíčené role, čímž jaksí reaktivně vyplňuje, co je mu souzeno.

Na začátku této kapitoly jsme poznamenali, že Oberg popsal kulturní šok jako nemoc s určitými symptomy a možnostmi léčby, čímž vytvořil medicínský model, kterým vysvětlil interkulturní adaptační stres. Odborníci a především trenéři interkulturního vzdělávání často nekriticky přijímají tento model a snaží se účastníkům tréninku předložit jasnou diagnózu, prognózu a jednoznačný způsob léčby. Uchylují se k vyjmenovávání různých symptomů, počínaje nespavostí a střevními potížemi konče. Někteří dokonce nabízejí své oblíbené způsoby překonání kulturního šoku. Podobně jako když má někdo v rodině emoční poruchu, snaží se lidé v jeho okolí uvěřit, že jej tato nemoc napadla nezávisle a zvenci jako nějaký

záhadný virus. Diskutujeme-li o problému s terapeutem, chceme jasnou diagnózu, nálepku pro nemoc, a soupis léčebných postupů. Nejraději bychom slyšeli, že příčina je biochemického charakteru, a může tedy být biochemicky vyléčena.

Medicínský model je v případě kulturního šoku kontraproduktivní a zavádějící. Je přitom výsledkem touhy lidí po kouzelné formulce, která by symptomy kulturního šoku vyléčila. Při pobytu v zahraničí dojde většina z nich ke zjištění, že se u nich nemusí vyskytovat všechny symptomy kulturního šoku, ale že se adaptační stres může projevovat komplexními duševními problémy jako jsou deprese, dezorientace či iracionální chování. Průběh stresu se nepohybuje po přesné křivce a lidé si často nejsou jisti v jakém stádiu se zrovna nacházejí. Následný zmatek jen přispívá ke zvýšení stresu a rychle snižuje přehnanou sebejistotu získanou například v nekvalitním předodjezdovém tréninku.

Většina lidí směřujících za prací do zahraničí nestojí o pochopení příčin kulturního šoku ani o porozumění procesu interkulturní adaptace. Chtějí specifickou informaci, ne analýzu a interpretaci. Chtějí jednoduché recepty na překonání kulturního šoku. Někteří trenéři jim rádi prodají své oblíbené recepty s přitažlivými názvy a jednoduchými, konkrétními příklady problémů a léčebných metod. V zahraničí se ovšem lidé setkávají s novými situacemi, které nebyly tréninkem pokryty a jejichž nejasný kontext nezapadá do žádné z popsanych kategorií. Ani dlouhé listování v podobných manuálech nepomůže. V tomto stadiu dochází často k panice. V takové situaci by se jim více hodila znalost obecné teorie, podle které by mohli analyzovat své reakce. Kdyby znali obecné příčiny kulturního šoku a porozuměli procesu interkulturní adaptace, považovali by své reakce za normální a uvědomili by si, že negativní prvky těchto reakcí časem odezní. Žádný konkrétní lék nebude v tomto případě fungovat, protože kulturní šok obsahuje množství proměnných. Co funguje pro jednoho v určitém prostředí, nemusí fungovat pro druhého v jiném prostředí. Ženy mohou reagovat jinak než muži a děti jinak než dospělí. Efektivnější, než spoléhat

se na kouzelný „všelák“, je vytvoření si vlastního systému vyrovnávacích strategií.

2.3 Shrnutí kapitoly

Kulturní šok nám poskytuje hlubokou introspekci a autentičtější vhled do vlastních potřeb při interakci se společností. V průběhu kulturního šoku si uvědomíme, jak latentní kultura zformovala naše myšlení, a tento vhled nám umožní překročit její hranice. Stejně jako je tomu u jiných krizí, i kulturní šok je spojen s určitou mírou rizika. Někteří lidé nechtějí být osvobozeni z kulturního vězení, ve kterém vyrostli, a ne všichni z těch, kdo se rozhodnou udělat existenčně významný krok, stanou na pevné zemi. Lidé často nedokáží tolerovat zátěž, jež vzniká, když se vzdávají starého systému myšlení nebo identity, která jim od dětství dávala pocit bezpečí. Na druhou stranu, jen malé procento lidí zažije déle trvající duševní potíže spojené s adaptací.

Zahraniční zkušenosti nám nabízejí dosud neznámá společenská prostředí, ve kterých můžeme otestovat nové kognitivní vzorce. Někdy je zapotřebí přiblížit se až k traumatickému stavu, abychom se dokázali oprostít od kolektivních tlaků a předsudků o vlastní a cizí kultuře. Ve stadiu intenzivního kulturního šoku můžeme uskutečnit introspektivní objevy, které nám později umožní raketový osobnostní růst. Současně jde ovšem o intenzivní, ego-atakující zkušenost. Někteří lidé prožijí hluboký vhled do sebe sama s pozitivními následky, jiní mohou tuto zkušenost vnímat jako ego-destruktivní. Bude-li tato zkušenost ve výsledku pozitivní, či negativní, bude-li zdrojem osobnostního růstu, či destrukce, záleží na individuálním očekávání jedince, jeho adaptabilitě, toleranci vůči nejasnostem a především na míře přijetí faktu, že se během procesu interkulturní adaptace setká s určitými problémy, které mohou být překonány.

Nepřirovnávejme kulturní šok k situaci ryby bez vody, ale spíše k mláděti, které matka hodí do vody, aby se naučilo plavat. Nikdo se nenaučí plavat polemizováním o plavání či pozorováním lidí ve vodě. Kdo chce umět plavat, musí se pohybovat pomocí rukou a nohou přímo ve vodě - v novém prostředí. Někteří ovšem spěchají rychle zpátky ke břehu, s pocitem, že už nikdy do vody nevkročí. A někteří se utopí.

„Nejčastěji se vyskytujícím symptomem kulturního šoku je pocit nedostatku kontroly či bezmoc...“ (Seelye, 1995, s. 154, překl.: MV). Nechápe-li, co se kolem nás děje, začnou naše chování kontrolovat nevědomé reakce. Nejefektivnějším způsobem, jak překonat kulturní šok, je pochopit proces interkulturní adaptace, o němž pojednává následující kapitola. Většina lidí si kulturní šok neuvědomuje a nepřemýšlí o svém chování. Porozumíme-li procesu adaptace, začneme chápat kulturní šok jako normální reakci na nové kulturní prostředí, kterou v životě do určité míry zažije každý (např. při změně bydliště či školy). Kulturní šok může být velmi pozitivní zkušeností, jež člověku umožní hlubokou introspekci a osobnostní růst.

V následující kapitole se budeme zabývat právě reakcemi, které jsou součástí procesu adaptace, a také způsoby, jak se s těmito reakcemi a kulturním šokem úspěšně vyrovnat.

3 INTERKULTURNÍ ADAPTACE

Reakce na interkulturní adaptační stres jsou velmi podobné reakcím, které Freud popsal jako ego-defenzivní mechanismy (viz 2) neboli nevědomé reakce, kterými chráníme své ego před nepříjemnou realitou. „Většina neurotiků stejně jako obětí adaptačního stresu prožívá pocit beznaděje, bezmoci a nedostatku kontroly. Jsou oběťmi situace, kterou nemohou realisticky změnit, a jsou kontrolováni nevědomými reakcemi“ (Sue, 2003, s. 47, překl.: MV). Tito lidé často chápou příčiny a proces svých problémů, ale přesto zůstávají bezmocní. Porozumění problému je prvním krokem k jeho překonání, nicméně v závěru si každý člověk musí vytvořit vlastní systém kontroly svých reakcí a často se musí vyrovnat s nepříjemnou realitou, kterou nemůže reálně změnit.

Vědomé porozumění procesu adaptace a očekávání kulturního šoku eliminuje velkou část bolesti způsobené nejistotou a nepředvídatelností. Pomáhá už jen samotné zjištění, že naše reakce jsou součástí procesu adaptace na realitu cizí kultury, kterou nemůžeme změnit. Sama o sobě tato znalost ovšem nestačí. Existují vědomé kroky, které nám umožní kontrolovat své reakce a minimalizovat délku a intenzitu stresu. Tyto tzv. vyrovnávací strategie (coping strategies) umožňují člověku proaktivně volit své chování a vyhnout se maladaptivním reakcím. Umožňují postavit se čelem k realitě, zaujmout určitý postoj a hledat alternativní způsoby, jak se s adaptačním stresem vyrovnat.

Je důležité rozlišovat mezi vyrovnávacími strategiemi a ego-defenzivními mechanismy. Ego-defenzivní mechanismy jsou nevědomé reakce na stresovou či bolestivou realitu ohrožující naše ego. Situace kontroluje jedince tím, že tyto reakce zapřičiňuje. Ego-defenzivní mechanismy umožňují vyhnout se realitě skrze nevědomé procesy jako jsou právě například represe, racionalizace, projekce, represe a další (viz 2). Jsou to normální reakce, jež ovšem nejsou z hlediska dlouhodobé adaptace efektivní.

Vyrovňovací strategie jsou proaktivně zvolené způsoby chování, ne automatické reakce. Rozhodneme se pro ně vědomě, abychom nabyli pocitu sebekontroly a byli schopni efektivně odpovídat na situačně podmíněné podněty. Cílem interkulturní adaptace není vyhnout se zdroji stresu (např. lidé v cizí kultuře), ale naopak zvýšení interakce s místními lidmi a kulturou. Jedním z primárních způsobů minimalizace defenzivních reakcí a nabytí sebekontroly se tak stává vytvoření vyrovňovacích strategií.

I když si každý musí vytvořit své způsoby, následný seznam obecných strategií může aplikovat téměř každý. Tyto strategie jsou logickým pokračováním diskuze o kulturním šoku a procesu interkulturní adaptace.

3.1 Proces adaptace

Porozumíme-li procesu adaptace, budeme si vědomi toho, že můžeme v interkulturní situaci očekávat stres. Toto očekávání samo o sobě sníží intenzitu našich reakcí. Porozumění procesu adaptace nabízí lidem způsob, jak pochopit všechny zmatek, nejasnosti, dezorientaci a další symptomy kulturního šoku. Celkové pochopení problematiky adaptace nabízí také porozumění vyrovňovacím strategiím a jejich využití. Nejdůležitější je, že se tak proces interkulturní adaptace stává předvídatelným a jasně z něho vyplývá, že většina lidí interkulturní stres překoná a většinou z něj i vyzíská.

Ztráta kontroly, bezmoc a beznaděj jsou některé z jasnějších příznaků kulturního šoku a vznikají právě z nedostatku porozumění procesu adaptace. Tyto symptomy nemůžeme kontrolovat, pokud budeme věřit, že je kulturní šok následkem nějaké záhadné nemoci. Většina lidí si uvědomí, že už tímto procesem v životě prošla například během prvního dne ve škole či v novém zaměstnání. Uvědomí si, že podobné problémy už několikrát překonali, a pochopí, že některé vyrovňovací strategie budou fungovat

znovu. Většina problémů může být vyřešena, budeme-li využívat vlastních zkušeností s kulturním šokem.

Porozumíme-li procesu interkulturní adaptace, bude pro nás jednodušší rozpoznat symptomy kulturního šoku. Stažení se, agresivita, vytváření malých národních komunit a různé psychosomatické poruchy jsou jasnými symptomy, které mohou být kontrolovány. Pouhé porozumění těmto symptomům interkulturní adaptační stres ve velké míře sníží.

3.2 Kontrola primárních reakcí na adaptační stres

Chceme-li se zabývat zvládnutím kulturního šoku, je nezbytné, abychom se naučili kontrolovat jeho symptomy. Je-li někdo paralyzován frustrací, úzkostí a cítí-li se obklopen stresovým prostředím, je pro něho těžké vnímat, či dokonce používat alternativní způsoby chování. Je proto nezbytné si v první řadě vytvořit jakési techniky první pomoci, které nám pomohou kontrolovat prvotní stresové reakce.

Porozumíme-li průběhu interkulturní adaptace, je nám jasné, že určité chování je kontraproduktivní a nedojde při něm k adaptaci. Je-li kulturní šok například následkem rozkladu komunikace, stažení se z cizí společnosti, ulehčí dočasně naší zátěži, ale ve výsledku nepřispěje k adaptaci. Společenská izolace je defenzivní mechanismus a extrémní izolace a společenská paranoia mohou být znaky zhoršování se kulturního šoku.

Někteří lidé se rozhodnou "spálit za sebou všechny mosty" k domovu a začít znovu v cizí kultuře. Jak víme z části zabývající se ztrátou známých ukazatelů (viz 2.1.1), dochází při podobném chování často spíše ke zvýšení adaptačního stresu. Přenesení známých ukazatelů, či symbolů (např. upomínkové fotografie z domova), může fungovat jako efektivní vyrovnávací strategie k dočasnému ulehčení zátěže způsobené ztrátou ukazatelů do té

doby, než se vytvoří nové. Pozměňování věcí v cizím prostředí tak, aby byly alespoň trochu podobné těm doma, je další vhodnou vyrovnávací strategií ulehčující počáteční interkulturní stres: „Vánoční ozdoby visí stejně dobře na jedli jako na kaktusu.“

Chápeme-li kulturní šok jako krizi identity, náhlý zásah do tohoto procesu, jako třeba návrat domů v průběhu této krize, není nejmoudřejším rozhodnutím. Sdílení svých pocitů s ostatními, kteří rozumí procesu adaptace, pomáhá v tomto přechodném období. Dočasné snížení vlivu podnětů cizí kultury stažením se z vlivu cizí společnosti může být rozumnou počáteční strategií. Nesmí to ovšem být nevědomý útěk z nepříjemné reality, ale strategické stažení se. Musíme tyto dva způsoby jasně rozlišovat.

Lidé často intuitivně přijímají vyrovnávací strategie, které pomáhají kontrolovat symptomy kulturního šoku. Během prvních několika týdnů či měsíců v zahraničí lidé často píšou dlouhé dopisy domů. Samozřejmě, že se doma nikdo dopodrobna nezajímá o každé jídlo či sebemenší zkušenost, ale tato komunikace nabízí člověku možnost autenticky komunikovat s lidmi, kteří sdílejí stejný myšlenkový systém. Zjednodušeně bychom takové chování mohli označit jako kompenzační strategii při rozkladu komunikace v zahraničí. Postupem času dojde k adaptaci a následnému zlepšení komunikace v nové kultuře, a intenzita psaní dopisů se výrazně sníží. Příbuzní se mohou strachovat, že se něco stalo, ale ve většině případů se přitom děje pravý opak – jejich blízký se v nové kultuře cítí lépe a nepotřebuje už s domovem tolik komunikovat.

