

**Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje**

**Charles University in Prague, Faculty of Science
Department of Social Geography and Regional Development**

Doktorský studijní program: Sociální geografie a regionální rozvoj
Ph.D. Study program: Social Geography and Regional Development

Autoreferát disertační práce
Summary of the Ph.D. Thesis



**Akulturační expatriotů v českém kulturním prostředí
zkušenost vyšších manažerů**

Acculturation of Expatriates in the Czech Cultural Environment
Experience of senior managers

Michal Gärtner

Školitel/ Supervisor: Doc. RNDr. Dušan Drbohlav, CSc.

Praha 2011

ABSTRAKT

Akulturation expatriotů, vyšších manažerů, pracujících v České republice na několikaleté stáži, anglicky „sojourners“, byla zkoumána pomocí strukturovaného longitudinálního šetření. Proces akulturation byl zkoumán také prostřednictvím hloubkového kvalitativního šetření. Pro srovnání byl zkoumán akulturační proces u manažerů, imigrantů, kteří se adaptovali na australské kulturní prostředí. Cílem tohoto výzkumu je, kromě teoretického poznání, snaha přispět k pochopení procesu kulturní adaptace u expatriotů, vyšších manažerů, zodpovědných za předávání technického a manažerského „know how“ firmám na území České republiky, za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Úspěch akulturation expatriotů v České republice a imigrantů v Austrálii, byl zkoumán pomocí indikátorů úspěchu adaptace (Reflective Effect Indicators-REI) včetně Goldbergova indexu psychického zdraví (GHQ) a škál satisfakce. Výzkum byl longitudinální, první šetření proběhlo přibližně šest měsíců a druhé šetření proběhlo přibližně osmnáct měsíců po příchodu sledovaných jedinců do nového kulturního prostředí.

Výsledky poukazují nato, že akulturation expatriotů měla standardní průběh jak je znám z literatury podle Hofstedeho akulturační „U“ křivky. Akulturation byla úspěšná, což znamená, že během akulturation došlo u respondentů k statisticky signifikantnímu snížení akulturačního stresu, měřeného rozdílem hodnot Goldbergova indexu GHQ, mezi prvním a druhým šetřením. Výsledky také podpořily jeden ze závěrů Berryho výzkumu v Kanadě, že expatrioti prožívají vyšší úroveň akulturačního stresu, než imigranti.

Výzkum dále prověřil platnost hypotéz týkajících se vlivu některých faktorů na akulturaci šetřených expatriotů. Následující výsledky byly statisticky signifikantní: ženy, manažerky měly v českém kulturním prostředí větší problémy s adaptací než muži, mladší expatrioti byli úspěšnější při akulturaci než jejich starší kolegové, expatrioti, kteří se společensky stýkali s Čechy, byli úspěšnější při akulturaci, než ti co se s Čechy nestýkali a expatrioti bez předchozích adaptačních zkušeností měli méně problémů při akulturaci, než ti co předchozí adaptační zkušenosti měli. U satisfakce s novým kulturním prostředím se neprokázalo zlepšení mezi prvním a druhým šetřením.

Výsledky kvalitativní analýzy, včetně hloubkového šetření, poukazují na několik významných vlivů na akulturaci expatriotů v Českém prostředí: především jsou to neznalost češtiny u expatriotů, problematické hostitelské postoje z české strany, kulturní vzdálenost - zejména česko-německý kulturní předěl a podcenění některých adaptačních problémů expatrioty před zahájením stáže - zejména: podcenění vlivu kulturní/ etnické identity, podcenění problémů s partnerem/ partnerkou v novém prostředí, podcenění důležitosti podpory ze strany krajanů, podcenění společenského styku s příslušníky hostitelské kultury, podcenění komunikačních problémů s Čechy a podcenění výhod vyplývajících ze znalosti českého jazyka. Dále to byl pocit nejistoty ohledně neschopnosti předvídat české chování a postoje, starost o českou schopnost vytvořit si širší pohled na svět, nedostatek vzájemného respektu mezi českými spolupracovníky, určitý stupeň české xenofobie a někdy problémy s českou osobní hygienou. Výzkum také poukázal na metody, které expatrioti použili k zvládnutí stresových situací - zejména: studium češtiny, styk s Čechy prostřednictvím škol nebo jiných společenských institucí, diskuse s nezávislou třetí stranou, vysvětlení atributů vlastní kultury Čechům a sledování jejich reakce a vyhýbání se konfliktním situacím s českými hostiteli.

Klíčová slova: expatriot, kulturní adaptace, akulturation, akulturační křivka, indikátory úspěchu adaptace (REI), Goldbergův index psychického zdraví (GHQ)

ABSTRACT

Acculturation of the sample of expatriate senior managers - sojourners working in the Czech Republic was studied using structured longitudinal survey. Quantitative analysis of the survey data was supported by qualitative analysis. For comparison, the process of acculturation was also investigated in the sample of immigrant senior managers to Australia. Major aim of this research was, apart from gaining theoretical knowledge, an attempt to better understand the process of cultural adaptation of sojourners - senior managers responsible for the transfer of management know-how to companies in the Czech Republic in order to improve their competitive advantage.

The success of adaptation of sojourners - senior managers in the Czech Republic was studied using indicators of adaptation success (Reflective Effect Indicators-REI) including Goldberg's General Health Questionnaire (GHQ) and satisfaction scales. Research was longitudinal, the first interview was conducted about six months, and the second interview was conducted about eighteen months after arrival of investigated subjects into the new cultural environment.

The results indicate that acculturation of sojourners in the Czech Republic proceeded, as is the case in other cultures, according to the Hofstede's acculturation "U" curve. Acculturation was successful, which means that there was a statistically significant reduction in acculturation stress between first and second interview, measured by Goldberg's GHQ index. This study also supports results of Berry's research in Canada, which asserts, that sojourners generally experience higher acculturation stress than immigrants.

This study also tested hypotheses concerning the effect of some factors on respondent acculturation. The results were statistically significant: females - senior managers had more problems with acculturation in the Czech Republic than males, younger sojourners were more successful at acculturation than their older colleagues, sojourner who had social contacts with Czechs were more successful at acculturation, than those who did not and sojourners who did not have previous adaptation experience, were more successful at acculturation than those who did. Satisfaction with new cultural environment did not improve from the first, to the second interview.

The results of the qualitative research, including in-depth interviews, point to a number of factors which influence acculturation of sojourners in the Czech Republic. Most importantly they are: lack of knowledge of Czech language by sojourners, negative attitudes from the Czech side, cultural distance – particularly the Czech - German cultural divide and underestimation of potential adaptation problems prior to sojourn - in particular: underestimation of the influence of cultural/ ethnic identity, underestimation of problems with spouses/ partners in the new environment, underestimation of importance of the compatriot support, underestimation of importance of the social support from the Czech hosts, underestimation of communication problems with the Czechs and underestimation of the advantages associated with the knowledge of Czech language. Further, it was the sense of uncertainty about sojourner ability to predict Czech behavior and attitudes, worry about the Czech ability to see the 'big picture', lack of mutual respect between Czech co-workers, degree of xenophobia and sometimes problems with personal hygiene. Research also points to coping strategies in managing stressful situations, during adaptation: it was in particular: the study of Czech language, contact with Czechs through schools or other social institutions, discussions with independent third parties, explanation of sojourner own cultural preferences and monitoring Czech response and avoidance of conflict situations with Czechs.

Keywords: expatriate, sojourner, cultural adaptation, acculturation, acculturation curve, Reflective Effect Indicators (REI), Goldberg's General Health Questionnaire (GHQ)

SOUHRN DISETRAČNÍ PRÁCE

1. ÚVOD

Předložená práce je adaptační studií expatriotů, vyšších manažerů, kteří přišli do České republiky za účelem diseminace technických a manažerských znalostí, dovedností a zkušeností firmám operujícím na území tohoto státu. Jejich poslání je natolik důležité pro rozvoj české ekonomiky, že si tato skupina expertů zaslouží zvláštní výzkumnou pozornost.

Úspěch jejich misí závisí, při nejmenším z části, na úspěšném přizpůsobení těchto jedinců českým kulturním podmínkám. Bez tohoto procesu kulturní adaptace, by jejich mise byly, podle jejich vlastních slov, méně úspěšné a mohly by skončit nezdarem, nebo dokonce předčasným návratem do země původu.

Pokud je mi známo z dostupných zdrojů, česká odborná literatura zatím nezahrnuje místní výzkum v této oblasti, s výjimkou rozpracované disertační práce na téma akulturace zahraničních pracovníků v České republice (Moravcová M., FF UK, katedra psychologie, osobní komunikace). Tato disertační práce je tedy prvním pokusem zmapovat průběh akulturace expatriotů, vyšších manažerů anglicky „sojourners“ v České republice. Problematika akulturace zahraničních pracovníků v České Republice, má řadu aspektů. Především jde o to, za jakých podmínek zahraniční pracovník do nové kultury vstupuje. Ve většině případů jde o dočasné přemístění expatriota z mateřské firmy do její dceřiné pobočky v ČR, tedy jedná se o pracovní stáž, anglicky „sojourn“. Výběr zahraničního působiště a relevantního zázemí pro expatriota v tomto působišti je většinou dobře připraveno a pracovník, a případně jeho rodina má pocit, že jeho působení v novém kulturním prostředí bude bezproblémové. Výzkum ukazuje, že takové očekávání často není realistické (Berry 2002 s. 409). Tento fakt se projevil také v tomto výzkumu. Dalším aspektem akulturace expatriotů jsou jejich charakteristiky před odchodem z domova. Důležité jsou jak demografické charakteristiky na příklad: jazyková vybavenost, manažerské a technické kompetence a interkulturní zkušenosti expatriota, tak i charakteristiky zaměstnavatelské firmy na příklad: firemní kultura, strategické plánování a logistická a podpora stážistů a jejich rodin.

Další aspekty problematiky akulturace expatriotů se týkají průběhu akulturace po příchodu do hostitelské kultury. Tady jde zejména o expatriotův postoj k akulturaci, strategie použité k zvládnutí dané situace, pomoc při adaptaci členů rodiny, postoj a sociální podpora od hostitelů, a případně také od krajanů a podporu ze strany zaměstnavatelské organizace.

Teorie poukazuje na to, že akulturace expatriotů má celosvětově určitý standardní průběh. Podle Hofstedeho se jedná o „U“ křivku. Pozitivní pocity počátečního nadšení – euforie, jsou většinou po několika týdnech vystřídány negativními pocity tak zvaného „kulturního šoku“ kdy dochází k dezorientaci, zmatku, ztrátě sebevědomí a k depresi. Dalším stádiem je odcizení - alienace od hostitelské kultury, pro které je charakteristické popírání skutečnosti, nevraživost a vyhledávání negativních stereotypů. Teprve po několika dalších měsících, doba je individuálně odlišná, dochází k funkčnímu přizpůsobení a ke kulturní adaptaci (Hofstede 1997 s. 2).

Výzkumným cílem této práce je tedy shrnout teoretická východiska týkající se akulturace u expatriotů, popsat a vyhodnotit průběh akulturace expatriotů – vyšších manažerů v českých kulturních podmínkách a soustředit se na studium faktorů, které ovlivňují jejich akulturaci.

2. CÍLE PRÁCE

Prvotním cílem výzkumu prezentovaného v této disertační práci bylo zjistit, zda akulturace u expatriotů - vyšších zahraničních manažerů (dále jen expatriotů) v českém kulturním prostředí probíhá. Tato otázka byla spíše rétorická, neboť dostupná literatura jednoznačně indikuje pozitivní odpověď v jiných kulturních prostředích, např. v Kanadě (Berry 1987), v Austrálii (Richardson 2002, Sam a Berry 2006 s. 260) nebo na Novém Zélandě (Ward 1993, 2001 s. 84). Obecným cílem je tedy nejen ověřit, zda adaptace expatriotů na českou kulturu probíhá, ale také jaký je její průběh a do jaké míry je úspěšná v českém prostředí.

Zcela klíčová je pro tuto disertaci otázka akulturačního stresu, který jednotlivci prožívají při jejich adaptaci na nové kulturní prostředí. V tomto ohledu, je velmi důležitý výzkum J. W. Berryho v Kanadě. Berry poukazuje na to, že expatrioti typu “sojourner”, prožívají vyšší stupeň akulturačního stresu než imigranti nebo uprchlíci (Berry 1987). Důležitým cílem bylo tedy ověřit, zda se tato vyšší úroveň akulturačního stresu projevuje také u adaptujících se jedinců – expatriotů v českém kulturním prostředí ve srovnání s imigranty. Pro srovnání rozdílných úrovní stresu u expatriotů a u imigrantů, byla použita data z australské longitudinální studie imigrantů (LSIA).

Dalším cílem bylo zjistit, co akulturaci u expatriotů v českém prostředí ovlivňuje. Podle různých autorů (Ward 2001 s. 181, Berry 2002 s. 408), ovlivňuje kulturní adaptaci na individuální tedy psychologické úrovni řada faktorů. Především jsou to demografické faktory, jako pohlaví, věk nebo dosažené vzdělání. Dále jsou to situační faktory, jako akulturační stádium, kulturní vzdálenost, zapojení do podpůrných sociálních systémů nebo předchozí adaptační zkušenost. V neposlední řadě pak jde o postoje hostitelů vůči expatriotům, nebo jejich společenská podpora a například také strategie, které expatrioti používají k zvládnutí stresových situací. Právě studiu těchto faktorů, je věnována velká část této disertace.

Tím nejobecnějším cílem tohoto výzkumu je snaha o zkvalitnění managementu na firemní úrovni. Specificky, prostřednictvím pochopení procesu kulturní adaptace u expatriotů v českém prostředí, umožnit podporu předávání manažerských, technických a organizačních znalostí a zkušeností těchto pracovníků firmám na území ČR a tím přispět k úspěchu těchto firem v mezinárodní konkurenci. Jinými slovy, jak již bylo zmíněno, obecným cílem této disertace je snaha o pochopení vlivu kulturní adaptace na unikátní mechanismus předávání vědomostí a dovedností, který je jen zřídka možný jinými metodami (Hocking 2007). Cíle tohoto výzkumu jsou shrnuty ve výzkumných otázkách a hypotézách.

3. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Výzkumné cíle se odrážejí ve výzkumných otázkách a hypotézách, které se týkají jednak průběhu akulturace v českém prostředí, faktorů, které podle literatury, tento průběh ovlivňují, a také postojů expatriotů k akulturaci a jejich adaptačních zkušeností.

Cílem první výzkumné otázky je zjistit, jestli akulturace na české kulturní prostředí probíhá standardně, jako v jiných kulturách, podle Hofstedeho akulturační křivky (Diagram 1). Tento předpoklad je vyjádřen v Hypotéze 1.

Druhá výzkumná otázka se týká akulturačního stresu a schopnosti adaptujících se jedinců, tento stress redukovat, což je podstatou akulturace. Výsledky Berryho výzkumu v Kanadě poukazují na vyšší úroveň akulturačního stresu u expatriotů typu “sojourner”, než u imigrantů. Z toho vyplývá otázka pro tento výzkum: jaká je úroveň akulturačního stresu u expatriotů v Česku, a jak se jim daří akulturační stres redukovat, ve srovnání s imigranty v Austrálii.

Třetí výzkumná otázka se týká závislosti úspěchu akulturace na faktorech, nezávislých proměnných, zmíněných v literatuře, na které měli respondenti přímý vliv před akulturací a během akulturace. Jde o demografické charakteristiky: věk, pohlaví, kulturní vzdálenost, ale také o předchozí adaptační zkušenost nebo osobní vztah s jedinci z hostitelské kultury. Na základě očekávaného vlivu těchto faktorů na akulturaci, byly formulovány hypotézy 2 až 5. U faktorů jako vzdělání, jazykové schopnosti nebo socioekonomický status byly rozdíly mezi respondenty minimální a nemělo smysl vytvářet hypotézy na jejich základě.

S průběhem akulturace u expatriotů jsou také spojeny otázky, které se týkají osobních postojů a adaptačních zkušeností respondentů a jejich zaměstnavatelů. Výzkumné otázky 4 až 11, jsou formulovány tak, aby je bylo možno zodpovědět na základě strukturovaného kvalitativního výzkumu, včetně hloubkového šetření, a doplňují tak výzkumné hypotézy. Jelikož výzkum je, z velké části longitudinální, některé otázky jsou formulovány ve smyslu očekávané změny. Jiné otázky se vztahují pouze k jednomu časovému bodu (průřezový výzkum). V následujícím souhrnu jsou výzkumné otázky a hypotézy, které se tato studie pokusí zodpovědět.

Výzkumné otázky:

Kvantitativní část:

1. Má akulturace expatriotů v českém kulturním prostředí standardní průběh jak je znám z literatury?
2. Má akulturace expatriotů v českém kulturním prostředí obdobný průběh jako akulturace imigrantů v Austrálii, zejména s ohledem na redukci úrovně akulturačního stresu?
3. Jaký vliv mají faktory, známé z literatury, na akulturaci expatriotů v českém kulturním prostředí?

Kvalitativní část:

4. Považují expatrioti adaptaci na české kulturní prostředí za důležitou?
5. Považují expatrioti znalost českého jazyka za důležitou?
6. Z jejich pohledu, co nejvíce ovlivnilo adaptaci expatriotů na českou kulturu?
7. Které aspekty českého kulturního prostředí expatriotům vyhovují a které ne?
8. Jaké problémy mají expatrioti při adaptaci na české kulturní prostředí?
9. Jaké strategie a metody používají expatrioti k řešení akulturačních problémů?

10. Jak důležitý je pro expatrioty kontakt s jejich domovskou zemí?

11. Jsou expatrioti spokojeni s prací, kterou vykonávají v České republice?

Hypotézy:

Hypotéza 1 - U expatriotů, kteří se adaptují na českou kulturu, lze očekávat, že adaptace bude mít standardní průběh podle Hofstedeho akulturační křivky (Hofstede 1997). Jelikož sledované období mezi šestým a osmnáctým měsícem pobytu expatriotů v České republice, spadá do období funkčního přizpůsobení, lze očekávat, že dojde k růstu hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové a specifické satisfakce mezi prvním (W1) a druhým šetřením (W2).