Stejně jako je tomu při vyrovnávání se s jinými stresovými situacemi, relaxace, desensitizace a jiné intervenční antistresové techniky jsou užitečné při snižování intenzity reakcí. Víme-li, že velké množství stresorů může mít traumatický vliv na náš organizmus, jsme připraveni vyvinout antistresové kontrolní techniky, jakými mohou být právě snížení množství podnětů,

relaxace, snížení počtu změn v krátkém časovém rozmezí či dočasné stažení se ze společnosti.

Tyto strategie první pomoci neřeší základní příčiny kulturního šoku ani nepomáhají k adaptaci v cizí kultuře. Dávají ovšem zahraničním pracovníkům větší pocit kontroly a chrání je před zaplavením symptomy kulturního šoku.

3.3 Vytváření vyrovnávacích strategií

Porozumění procesu interkulturní adaptace vede k logickým metodám kontroly symptomů kulturního šoku a také ke způsobům, s jejichž pomocí se rychleji a efektivněji můžeme přizpůsobit cizí kultuře. Konečným cílem se stává dlouhodobá adaptace.

Chápeme-li sociální izolaci jako maladaptivní reakci, můžeme považovat komunikaci s příslušníky cizí společnosti za adaptivní strategii. Krátkodobě může taková strategie sice způsobit zvýšení hladiny stresu, neboť právě cizinci jsou považováni za jeden z jeho hlavních zdrojů, ale z dlouhodobého hlediska přispívá komunikace značnou měrou k dlouhodobé adaptaci. Znalost verbálního a neverbálního jazyka v kontextu cizí kultury a vědomé vstupování do interaktivních situací s cizinci jsou vyrovnávacími strategiemi, které vedou k rozšíření kulturního porozumění. Navíc takové vyrovnávací strategie přispívají k rozvoji interkulturních komunikačních dovedností. Při výzkumu procesu interkulturní adaptace s více než tisícem nigerijských studentů studujících na vysoké škole v USA většina studentů zpočátku vykazovala zřetelné "lábánkové období" s následným strmým emočním poklesem. Téměř všichni se později v průběhu adaptace na americkou kulturu vrátili zpět do normálního stavu. Když byli tázáni, co byla ta hlavní událost, která měla za následek jejich návrat zpět do normálu, velká část z nich odpověděla, že to bylo navázání přátelských vztahů s příslušníky cizí kultury (Adler, 2001, s. 162-3, překl.: MV).

Interpersonální komunikace s cizinci-přáteli se zdála být hlavní příčinou změny.

V průběhu adaptace se často cítíme, jako bychom měli nějakou osobní slabost či nedostatek, který nám v adaptaci zabraňuje. Někdy v nás iracionální chování jako například projevy agrese vzbuzují pocity viny. Zdánlivou neúčast příslušníků cizí kultury můžeme paranoidně interpretovat jako vyžívání se v našich potížích. K překonání pocitu osobní slabosti pomáhá sblížení se s těmi, kdo už kulturním šokem prošli. Příslušníci cizí kultury nemuseli nikdy kulturní šok zažít, a nemusí proto chápat situaci, ve které se nacházíme. Zkušení zahraniční pracovníci či cestovatelé museli kulturním šokem zákonitě projít a mohou nás ujistit, že je to normální a přechodné období. Mohou také nabídnout modelové strategie k překonání stresu a úspěšné adaptaci. Musíme ovšem dát pozor, aby podobné sblížení se s ostatními zahraničními pracovníky nevycházelo z přirozeně reaktivního chování, jinak by mohlo vést k vyhýbání se příslušníkům cizí kultury a bránit dlouhodobé adaptaci.

3.4 Poznání nové kultury před odjezdem

Stejně jako pomáhá očekávání stresových reakcí, pomáhá i předodjezdové získání specifických poznatků o nové kultuře. Vyhledání informací o historii, jídle, zvycích apod., je většinou velmi jednoduché. Populární jsou například knihy ze souboru Culture Shock Series (Culture Shock Series), z nichž se každá soustředí na určitou specifickou zemi. Tyto informace, jsou-li chápány jako deskriptivní soubor všeobecných zjednodušení, mohou pomoci snížit negativní stereotypy a nabídnout určitou jistotu spojenou s orientací v nadcházejících situacích. Realistická očekávání od nové kultury intenzitu kulturního šoku samozřejmě snižují. Tato kulturně specifická znalost také zaopatřuje jakési konverzační minimum. Lidem, přicházejícím do cizí země, ulehčí situaci například znalosti o místním populárním sportu, politice, historii či hudbě. Takové

poznatky jsou základem pro konverzaci téměř s každým příslušníkem nové kultury. Předodjezdová kulturně specifická znalost příslušníkům cizí kultury naznačuje, že se o ně zajímáte a vynakládáte úsilí k jejich poznání, což je všeobecně vnímáno jako pozitivní chování.

I když není možné získat specifického průvodce interkulturní adaptací, který by platil pro všechny případy, můžeme lehce získat seznam základních znalostí týkajících se toho, co se v dané kultuře má a nemá dělat. Ty nám alespoň umožní vkročit do neznáma „správnou nohou“, vyhnout se nepřijatelným způsobům chování a dodají nám jistotu, že dokážeme ostatní přinejmenším správně pozdravit.

Pokud se tyto základní znalosti nestanou bariérou zabraňující akceptování jejich nedokonalostí a nepřesností, mohou být užitečné při orientaci v počátečním období. Tendence posuzovat ostatní na základě vlastních kulturních zkušeností a očekávání (etnocentrismus) se snižuje, jestliže před odjezdem získáme alespoň základní kulturně specifické znalosti. Budeme schopni mnohem lépe vnímat chování cizinců v kontextu s jejich kulturou. I když je stoprocentní kulturní empatie téměř nedosažitelná, aniž bychom v dané kultuře vyrostli, můžeme přinejmenším zaujmout racionální postoj a ovládat své předsudky. Sue (2003, s. 78, překl.: MV) definoval předsudky jako "neschopnost akceptovat nesrozumitelné". Je mnohem těžší odmítat příslušníky nové kultury, když o nich máme kulturně specifické informace vysvětlující jejich chování.

„Kulturně specifická znalost ... také napomáhá zmírnit tendenci zahraničních pracovníků k posuzování příslušníků cizí kultury bez přihlédnutí k situačnímu kontextu“ (Seelye, 1996, s. 183, překl.: MV). Nechováme-li se správně, často přisuzujeme své nesprávné chování situačním podmínkám. Normálně se chováme správně. Ale když „oni“ se nechovají správně, hledáme chyby v jejich osobnosti. Například: "Podváděl jsem, protože to byl nečekaný test a profesor nám nedal dostatek času na přípravu.", ale: „Oni podvádějí, protože jsou od základu podvodníci.“ Tímto tématem se

podrobněji zabývá teorie atribucí (např. Nakonečný, 1998). Pochopíme-li cizí kulturu, začneme vnímat určité zvláštnosti chování, které bychom jindy považovali za abnormální, jako například výstup „jejich“ kultury a pochopíme, že „jejich“ abnormální chování je nějakým způsobem kulturně podmíněné (viz Obr. 2).

V průběhu získávání kulturně specifických předodjezdových informací si musíme uvědomit několik důležitých věcí. Kulturně specifické informace nemohou být nikdy kompletní a přesné pro každou situaci. V horším případě mohou být dokonce zavádějící a mohou v nás vyvolat nereálná očekávání. Následně pak mohou někteří lidé po příjezdu do cizí země najít potěšení ve vyhledávání detailů, které se liší od toho, co se před odjezdem dozvěděli. Podobné zkreslení a selektivní pozornost může bránit úspěšné adaptaci a opravdovému pochopení cizí kultury.

3.5 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme se zabývali interkulturním adaptačním stresem, jež člověk prožívá v rámci kulturního šoku (viz 2) při vstupu a dlouhodobém pobytu v cizí kultuře.

Na tento druh stresu reagujeme buď maladaptivními ego-defenzivními mechanismy, nebo si můžeme vytvořit vlastní systém tzv. vyrovnávacích strategií.

Pro krátkodobé snížení intenzity stresu můžeme vědomě použít i strategie či techniky, které by z dlouhodobého hlediska byly považovány za maladaptivní. Za tyto strategie můžeme považovat například izolování se od příslušníků nové kultury nebo intenzivní komunikaci s domovem. Dlouhodobé používání těchto primárních strategií ovšem nevede k efektivní adaptaci v nové kultuře.

Z hlediska dlouhodobé adaptace je základním stavebním kamenem vlastních vyrovnávacích strategií schopnost pochopit samotný proces adaptace. Schopnost pochopit vlastní nepříjemné pocity v situačním kontextu nové kultury sama o sobě intenzitu adaptačního stresu snižuje. Znalost procesu adaptace napomáhá lidem při vytváření vlastní strategie a techniky k překonání stresu.

Poznání cílové kultury před odjezdem je neméně významným faktorem ovlivňujícím nejen snížení prvotních reakcí na novou kulturu, ale také průběh dlouhodobých strategických řešení. Z krátkodobého hlediska nám tyto vědomosti umožní akceptovat rozmanitost jinak neznámé kultury a vyvarovat se základních společenských chyb. Z dlouhodobého hlediska nám to umožní kulturu lépe pochopit a „naladit se na stejnou kulturní vlnu“ například při komunikaci s příslušníky cizí kultury.

Následující kapitola aplikuje výše diskutované závěry přímo v interkulturním tréninku.

4 INTERKULTURNÍ TRÉNINK

Osobnostní předpoklady mohou být nejdůležitějším determinantem úspěšné interkulturní adaptace. Existují ovšem určité dovednosti, které si je člověk schopen osvojit za pomoci interkulturního tréninku a které mu umožní efektivněji zvládat kulturní šok a porozumět nové kultuře, aniž by se musel nazpaměť učit dlouhé seznamy toho, co se má a nemá dělat. Nemusíme jezdit do zahraničí, abychom zakusili, co je to dezorientace, zmatek či nejasnost v cizím prostředí. I doma máme dostatečné množství subkultur či menšinových společností, ve kterých je možné prožít podobné situace jako v zahraničí. Tato zkušenost může být prostředkem k jakémusi očkování proti kulturnímu šoku. Různé etnické komunity v jakékoliv zemi mohou sloužit jako vynikající příležitosti k podobné zkušenosti a vyrovnávací strategie vytvořené při těchto krátkých setkáních mohou být později aplikovány i v zahraničí. Zkušenosti z domova nám také umožní vytvořit analytické, interpretativní a komunikační dovednosti. Proč se lidé v etnických komunitách chovají tak, jak se chovají? Co znamenají jednotlivé verbální a neverbální zprávy v kontextu s jejich komunitou? Co zapříčiňuje konflikt mezi členy komunity a lidmi z vnějšku?. V rámci takové zkušenosti nás budou napadat další a další otázky, které napomáhají vytvoření interkulturního porozumění, komunikaci a adaptaci.

Samozřejmě, že jazyk je základní dovedností, jež může být osvojena před odjezdem. Je však obzvláště důležité si zapamatovat, že neverbální komunikaci se nemůžeme efektivně naučit vně kulturního kontextu. Ve skutečnosti si většina lidí uvnitř své vlastní kultury neuvědomuje, jakým způsobem dává smysl určitým zprávám. Někdy jsou si lidé přehnaně jistí svojí schopností komunikovat, protože před odjezdem studovali cizí jazyk. Neočekávají proto stres při komunikaci a často se tak neočekávaný kulturní šok stává intenzivnějším než je tomu u lidí, kteří jazyk neznají, nebo jeho znalost nepřeceňují.

4.1 Implikace pro interkulturní trénink

Účastníci interkulturních tréninků často od trenérů očekávají, že budou dávat specifické rady, jak se nejlépe, nejrychleji a bezbolestně adaptovat v nové kultuře. Dokonce od nich očekávají, že barvitě popíší cizí kulturu, bez jakýchkoliv nejasností a souvislostí. Množství lidí chystajících se do zahraničí nestojí o teoretické, abstraktní a všeobecné kulturní prezentace kladoucí důraz na všeobecný proces adaptace. Většinou chtějí krátký, konkrétní, bezbolestný, zábavný a především jednoduchý trénink. Tento fakt svádí k odevzdání popptávaného výkonu, jehož výsledky mohou být už zmíněné specifické návody, seznamy toho, co se má a nemá dělat, či různé křivky a grafy včetně množství chytrých anekdot. Někteří mohou preferovat pouštění krátkých filmů, které přítomnost trenéra zastoupí úplně. Filmy jsou často jednoduché a vtipné, a proto vzbuzují pocit, že je interkulturní adaptace téměř bezbolestným procesem. Rychle nabízejí jednoduché rady, jak minimalizovat stres z kulturního šoku a jak se rychle v zahraničí adaptovat. Je málo pravděpodobné, že tyto rychlé, „všelécící“ a bezbolestné přístupy budou mít žádaný efekt. Ve skutečnosti mohou působit spíše kontraproduktivně, „...neboť vyvolávají v zahraničních pracovnících falešný pocit sebejistoty a přehnané důvěry ve své schopnosti, nereálná očekávání bezbolestné interkulturní adaptace a zavádějící a nepřesné stereotypy o cizích kulturách s nedostatkem opravdového porozumění pro dynamiku adaptačního procesu...“ (McNicol, 1997, s. 78, překl.: MV).

Samozřejmě, že trenéři musí být také zábavní. Přinejmenším kvůli získání a udržování pozornosti účastníků, kteří nemusí být zvyklí na přednášky, či složitější koncepce tréninků. Trenérovo profesionální vystupování, vyprávění anekdot doplňujících konkrétní témata a někdy dokonce grafy a filmy jsou v určité míře nezbytné. Všechny formy by ovšem měly mít jasně definované cíle: 1) připravit účastníka na kulturní šok a stresové situace, 2) facilitovat vytvoření vyrovnávacích strategií, 3) ujistit účastníka, že se může adaptovat na cizí kulturu a efektivně komunikovat s

jejími příslušníky a 4) zprostředkovat porozumění procesu interkulturní adaptace.

Ačkoliv neexistuje žádný ideální návod k překonání problémů spojených s pobytem v cizí kultuře, solidní interkulturní tréninkový program by měl obsahovat většinu následujících přístupů, které logicky vyplývají z předcházející debaty o kulturním šoku a adaptaci.