Hypotéza 2 – U expatriotů, kteří se adaptují na českou kulturu, lze očekávat, že jejich pohlaví ovlivní kulturní adaptaci (Selmer 2000). Předchozí výzkum poukazuje na rozdíly v úspěšnosti kulturní adaptace u žen a u mužů expatriotů a imigrantů (Ward 2001 s. 185, Berry 2002 s. 366, Berry 1987 s. 503, Scott a Scott 1989, Lukomskij a Richards 1986). Lze očekávat, že u mužů expatriotů dojde k významnějšímu zvýšení hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové a specifické satisfakce než u žen.

Hypotéza 3 – Lze očekávat, že věk expatriotů ovlivní kulturní adaptaci (Selmer 2000). Předchozí výzkum pokazuje na rozdíly v úspěchu adaptace u různých věkových kategorií. Pokud akulturace začne v pozdním věku, lze podle Berryho očekávat zvýšené riziko akulturačních problémů u imigrantů (Berry 2002 s. 366). Tudíž, dá se očekávat, že v českých podmínkách, u mladších expatriotů dojde k výraznějšímu zvýšení hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové a specifické satisfakce než u starších expatriotů.

Hypotéza 4 – Je možno očekávat, že předchozí adaptační zkušenost expatriotů ovlivní kulturní adaptaci. Podle literatury, předchozí adaptační zkušenost má pozitivní vliv na akulturaci expatriotů (Selvarajah 2003 s. 10, Ward 2001 s. 179). Lze očekávat, že u těch expatriotů, kteří měli předchozí akulturační zkušenost dojde k výraznějšímu zvýšení hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové a specifické satisfakce než u těch, kteří takovou zkušenost neměli.

Hypotéza 5 – Lze očekávat, že společenský styk s Čechy ovlivní kulturní adaptaci u expatriotů. Předchozí výzkum indikuje, že společenská podpora má pozitivní vliv na průběh akulturace (Berry 2002 s. 369, Ward 2001 s. 150). Sociální podpora ze strany hostitelů, může mít za důsledek vyšší hodnoty Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové a specifické satisfakce u těch expatriotů, kteří měli společenský styk s Čechy.

Hypotéza 6 - U imigrantů, kteří se adaptují na Australskou kulturu, lze očekávat, že adaptace bude mít standardní průběh podle Hofstedeho akulturační křivky (Hofstede 1997). Jelikož sledované období mezi šestým a osmnáctým měsícem pobytu expatriotů v Austrálii, spadá do období funkčního přizpůsobení, lze očekávat, že dojde k růstu hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví a celkové satisfakce mezi prvním (W1) a druhým šetřením (W2).

4. METODIKA

Tato studie sleduje vývoj kulturní adaptace u respondentů po jejich příchodu do českého kulturního prostředí. Sledování dynamiky akulturace vyžaduje longitudinální výzkumný nástroj, tedy takový, který je schopen zaznamenat změny v čase. Takovým výzkumným

nástrojem je strukturovaný longitudinální dotazník, který zaznamenává odpovědi respondentů ve dvou výzkumných bodech. V této studii jsou časové body měření pojmenovány: první vlna šetření (W1) a druhá vlna šetření (W2). První vlna šetření byla v této studii realizována přibližně 6 měsíců po příchodu expatriotů do ČR a druhá vlna šetření byla realizována přibližně o 12 měsíců později. Druhé interview tedy proběhlo přibližně 18 měsíců po příchodu respondentů do ČR.

Tento longitudinální přístup umožnil sledování průběhu akulturace expatriotů v Česku a imigrantů v Austrálii během dvou kritických adaptačních stadií. Během kulturního šoku, vysoké úrovně akulturačního stresu, a během funkčního přizpůsobení, postupné redukce akulturačního stresu (Diagram 1). Adaptační výzkum vyžaduje spolehlivé nástroje na šetření duševního stavu, ve kterém se expatrioti nacházejí během adaptace. Za tímto účelem byly v kvantitativní fázi této studie využity následující výzkumné nástroje reflektující průběh kulturní adaptace u daného vzorku respondentů.

Jde o již zmíněné „Reflective Effect Indicators“ – REI (Lester 2009), tedy nástroje, které odrážejí úspěch nebo neúspěch respondentů při kulturní adaptaci (Tabulka 1). Takovým nástrojem je zmíněný Goldbergův index psychického zdraví - General Health Questionnaire (GHQ) použitý v této studii. Jedná se o dotazník obsahující 10 otázek zaměřených na somatické příznaky, úzkostnost a nespavost, sociální dysfunkci a známky deprese (Goldberg 1970). Od jeho zavedení je hojně používán v různých situacích a v řadě kultur (Selmer 2000). Každá otázka je hodnocena na čtyřbodové škále - méně než obvykle (less than usual), obvykle (no more than usual), více než obvykle (rather more than usual) a mnohem více než obvykle (much more than usual).

Další indikátory odrážející úspěch akulturace respondentů v české kultuře, které byly použity v této práci, jsou škály satisfakce. Jednak je to otázka týkající se celkové satisfakce s životem v české kultuře: “ Jak jste celkově spokojen/a s vaším životem v České republice?“ a také otázka ohledně satisfakce se specifickými aspekty života v Česku, například spokojenost s fyzickým prostředím, kulturním prostředím, bydlením, různými druhy služeb atd. Obě škály byly pětibodové: nejvyšší skóre bylo 5 – velmi spokojen (very satisfied), 4 – spokojen (satisfied), 3 - ani sokojen ani nespokojen (neither satisfied nor dissatisfied), 2 - nespokojen (dissatisfied), nejnižší skóre bylo 1- velmi nespokojen (very dissatisfied).

Tabulka 1/ Table 1: Indikátory reflektující úspěch kulturní adaptace – Reflective Effect Indicators (REI)

Měřicí nástroj – indicator of psychological adjustment	Zkratka - acronym
Index psychického zdraví – General Health Questionnaire (GHQ-10)	GHQ
Celková satisfakce s životem v hostitelské zemi – overall Satisfaction with life in the host country	Celková satisfakce – overall satisfaction
Satisfakce se specifickými aspekty života v hostitelské zemi – satisfaction with specific aspects of life in the host country	Specifická satisfakce - specific satisfaction

Průběh kulturní adaptace je pro účel této studie definován jako rozdíl, pozitivní změna, v hodnotách indikátorů reflektujících úspěch akulturace, tedy v hodnotách Goldbergova indexu psychického zdraví GHQ, a škál satisfakce mezi první (W1) a druhou (W2) vlnou šetření. Tyto rozdíly v hodnotách indikátorů úspěchu kulturní adaptace expatriotů a imigrantů tvoří podstatu statistických analýz realizovaných v této práci.

Průběh a úspěch kulturní adaptace byly také zkoumány prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Základním nástrojem kvalitativního výzkumu realizovaného v této práci, jsou strukturované, tazatelem vyplněné longitudinální dotazníky. První dotazník byl použit pro první vlnu šetření (W1). Šetření proběhlo v angličtině, název dotazníku je : Dotazník pro zahraniční manažery - Questionnaire for Foreign Managers in the Czech Republic. Dotazník pro první vlnu šetření, zahrnuje spektrum otázek od základních informací o zaměstnanci a zaměstnavateli, až po informace týkající se počátku adaptačního procesu u zkoumaného jednotlivce. Data shromážděná pomocí tohoto dotazníku se týkají firemních a osobních údajů, demografických údajů, motivace k práci v zahraničí, adaptačních zkušeností, satisfakce s životem v novém prostředí, práce, bydlení a zdraví. Dotazník obsahuje 66 otázek. Druhý, navazující dotazník pro druhou vlnu šetření, se týká změn mezi první a druhou vlnou šetření. Název druhého dotazníku je: Dotazník pro zahraniční manažery – druhá vlna šetření - Questionnaire for Foreign Managers in the Czech Republic - Wave 2. Dotazník obsahuje 58 otázek. Oba dotazníky umožnily hloubkové, interaktivní dotazování, za použití pobídky k dalšímu vysvětlení tzv „prompting“.

Vzorek respondentů v této studii je složen z 16 zahraničních manažerů-expatriotů třinácti mužů a tří žen, kteří pracovali v České republice během let 2006 až 2010 ve vyšších manažerských funkcích ve firmách na území České republiky. Vzorek byl získán metodou sněhové koule. Celkový počet vyšších zahraničních manažerů pracujících v letech 2006 až 2010 v Česku, se podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí pohyboval mezi 7000 a 8000 ročně.

Vyšší manažer je v této studii definován jako samostatně fungující manažer, který je zodpovědný správní radě prostřednictvím ředitele firmy (chief executive), nebo je ředitelem české pobočky firmy sám. Náplní jeho/její práce je kontrola části firmy s větším počtem zaměstnanců, kteří jsou organizováni v týmech. Věk respondentů byl v rozmezí 31 až 54 let. Respondenti pocházeli z 6 zemí: Spojeného království, Španělska, Nizozemí, Německa, USA a Austrálie.

Respondenti byli kontaktováni autorem této studie prostřednictvím personálních oddělení firem telefonem nebo e-mailem. Souhlas s interview byl potvrzen přímo s respondentem nebo prostřednictvím osobních asistentů. Respondenti byli ujištěni, že jimi předané údaje budou použity pouze za účelem zpracování této disertace a budou považovány za důvěrné. Rozhovory proběhly v angličtině.

Australský vzorek respondentů v této studii je složen z 20 vyšších manažerů - imigrantů, kteří přišli do Austrálie v letech 2000 až 2001. Respondenti pocházeli z 6 zemí: Spojeného království, Francie, Indonésie, Číny, Jižní Afriky, Singapuru, Indie, Malajsie a Zimbabwe.

Statistické metody

Párový t-test

Pro hodnocení rozdílů v psychickém zdraví a satisfakci, mezi prvním a druhým výzkumným bodem (W1) a (W2), reflektujícím úspěšnost adaptace u respondentů, byl použit párový t-test.

Účelem tohoto testu bylo zjistit, zda rozdíl v hodnotách nástrojů měřících úspěch adaptace mezi první a druhou vlnou šetření byl statisticky signifikantní a zda šlo o zlepšení, nikoliv zhoršení, v druhé vlně šetření (Hindls 2004).

Wilcoxonův párový test

Pro ověření výsledků získaných pomocí *párového t-testu*, byl použit také Wilcoxonův párový test. Tento neparametrický test se používá pro hodnocení párových pokusů, porovnání dvou měření u jednoho výběrového souboru, kdy sledovaná veličina neodpovídá normálnímu rozdělení (Rezanková 2010).

4. VÝSLEDKY A DISKUSE

Jelikož tento výzkum, pokud je mi známo, nebyl zatím v České republice realizován, je pro mne stěžejní otázkou zda akulturace u expatriotů v českém kulturním prostředí probíhá a jestli je tento průběh standardní, jak je znám ze zahraniční literatury. Za tímto účelem jsem provedl jak kvantitativní, tak kvalitativní analýzu dotazníků ve dvou vlnách longitudinálního šetření a dospěl jsem k jednoznačnému závěru, že *adaptace expatriotů na české kulturní prostředí probíhá a že má standardní průběh tak, jak je znám ze zahraniční literatury* (Hofstede 1997 s. 210). Tento model průběhu akulturace je znám jako akulturační „U“ křivka (Diagram 1). Podle této teorie, dochází během adaptace k redukci stresu, který dosahuje nejvyšších hodnot několik měsíců po vstupu do nové kultury.

Toto snížení akulturačního stresu se projevuje ve zvýšené přítomnosti pozitivních a ve snížené přítomnosti negativních pocitů u adaptujících se jedinců v průběhu akulturace (Hofstede 1997). Jako hlavní indikátor reflektující úspěch kulturní adaptace „Reflective Effect Indicator“, REI, byl použit Goldbergův Index psychického zdraví „General Health Questionnaire“, GHQ (Goldberg 1970). Vyšší hodnoty GHQ poukazují na zlepšení psychického zdraví a snížení akulturačního stresu. Při tom je rozhodující změna během časového úseku na akulturační křivce, nikoliv absolutní hodnota těchto veličin. Výsledek kvantitativní analýzy vzorku šestnácti respondentů, sledovaných ve dvou bodech longitudinálního šetření (6 a 18 měsíců po vstupu do české kultury), poukazuje na statisticky *signifikantní zlepšení* psychického zdraví u adaptujících se expatriotů na 5% hladině významnosti ($t=2.3591$). Metoda statistické analýzy byl parametrický párový t-test. Výsledek byl potvrzen statistickou analýzou pomocí neparametrického Wilcoxonova párového testu. Tyto testy potvrdily *Hypotézu 1*, že tak jako jinde ve světě, i v *České republice probíhá akulturace u expatriotů v souladu s očekáváním podle Hofstedeho akulturační křivky*.

Pro srovnání výsledků výzkumu u expatriotů v České republice jsem provedl analýzu průběhu akulturace u vzorku vyšších manažerů, kteří imigrovali do Austrálie. Specificky šlo o to zjistit, zda trend zvyšování hodnot psychického zdraví a celkové satisfakce jako indikátorů průběhu kulturní adaptace, v adaptační fázi akulturační křivky (Hofstede 1997), je platný také pro skupinu dvaceti imigrantů-vyšších manažerů v Austrálii (Hypotéza 6). Byly použity stejné indikátory - REI reflektující úspěch kulturní adaptace jako u vzorku expatriotů v ČR, tedy Goldbergův Index psychického zdraví GHQ a dotazník pro celkovou satisfakci. Výsledky poukazují na to, že na rozdíl od českého výzkumu, australská data nepodpořila tento trend ani u GHQ, ani u celkové satisfakce. *Platnost Hypotézy 6 tedy nebyla potvrzena u australských respondentů*.

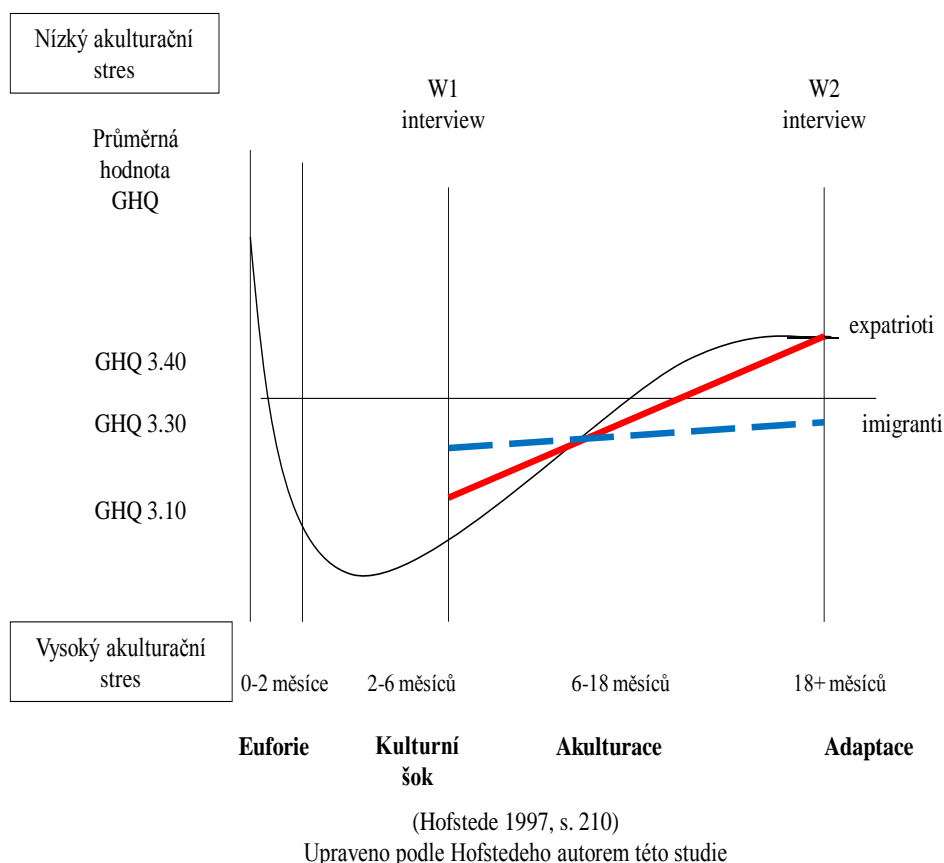
Vysvětlení pro odlišné chování expatriotů a imigrantů nabízí Berryho výzkum kulturní adaptace u různých migrujících skupin v Kanadě. Berry uvádí, že chování imigrantů je odlišné od chování expatriotů typu „sojourner“, kteří prožívají vyšší úroveň akulturačního stresu (Berry 1987). Navazujícím cílem tohoto výzkumu bylo tedy ověřit, jestli se expatrioti v České republice chovali jinak, než imigranti v Austrálii. Srovnávací analýza vzorku šestnácti expatriotů - vyšších manažerů v České republice, se vzorkem dvaceti imigrantů - vyšších manažerů v Austrálii, kteří byli sledováni ve stejných časových bodech longitudinálního šetření (6 a 18 měsíců po vstupu do nové kultury), při použití stejného indikátoru úspěchu kulturní adaptace (Goldbergův Index psychického zdraví - GHQ), poukazuje na to, že v prvním interview, úroveň hodnot GHQ byla u českého vzorku nižší (3.10), než u australského vzorku (3.25). Tento fakt poukazuje na hlubší „U“ křivku – větší kulturní šok u expatriotů v České republice. Při druhém interview pak došlo k statisticky významnému zlepšení v psychickém zdraví u expatriotů v České republice, kdy hodnota Goldbergova indexu *vzrostla signifikantně* z 3.10 na 3.40. K takovému zlepšení nedošlo u imigrantů v Austrálii. U expatriotů působících v České republice, tedy došlo k razantnější korekci kulturního šoku dle Hofstedeho „U“ křivky, než u imigrantů v Austrálii (Diagram 1).

Statistickou analýzou byla také ověřena platnost hypotéz, týkajících se několika nezávislých, tedy vysvětlujících proměnných, které podle mezinárodního výzkumu ovlivňují akulturaci u expatriotů typu „sojourner“ (Ward 2001 s. 181, Berry 2002 s. 408). Jako indikátor reflektující úspěch kulturní adaptace – REI v závislosti na vysvětlujících nezávislých proměnných, byl znovu použit Goldbergův Index psychického zdraví GHQ. Vyšší hodnoty GHQ poukazují na zlepšení psychického zdraví a snížení akulturačního stresu v závislosti na zjištěných hodnotách nezávislých proměnných. Pro kvantitativní analýzu jsem vybral ty z uvedených proměnných, u kterých byly evidentní rozdíly mezi respondenty u sledovaného vzorku expatriotů: pohlaví, věk, předchozí adaptační zkušenost a sociální podpora ze strany hostitelů. Ty proměnné, u kterých byly zaznamenány pouze minimální rozdíly mezi sledovanými respondenty, jako například vzdělání, znalost českého jazyka nebo socioekonomický status, spolu s dalšími faktory, které podle mezinárodní literatury (Berry 2002, Ward 2001), mohou ovlivnit akulturaci expatriotů, byly analyzovány kvalitativně. Vzhledem k relativně malému vzorku respondentů (N=16), s ohledem na další dělení tohoto vzorku při analýze jednotlivých nezávislých proměnných, je nutno přijímat následující výsledky testu hypotéz 2 - 5 s určitou opatrností.