4.2 Obsah interkulturního tréninku

4.2.1 Porozumění konceptu kultury

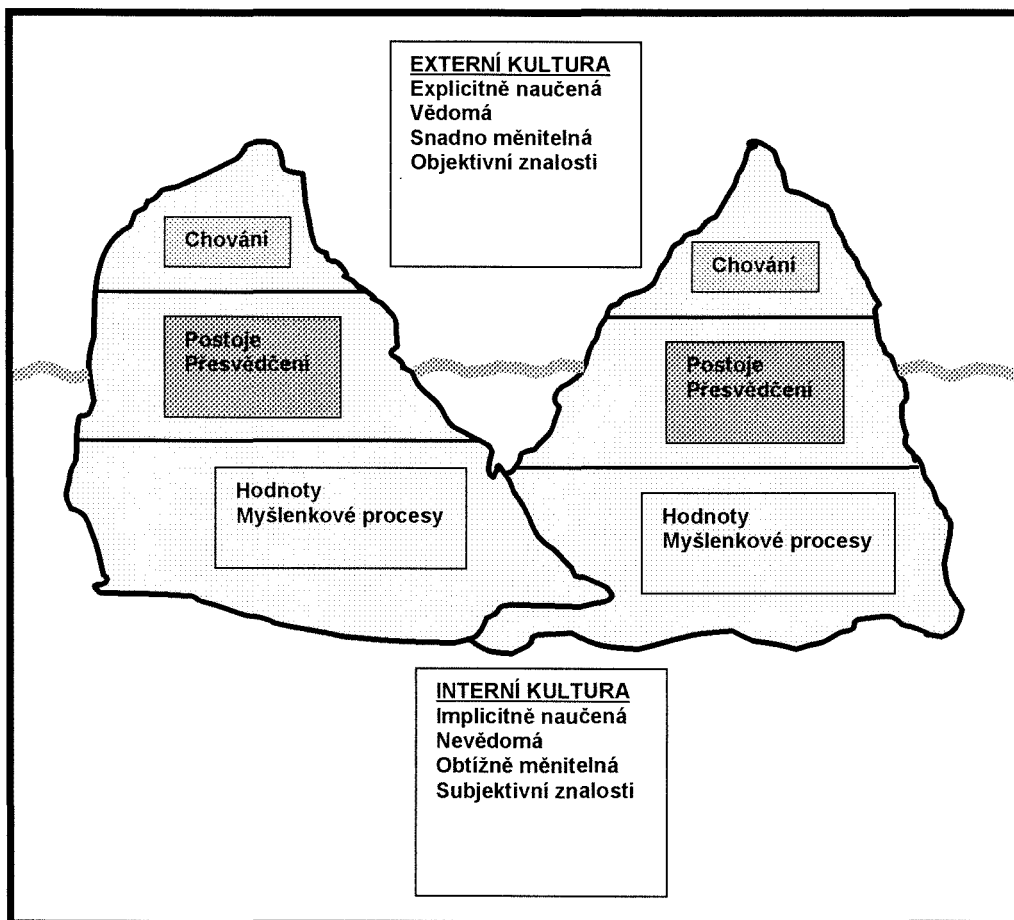
Pojmu kultura musíme porozumět ještě předtím, než začneme diskutovat o kultuře vlastní, cizích kulturách či procesu interkulturní interakce a adaptace. Stejně jako není možné zabývat se individuálním lidským chováním bez toho, abychom porozuměli konstruktu osobnosti, je problematické zabývat se chováním lidí v různých společnostech bez důkladného porozumění konstruktů kultury.

Lidé se často domnívají, že je pojem kultura synonymem pro umění, literaturu, hudbu apod. Kultura v tomto kontextu je vsazena do určitého historicko-sociálně-politického rámce. Výsledky dotazníků vyplněných účastníky před začátkem interkulturních tréninků implikují přesvědčení pracovníků, že je znalost těchto aspektů dostatečná pro vstup do cizí kultury.

Pro člověka je ovšem důležitější částí kultury právě ta vnitřní, latentní, jež skrytě ovlivňuje chování svých příslušníků. Tuto dimenzi kultury můžeme přirovnat k potopené části ledovce, z něhož pouze vrchol vystupuje nad hladinu ve formě pozorovatelného chování (viz Obr. 3). Z našeho pohledu je významnější část obsahující hodnoty a kognitivní vzorce ukrytá pod hladinou a není na první pohled jednoduše pozorovatelná. Obr. 3

znázorňuje srážku dvou kultur ve formě ledovců. Ke srážce většinou dochází pod hladinou, přičemž na hladině to vypadá, jako by vše bylo v naprostém pořádku. Analogicky tak i „... konflikt rozdílných kultur probíhá z větší části na nevědomé úrovni“ (McNicol, 1997, s. 124, překl.: MV).

Obr. 3 Analogie Ledovce



Porozumění dynamice interkulturní adaptace, včetně třech příčin kulturního šoku (viz 2.1), je základem pro pochopení toho, že reakce na kulturní šok jsou normální a že existují strategie k vyrovnání se se stresory i se stresem samotným. Nezapomínejme, že se musíme zaměřit především na interní či subjektivní kulturu.

Analogie ledovce slouží jako pomůcka při diskusi o mnohem komplexnější koncepci kultury a zaměřuje účastníkovu pozornost na kulturu jako systém, spíše než jako na soubor kulturně specifických informací. To, co obvykle nazýváme myšlením, je vlastně interní kultura, kterou si můžeme představit právě jako potopenou část ledovce. Analogii použil už Freud ve své koncepci osobnosti, kterou rovněž přirovnává k ledovci s vědomím nad hladinou a nevědomím pod hladinou pozorovatelného. McNicol (1997, s. 124, překl.: MV) dále tvrdí, že „...jediným způsobem poznání cizí kultury je aktivní interakce s touto kulturou“. Během tohoto procesu dochází k jakémusi vynoření nevědomé či nepozorovatelné části kultury nad hladinu, a člověk proto v rámci poznávání cizí kultury hlouběji proniká i do nitra kultury vlastní, a začne být schopen interakci obou kultur vědomě vnímat a aktivně ovlivňovat.

Pochopení vnitřní kultury se stává nástrojem pro analýzu a interpretaci chování ostatních a současně i sebe sama. „Například individualismus, motiv úspěchu a lineární časová orientace příznačná pro Američany způsobuje interindividuální kompetitivnost, zájem o činy a dosažený status spíše než zájem o kolektivní kooperativnost, harmonii a přiřčený status jako je tomu u Japonců.“ (Hofstede, 2001, s. 356, překl.: MV). Neporozumíme-li těmto základním hodnotám, bude pro nás složitější pochopit, proč se Američané či Japonci chovají, tak jak se chovají.

Tento druh analýzy nabízí analytické a interpretativní nástroje napomáhající zahraničním pracovníkům k získávání dovedností, k pochopení vlastního chování a chování druhých v kulturně interaktivních situacích.

Naše diskuze nasvědčuje tomu, že cílem interkulturního tréninku by měla být facilitace přesunu kulturní percepce účastníků z roviny deskriptivní na rovinu interpretativní. Takový úkol vyžaduje tvorbu tréninkových programů zajišťujících vytvoření percepčních systémů, které účastníkům ulehčí pochopení vztahů mezi různými aspekty kultury a porozumění v

procesu interkulturní adaptace. Tyto percepční systémy jsou klíčem k porozumění a dokonce k předvídání individuálního chování lidí v kontextu s různými kulturami.

4.2.2 Porozumění interkulturní komunikaci

Jestliže jsme označili rozklad komunikace za jednu z hlavních příčin kulturního šoku, je nezbytné, lidé porozuměli dynamice mezilidské komunikace. Zmíněný model komunikace (viz Obr. 2) pomáhá při konceptualizaci procesu komunikace a identifikaci základních částí komunikačního systému. Slouží také pro identifikaci příčiny a způsobu rozkladu a usnadňuje přípravu účastníků na stresové reakce tímto rozkladem způsobené.

Základem každé diskuze o interkulturní komunikaci by měla být neverbální komunikace. Je-li většina zpráv obsahujících emoce vysílána neverbálním kanálem, přičemž smysl zpráv je kulturně specifický a nevědomě získaný, musíme neverbální komunikaci věnovat značnou pozornost (např. Nakonečný, 2000 nebo Tegze, 2003).

Existuje množství dalších koncepcí, hlouběji se zabývajících diskuzí na téma interkulturní interakce. Například synchronizace rytmu řeči a pohybu těla pomáhá vysvětlit kulturně odlišný rytmus, který si člověk vštípí v prvních dnech života. Vstoupíme-li do cizí kultury, mohou být naše nepříjemné pocity způsobeny právě špatnou synchronizací s rytmem kultury. Dalším příkladem mohou být tzv. řetězce chování (action chains). Řetězce chování jsou kulturně specifické sekvence chování, které nevědomě dodržujeme za účelem dosažení určitých cílů. Jejich součástí je například dvoření se, způsoby řešení konfliktů či vytváření přátelských vztahů. Interkulturní firemní porady se možná vymykají z rukou právě proto, že si každý z účastníků přináší nevědomé předsudky o tom, jakým způsobem by se měl vybrat vedoucí porady, jak by měla probíhat diskuze nebo jakým

způsobem by se měl vytvářet pracovní plán. Stejně jako je tomu se synchronizací i akční řetězce jsou jednoduše získávány během života v určité kultuře.

4.2.3 Sekvence tréninku

Tréninkové programy, které začínají kulturně specifickou informací, vybízejí k rozdělování lidí podle vzoru „my a oni“. Účastníci pak obvykle očekávají specifické návody, jak s „nimi“ pracovat, jak s „nimi“ vycházet apod. Z hlediska interkulturního tréninku, zaměřeného na vytváření vlastních vyrovnávacích strategií, není toto zrovna nejlepší začátek.

„Tréninkové programy, které se ubírají od kulturně obecného ke kulturně specifickému, touhu po tzv. kuchařkách snižují“ (York, 1994, s. 86, překl. MV). Naopak, účastníci si jsou v rámci kulturně obecného tréninku schopni postavit základy pro vytvoření svých vlastních vyrovnávacích strategií a získají tím mnohem více, než kdyby si zapamatovali jednoduché a rozporuplné informace a poučky. Kulturně specifické znalosti jsou samozřejmě důležité a měly by být dostupné v co největší míře, ale nastavení způsobu myšlení tak, aby v maximální míře napomáhalo interkulturní adaptaci, je orientováno spíše na proces, soustředí se na "nás" spíše než na "ně". Chceme-li porozumět vlivu kultury na chování, vnímání, hodnoty a myšlenkové procesy „u nich“, je nutné, abychom nejdříve pochopili vliv vlastní kultury na sebe sama. Například pro Američany je pochopení vlastní kultury obzvláště specifickým problémem, neboť si ji většinou neuvědomují. Mohou studovat americkou literaturu a historii, ale jen málo z nich se systematicky zabývá studiem vlastní interní kultury. Zeměpisná izolace, ekonomický rozmach, "nekonečné" přírodní zdroje a ekonomicko-sociální úspěch USA jsou hlavními příčinami nezájmu o konfrontaci vlastní kultury s kulturami ostatních zemí.

Interkulturní trénink zaměřený na Američany chystající se na dlouhodobý pobyt v zahraničí by se měl především zaměřit na porozumění vlastní interní kultuře. Porozumění vlastní kultuře by na oplátku zmírnilo zvýšenou hladinu amerického etnocentrismu (amerikanocentrismus) a dokázalo by účastníkům tréninku, že americké chování, hodnoty, vzorce myšlení a pohled na svět jsou výsledkem jejich historické zkušenosti a že nemusí být jednoznačně správné a už vůbec nemusí být považovány za normální v jiných částech světa. Ve chvíli kdy účastníci pochopí vztahy mezi americkou kulturou a svým chováním, mohou začít objektivně srovnávat svoji kulturu s nezápadními kulturami jako jsou tradiční kultury Středního východu, Afriky či Asie. Na základě tohoto modelu si potom mohou sami vytvořit určité kontinuum rozdílů spíše než dva černobílé póly oddělené tlustou čarou. Následně se mohou posunout k obecným hranicím těchto rozdílů a uvědomit si, že jsou si kultury celého světa v určitých dimenzích podobné a že míra rozdílů podél tohoto kontinua je pouze otázkou stupně odlišnosti (York, 1994, s. 111-135, překl.: MV). Stejný přístup by podle mého názoru měl být uplatňován nejen pro výcvik Američanů, ale i všech ostatních cílových skupin. Samozřejmě by měl být na tento přístup kladen důraz především u cílových skupin se silnějším etnocentrickým cítěním jako jsou například právě Američané.

4.2.4 Zážitková cvičení

Interkulturní trénink probíhá z větší části formou přednášky, a proto musí mít každý trenér dostatek odborných teoretických znalostí. Dobrý program by měl ovšem účastníkům zprostředkovat také prožitek nejasnosti, zmatku, nejistoty a frustrace obsažené v procesu interkulturní adaptace. Považujeme-li za nejlepší způsob adaptace aktivní účast v cizí kultuře, potom můžeme za velmi důležitou součást přípravy považovat tzv. zážitková cvičení. Tato cvičení formou prožitku zprostředkovávají zkušenost při aplikaci různých koncepcí a přístupů vhodných k vytvoření vyrovnávacích, interpretativních, a komunikačních dovedností, jimiž jsme se zabývali výše.

Nemají-li ovšem zážitková cvičení jasně definovaný cíl, mohou je účastníci vnímat jako dětinské a nesmyslné.

Trenér by měl být schopen modelovat vyrovnávací a interpretativní techniky, podle jejichž vzoru by si účastníci mohli vytvořit a osvojit své vlastní strategie. V žádném případě by ale trenér neměl vytvářet jakékoliv závislostní vztahy, na jejichž základě by účastníci od trenéra očekávali specifické rady a jejichž přesné dodržování by považovali za nezbytné pro úspěch v zahraničí. Konečným cílem tréninku by tak mělo být převzetí zodpovědnosti za vytvoření vlastních strategií interkulturní adaptace.

Trenér se tak stává facilitátorem zajišťujícím koncepční rámec pro porozumění interkulturní problematice a zprostředkovává příležitost k participativnímu procvičení vytvořených technik v rámci zážitkové části tréninku. Zážitková cvičení se mohou skládat z kulturně kontrastních her, jako je například simulační klasika Bafá Bafá² nebo jiných simulačních cvičení. Jejich nejasnost zastupuje příčiny adaptačního stresu a nutí účastníky k použití koncepcí, které jim napomáhají při interpretaci vlastních reakcí i chování druhých.