Především byla podpořena Hypotéza 2, že *ženy mají větší problémy s adaptací než muži* a to i přesto, že v tomto vzorku šlo o vysoce kvalifikované a nezávislé ženy. V literatuře je tento výsledek očekáván pro země s dominantní maskulinní kulturou, mezi které se řadí také Česká republika (Ward 2001 s. 186). Tento výsledek byl statisticky signifikantní a vedl k následujícím doporučením: jednotlivé firmy a veřejné organizace by měly zřizovat podpůrné programy pro ženy expatrioty, včetně vysoce postavených manažerek. Jde především o sociální podporu institucí hostitelského státu, na příklad: kulturně orientační programy pro ženy soustřeďující se na jazykové kurzy, kulturně citlivé zdravotnické služby, informace o místní kultuře, normách chování a podobně. Jako zvláštní forma společenské podpory, by bylo vhodné také koučování.

DIAGRAM 1

AKULTURAČNÍ KŘIVKA SROVNÁNÍ AKULTURACE EXPATRIOTŮ V ČESKU A IMIGRANTŮ V AUSTRÁLII



Dále byla podpořena Hypotéza 3, že *mladší expatrioti-vyšší manažeři budou úspěšnější při kulturní adaptaci* než jejich starší kolegové. Výsledek byl vysoce statisticky signifikantní pro Českou republiku. Tento výsledek je v souladu se závěry předchozího výzkumu imigrantů (Lukomskyj a Richards 1986, Berry 2002 s. 366), ale není v souladu s výzkumem expatriotů v Hongkongu, kde byl výsledek opačný (Selmer 2000). Je zřejmě nutno vzít v úvahu souhru věku s jinými faktory, jako na příklad vliv specifické kultury. Například v čínské kultuře se hodnotí starší věk u manažerů pozitivně; viz Selmerův výzkum expatriotů v Hongkongu (Selmer 2000).

Je pravděpodobné, že u českého výsledku sehrála roli také přílišná sebejistota u starších, zkušenějších manažerů, a z toho plynoucí podcenění společenského styku s Čechy a následný deficit, při získávání informací o českých postojích, způsobech chování, komunikačních zvyklostech a podobně. Tento informační deficit se mohl u těchto respondentů projevit v

pocitu nejistoty při zvládání komunikačních problémů s Čechy, viz Gudykunstova teorie zvládání úzkosti a nejistoty „Anxiety/Uncertainty Management“ AUM (Gudykunst 2005 s. 420). Navíc, výsledkem nadměrné sebejistoty u starších a zkušenějších expatriotů mohl být také omezený přístup k znalostním schémátům hostitelské kultury, což mohlo vést k vytváření vlastních znalostních schémat ve vztahu k české kultuře, která neodpovídala české realitě; viz zmíněná teorie adaptačních schémat – „Schema Theory of Adaptation“ (Gudykunst 2005 s. 23). Souhrnně, pro firmy a organizace plyne z tohoto zjištění závěr, že věk hraje roli při kulturní adaptaci u vyšších manažerů. Jedinci ve věku do 40 let se adaptují v českém kulturním prostředí snáze. Tudíž, dá se předpokládat, že mladší manažeři by mohli být v jejich pohledu na české kulturní prostředí pozitivnější a nadšenější a ve výsledku úspěšnější při akulturaci.

Výzkum nepotvrdil očekávání v Hypotéze 4, že u těch expatriotů, kteří měli předchozí adaptační zkušenosti, dojde k výraznějšímu zvýšení hodnot indexu psychického zdraví, tedy k výraznějšímu snížení adaptačního stresu než u těch, kteří takovou zkušenost neměli. Ve skutečnosti se projevil opačný výsledek, než se očekávalo. Z výzkumu vyplývá, že došlo k výraznějšímu, *statisticky významnému zlepšení v hodnotách GHQ právě u těch respondentů, kteří předchozí adaptační zkušenost neměli*. Tento výsledek je možno vysvětlit tím, že obdobně jako vyšší věk, předchozí adaptační zkušenosti mohly způsobit jistou blazeovanost názoru respondentů na nové prostředí. Podle výše zmíněné Gudykunstovy *teorie zvládání úzkosti a nejistoty* - AUM, akulturace expatriotů, mimo jiné, závisí na jejich schopnosti redukovat úzkost a nejistotu při interkulturní komunikaci prostřednictvím schopnosti předvídat chování hostitelů v určitých situacích (Gudykunst 2005 s. 420). Expatrioti s předchozí akulturační zkušeností mají podle Gudykunsta tendenci k nadměrné sebejistotě a přestanou se zajímat, jestli je jejich predikce správná nebo ne. Navíc předchozí akulturační zkušenost v Číně nebo v Indii, nepřipraví obecně zkušeného expatriota na úskalí komunikace v Česku, neboť predikce chování mohou být naprosto odlišné v různých kulturách. Adaptačně protřelí expatrioti mohou tedy podcenit adaptační problémy v české kultuře a mohou mít větší akulturační problémy než adaptační nováčci, kteří přišli do Česka s nezakresleným a nadšeným náhledem. Pro zaměstnavatele to znamená, že předchozí akulturační zkušenost nemusí být výhodou při stáži v Česku.

Výzkum jednoznačně potvrdil hypotézu, že u expatriotů, kteří *měli společenský styk s Čechy*, alespoň při druhém šetření W2, *došlo k statisticky významnému zvýšení hodnot indexu psychického zdraví – GHQ* ve srovnání se skupinou respondentů, kteří společenský styk s Čechy neměli (Hypotéza 5). Předchozí výzkum poukazuje na to, že adaptace na nové kulturní prostředí probíhá úspěšněji u těch expatriotů, kteří mají společenský styk s místní populací (Berry 2002 s. 369). Tato očekávání současný výzkum potvrdil. Tento výsledek by bylo možno uplatnit jako doporučení pro zaměstnavatele při navrhování podpůrných programů pro expatrioty ve smyslu podpory různých společenských aktivit a akcí, neboť prostřednictvím společenského styku s Čechy se zlepšuje informovanost expatriotů ohledně místní kultury včetně českých kulturních zvyků, způsobů jednání, komunikačních zvyklostí a podobně, což je velmi důležité pro efektivní práci manažerů - expatriotů v českém prostředí.

Další výsledky tohoto výzkumu se týkají satisfakce expatriotů s novým kulturním prostředím. Tyto výsledky jsou sice kvantitativní, ale jelikož se neprokázaly statisticky významné rozdíly v hodnotách satisfakce, jsou hodnoceny na úrovni trendů a tendencí, což je spíše doménou kvalitativního výzkumu.

Pokud jde o celkovou satisfakci s životem v ČR, výsledek *nebyl statisticky významný* na 5% hladině významnosti. Kvantitativní šetření tedy poukazuje pouze na trend zlepšení

celkové satisfakce u expatriotů v českém kulturním prostředí. Obdobně jako v případě celkové satisfakce, u satisfakce respondentů se specifickými aspekty života v ČR, výsledek statistické analýzy *nebyl statisticky signifikantní* na 5% hladině významnosti. Tak jako u celkové satisfakce, kvalitativní analýza poukazuje na trend zlepšení specifické satisfakce u respondentů mezi prvním a druhým výzkumným bodem W1 a W2. Kvalitativní analýza podporuje existenci tohoto trendu zejména u některých aspektů satisfakce například: bydlení, doprava, elektronické spoje.

Následující výsledky kvalitativního výzkumu jsou pojaty jako doplněk k poznatkům z kvantitativní části této práce.

Především je nutno uvést, že kvalitativní výzkum zdůraznil platnost predikce (Hypotéza 1), že tak jako jinde ve světě, i v České republice *probíhá akulturace u expatriotů v souladu s očekáváním podle Hofstedeho akulturační křivky* (Hofstede 1997). Většina respondentů potvrdila, že prošli stádií počátečního nadšení, kulturního šoku, odcizení od nové kultury, funkčního přizpůsobení a adaptace.

Pokud jde o faktory, které dle mezinárodní literatury ovlivňují akulturaci u expatriotů, a které nebyly analyzovány kvantitativně, se jako významný adaptační problém v této studii projevila *neznalost češtiny*. Většina respondentů měla dobrou znalost angličtiny a dalších jazyků, ale téměř žádnou znalost češtiny. Neznalost češtiny se projevila jako problém zejména při snaze o efektivnější komunikaci při řešení specifických pracovních problémů, například při technickém brainstormingu nebo při řešení pracovních problémů mezi českými spoluzaměstnanci, kdy komunikační nástroj - angličtina je pro obě strany přece jenom cizí řeč. Obdobně se neznalostí češtiny projevila jako problém při snaze navázat společenské kontakty. Podle respondentů byla neznalost češtiny jedním z faktorů, které nejvíce ovlivnily jejich kulturní adaptaci. Během jejich stáže v Česku expatrioti postupně zjišťovali, že neznalost češtiny je pro ně významným handicapem a při druhém interview, se již polovina respondentů formálně učila česky.

Jako problém při adaptaci na českou kulturu byl zaznamenán v této studii také někdy negativní *hostitelský postoj* z české strany. Kvalitativní výzkum poukazuje na problematický postoj českých hostitelů při snaze expatriotů o komunikaci v češtině. Jde o nedostatek vstřícnosti, trpělivosti a laskavosti při snaze o použití českého jazyka cizincem v pracovním a společenském prostředí.

Dalším významným problémem, byla *kulturní vzdálenost*. Šlo zejména o *česko-německý kulturní předěl*. Kvalitativní výzkum poukazuje na řadu kulturních rozdílů mezi českou a německou kulturou, které je možno výstižně shrnout do jedné věty: *Němci žijí, aby pracovali, kdežto Češi pracují, aby žili*. Toto zjednodušení je podloženo existencí relevantních hloubkových hodnot, jak na české tak na německé straně. Existence tohoto česko-německého kulturního předělu není novinkou (Nový 2001), přesto jde o důležitý adaptační problém pro německé manažery v českých firmách a kvalitativní hodnocení provedené v této práci, tento fakt dále podtrhuje.

Významnou komplikací při adaptaci na českou kulturu bylo také *podcenění budoucích adaptačních problémů* ze strany expatriotů. Na otázku, zda považují adaptaci na českou kulturu za důležitou a zda adaptaci na českou kulturu skutečně procházejí, odpověděla většina respondentů kladně. Přesto při reálném hodnocení jejich situace při adaptaci je evidentní, že expatrioti zahrnutí do této studie, většinou podcenili možné adaptační potíže a byli nuceni různé problémy v průběhu akulturace korigovat.

Respondenti především *podcenili důležitost adaptace na českou kulturu obecně*. To se projevilo zejména na počátku stáže v ČR ve spojitosti s krátkým trváním mise a s navazující výraznou preferencí pro vlastní národní identitu a domácí kulturu. Tuto preferenci je možno považovat nejen za logickou, ale také zcela v souladu s teoretickým očekáváním dle výše zmíněné teorie sociální identity - SIT (Berry 2002 s. 359, Ward 2001 s. 103). Vzhledem k jejich snaze o zachování původní kulturní identity, expatrioti zahrnutí do této studie podcenili, zejména na počátku mise, společenský styk se členy hostitelské kultury a také již zmíněnou znalost českého jazyka. Tyto a další problémy, které se odvíjely od podcenění důležitosti adaptace na českou kulturu, musely být postupně korigovány v průběhu adaptace za použití různých adaptačních strategií.

Jako problém, byly respondenty často uváděny obtíže při snaze o *zapojení do českého společenského života*, jehož důležitost pro úspěšnou akulturaci byla již zmíněna. Zde xpatrioti naráželi nejen na problémy jazykové, ale případně také o odmítavý postoj hostitelů. Do této kategorie, podle respondentů, také spadá české nepochopení koncepce sblížovacího rozhovoru tzv „small talk“, který je v západních demokraciích běžnou formou počátku společenského angažování. Navazujícím adaptačním problémem uvedeným expatrioty, byl *pocit nejistoty* ohledně hodnot, postojů a způsobů chování u členů české hostitelské kultury. Podle výše zmíněné Gudykunstovy teorie zvládnání úzkosti či nejistoty, AUM, má cizinec potřebu předvídat, kterou z možných alternativ chování hostitelé použijí (Gudykunst 2005 s. 420). Jeden respondent na příklad uvedl, že by mu pomohlo při adaptaci na českou kulturu, kdyby mu někdo vysvětlil, jak Češi smýšlejí: „Co je pro ně důležité a co ne, ve srovnání s Němci. Na příklad je kariéra důležitější než rodina, jak je tomu v Německu?“ Interkulturní trénink by byl vhodným nástrojem pro odstranění těchto problémů.

Pokud jde o to, jak expatrioti vnímali život v ČR, je relevantní Bennettova teorie vývoje kulturní vnímavosti - DMIS (Bennett 1998 s. 26). Podle tohoto modelu se příchozí během akulturace zaměřují na ty aspekty nové kultury, které jim vyhovují, nebo jsou podobné aspektům jejich domácí kultury. Bennett nazývá toto akulturační stádium stádiem „minimalizace“. Avšak tento přístup neinformuje expatrioty o komplexní realitě českého kulturního prostředí.

Výzkum ukazuje, že respondenti byli nejvíce spokojeni s vysokou kulturou, historickými objekty a architekturou. Respondentům také vyhovovalo životní prostředí obecně, tedy fyzický prostor a klima, možnosti sportovního vyžití, možnosti nakupování a kvalita zboží. Dále expatriotům vyhovovaly český přístup k rodinnému životu, česká pracovitost, pozitivní přístup českých kolegů v práci a kladný postoj českých hostitelů obecně. Respondenti byli nejméně spokojeni s nedostatkem akčního přístupu v podnikání, přílišným konzervatismem, hierarchickým přístupem, nepřímým komunikačním stylem, nedostatkem zpětné vazby a nedostatkem servisního ducha vůči zákazníkům ze strany českých spolupracovníků. Dále expatriotům nevyhovovaly přílišná byrokratičnost, špatné chování úředníků, nízká úroveň znalosti jazyků, podezřívavý přístup k cizincům, nedostatek optimizmu – vážný až zatrpklý postoj mnohých Čechů a nedostatek osobní hygieny.

Z pohledu hodnocení českých hostitelů expatrioty, byly také relevantní odpovědi na otázku: které pozitivní a které negativní charakteristiky vnímáte u Čechů. Jako pozitivní charakteristiky uvedli expatrioti pracovitost, kreativitu, preciznost, chytrost, schopnost improvizace, inteligenci, vzdělanost, jazykové znalosti, umění mít se dobře, otevřenost k novým poznatkům – sklon k cestování, nápomocnost, přátelský přístup v práci a znalost mechaniky a strojů obecně. Jako negativní charakteristiky uvedli respondenti neschopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu, pesimismus, časté stěžování, náladovost, špatný vztah

k zákazníkům, pomalý a konfrontační přístup k řešení problémů, špatná schopnost plánování, reaktivní přístup, uzavřenost, tajnůstkářství, neschopnost širšího pohledu na svět tzv. „big picture“, socialistické smýšlení – snaha dostat něco za nic, problém s managementem času, problém s rozhodováním, závist, nezodpovědnost, neschopnost vést.

Z pohledu expatriotů nejvíce ovlivnily jejich adaptaci na českou kulturu následující faktory: *negativní vliv neznalosti Češtiny, pozitivní vliv navazování společenských vztahů a Čechy, pozitivní vliv poznávání českých spolupracovníků* a jejich vedení jako ústřední cíl jejich mise, a také *pracovitost českých spolupracovníků*.

Velmi důležité v tomto souhrnu faktorů, které ovlivnily akulturaci expatriotů, je vyjádření k otázce co expatrioty nejvíce trápilo/trápí na životě v ČR. Odpovědi na tuto otázku lze shrnout do následujících, často zmiňovaných, *starostí*:

Za prvé měli expatrioti starost o to, jestli Češi s jejich uzavřeností a nízkou úrovní komunikačních dovedností budou schopni *vytvořit si širší pohled na svět* tzv. „big picture“ *na to co je důležité v pracovním, společenském a osobním životě*. Druhá důležitá starost, kterou vyjádřili expatrioti v tomto výzkumu, jsou *špatné mezilidské vztahy a nedostatek vzájemného respektu mezi Čechy*. Za třetí jde o starost, kterou lze shrnout pod hlavičkou: *„neznalost češtiny jako komunikační bariéra“*. Čtvrtá starost expatriotů se týkala jistého stupně *xenofobie* v české kultuře. Pátá starost se týkala *problémů s partnerem/ partnerkou*, které jsou z literatury dobře známy jako komplikující faktor při akulturaci (Ward 2001 s. 181, Berry 2002 s. 408). Také v tomto výzkumu vyšlo najevo, že *pracovní úspěch* expatriotů, kteří jsou v manželském či partnerském vztahu, je do značné míry *závislý na spokojenosti partnera/partnerky* v novém prostředí. Tyto informace by měly být součástí interkulturního tréninku, před započítím stáže v zahraničí.

Strategie a konkrétní metody zvládnání stresových situací, které expatrioti použili při adaptaci na českou kulturu, lze shrnout následovně: Za prvé to byly primární strategie, tedy ty, které vedou, prostřednictvím přímých akcí, ke změnám v prostředí, které způsobuje akulturační stres. Respondenti uvedli: *studium Češtiny, styk s Čechy prostřednictvím školy, nebo navázání společenského styku s českými ženami prostřednictvím programu IWAP*. Za druhé to byly kognitivní strategie, které vedou u expatriotů ke změnám v jejich percepci problémových situací za účelem zmírnění akulturačního stresu. Podle literatury jsou to právě tyto strategie, které vzhledem k relativně krátkému pobytu v hostitelské společnosti, jsou nejvíce používány expatrioty (Ward 2001 s. 79). Respondenti uvedli: *diskuse s nezávislou třetí stranou za účelem změny vlastního náhledu, vyzkoušení různých způsobů nepřímé komunikace, vysvětlení kulturních specifik domácí kultury expatriotů Čechům a vnímání jejich reakcí v řeči těla, nebo vyhnutí se konfliktním situacím/ předmětům k diskusi*. Tyto metody zvládnání akulturačních problémů by mohly sloužit jako inspirace pro budoucí expatrioty.