Připomeňme si, že je důležité, aby tato cvičení probíhala na kulturně obecné úrovni a až po nich následovala část kulturně specifická. Kulturně specifická cvičení málokdy nahradí reálné situace v cizí kultuře. V kulturně specifické části tréninku se profesionální trenér musí dokázat vyhnout vytvoření způsobu myšlení, které zavádí k falešným stereotypům a podporuje nereálná očekávání. Hlavním cílem těchto cvičení není zprostředkování úplného pochopení specifické kultury, ale spíše umělé vytvoření interkulturní situace a zprostředkování prožitku adaptačního stresu.

² K dostání u Simulations Training Systems, Delmar, CA, USA (www.stsint.com)

4.3 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme se zabývali aplikací závěrů z diskuzí o kulturním šoku a adaptačním stresu přímo v interkulturním tréninku.

V pedagogickém přístupu by měl trenér působit spíše jako facilitátor než jako expert, který zná přesné řešení každého problému. Trénink musí být koncipován tak, aby účastníkům umožnil vytvořit si vlastní vyrovnávací strategie, než aby oni považovali trenérovy specifické rady za jednoznačně nejlepší.

Trénink by měl probíhat nejen formou přednášky, ale také formou zážitkových cvičení s následnou interpretací. Nejdříve by měl účastník pochopit interkulturní problematiku v rámci kulturně obecného tréninku a zakusit na vlastní kůži pocit dezorientace a bezmoci. Poté bude schopen snáze akceptovat kulturní rozdíly a v rámci kulturně specifického tréninku si bez větších předsudků rozšiřovat znalosti o cílové kultuře.

V návaznosti na interkulturní trénink se v následující kapitole budeme zabývat kompetencemi interkulturního trenéra.

5 TRENÉRSKÉ KOMPETENCE

Komplexnost a požadavky interkulturního vzdělávání vyžadují výjimečné trenérské kompetence. Ty zahrnují vysoký stupeň sebeuvědomění, citlivost k potřebám účastníků, schopnost reagovat na jejich problémy, etický přístup, koncepčně-teoretické znalosti, didaktické dovednosti a schopnosti vyhodnocovací a výzkumné.

V posledních letech vzrůstá zájem o interkulturní problematiku spojenou s mezinárodními vzdělávacími výměnami a interkulturním vzděláváním. Dnes jsou interkulturní tréninkové programy vytvářeny pro širokou škálu posluchačů jako jsou mezinárodní studenti, firemní zaměstnanci, vládní úředníci, učitelé a další. V souvislosti s tímto zájmem vzrůstá i poptávka po odborné literatuře s touto tematikou. V USA vznikla Mezinárodní organizace pro interkulturní vzdělávání, trénink a výzkum (SIETAR) a Mezinárodní časopis interkulturních vztahů, který od roku 1982 obsahuje sekci zaměřenou pouze na interkulturní trénink.

Účelem této kapitoly je zaměřit se na konceptualizaci specifických kognitivních procesů, roviny chování a osobnostních kvalit, které by charakterizovaly kompetentního interkulturního trenéra. Nejdříve si v krátkosti shrneme souvislosti interkulturní efektivity s interkulturním tréninkem a extrahujeme z nich hlavní implikace pro trenéry. Budeme se zabývat také etikou a v hlavní části kapitoly se zaměříme na detailní diskuzi o trenérských kompetencích.

5.1 Interkulturní efektivita

V současné době miliony lidí úspěšně komunikují s příslušníky cizích kultur v rámci získávání akademických titulů, uzavírání obchodů, vyjednávání dohod či spolupráce při rozvoji vědy a umění. Přesto jsou to jen

poslední čtyři desetiletí, kdy jsou systematicky zkoumány situace nebo samotní jedinci, kteří jsou součástí těchto interakcí.

Mají-li mít tréninkové programy smysluplné cíle, je pro trenéry nezbytné znát faktory efektivity v cílové kultuře a faktory ovlivňující úspěch. Studie efektivity je po dlouhou dobu hlavním tématem interkulturní komunikace a postupně dochází ke značným pokrokům v odborné literatuře. V roce 1989 věnoval Mezinárodní časopis interkulturních vztahů celé vydání právě interkulturním kompetencím. Koncepční model vycházející z těchto studií je velmi komplexní. Na interkulturní efektivitu má podle něj pozitivní vliv 1) znalost cílové kultury, 2) osobnostní kvality - otevřenost, flexibilita, tolerance k nejasnostem (odlišnostem) a smysl pro humor, 3) behaviorální dovednosti jako je komunikativnost, kulturně vhodné zaujímání rolí a schopnost sblížit se s ostatními, 4) sebeuvědomění s ohledem na vlastní hodnoty a přesvědčení, 5) dovednosti zahrnující schopnost plnění úkolů v nových kulturních podmínkách, 6) situační faktory jako je relativní podoba cílové kultury s vlastní kulturou, přijímání cizinců (míra xenofobie), politicko-ekonomické podmínky, jasnost očekávání týkajících se role a pozice cizince, psychologická zátěž spojená se zahraniční zkušeností (York, 1994, s. 156-160, překl.: MV).

Komplexnost interkulturní zkušenosti implikuje pro trenéry mnohé důležité závěry. Trenéři musí vědět, jaké faktory mohou, či nemohou být tréninkem ovlivněny, jaké důsledky mají tréninkové aktivity i jak připravit účastníky, aby pokračovali v interkulturním vzdělávání. Čím jasněji je trenér schopen vytvořit koncepci interkulturní efektivity, tím vyšší je jeho schopnost navrhnout a implementovat dobrý tréninkový program. Zanedbání těchto konceptů může vyústit ve špatně sestavený program, nerealistická očekávání účastníků a špatně nastavené vnímání interkulturního prostředí.

5.2 Pedagogika interkulturního tréninku

Odborná literatura označuje za problematická dvě hlavní témata interkulturního tréninku. Jsou to teoretické versus zážitkové metody a kulturně obecný versus kulturně specifický obsah.

5.2.1 Teoretické a zážitkové metody

Mnohé z prvních tréninkových programů se spoléhaly na teoretický přístup, jenž klade důraz na přednášku a následnou diskuzi jako nástroj předávání informací o cílové kultuře. Odborníci ovšem stále více přistupují k metodám zážitkovým. Většina zážitkových metod měla ovšem zpočátku nedostatky, neboť trenéři neměli dostatečné odborné znalosti a dovednosti, aby mohli účastníkům asistovat při interpretaci smyslu zážitku. V extrémních formách se jak teoretický, tak zážitkový přístup sám o sobě nejevil vhodným pro interkulturní trénink. Jako řešení se nabízí design tréninku, jenž integruje obě metody.

5.2.2 Kulturně obecný a kulturně specifický obsah

Problematika kulturně všeobecného a kulturně specifického tréninku se zabývá obsahem tréninku. První programy se téměř úplně spoléhaly na kulturně specifický obsah, tj. informace o cílové kultuře, společnosti, politickém systému, ekonomické struktuře, historii atd. Ačkoliv se tento přístup jevil jako logický, vyšlo později najevo, že: 1) jednotlivé kultury se liší a jsou těžko uchopitelné a 2) sebeuvědomění a pochopení obecné dynamiky a vlivu kultury jsou stejně důležité, či dokonce důležitější než informace kulturně specifické. Kladení přílišného důrazu na kulturně specifický trénink může svést účastníky k falešnému dojmu, že jsou lépe připraveni na interkulturní zkušenost, než je tomu ve skutečnosti. Paradoxně zaujímají sami účastníci pozitivnější postoj spíše ke kulturně specifickému než ke

kulturně obecnému učení, protože je konkrétnější a méně ego-ohrožující. Trenéři tak řeší dilema, zda: 1) zařadit aktivity, které mohou být účastníky odmítnuty, ale jsou relevantní k interkulturní efektivitě, nebo 2) eliminovat tyto aktivity, získat pozitivní odezvu, ale přitom riskovat neadekvátní přípravu účastníka. Jako řešení se taktéž nabízí design tréninku, který integruje obě metody postupně od obecného ke kulturně specifickému obsahu.

5.3 Etika interkulturního tréninku

Poněvadž neexistuje absolutní konsenzus v odpovědích na otázky, které se nabízejí v souvislosti s etikou interkulturního tréninku, stále probíhají celosvětové debaty a diskuze na toto téma. Martin a Paige (Martin, 1986, s. 54-63, překl.: MV) nabízejí ve své práci užitečné odpovědi na řadu otázek. Co se týče cílů tréninku, považují trénink za „transformativní“, tj. s úmyslem změnit kognitivní, behaviorální a afektivní procesy účastníka. Dodávají, že etický trenér si musí být plně vědom této „osobnostní transformace“ a musí být schopen pomáhat účastníkům při překonávání překážek v průběhu tohoto procesu. Co se týče tréninkového prostředí, požadují od trenéra snahu o vytvoření důvěryhodného klimatu a přizpůsobení prostředí učebnímu stylu účastníků. Ve věci pedagogiky tréninku se Martin a Paige zabývají sekvencí tréninkových aktivit a nezbytností trenérských dovedností. Také nastolují otázku etiky klientů a požadují od trenérů, aby znali dlouhodobé záměry klienta a odmítali ty klienty, jimž by získání interkulturních dovedností sloužilo k neetickým účelům (např. ke zneužívání zahraničních pracovníků).

Vztah trenéra a účastníka klade důraz na vyhýbání se utváření závislostních vztahů a na pomoc účastníkovi v úsilí nezávisle získávat informace v průběhu učení se o cílové kultuře. Martin a Paige (Martin, 1986, s. 54-63, překl.: MV) také identifikují určitá rizika (např. otevření se s následným selháním) vztahující se k tréninku. Podle nich by měl být etický trenér schopen redukovat rizika právě jejich pochopením, schopností aktivního naslouchání a správným sledem aktivit. Society for International Education, Research and

Training (SIETAR) se snaží aktivně formulovat etický kodex pro interkulturalisty.

5.4 Trenérské kompetence

Koncepce tréninku, jeho trvání, intenzita i obsah se mění. Účastníci a cílové země se také mění. A právě proto je interkulturní trénink považován za velkou výzvu vyžadující neobvyklé a invenční způsoby přípravy.

V této části budeme trenérské kompetence kategorizovat podle kognitivních dovedností, behaviorálních dovedností a osobnostních atributů. Většina z těchto kognitivně behaviorálních kompetencí a osobnostních atributů je zmiňována v literatuře týkající se obecných trenérských kompetencí i v literatuře zaměřené na interkulturní efektivitu. Smyslem této kapitoly je shrnout myšlenky z těchto zdrojů a prezentovat detailní popis kompetencí interkulturního trenéra. Žádný trenér nebude samozřejmě oplývat všemi těmito vlastnostmi, ale ti nejlepší a nejetičtější trenéři se budou celoživotně snažit o zdokonalení své znalostní základny, výkonu i osobnostních kvalit. Rozpoznají své vlastní silné a slabé stránky a budou se snažit najít svoji funkci v oblastech, kde mohou být nejefektivnější.

5.4.1 Trenérské kompetence - kognitivní rovina

Kompetentní trenéři musí mít určitou koncepční základnu pro svoji práci. Znalosti slouží jako základ, jež trenéři musí průběžně rozšiřovat ve světle nových poznatků a teorií. Rozdělme si kognitivní kompetence do osmi kategorií. Společně tyto oblasti a specifika reprezentují kognitivní kompetence ideálního trenéra. Příloha F nabízí stručný souhrn těchto kategorií a k nim přiřazených specifických znalostí.

- *Interkulturní fenomén.* Tato oblast je jádrem trenérských znalostí. Obsahuje porozumění tomu, co to znamená přemístit se z jedné kultury do druhé a efektivně v ní žít a pracovat. Dynamika kulturní adaptace a výzvy kulturního učení se jsou dobře známy, stejně jako proces zpětné adaptace, který se v literatuře objevuje jako zásadní interkulturní problém. Trenér, který chápe vzrušení z interkulturní zkušenosti a stejně dokáže porozumět sociální frustraci, bude empatictější vůči účastníkům, a dokáže jim v průběhu této zkušenosti lépe asistovat.
- *Inerkulturní trénink.* Od základních programových předpokladů až po následné vyhodnocení – kompetentní trenér musí mít znalosti o celém tréninkovém procesu. Sofistikovaný design programu vyžaduje hlubokou znalost klíčových oblastí. Vývoj pedagogiky relevantní k potřebám účastníků a cílům programu vyžaduje detailní porozumění obsahu a procesním alternativám. Zkušený trenér bude vědět, jaké faktory ovlivňují tréninkový proces, stejně jako jaký dopad má trénink na následnou efektivitu zahraničního pracovníka.
- *Problematika trenér-účastník.* Pro trenéra je nezbytné porozumět dynamice vztahu trenéra a účastníka. Především musí dokázat zpracovávat (diskuze a interpretace) zkušenosti účastníků, tak aby jim pomohl pochopit smysl toho, co prožívají, a integrovat tyto prožitky do struktury znalostí a dovedností, k jejichž získání účastníky vede. Procesní dovednosti při zpracovávání informací jsou zvláště důležité, když účastníci prožívají stres, zmatek, úzkost nebo frustraci. Trenér by měl mít také představu o alternativních reakcích účastníků na tréninkové aktivity, zvláště pak na způsoby, jakými se mohou tyto reakce projevit.