Výsledky šetření potvrzují, že *kontakt s domovskou zemí*, je pro expatrioty velmi důležitý. Vzhledem k relativně krátké době jejich působení v zahraničí, kontinuita vztahu k domovu, která zahrnuje také výše zmíněnou teorii zachování kulturní identity (SIT), je pro expatrioty typu „sojourner“ velmi důležitá.

Výsledky tohoto výzkumu rovněž potvrzují, že většina respondentů byla *spokojena s prací*, kterou vykonávají v České republice. Pracovní aspekty kulturní adaptace jsou pro expatrioty – vyšší manažery naprosto stěžejní. Jak již bylo řečeno, hlavním důvodem pro jejich přesun z jedné kultury do druhé, je předání jejich profesních schopností a dovedností – tedy jejich manažerského „know-how“. Těmto jedincům jde o splnění specifického pracovního úkolu v hostitelské zemi. Aby mohli tento úkolu splnit, je nezbytné, aby u nich proběhla adaptace na

kulturu těch, kterým jejich „know-how“ předávají (Richardson 2002, Sam a Berry 2006, Ward 2001). Lze tedy argumentovat, že pracovní úspěch a tedy také spokojenost s jejich prací v hostitelské zemi je u expatriotů propojen s úspěšnou kulturní adaptací. Pokud jde o důvody k větší spokojenosti ve srovnání s prací, kterou vykonávali před příchodem do ČR, respondenti uvedli například větší volnost (méně omezení v pracovním a běžném životě), větší míru zodpovědnosti, vyšší finanční ohodnocení a dobré pracovní nasazení českých spolupracovníků – česká pracovitost. Ti respondenti, u nichž se zvýšila úroveň jejich spokojenosti mezi první a druhou vlnou šetření, uvedli jako důvody například *integraci do české společnosti, vyšší stupeň profesní angažovanosti a lepší pochopení českých spolupracovníků, jako důsledek úspěšné adaptace na českou kulturu.*

5. ZÁVĚR

Kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jsem se pokusil vytvořit souhrnný obraz akulturace expatriotů, vyšších manažerů, v českém kulturním prostředí. Nabízí se otázka, proč studovat kulturní adaptaci těchto jedinců v České republice. Odpověď je jednoduchá. Protože jejich práce, jejíž podstatou je předávání zahraničního technického a manažerského „know-how“ firmám na českém území je pro Českou republiku naprosto nepostradatelná. Konkurenceschopnost naší průmyslové vlasti do značné míry závisí na jejich schopnostech a dovednostech. Věřím, že během příštích let, budou tito lidé nahrazeni domácími absolventy vysokých škol, tak jak expatrioti sami doufají a jak se vyjádřili v této práci, ale to je budoucnost. Prozatím jsou to právě expatrioti „sojourners“, kteří nesou tuto nemalou zodpovědnost na jejich bedrech. Jestli se mi podařilo jim alespoň v malé míře pomoci, tato disertace splnila svůj cíl.

1. INTRODUCTION

This dissertation is a study of expatriates – executive managers, who came to Czech Republic as sojourners. Their task was to transfer technical and managerial know-how to local companies. Their mission is so important for Czech economy, that these experts deserve a special research attention.

The success of their missions is at least partially dependent on the success of their acculturation to Czech culture. In their own words, without adaptation to Czech culture their missions would be less successful and could even end up in a premature return to their home countries.

As far as I am aware, from reading specialist literature, this kind of research was not yet undertaken in the Czech Republic, with the exception of dissertation project being currently undertaken by M. Moravcová from the School of Psychology, Faculty of Philosophy, Charles University in Prague. This dissertation is therefore a first attempt to map out the process of acculturation of expatriate executive managers in the Czech Republic. The research is focused on the specifics of this acculturation process. First, it is important to consider the circumstances under which the sojourner enters the mission. In the majority of cases, the circumstances are temporary transfer from a company headquarters, to an affiliate company in the Czech Republic. The transfer is usually well organized, and the sojourner and, in some cases his or her family, are convinced that their sojourn in Czech Republic will be trouble free. Research shows that this expectation may not be always realistic (Berry 2002 p. 409).

Current research supports this. Second, consideration needs to be given to the personal characteristics of the sojourners and their employer companies before departure. In the case of sojourners are important for instance: demographics, knowledge of languages, technical and managerial skills, intercultural competence etc. In the case of employer firms are important for instance: company culture, strategic planning and various forms of support afforded to sojourners and their families. Third, consideration needs to be given to factors which may influence expatriate acculturation after arrival in the Czech Republic. Important are for example: attitude of the sojourner to the acculturation process, strategies used to deal with stressful situations, his/ her support given to the family members during acculturation, social support provided by other sojourners and/ or Czechs and support from the employer in the Czech Republic.

Theory shows, that acculturation of sojourners proceeds, anywhere in the world, according to Hofstede's "U" curve (Hofstede 1997). The positive feeling of euphoria, experienced by the sojourner in the first weeks of the sojourn, are replaced by high stress of the culture shock several months into the sojourn, only to be followed by the gradual stress reduction of the acculturation phase during the subsequent period of several additional months or even years (time is individually variable), which leads to the adaptation well into the sojourn (Hofstede 1997). Taking into account relevant acculturation theories, the aim of this study is to investigate the process of acculturation of executive manager sojourners in the Czech cultural environment, giving special consideration to the various factors influencing their cultural adaptation.

2. AIMS OF THE STUDY

The most important aim of this research was to find out, whether acculturation of sojourners in the Czech culture proceeds, in a standard way as is the case for instance in Canada (Berry 1987), in Australia (Sam and Berry 2006), or in New Zealand (Ward 2001). Related goal was to study the way acculturation proceeds, and how successful it is in the Czech cultural environment.

Of key importance for this dissertation is the concept of acculturative stress (Berry 2002). In his research of various migrating groups in Canada, Berry found out, that sojourners experienced higher levels of stress than, for example, immigrants (Berry 1987). Consequently, an important aim of the current research was to compare levels of acculturative stress experienced during acculturation by senior executive - sojourners adapting to the Czech culture, and senior executive - immigrants adapting to the Australian culture. For this comparison I have used data from the Australian Longitudinal Survey of Immigrants (LSIA).

Additional aim was to establish what influences acculturation in the Czech cultural environment. According to literature (Ward 2001, Berry 2002), acculturation is influenced by a range of factors. On the individual or psychological level, the main factors influencing cultural adaptation of expatriates are: demographics (for instance gender, age, education level), situational factors (for instance acculturation phase, cultural distance, participation in social support groups, previous acculturation experience), attitudinal factors (for instance attitude of host nationals, strategies used by expatriates to deal with adaptation problems). Substantial part of this dissertation is dedicated to the study of these factors.

The most general aim of this dissertation is the endeavor to help to improve management at the company level, through better understanding of the process of acculturation of expatriate

executive managers in Czech Republic and in this way help the process of transfer of the management know-how. In other words, the general aim of this study is to aid the unique process of international knowledge transfer, which is rarely possible through other means (Hocking 2007).

3. RESEARCH QUESTIONS AND HYPOTHESES

The aims of this study are reflected in research questions and hypotheses. Research questions focus on three main areas. First three questions concern primarily the quantitative part of this research. They seek most basic answers about the process of acculturations, and about factors which, according to international literature, influence this process. The six research hypotheses are based on these questions. The remaining eight questions are concerned with the qualitative part of this study. They seek responses concerning attitudes and acculturation experiences of expatriates and their Czech hosts.

The first research question is concerned with the course of acculturation in the Czech culture. Primary aim of this question is to establish, whether the course of expatriate acculturation in the Czech culture, corresponds to the internationally accepted Hofstede's acculturation "U" curve (Fig. 1). Hypothesis 1, was formulated on this basis.

The second research question is concerned with acculturative stress. This question seeks to corroborate results of J. W. Berry's research in Canada, which assert that sojourners experience higher degree of acculturative stress than, inter alia, immigrants. Consequently, the gist of this question is to compare stress levels, and stress reduction efforts, of sojourners - executive managers in the Czech Republic, and immigrants - executive managers in Australia.

The third research question seeks to establish which, of the internationally reported factors, influence expatriate acculturation in the Czech Republic. It seeks to find out whether, factors such as age, gender, previous acculturation experience, social contact with Czech hosts influence adaptation of sojourners to the Czech culture. Hypotheses 2 to 5 have been formulated on this basis. This question also seeks to find out whether other factors, which according to the international literature (Berry 2002, Ward 2001), may influence expatriate acculturation had an impact on acculturation of sojourners in the Czech Republic. The impact of these factors was studied qualitatively.

Research questions four to eleven seek to find out what was important from their point of view, and what has influenced expatriate acculturation in the Czech Republic. In addition, these questions seek to establish what problems sojourners experienced and what strategies have they used to reduce acculturative stress. Because the research is longitudinal, some questions take into account anticipated change, other questions are concerned with views and attitudes of the respondents at the time of interview.