- *Etika.* Kompetentní trenér si musí uvědomovat hlavní etické problémy v oblasti interkulturního tréninku.
- *Kulturně specifický obsah.* Tato znalost doplňuje trenérovo obecné porozumění interkulturnímu fenoménu skrze začlenění specifických prvků informací o domovské a cílové kultuře účastníků a jejich poslání. Trenéři samozřejmě nemohou být experty na každou kulturu, na niž účastníky připravují, ale mohou a měli by 1) zjistit co nejvíce o cílové kultuře a o poslání účastníků před zahájením programu a 2) vědět, jak správně spojit lidské a materiální zdroje k efektivnímu přenosu těchto informací k účastníkům.
- *Trenérská problematika.* Kompetentní trenéři jsou si jasně vědomi své role v procesu učení. Spíše než sloužit jako experti s rizikem vytvoření závislostního vztahu s účastníky by měli znát principy kulturního učení se a podporovat účastníky k vlastnímu objevování v cílové kultuře.
- *Mezinárodní problematika.* Mnoho tréninkových programů v dnešní době připravuje účastníky na život, práci a studium v tzv. rozvojových zemích. Trenéři, kteří připravují účastníky k těmto činnostem, musí klást zvláštní důraz na porozumění a předání informací o: 1) alternativních teoriích a perspektivách společenského vývoje a změny, 2) zájmech a aspiracích lidí z třetího světa a 3) důrazu na utváření vztahů založených na rovnosti spíše než na dominanci.
- *Multikulturní problematika.* Četné programy se zaměřují na domácí problematiku spojenou s kulturním pluralismem a diverzitou (např. rozmanitost v pracovním prostředí, multikulturní vzdělávání ve školách, rasismus, předsudky). Trenéři pracující v této oblasti musí

mít obsáhlé znalosti o historii, kulturách a politicko-ekonomických záležitostech účastníků, kterým se věnují. Multikulturní trénink je extrémně náročný, protože pracuje s fundamentálními společenskými otázkami, které se týkají útlaku a nerovnosti. Takový trénink je často vysoce kontroverzní, zpolitizovaný a zatěžující. Trenéři musí také porozumět psychologii marginality³.

5.4.2 Trenérské kompetence - behaviorální rovina

Behaviorální kompetence jsou organizovány ve stejných osmi oblastech jako kognitivní kompetence. Příloha G nabízí stručný souhrn těchto kategorií a k nim přiřazených specifických znalostí. V mnoha případech jsou behaviorální specifika výkonným ekvivalentem kognitivní kompetence. Tato behaviorální specifika se vztahují k trenérově schopnosti připravit účastníky na setkání s interkulturními procesy a fenomény jako jsou kulturní šok, adaptace, kulturní učení se, interkulturní komunikace či zpětná adaptace. Kompetentní trenér musí být dále schopen vytvářet aktivity, které účastníkovi umožní myslet, cítit a reagovat na tyto jevy. Získání nových způsobů myšlení, chování a prožívání musí začít během tréninku, přičemž nezáleží na cílové kultuře, poněvadž můžeme předem očekávat, že k setkání s těmito jevy dojde v určité míře ve všech kulturách.

- *Interkulturní fenomén.* Tato oblast se vztahuje k trenérově schopnosti připravit účastníky na setkání s interkulturními procesy a fenomény jako jsou kulturní adaptace, kulturní učení se, interkulturní komunikace, interkulturní vztahy a zpětná adaptace. Kompetentní trenér musí být schopen dále vytvářet aktivity, které účastníkovi

³ Psychologie marginality se v rámci interkulturní problematiky zabývá psychologii lidí prožívajících relativně dlouhé časové úseky v různých kulturách. Tito lidé často obtížně nalézají vlastní kulturní identitu a často u nich dochází k pocitu "interkulturní sounáležitosti", či naopak "interkulturní izolace" - cítí se doma buď všude, anebo nikde. Psychologii marginality se zabývá například Bennett (2003).

umožní myslet, cítit a reagovat na tyto fenomény. Získání nových způsobů myšlení, chování, prožívání (změna paradigmatu).

- *Interkulturní trénink.* V této oblasti se po trenérech vyžaduje množství dovedností. Základem je schopnost analyzovat potřeby účastníků. Proces plánování dále zahrnuje základní logistiku a řízení vstupů dalších lektorů. Sestavování programu zahrnuje identifikaci cílů a jejich sladění s tréninkovými aktivitami, integrování různých obsahových oblastí a metod do jednoho programu. To vše za systematického zvažování kritických proměnných spojených s tréninkem. Trenér musí být schopen vytvářet pedagogicky vhodné tréninkové aktivity, správně je seřadit a zajistit, aby se vzájemně doplňovaly a navazovaly na učební styly trenérů. Dále musí zajistit dostupnost alternativních aktivit. Trenér podporuje účastníkovou nezávislost na kulturním tréninku zdůrazňováním obecných dovedností kulturního učení se. Trenér musí být také schopen soustavně analyzovat výstupy průběžného hodnocení tréninku.
- *Problematika trenér–účastník.* Kompetentnímu trenérovi nestačí pouze být si vědom účastníkových reakcí, ale chce být schopen tyto reakce i efektivně reflektovat. Poskytováním koncepčního rámce pro práci s těmito reakcemi a vytvářením důvěrné atmosféry by měl být trenér schopen podporovat kulturní učení se a vytváření efektivních interkulturních dovedností. Trenér musí být schopen zvládat i složitější problémy účastníků, především když určité aktivity zapříčiní silné emocionální reakce. Trenér musí odolat roli experta proto, aby se vyvaroval závislostních vztahů s účastníky. Po celou dobu by měl demonstrovat citlivost vůči prožitkům účastníků.
- *Etika.* Etičtí trenéři slíbí pouze to, co mohou opravdu dodat. Musí být připraveni vytvářet a implementovat sofistikované vzdělávací programy. V rámci etického kodexu by měli odmítnout jakoukoliv

smlouvu s klienty, jejichž cíl je sám o sobě neetický. Dodržováním etického kodexu podporují veřejnou důvěru v interkulturní trénink.

- *Kulturně specifický obsah.* Tato oblast je složena ze dvou kompetencí: schopnost zajistit informace o prostředí, ve kterém bude účastník žít, a schopnost poskytovat instrukce k pochopení specifických rysů cílové kultury. Kompetentní trenér by se měl také postarat o to, aby účastníci nepřeceňovali užitek kulturně specifické informace.
- *Problematika trenéra.* Kompetentní trenér musí mít určité neobvyklé schopnosti. Schopnost sloužit jako zdroj podnětů a informací, ale ne jako expert. Schopnost vytvářet tréninkové aktivity navozující stresové situace podobné kulturnímu šoku v kombinaci se schopností pomáhat účastníkům tyto situace zvládat. Kompetentní trenéři odvozují svoji profesionální identitu od efektivního fungování v mnoha trenérských rolích: designér, vzdělavatel, poradce apod. Jejich profesionální sebekoncepce není závislá na životě a práci ve specifické kultuře ani na chvále účastníků. Interkulturní trenéři se posunují za tyto prvotní, ale v závěru omezující, zdroje identity.

- *Mezinárodní problematika.* Interkulturní trenéři, především ti, kteří připravují účastníky na život v zemích třetího světa, by měli být schopni vestavět do tréninkového programu obsah vztahující se ke společenskému vývoji a změně. Musí být schopni instruovat účastníky k relativistickému pohledu na zájmy lidí z rozvojových zemí, jejichž percepce reality se může signifikantně lišit od globálního vnímání reality. Především musí účastníky seznámit s jevy jako jsou závislostní vztahy, kulturní dominance, arogance, nadřazenost a s dalšími spojenými faktory, například s kolonizační minulostí hostitelské země.
- *Multikulturní problematika.* Trenéři v multikulturních programech musí být schopni zvládat kontroverzní problémy a tlaky spojené s extrémně citlivými tématy, jako je například rasismus. Účastníci často prožívají pocity zloby, frustrace či viny, když se diskuze stočí k útlaku určitých skupin ve společnosti. Někteří účastníci budou odmítat návrhy a odporovat obsahu a procesu tréninku. Multikulturní trenéři musí být schopni zvládat konflikty mezi různými členy skupiny. Možná nejdůležitější dovedností multikulturního trenéra je schopnost podporovat pozitivní pohled na rozmanitost, jenž účastníky vybaví vzorci myšlení, které jim umožní vnímat rozdíly spíše jako zdroje alternativních řešení či inovací, než jako zdroje problémů.

5.4.3 Trenéřské kompetence – osobnostní rovina

Příloha H shrnuje dvanáct osobnostních charakteristik, které literatura považuje za pozitivní vlastnosti efektivního a kompetentního interkulturního trenéra.

- *Tolerance k nejasnostem.* Dá se říci, že každý tréninkový program je unikátní a do určité míry nepředvídatelný. Konfigurace prvků –

složení lektorů, charakteristika účastníků, design tréninku, dynamika učení – se mění program od programu. V programech je vestavěna určitá míra nejasnosti a nejistoty, kterou musí být trenéři schopni akceptovat a tolerovat.

- *Kognitivní a behaviorální flexibilita.* Z komplexnosti a nepředvídatelnosti podstaty tréninku vyplývá, že interkulturní programy vyžadují kognitivní a behaviorální flexibilitu ze strany trenéra. Trenéři musí být schopni upravit svá očekávání a tréninkové aktivity k rozdílným potřebám, stylům učení a měnícím se reakcím účastníků na proces a obsah tréninku. Schopnosti účastníků se mohou lišit na úkor trenérova očekávání. Určité aktivity mohou být efektivní, jiné nikoliv. Kompetentní trenér musí být dostatečně flexibilní, aby dokázal efektivně reagovat na dynamiku tréninku.
- *Sebeuvědomění, silná identita, sebeocení.* Vezmeme-li v úvahu fakt, že účastníci trenérům často oponují, bude důležité, aby si trenéři byli jisti samy sebou a aby měli vysoký stupeň sebeuvědomění. Poté mohou jít účastníkům příkladem, být otevřenější a čestní ve vztazích k účastníkům a efektivnější v pomoci při zvládnání problémů kulturního učení.
- *Kulturní sebeuvědomění.* Kulturní sebeuvědomění znamená pochopení role kultury ve formování vlastních hodnot, přesvědčení, vzorců chování, způsobů řešení problémů apod. Také to znamená uvědomění si své vlastní jedinečnosti, stejně jako úrovně, ve které člověk sdílí převládající kulturní normy. Kompetentní trenér bude schopen předat tento koncept druhým.
- *Trpělivost.* Trpělivost je nesmírně důležitá, protože v každém programu se vyskytne nějaký rušivý prvek, jakým může být logistický problém, zpoždění či vyrušování, který otestuje trenérovu trpělivost.

Nejdůležitější je, aby byli trenéři trpěliví vůči účastníkům. Měli by také doporučovat účastníkům, aby oni sami byli trpěliví při svém úsilí o osvojení cizího jazyka a kulturních odlišností.

- *Nadšení a odhodlání.* Většina kompetentních trenérů inspiruje účastníky nadšením pro věc a vlastním odhodláním ve zdokonalování se v interkulturních znalostech a dovednostech. Takoví trenéři nikdy neztratí nadšení pro vzrušující aspekty interkulturního učení se, ani při vysoké náročnosti úkolu. Velkým darem je jejich schopnost motivovat účastníky svým vlastním nadšením a odhodláním směrem k interkulturním zkušenostem.
- *Interpersonální citlivost.* Interkulturní trenéři musí být velmi adaptabilní v interpersonálních vztazích, a zvláště potom citliví k potřebám a zájmům účastníků. Musí být schopni si dobře porozumět se širokou skupinou jednotlivců tvořících trénovanou skupinu. Musí být také schopni dobře spolupracovat s ostatními trenéry, zdrojovými články, dobrovolníky, administrátory a dalšími, kteří jsou součástí programu.
- *Tolerance k odlišnostem.* Schopnost tolerovat odlišnosti (např. v názorech, přesvědčení či chování) je jedním z hlavních předpokladů efektivního trenéra, jenž často pracuje v extrémně heterogenním prostředí. Tato vlastnost bude často testována účastníky, kteří ji sami postrádají.
- *Otevřenost novým zkušenostem a odlišným lidem.* Přirozená otevřenost novým zážitkům a rozdílným lidem je osobnostní kvalita, která na prvním místě vede mnohé do interkulturní sféry, a je nejdůležitějším atributem pro kulturní učení se. Kompetentní trenér, který je tímto způsobem motivován, komunikuje otevřenost směrem k

účastníkům formou prezentace otevřených vzorců myšlení, chování a prožívání.

- *Empatie.* Empatie znamená schopnost vcítění se do myslí, pocitů a role druhého. Empatický trenér oplývá schopností vycítit, jak si účastník vede, a vhodně reagovat. Takový trenér dokáže pochopit účastníkovu úzkost a potíže, stejně jako jeho radost z úspěchu.
- *Smysl pro pokoru.* Smysl pro pokoru neznámá falešnou skromnost, ale upřímný respekt vůči komplexnosti, náročnosti a nejistotě interkulturního učení se. Kompetentní trenér si je vědom širší této disciplíny. Takový trenér chápe, že trénink není exaktní věda, že kreativita v designu a technikách je stále potřebná a že budoucí výzkum odkryje ještě mnohé o interkulturní problematice. V základech se tento smysl pro pokoru opírá o trenérův hluboký respekt k nejasnostem a rozdílným kulturám.
- *Smysl pro humor.* Tato specifická vlastnost pomáhá trenérům i účastníkům zvládat efektivně tréninkovou zátěž a ulehčit účastníkům při zvládání stresu v adaptačních fázích tréninku. Schopností zasmát se sám sobě i vyprávěním různých historek o interkulturních vztazích mohou kompetentní trenéři snížit zátěž a udržet nadšení účastníků.

5.5 Trénink trenérů

Je-li interkulturní trénink sám o sobě komplexním vzdělávacím projektem, tak o náročnosti tréninku trenérů nemůže být pochyb. Takový trénink vyžaduje od účastníků, aby učinili zásadní krok od základního pochopení interkulturní zkušenosti a osahání si interkulturních dovedností směrem k rovině, ve které mohou aplikovat tyto znalosti a dovednosti jako interkulturní trenéři. Tento základ ovšem nedělá z lidí s interkulturními

znalostmi a dovednostmi automaticky trenéry, ačkoliv se tak v mnoha případech často děje. Většinou je musí absolvovat několik praktických tréninkových programů, aby byli schopni efektivně zvládat dynamiku učení, otázky a pedagogické prvky tréninku. S podporou zkušených trenérů se mohou sami stát kompetentními trenéry.

Důvodem k uvedení těchto argumentů je fakt, že není možné se rychle a bez zkušeností stát kompetentním interkulturním trenérem. Problémem pro aspirujícího trenéra je především nesourodá základna akademických oborů směřujících k této profesi, a je proto nutné, aby zkušení interkulturalisté:

- Identifikovali relevantní akademické programy
- Vybírali soubor znalostí, které si trenéři musí osvojit
- Poskytovali více příležitostí k tomu, aby budoucí trenéři mohli pod dohledem zkušených trenérů získat další zkušenosti
- Zdokonalili a nabídli více programů pro výcvik trenérů

Programy zaměřené na výcvik trenérů musí nabízet příležitosti k získání trénérských dovedností a zkušeností v kombinaci s konceptuálním obsahem týkajícím se kritických tréninkových proměnných a dynamiky tréninku. Tyto programy by měly obsahovat cvičení zaměřená na všeobecný design programu a vytváření specifických tréninkových aktivit. Měly by také shrnout logistické plánování a vyhodnocování programu. Pozornost by měla být věnována hlubšímu prozkoumání vztahu mezi trenérem a účastníkem. To je pouze několik důležitých prvků, které by měly tvořit výcvikový program trenérů.

V USA existuje nabídka několika tréninkových workshopů, které probíhají přibližně jednou do roka pod záštitou profesionálních asociací a organizací jako jsou Society for International Education, Training and Research (SIETAR), Association of International Educators (NAFSA), a

Intercultural Communication Institute (Intercultural Communication Institute). Tyto programy jsou velmi intenzivní a většinou časově omezené na jeden až dva týdny. Nemohou však substituovat dlouhodobé úsilí, které musí kvalitní interkulturní trenér vynaložit k získání dostatečných zkušeností a znalostí. Trenéři by měli rozvíjet své znalosti a dovednosti v průběhu celé své profesionální kariéry.

5.6 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se v návaznosti na předešlé detailně zabývala ideálními kognitivními a behaviorálními kompetencemi interkulturního trenéra včetně jeho osobnostních atributů. Bezpochyby bychom mohli zmínit další charakteristiky, či u těch zmíněných udělat různé výjimky, ale žádná typologie nemůže vcelku vystihnout odlišnosti ve stylech a přístupech, které se objevují u kompetentních trenérů. Vezmeme-li v úvahu, že jsou výše uvedené vlastnosti víceméně odpovídající, nabízí se potom otázka, jak mohou potenciální trenéři tyto vlastnosti získat. Interkulturalisté musí vyhledávat a kombinovat relevantní znalosti, dovednosti a zkušenosti z různých oborů a především z jednotlivých kultur a zemí.

6 ZÁVĚR

Na závěr bych rád ve stručnosti shrnul obsah a výstupy všech kapitol a nabídl čtenáři odkazy na zdroje vhodné k hlubšímu poznávání jednotlivých témat.

V první kapitole konkretizuji pojem interkulturní rozdíly v pěti dimenzích, které jsou známy jako Hofstedeho dimenze interkulturních rozdílů. Poněvadž Hofstedeho práci považuji za stěžejní dílo v oblasti interkulturní problematiky, věnuji jednotlivým dimenzím pozornost v takovém měřítku, aby je byl čtenář schopen dostatečně pochopit a především vnímat a používat jako kontinuum, na jehož základě lze nejen kvantifikovat stupeň náklonnosti kultury k jeho jednomu či druhému pólu, ale především vyvozovat dle této stupnice obecně platné závěry o nastavení té či oné kultury. Pro doplnění informací a především pro praktické využití Hofstedeho výzkumů, například při přípravě zaměstnanců na pobyt v zahraničí, doporučuji obrátit se přímo na knihu *Cultural consequences* (Hofstede, 2001), odkud lze dle výsledků statistických výzkumů načerpat obecné znalosti o kulturním prostředí téměř jednoho sta zkoumaných zemí. Dalším neméně významným dílem v této oblasti je *Riding the waves of culture* (Trompenaars, 1997), ve kterém se autor víceméně teoreticky zabývá sedmi dimenzemi, jež se v některých aspektech vzájemně doplňují s těmi Hofstedeho. Pro získání kulturně specifických informací o jednotlivých zemích a jejich kulturách doporučuji edici *Culture shock series*⁴.

Kulturní rozdíly jsou považovány za obecnou příčinu kulturního šoku. Základní myšlenkou kapitoly *Kulturní šok* je snaha dovést čtenáře k pozitivnímu vnímání kulturního šoku i přesto, že slovo šok má samo o sobě spíše negativní charakter. Od dob Obergova medicínského pojetí kulturního šoku (1960) se tímto fenoménem zabývala celá řada odborníků, kteří se spíše než jako o nemoci začali o kulturním šoku vyjadřovat jako o faktoru, jenž pozitivně ovlivňuje osobnostní růst člověka. Pro hlubší studium

⁴ K dostání například na www.amazon.com

příčin kulturního šoku považuji za nezbytné pochopit především pojmy sociální frustrace a frustrační chování (např. Nakonečný, 1998), které se přímo váží na uvedené příčiny kulturního šoku – ztrátu známých ukazatelů a rozklad komunikace. Krize identity jako třetí příčina, může být také považována za produkt sociální či kulturní frustrace. Hluběji se tématem krize identity a kulturní marginality zabývá například Bennett (2003). Zajímavý a podnětný úhel pohledu na možná východiska z krize identity nabízí také Sedm návyků vůdčích osobností (Covey, 1994)⁵.

Na kapitolu Kulturní šok přímo navazuje kapitola Interkulturní adaptace, ve které se zabývám průběhem adaptačního stresu, ale především způsoby, jimiž člověk na tento typ stresu reaguje. V textu často kladu důraz na proaktivní a individuální přístup k vytváření vyrovnávacích strategií (coping strategies). Proaktivní přístup proto, aby člověk při snaze ubránit se stresu nedal průchod reaktivním ego-defenzivním mechanismům. Individuální přístup proto, že vytvářené vyrovnávací strategie se mohou u každého člověka lišit. Porozumění systému ego-defenzivních mechanismů je základem pro hlubší pochopení stresových reakcí. Freudova koncepce ego-defenzivních mechanismů je popsána téměř v každé učebnici psychologie osobnosti (např. Nakonečný 1995). Co se proaktivity týče, znovu bych čtenáře odkázal na Coveyho (1996) Sedm návyků vůdčích osobností.

Proaktivní a individuální přístup následně prostupuje i kapitolu Interkulturní trénink. Předcházející kapitola implikuje, že by měl být interkulturní trénink spíše facilitací procesu vytváření individuálních vyrovnávacích strategií a že by především neměl diktovat přesné návody k překonání, či dokonce vyhnutí se procesu adaptace. Záměrně zde u sloves „překonat“ a „vyhnout se“ používám dokonavého tvaru, neboť chci zdůraznit právě nedokonavost procesu adaptace. V průběhu „normálního

⁵ Kniha Sedm návyků vůdčích osobností (Covey, 1996) není odbornou prací a proto považuji za důležité, aby čtenář vnímal Coveyho často podnětné myšlenky s určitým odborným odstupem.

života“⁶ se člověk neustále nachází v adaptačním procesu určitého druhu, a proto tento proces vlastně nikdy nekončí. Odkazy k dalším zdrojům informací o interkulturním tréninku naleznete například na stránkách SIETAR - Society for International Education, Training and Research (www.sietar.org), NAFSA – Association of International Educators (www.nafsa.org) nebo Intercultural Communication Institute (www.intercultural.org).

Kapitola Trenérské kompetence nepřímo navazuje na kapitulu Interkulturní trénink. Záměrně jsem ji oddělil, poněvadž se dále nezabývá teorií a praxí interkulturního tréninku, ale konkrétními kompetencemi interkulturního trenéra. Použil jsem Bennettovo (2003) rozdělení kompetencí do kognitivní, behaviorální a osobnostní roviny. Jednotlivé prvky kompetencí v těchto rovinách jsem dále rozvedl ve snaze umožnit čtenáři lépe pochopit, na jakých základech jsou tyto kompetence vystavěny. Čtenář by měl podle tohoto rozboru dokázat předurčit, zda-li on nebo někdo jiný (např. při výběrovém řízení) splňuje kritéria kompetentního interkulturního trenéra či nikoliv. Vlivem vlastní zkušenosti vnímám interkulturní trénink jako odborně vedený skupinový výcvik, či skupinovou terapii, a proto považuji dostatečné odborné znalosti a především praktické zahraniční zkušenosti trenéra za stěžejní faktory při vyhodnocování jeho kompetentnosti.

Doufám, že se tato práce může stát podnětným příspěvkem do oblasti interkulturní problematiky nejen pro odborného čtenáře, ale také pro všechny, kteří se tímto tématem zabývají. Mým záměrem není předložit čtenáři exaktní a nenapadnutelné výstupy, ale spíše nabídnout podněty k diskuzi, k vlastní introspekci a k přehodnocení vlastního vztahu k jiným

⁶ Výraz „normální život“ zde používám v souvislosti se způsobem života, jenž považuji za vlastní naší západní společnosti. Některé východní filozofie se s tímto tvrzením o nedokonavosti adaptace neshodují a například tzv. buddhismus může za jakési dokonání procesu adaptace a tudíž oproštění se od veškerých potřeb považovat tzv. nirvánu.

kulturám a odlišnostem obecně. Přeji si, aby tato práce přispěla nejen k pozitivnímu vnímání všeobecných interkulturních rozdílů, ale i k vnímání pouhého názorového konfliktu mezi jednotlivými lidmi jako nástroje k nikdy nekončícímu rozvoji a lidské spolupráci.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ADLER, L. 2001. Cross-cultural topics in psychology. 2. vyd. Grennwood Publishing Group
ISBN 0275969738
- BENNETT, M. 2003. Handbook of intercultural training. 3. vyd. SAGE Publications.
ISBN 0761923322
- BRISLIN, R. 1981. Cross-cultural encounters: Face to face interaction. New York: Pergamon
- HOFSTEDE, G. 2001. Culture's consequences. 2. vyd. London: Sage Publications
ISBN 0-8039-7324-1
- GUDYKUNST, W. 1988. Theories in intercultural communication. London: Sage Publications
ISBN 0803931506
- CHU, C. 1991. Asian mind game: Unlocking the hidden agenda of the Asian business culture. Simon & Schuster Adult Publishing Group
ISBN 0892563524
- LEWIS, R. 1996. When cultures collide. London: Nicholas Brealey Publishing
ISBN 1-85788-086-2
- Mc NICOL, S. 1997. Cross-cultural practice: Assessment, treatment, and training. Wiley, John & Sons, Inc.
ISBN 0471148490
- NAKONEČNÝ, M. 1998. Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia
ISBN 80-200-0625-7
- NOVÝ, I. 1996. Interkulturální management-Lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing
ISBN 80-7169-260-3
- MARTIN, M. Cross cultural orientation: New conceptualizations and applications. New York: University Press of America
ISBN 0819156086

SEELYE, H. 1995. Culture clash – managing in cross cultural world.
Chicago: NTC Publishing
ISBN 0-8442-3304-8

SUE, D. 2003. Understanding abnormal behavior. Boston: Houghton Mifflin
Company
ISBN 0-618-219994

TROMPENAARS, F. 1997. Riding the waves of culture. London: Nicholas
Brealey Publishing
ISBN 1-85788-176-1

YORK, D. 1994. Cross-cultural training programs. Greenwood Publishing
Group, Inc.
ISBN 0897893751

BIBLIOGRAFIE

BASS, J. et al. BUSINESS LEADERSHIP. San Francisco: John Wiley & Sons. 2003
ISBN 0-7879-6441-7

COVEY, S. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru. 1. vyd. Praha: Pragma. 1994
ISBN 80-85213-41-9

CULTURE SHOCK SERIES. Graphic Arts Center Publishing Company

DANIELS, D. et al. International business. 8. vyd. Addison Wesley Longman. 1998
ISBN 0-201-76733-3

PRŮCHA, J. Interkulturní psychologie. 1. vyd. Praha: Portál. 2004
ISBN 80-7178-885-6

KOHL, R.: Survival kit for overseas living. 3. vyd. Washington: Library of Congress. 1996
ISBN 1-877864-38-2

KOLMAN, L. Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů. 1. vyd. Praha: Credit. 2001
ISBN 80-213-0735

MARCUS, A. Business Society: ethics, government and the world economy. Boston: Carlson School of Management. 1993
ISBN 0-256-08866-7

NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia. 1995
ISBN 80-200-0525-0

NAKONEČNÝ, M. Lidské emoce. 1. vyd. Praha: Academia. 2000
ISBN 80-200-0763-6

NOE, R. et al. Human resource management: gaining a competitive advantage. Homewood: Richard D. Erwin & Austen Press. 1994
ISBN 0-256-11349-1

NOVÝ, I. et al. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vydání. Praha: Management Press. 2001

PLAMÍNEK, J. 1994. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 1. vyd. Praha: Argo
ISBN 80-85794-14-4

RABE, M. Culture shock – Living and working abroad- Practical guide.
Portland: Times editions. 1997
ISBN 1-55868-304-6

SHELTON, K. Integrity at work. Chicago: Executive Excellence Publishing.
1998
ISBN 1-890009-32-6

STORTI, G. The art of coming home. Yarmouth: Intercultural Press. 1997
ISBN 1-877-864-47-1

TEGZE, O. Neverbální komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003
ISBN 80-7226-426-X

TROMPENAARS, F. Building cross cultural competence. Washington:
Library of Congress. 2000
ISBN 0-300-08497-8

SIETAR - Society for International Education, Training and Research.
www.sietar.org

NAFSA - Association of International Educators.
www.nafsa.org

INTERCULTURAL COMMUNICATION INSTITUTE
www.intercultural.org

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA-A: Index individualismu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a s vysokým stupněm individualismu

PŘÍLOHA-B: Index mocenského odstupu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a s vysokým stupněm mocenského odstupu

PŘÍLOHA-C: Index vyhýbání se nejistotě a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a s vysokým stupněm vyhýbání se nejistotě

PŘÍLOHA-D: Index maskulinity a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a s vysokým stupněm maskulinity

PŘÍLOHA-E: Index dlouhodobé orientace a klíčové rozdíly mezi krátkodobě a dlouhodobě orientovanými společnostmi

PŘÍLOHA-F: Trenérské kompetence – kognitivní rovina

PŘÍLOHA-G: Trenérské kompetence – behaviorální rovina

PŘÍLOHA-H: Trenérské kompetence – osobnostní rovina

PŘÍLOHA A: Index individualismu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm individualismu

INDEX INDIVIDUALISMU

(země jsou řazeny sestupně dle hodnoty indexu) ... pokračování

Pořadí	Země	Hodnota	Pořadí	Země	Hodnota
1	USA	91	24	Brazílie	38
2	Austrálie	90	25	Turecko	37
3	Velká Británie	89	26	Uruguay	36
4	Holandsko	80	27	Řecko	35
4	Kanada	80	28	Filipíny	32
5	Nový Zéland	79	29	Mexiko	30
6	Itálie	76	30	Jugoslávie*	27
7	Belgie	75	30	Portuálsko	27
8	Dánsko	74	30	Východní Afrika	27
9	Francie	71	31	Malajsie	26
9	Švédsko	71	32	Hong Kong	25
10	Irsko	70	33	Chile	23
11	Norsko	69	34	Singapur	20
12	Švýcarsko	68	34	Thajsko	20
13	Německo	67	34	Západní Afrika	20
14	Jižní Afrika	65	35	Salvador	19
15	Finsko	63	36	Jižní Korea	18
16	Rakousko	55	37	Taiwan	17
17	Izrael	54	38	Peru	16
18	Španělsko	51	39	Costa Rica	15
19	Česká republika	50	40	Indonézie	14
20	Indie	48	40	Pákistán	14
21	Argentina	46	41	Kolumbie	13
21	Japonsko	46	42	Venezuela	12
22	Írán	41	43	Panama	11
23	Jamajka	39	44	Ekvádor	8
24	Arabské země	38	45	Guatemala	6
			Průměr		45
			Std. odchylka		25

(Hofstede, 2001, s. 226, překl.: MV)

(Nový, 1996, s. 55)

Na pracovišti

Zaměstnanci sledují zájem své skupiny, ne pouze svůj vlastní .	Zaměstnanci se mají chovat jako „ekonomický člověk“.
Přijímání a povyšování zaměstnanců bere v potaz zaměstnavatel „skupinovitost“.	Přijímání a povýšení zaměstnanců by mělo být založeno pouze na dovednostech a pravidlech.
Příbuzní zaměstnavatele a zaměstnanců jsou preferováni.	Na rodinné vztahy je při přijímání nahlíženo jako na nevýhodné.
Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je v základě morální, jako rodinný vztah.	Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je obchod na „trhu práce“
Slabá výkonnost má za následek přeřazení na jinou práci.	Slabý výkon vede k propuštění.
Potenciální citový závazek k odborům.	Vztah k oborům je vypočítavý.
Zaměstnanci podávají nejlepší výkon ve skupině.	Zaměstnanci podávají nejlepší výkon individuálně.
Trénink je neefektivnější na skupinové úrovni.	Trénink je neefektivnější na individuální úrovni.
Preferovaná alokace odměn je založena na rovnosti ve skupině, na vlastnictví mimo skupinu.	Preferovaná alokace odměn je založena na vlastnictví pro všechny.
Kooperativní vztahy s kolegy uvnitř skupiny, soutěživé mimo skupinu.	Vztahy s kolegy nevyplývají z jejich skupinové identity.
Starat se o přátele lépe než o ostatní je normální a etické: partikularismus.	Starat se o přátele lépe než o ostatní je považováno za neetické.
V práci jsou více považovány osobní vztahy než úkoly a vztah k firmě.	V práci jsou více považovány úkoly a vztah k firmě než osobní vztahy.
Víra v kolektivní rozhodování.	Víra v individuální rozhodování.
Inovátoři chtějí zainteresovat ostatní.	Inovátoři chtějí získat co nejvíc sami pro sebe.
Méně patentových registrací.	Více patentových registrací.
Podnikatelé přisuzují svůj úspěch ostatním.	Podnikatelé přisuzují úspěch sami sobě, aniž by záleželo na ostatních.
Méně kontroly práce a pracovních podmínek. Více odpracovaných hodin.	Více kontroly práce a pracovních podmínek. Více odpracovaných hodin.

Nižší mobilita práce.	Vyšší mobilita práce.
-----------------------	-----------------------

Aplikace manažerských metod

<p>Management je managementem skupin.</p> <p>Teorie řízení jsou založeny na limitované individuální psychologii.</p> <p>Zaměstnanec musí být vnímán v rodinném a společenském kontextu.</p>	<p>Management je managementem jednotlivců.</p> <p>Některé teorie jsou založené na plně individuální psychologii.</p> <p>Zaměstnanec může být vnímán jako jednatel.</p>
---	--

(Hofstede, 2001, s. 228, překl.: MV)

PŘÍLOHA B: Index mocenského odstupu a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm mocenského odstupu

INDEX MOCENSKÉHO ODSTUPU

(země jsou řazeny sestupně dle hodnoty indexu) ... pokračování

Pořadí	Země	Hodnota	Pořadí	Země	Hodnota
1	Malajsie	104	19	Jižní Korea	60
2	Guatemala	95	20	Írán	58
2	Panama	95	20	Taiwan	58
3	Filipíny	94	21	Spanělsko	57
4	Mexiko	81	22	Pákistán	55
4	Venezuela	81	23	Japonsko	54
5	Arabské země	80	24	Itálie	50
6	Ekvádor	78	25	Argentina	49
6	Indonézie	78	25	Jižní Afrika	49
7	Indie	77	26	Česká republika	47
7	Západní Afrika	77	27	Jamajka	45
8	Jugoslávie*	76	28	USA	40
9	Singapur	74	29	Kanada	39
10	Brazílie	69	30	Holandsko	38
11	Francie	68	31	Austrálie	36
11	Hong Kong	68	32	Costa Rica	35
12	Columbie	67	32	Německo	35
13	Salvador	66	32	Velká Británie	35
13	Turecko	66	33	Švýcarsko	34
14	Belgie	65	34	Finsko	33
15	Východní Afrika	64	35	Norsko	31
15	Peru	64	35	Švédsko	31
15	Thajsko	64	36	Irsko	28
16	Chile	63	37	Nový Zéland	22
16	Portualsko	63	38	Dánsko	18
17	Uruguay	61	39	Ízrael	13
18	Řecko	60	40	Rakousko	11
				Průměr	57
				Std. odchylka	22

(Hofstede, 2001, s. 102, překl.: MV)

(Nový, 1996, s. 55)

*Nízký mocenský odstup**Vysoký mocenský odstup***V rodině**

Rodiče vychovávají děti jako sobě rovné.	Rodiče vedou děti k poslušnosti.
Děti by si měly užívat volný čas.	Děti by měly tvrdě pracovat, i když je to zatěžuje.
Neplodnost není důvodem k rozvodu.	Neplodnost může být důvodem k rozvodu.
Děti by měly respektovat pravidla občanské morálky.	Neformální shovívavost k pravidlům občanské morálky.
Děti se k rodičům a ke starším příbuzným chovají jako k sobě rovným.	Respekt k rodičům a starším příbuzným je základní ctností a trvá po celý život.
Od dětí se očekává samostatnost v brzkém věku, především sociální.	Děti jsou za kompetentní považovány až pozdějším věku.
Děti nehrají roli v důchodovém zajištění rodičů.	Děti jsou zdrojem důchodového zajištění rodičů, především otců.
Rodiny zakládají malé podniky pro vytvoření pracovního místa.	Malé podniky vznikají z rodinného zájmu.

Ve škole

Učitelé se k žákům chovají jako k sobě rovným.	Studenti jsou závislí na učitelích.
Studenti se k učitelům chovají jako k sobě rovným.	Studenti se k učitelům chovají s respektem i mimo učebnu.
„Studentocentrismus“ ve vzdělávání.	„Učitelocentrismus“ ve vzdělávání.
Studenti mohou iniciovat komunikace ve třídě.	Učitelé iniciují veškerou komunikaci ve třídě.
Učitelé jsou experti, kteří předávají neosobní pravdu.	Učitel je guru předávající osobní pravdu.
Rodiče mohou být na straně studentů proti učitelům.	Rodiče by měli stranit učitelům, aby udrželi děti v poslušnosti.
Vzdělávání na nižším stupni si udržuje vztahy na autoritativní úrovni.	Autoritativní hodnoty jsou nezávislé na stupni vzdělávání.
Vzdělávací systém se zaměřuje na průměr.	Vzdělávací systém se zaměřuje na nejlepší.
Skromnější očekávání od technologií.	Více očekávání od technologií.

Na pracovišti

Decentralizované struktury rozhodování. Méně koncentrovaná autorita.	Centralizované struktury rozhodování. Více koncentrovaná autorita.
Plochá organizační struktura.	Vysoká organizační pyramida.
Malé procento kontrolorů	Velké procento kontrolorů.
Ideální šéf je příkladný demokrat. Sám sebe vnímá jako praktického a spoléhá se na podporu.	Ideální šéf je dobře smýšlející autokrat nebo dobrý otec. Vidí sám sebe jako benevolentního šéfa.
Manažeři se spoléhají na zkušenost a podporu.	Manažeři se spoléhají na formální pravidla.
Podřízení očekávají konzultace.	Podřízení očekávají příkaz.
Kooperativním vedením ke spokojenosti, výkonu a produktivitě.	Autoritativním vedením a kontrolou ke spokojenosti, výkonu a produktivitě.

(Hofstede, 2001, s. 107, překl.: MV)

PŘÍLOHA C: Index vyhýbání se nejistotě a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm vyhýbání se nejistotě

INDEX VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ

(země jsou řazeny sestupně dle hodnoty indexu) ... pokračování

Pořadí	Země	Hodnota	Pořadí	Země	Hodnota
1	Řecko	112	19	Ekvádor	67
2	Portualsko	104	20	Německo	65
3	Guatemala	101	21	Thajsko	64
4	Uruguay	100	22	Finsko	59
5	Belgie	94	22	Írán	59
5	Salvador	94	23	Švýcarsko	58
6	Japonsko	92	24	Západní Afrika	54
7	Jugoslávie*	88	25	Holandsko	53
8	Peru	87	26	Východní Afrika	52
9	Argentina	86	27	Austrálie	51
9	Costa Rica	86	28	Norsko	50
9	Chile	86	29	Jižní Afrika	49
9	Francie	86	29	Nový Zéland	49
9	Panama	86	29	Česká republika	49
9	Spanělsko	86	30	Indonézie	48
10	Jižní Korea	85	30	Kanada	48
10	Turecko	85	31	USA	46
11	Mexiko	82	32	Filipíny	44
12	Izrael	81	33	Indie	40
13	Kolumbie	80	34	Malajsie	36
14	Brazílie	76	35	Írsko	35
14	Venezuela	76	35	Velká Británie	35
15	Itálie	75	36	Hong Kong	29
16	Pákistán	70	36	Švédsko	29
16	Rakousko	70	37	Dánsko	23
17	Taiwan	69	38	Jamajka	13
18	Arabské země	68	39	Singapur	8
				Průměr	65
				Std. odchylka	24

(Hofstede, 2001, s. 151, překl.: MV)

(Nový, 1996, s. 55)

*Nízké vyhýbání se nejistotě**Vysoké vyhýbání se nejistotě***V rodině**

Rodiče ovládají své emoce.	Rodiče se chovají emocionálně.
Větší spokojenost s prostředím doma.	Menší spokojenost s prostředím doma.
Uvolněné pravidla o tom, co je špatné a tabu.	Striktní pravidla o tom, co je špatné a tabu.
Pravda je relativní.	Zabývání se pravdou s velkým „P“
Málo pravidel. Když je děti nedokáží dodržovat, pravidla by se měla změnit.	Mnoho pravidel. Když je děti nerespektují, jsou hříšníci, kteří by se měly kát.
Uvolněné superego.	Silné superego.
Děti se učí, že svět je přátelský.	Děti se učí, že svět je nepřátelský.
Děti jsou vystavovány neznámým situacím.	Děti jsou chráněny před neznámem.
Neformální formy oslovení.	Striktně rozlišované formy oslovení.
Netradiční rodové role akceptovány.	Preferovány jsou tradiční rodové role.

Ve škole

Studenti očekávají výuku s otevřeným koncem a dobrou diskuzi.	Studenti očekávají strukturovanou výuku a vyhledávají správné odpovědi.
Učitelé mohou říci: „Nevím“	Učitelé by měli mít odpověď na všechno.
Studenti se učí, že pravda může být relativní.	Studenti se učí, že pravda je absolutní.
Studenti přisuzují úspěchy vlastním schopnostem.	Studenti přisuzují úspěchy úsilí, kontextu a štěstí.
Dialekt je nahlížen pozitivně.	Dialekt je nahlížen negativně.
Nezávislost studentek je důležitá.	Studentkám je přisuzována tradiční ženská role.

V motivaci

Tradiční dětské pohádky kladou důraz na motivaci k úspěchu.	Tradiční dětské pohádky kladou důraz na motivaci k jistotě.
---	---

Naděje na úspěch. Preferování úkolů s nejistými výsledky, možnými riziky a vlastním řešením problémů.	Strach z neúspěchu Preferování úkolů s jistými výsledky, nulovým rizikem a s následováním instrukcí.
--	---

Na pracovišti

Nízká loajalita k zaměstnavateli. Krátké průměrné trvání zaměstnaneckého poměru.	Silná loajalita k zaměstnavateli. Dlouhé průměrné trvání zaměstnaneckého poměru.
Skepticismus vůči technologickým řešením	Silně prosazovaná technologická řešení.
Inovátoři se cítí nezávislý na pravidlech.	Inovátoři se cítí omezení pravidly.
Top manažeři ovlivňují strategii.	Top manažeři ovlivňují operace.
Moc nadřazených záleží na pozici a vztazích	Moc nadřazených vyplývá z kontroly nejistot.

(Hofstede, 2001, s. 169, překl.: MV)

PŘÍLOHA D: Index maskulinity a klíčové rozdíly mezi společnostmi s nízkým a vysokým stupněm maskulinity

INDEX MASKULINITY

(země jsou řazeny sestupně dle hodnoty indexu) ... pokračování

Pořadí	Země	Hodnota	Pořadí	Země	Hodnota
1	Japonsko	95	20	Brazílie	49
2	Česká Republika	90	21	Singapur	48
3	Rakousko	79	22	Izrael	47
4	Venezuela	73	23	Indonézie	46
5	Itálie	70	23	Západní Afrika	46
5	Švýcarsko	70	24	Taiwan	45
6	Mexiko	69	24	Turecko	45
7	Irsko	68	25	Panama	44
7	Jamajka	68	26	Francie	43
8	Jižní Afrika	66	26	Írán	43
8	Německo	66	27	Peru	42
8	Velká Británie	66	27	Spanělsko	42
9	Filipíny	64	28	Východní Afrika	41
9	Kolumbie	64	29	Salvador	40
10	Ekvádor	63	30	Jižní Korea	39
11	USA	62	31	Uruguay	38
12	Austrálie	61	32	Guatemala	37
13	Nový Zéland	58	33	Thajsko	34
14	Hong Kong	57	34	Portuálsko	31
14	Řecko	57	35	Chile	28
15	Argentina	56	35	Finsko	28
15	Indie	56	36	Costa Rica	21
16	Belgie	54	37	Jugoslávie*	21
17	Arabské země	53	38	Dánsko	16
18	Kanada	52	39	Holandsko	14
19	Malajsie	50	40	Norsko	8
19	Pákistán	50	41	Švédsko	5
				Průměr	49
				Std. odchylka	19

(Hofstede, 2001, s. 314, překl.: MV)

(Nový, 1996, s. 55)

*Nízká maskulinita**Vysoká maskulinita***Na pracovišti**

Lidé pracují, aby mohli žít.	Lidé žijí, aby mohli pracovat.
Smysl práce: vztahy a pracovní podmínky.	Smysl práce: jistota, mzda a zajímavá práce.
Důraz na rovnost, solidaritu a kvalitu pracovního života.	Důraz na vlastnictví, vzájemnou soutěž a výkon.
Manažeři jsou zaměstnanci stejně jako ostatní	Manažeři jsou kulturní hrdinové.
Od manažerů se očekává používání intuice, práce s pocity a hledání konsenzu.	Od manažerů se očekává rozhodnost, zásadovost, asertivita, agresivita, soutěživost, spravedlivost.
Úspěšní manažeři vnímáni jako mající mužské i ženské vlastnosti.	Úspěšní manažeři jsou vnímáni jako mající pouze mužské vlastnosti.
Více žen v managementu.	Méně žen v managementu.
Menší rozdíl v odměňování mužů a žen.	Větší rozdíl v odměňování mužů a žen.
Ženy si vybírají za šéfa ženu.	Ženy si vybírají za šéfa muže.
Kariéra je jen jedna z možností - jak pro muže, tak pro ženy.	Kariéra je „povinná“ pro muže, výběrová pro ženy.
Manažeři mají skromné kariérové aspirace.	Manažeři mají ambiciózní kariérové aspirace.
Manažeři jsou méně připraveni vzdát se svých rodin ve prospěch kariéry.	Manažeři jsou více připraveni vzdát se svých rodin ve prospěch kariéry.
Ženy v managementu berou rodinu jako samozřejmost a přizpůsobují ji svoji kariéru.	Ženy v managementu berou kariéru za samozřejmost a přizpůsobují svoji rodinu.
Uchazeči o zaměstnání sami sebe nabízejí pod cenou.	Uchazeči o zaměstnání sami sebe nabízejí nad cenou.
Humanizace práce skrze vytváření pracovních skupin.	Humanizace práce skrz zprostředkování výzvy v úkolech.
Řešení konfliktů jako problémů, formou kompromisu a vyjednáváním.	Řešení konfliktů skrze jejich popírání nebo prosazování, dokud jeden nevyhraje.
Více zdravotních absencí.	Méně zdravotní absence.
Nižší pracovní stres: méně symptomů	Vyšší pracovní stres: více symptomů

vyhoření mezi zdravými zaměstnanci.	vyhoření mezi zdravými zaměstnanci.
Lidé preferují práci v malých firmách.	Lidé preferují práci ve velkých firmách.
Lidé preferují méně pracovních hodin.	Lidé preferují vyšší mzdy.
Kompetitivní výhoda ve službách a poradenství.	Kompetitivní výhoda ve výrobě a cenové soutěži.

(Hofstede, 2001, s. 318, překl.: MV)

PŘÍLOHA E: Index dlouhodobé orientace a klíčové rozdíly mezi krátkodobě a dlouhodobě orientovanými společnostmi

INDEX DLOUHODOBÉ ORIENTACE

(země jsou řazeny sestupně dle hodnoty indexu)

Pořadí	Země	Hodnota
1	Čína	118
2	Hong Kong	96
3	Taiwan	87
4	Japonsko	80
5	Jižní Korea	75
6	Brazílie	65
7	Indie	61
8	Thajsko	56
9	Singapur	48
10	Holandsko	44
11	Bangladéš	40
12	Švédsko	33
13	Polsko	32
14	Austrálie	31
14	Německo	31
15	Nový Zéland	30
16	USA	29
17	Česká republika	27
18	Velká Británie	25
18	Zimbabwe	25
19	Kanada	23
20	Filipíny	19
21	Nigérie	16
22	Pákistán	0
	Průměr	45
	Std. odchylka	29

(Hofstede, 2001, s. 359, překl.: MV)

(Nový, 1996, s. 55)

V rodině, ve společenských vztazích a v práci

Děti jsou vedeny k toleranci a respektu k druhým.	Děti vedeny k šetrnosti.
Silná potřeba ztotožnit se světem tradičních dětských pohádek.	Slabá potřeba ztotožnit se světem tradičních dětských pohádek.
Děti odměňovány za sebe pojetí a lásku.	Děti odměňovány za vzdělání a finance.
Všichni sourozenci jsou si rovni.	Rozlišování mezi staršími a mladšími sourozenci.
Společný život s příbuznými je problém.	Společný život s příbuznými není problém.
Páry by měli sdílet společné zájmy.	Podobné zájmy nejsou podmínkou k sňatku.
Předškolní dítě nemusí strádat, když matka pracuje.	Předškolní dítě trpí, když matka pracuje.
Sňatek by měl trvat, i když láska už vprchala.	Když láska z manželství vprchá, je nejlepší začít znovu.
Stud je femininní ctnost.	Stud je ctností pro všechny.
Mladé ženy očekávají city od přítele, ne od manžela.	Mladé ženy očekávají city od manžela.
Méně spokojenosti s každodenními vztahy.	Každodenní vztahy jsou uspokojivé.
Méně spokojenosti s vlastními pokusy o napravení společenské nespravedlnosti.	Není potřeba více přispívat k napravování společenské nespravedlnosti.
Stáří začíná být vnímáno později.	Stáří je vnímáno dříve, ale jako uspokojivá část života
V práci jsou základem krátkodobé výsledky.	V práci se budují vztahy a pozice na trhu.
Rodinný a pracovní život je oddělen.	Koordinace rodinného a pracovního života, kontrola a přizpůsobivost.
Meritokracie: ekonomický a společenský život je určen schopnostmi.	Lidé by měli žít srovnatelně.

(Hofstede, 2001, s. 366, překl.: MV)

PŘÍLOHA F: Trenérské kompetence – kognitivní rovina

Interkulturní fenomén:

- interkulturní efektivita, kompetence
- interkulturní adaptace, kulturní šok
- zpětná adaptace
- kulturní učení se
- psychologická a sociální dynamika interkulturní zkušenosti

Interkulturní trénink

- předpoklady tréninkového programu: filozofie programu, koncepční základy tréninku, pohled na potřeby účastníků atd.
- principy plánování programu: vyhodnocení potřeb klienta, analýza posluchačů, výcvik lektorů a dalších, logistika, timing, délka, prostředí
- klíčové tréninkové proměnné: rozmanitost účastníků, trenérské dovednosti, délka programu, předpokládaná intenzita interkulturní zkušenosti, množství afektivního a behaviorálního tréninku
- realistická očekávání důsledků tréninku
- realistická porozumění vztahu mezi tréninkem a výkonem v cílové kultuře
- design tréninku: správné použití experimentálních a didaktických metod, kulturně specifický a kulturně obecný obsah, kognitivní-behaviorální-afektivní učení se a integrovaný tréninkový design, jenž spojí tyto elementy
- tréninková pedagogika: správný výběr a sekvence tréninkových aktivit, alternativní tréninkové techniky, účely různých aktivit, techniky pro přípravu kulturně učících se (učení, jak se učit)
- principy a metody vyhodnocování interkulturního programu

Problematika trenér – účastník

- sociálně psychologická dynamika vztahu trenér – účastník: moc, vytváření rolí, riziko vzniku závislosti účastníka na trenérovi
- zdroje účastníkovy odporu k tréninku a potenciální reakce na intenzivní tréninkové zkušenosti (stres, úzkost, frustrace, zloba)
- hlavní účastníkovy obavy: hrozba kulturní identity, tlaky k asimilaci, výzva k multikulturalitě, stav imobilizace ve stadiu kulturního relativismu

Etika

- Etická problematika v tréninku: správný management rizik spojených s účastníky (neúspěch při otevření se), správné zacházení s transformačním imperativem tréninku, vytváření kreativního a podpůrného prostředí
- dodržování etického kodexu interkulturního trenéra (viz SIETAR)

Kulturně specifický obsah:

- cílová skupina: politické, ekonomické, sociální, kulturní, demografické, náboženské, historické a další faktory
- situační faktory v cílové kultuře: očekávání z hostitelské strany, vyjasnění obsahu práce, otevřenost k cizincům, vztah hostitelské kultury k vlastní/hostující kultuře, aspirace daných zemí
- převládající hodnoty, postoje a způsoby chování v hostující kultuře

Trenérská problematika

- role trenéra v tréninkovém procesu
- zátěž a tlaky, se kterými se trenér setká, a způsoby jejich překonání
- znalost vlastních silných a slabých stránek

Mezinárodní problematika

- vývojové teorie, společenská změna, změna technologie
- problematika mezinárodních vztahů: závislost versus vzájemná závislost, neokolonialismus, rovnost versus nerovnost

Multikulturní problematika

- kulturní pluralismus a rozmanitost: rozmanitost a interkulturní interakce v pracovním prostředí a ve společnosti
- vznik a dopad rasismu, sexismu a dalších forem předsudků a diskriminace, institucionalizované formy předsudků a diskriminace
- dějiny útlaku a diskriminace trénovaných skupin: dějiny vztahů mezi kulturami trénovaných skupin
- psychologie kulturní marginality a multikulturismu

(Bennett, 2003, s. 89-111, překl.: MV)

PŘÍLOHA G: Trenérské kompetence – behaviorální rovina

Interkulturní fenomén

- schopnost podporovat získávání dovedností, znalostí, osobnostních kvalit týkajících se interkulturní efektivity
- schopnost navodit zkušenost kulturního stresu a poskytnutí kulturně obecného rámce jako pomoc při účastníkově vyrovnávání se s adaptačním stresem
- schopnost konceptualizace problematiky repatriace a poskytnutí příkladů způsobů, jakými si účastníci mohou udržovat spojení se svojí domovskou kulturou
- schopnost konceptualizace kulturního učení jako osnovy pro pochopení interkulturních zkušeností
- schopnost prezentovat teorie týkajících se psychologické a sociální dynamiky interkulturní zkušenosti

Interkulturní trénink

- schopnost vyjadřovat jasnou, teoreticky a empiricky založenou tréninkovou filozofii
- schopnost řídit aktivity plánování jako jsou vstupy jednotlivých trenérů, analýza potřeb účastníků, hodnocení
- schopnost efektivního zvažování klíčových proměnných v plánování programu
- schopnost vhodného zvažování toho, čeho je a není možné tréninkem dosáhnout
- schopnost vhodného zvažování vztahu tréninku k výkonu v cílové kultuře
- schopnost navrhovat integrované tréninkové programy s vhodnou kombinací prožitkových a didaktických metod kulturně specifického a kulturně obecného obsahu a kognitivních/afektivních/behaviorálních tréninkových aktivit
- schopnost implementovat tréninkovou pedagogiku, která efektivně vybírá a řadí tréninkové aktivity, využívá alternativní tréninkové techniky, jasně interpretuje kognitivní, afektivní a behaviorální účely rozličných tréninkových aktivit a slaďuje jednotlivé techniky pro přípravu na kulturní učení se

Problematika trenér-účastník

- schopnost pracovat s jednotlivci i skupinami
- schopnost utvářet efektivní vztahy s účastníky tak, aby se minimalizovalo riziko vytvoření závislosti; minimalizovat rozdíly v moci a ve společenském postavení, vybudovat vzájemnou důvěru ve skupině
- schopnost pomáhat účastníkům se vyrovnat se stresem, úzkostí, frustrací atd., schopnost citlivého a efektivního zacházení s rezistencí účastníků
- schopnost efektivního zacházení s citlivými oblastmi jako jsou kulturní identita, asimilace, multikulturismus, kulturní relativismus při sestavování tréninku a pedagogiky

Etika

- schopnost vnést etické standardy do všech oblastí tréninku
- schopnost dodržovat etický kodex interkulturního trenéra, etická pravidla této profese, jež obsahují i zodpovědnost za zlepšování svých vlastních profesionálních dovedností

Kulturně specifický obsah

- schopnost zajistit vhodné zdroje a informace o cílové kultuře, hodnotách, postojích, historii atd.
- schopnost vyhodnotit situační faktory v oblasti, která bude ovlivňovat pobyt účastníka
- schopnost vyhodnotit a popsat specifické pracovní role, povinnosti a očekávání příslušníků cílové kultury

Trenérská problematika

- schopnost zvládání stresu a nátlaků vycházejících z tréninku
- schopnost řídit tréninkové aktivity ve svých silných oblastech a schopnost využívat specializovaných trenérů pro ostatní aktivity

Mezinárodní problematika

- schopnost prezentovat teorie vývoje a společenské změny
- schopnost zapojit účastníky do přemýšlení o hlavních záležitostech mezinárodních vztahů, zvláště, pokud se jich budou osobně týkat: závislost versus vzájemná závislost, dopad kolonialismu, rovnost versus dominance

Multikulturní problematika

- schopnost poskytnout informace o kulturním pluralismu a interkulturních vztazích v pracovním prostředí a ve společnosti obecně
- schopnost poskytnout dostatečné množství podnětů k uvědomění si vzniku a dopadu rasismu, sexismu a dalších forem stereotypů a diskriminace

- schopnost navrhovat tréninkové programy, které jsou citlivé k historii útlaku, diskriminace a vztahů mezi skupinami účastníků tréninku
- schopnost konceptualizace a poskytnutí podpůrných sociálně psychologických mechanismů pro zvládání kulturní marginality (nezařazenost) a multikulturismu

(Bennett, 2003, s. 89-111, překl.: MV)

PŘÍLOHA H: Trenérské kompetence – osobnostní rovina

- tolerance k nejasnostem
- kognitivní a behaviorální flexibilita
- sebeuvědomění, silná identita, sebeocení
- kulturní sebeuvědomění
- trpělivost
- entuziasmus a cílevědomost
- interpersonální citlivost
- tolerance k odlišnostem
- otevřenost novým zkušenostem a rozličným lidem
- empatie
- smysl pro pokoru
- smysl pro humor

(Bennett, 2003, s. 89-111, překl.: MV)