Research questions:

Quantitative part:

1. Is the course of expatriate acculturation in the Czech culture consistent with the internationally accepted Hofstede's acculturation "U" curve?

2. Is the course of expatriate acculturation in the Czech culture comparable with acculturation of immigrants in Australia, particularly taking into consideration reduction of acculturative stress?

3. How do, the internationally reported factors, influence expatriate acculturation in the Czech Republic.

Qualitative part:

4. Do the sojourners consider their acculturation to the Czech culture as being important?

5. Do the sojourners consider knowledge of Czech language as being important?

6. From the expatriate point of view, what has been the most important influence on their acculturation in the Czech Republic?

7. Which aspects of the Czech culture find sojourners acceptable, and which do not?

8. What main problems are sojourners facing during their acculturation in the Czech culture?

9. What strategies and methods do sojourners use to overcome problems which arise during their acculturation in the Czech culture?

10. From the expatriate point of view, how important is the contact with their home country?

11. Are sojourners happy with their work in the Czech Republic?

Hypotheses:

Hypothesis 1- It is expected, that the course of expatriate acculturation in the Czech culture, will correspond with the internationally accepted Hofstede's acculturation "U" curve (Hofstede 1997). Because the period under investigation is consistent with the growth period on the "U" curve, it is expected, that the values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will be increasing in the case of Czech respondents.

Hypothesis 2- It is expected that gender of sojourners will influence their acculturation in the Czech culture (Selmer 2000, Ward 2001). It is anticipated, that values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will be increasing more in male, than in female respondents.

Hypothesis 3- It is expected, that age of sojourners will influence their acculturation in the Czech culture (Selmer 2000). It is anticipated, that values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will be increasing more in younger, than in older respondents.

Hypothesis 4- It is expected, that previous acculturation experience will influence expatriate acculturation in the Czech culture (Selvarajah 2003, Ward 2001). It is anticipated, that values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will increase more in the case of respondents with previous acculturation experience, than in respondents without such experience.

Hypothesis 5- It is expected, that social contact with Czechs will influence expatriate acculturation in the Czech culture (Berry 2002, Ward 2001). It is anticipated, that values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will increase more in the case of those respondents whom had social contact with Czechs, than in those whom did not.

Hypothesis 6- It is expected, that the course of immigrant acculturation in the Australian culture, will correspond with the internationally accepted Hofstede's acculturation "U" curve (Hofstede 1997). Because the period under investigation is consistent with the growth period on the "U" curve, it is expected, that the values of Goldberg's GHQ index and the levels of satisfaction will be increasing in the case of Australian respondents.

4. METHODOLOGY

This research investigates the process of expatriate acculturation after their arrival in the Czech Republic. In order to follow the dynamics of this process, it is essential to use a longitudinal research instrument, which will register changes over time. Such an instrument is a structured longitudinal questionnaire used in this study. This questionnaire was able to registers responses of the studied individuals, at two points of time. The two research points are referred to as: the first wave of interviews (W1) and the second wave of interviews (W2). The first wave of interviews was carried out approximately 6 months, and the second wave was carried out about 18 months, after expatriate arrival in the Czech Republic.

This longitudinal approach made it possible to follow the course of expatriate acculturation at two critical adaptation phases: the phase of culture shock, the high acculturative stress period, and during the phase of acculturation: the period of gradual reduction in acculturative stress (Fig. 1). Research concerned with cultural adaptation, requires reliable indicators of psychological adjustment of individuals under investigation.

For the purpose of studying cognitive and emotional aspects of the expatriate psychological adjustment, I have used indicators of the success of acculturation: "Reflective Effect Indicators" - REI (Lester 2009). In this study, as was the case with LSIA, I have used Goldberg's "General Health Questionnaire" – GHQ, and satisfaction scales as indicators of expatriate psychological adjustment during their acculturation in the Czech Republic (Table 1). The instrument used was the GHQ-10, which contains a number of questions concerning how people have been feeling recently (Goldberg 1970). It includes sleeping difficulties, feelings of unhappiness and respondent's ability to enjoy everyday activities. Each question is evaluated on a four point scale, ranging from "less than usual" to "much more than usual". The GHQ questionnaire has been used extensively to measure expatriate subjective well-being (Selmer 2000).

The other indicators of the success of acculturation, used in this study, were satisfaction scales. First, it was a single question asking the respondents to indicate their overall level of satisfaction with life in Czech Republic. Second question asked about respondent's satisfaction with specific aspects of life in the Czech Republic, such as physical environment, high culture, housing and various services. Both questions were evaluated on the five point scale: very satisfied, satisfied, neither satisfied nor dissatisfied, dissatisfied and very dissatisfied.

The course of expatriate acculturation is in this study defined as the difference, positive change, in the values of the REI – GHQ and satisfaction, between the first (W1) and the second (W2) interview. These differences form the basis for statistical analyses undertaken in this work.

The process of expatriate acculturation in the Czech Republic was also studied qualitatively. The main instruments of the qualitative research were fully structured, interviewer completed

longitudinal questionnaires. Interviews were carried out in English. The first (W1) questionnaire “the Questionnaire for Foreign Managers in the Czech Republic”, was used to interview sojourners for the first time (approximately 6 months after arrival). The second, follow up (W2) questionnaire, was “the Questionnaire for Foreign Managers in the Czech Republic - W2” and was used to interview sojourners for the second time (approximately 18 months after arrival). The first questionnaire is seeking basic information about the sojourner and his/ her employer, demographics, motivation to undertake the assignment, previous acculturation experience, satisfaction with life in the new culture, current experiences, work, housing and health - including psychological well-being. The second questionnaire, apart from seeking to establish what has changed between the two interviews, is concerned with qualitative information such as acculturation experiences of sojourners what problems they have had, attitudes - what was important from their point of view, and what has influenced their acculturation in the Czech Republic. In depth questioning with prompting was used to elicit this kind of information.

The Czech sample is made up of 16 sojourners - executive managers (13 males and 3 females), aged 31 to 54, from six countries: United Kingdom, Spain, Holland, Germany, USA and Australia, who came to Czech Republic between 2006 and 2010. The sample was obtained through snowball method, from companies known to have foreign participation.

The Australian sample is made up of 20 immigrants - executive managers, all males, who came to Australia between 2000 and 2001, from nine countries: United Kingdom, France, Indonesia, China, South Africa, Singapore, India, Malaysia and Zimbabwe. The sample was obtained from the Longitudinal Survey of Immigrants to Australia – LSIA, with explicit permission to use the LSIA data, from the Australian Department of Immigration and Citizenship.

Statistical tests

The method of statistical analysis was a parametric paired t-test. The results were confirmed by statistical analysis using non-parametric Wilcoxon paired test.

5. RESULTS AND DISCUSSION

Since this research, to my knowledge, has not yet been implemented in the Czech Republic, for me the crucial question is whether acculturation of sojourners in the Czech cultural environment occurs and whether this process is standard, as is known from international literature. For this purpose, I conducted quantitative and qualitative research using questionnaires in two waves of the longitudinal survey. The conclusion is, that *the adaptation of sojourners to the Czech cultural environment occurs, and that it corresponds to the internationally accepted Hofstede’s acculturation “U” curve* (Figure 1) , (Hofstede 1997 p. 210). Expatriate acculturation in the Czech Republic consisted of a short period of euphoria immediately after arrival, as reported by respondents in the qualitative questioning, followed soon by the high stress period of culture shock - the lowest point on the "U" curve (lowest GHQ values) a few months later, to be followed by gradual stress reduction during the expatriate acculturation period between the two interviews (W1) and (W2). The highest GHQ values (lowest stress levels), were obtained at the time of the second interview, about 18 months after expatriate arrival in the Czech Republic. This reduction in acculturative stress is reflected in the increased presence of positive feelings and reduced presence of negative feelings in acculturating individuals (Hofstede 1997). The main indicator (REI) of the stress

reduction in the 16 respondents was Goldberg's mental health index measured by the "General Health Questionnaire" - GHQ (Goldberg 1970). Higher values measured by GHQ indicated improved mental health and stress reduction during acculturation, with this reduction being reflected in the change of GHQ values between the two longitudinal survey points at six (W1) and eighteen months (W2) after expatriate arrival in the Czech Republic. The analysis points to *statistically significant improvement in mental health* in the sample of sojourners at the 5% significance level ($t = 2.3591$). The method of statistical analysis was a parametric paired t-test. This result was confirmed by statistical analysis using non-parametric Wilcoxon paired test. These tests confirmed *Hypothesis 1* that as elsewhere in the world, *acculturation of sojourners in the Czech Republic occurs as expected, according to the Hofstede acculturation curve* (Hofstede 1997).

The results of this research of sojourners in the Czech Republic were compared with research carried out in Australia, to determine whether the significant improvement in mental health and overall satisfaction, as indicators of the cultural adaptation, were also valid for a group of twenty immigrants, executive managers in Australia (Hypothesis 6). The same indicators of acculturation success, namely the Goldberg's GHQ and the overall satisfaction scale, were used. The results suggest that unlike the Czech results, the Australian data did not show statistically significant improvement in the GHQ or satisfaction values in the studied immigrants - executive managers. Therefore *the validity of Hypothesis 6 was not confirmed in the Australian sample*.

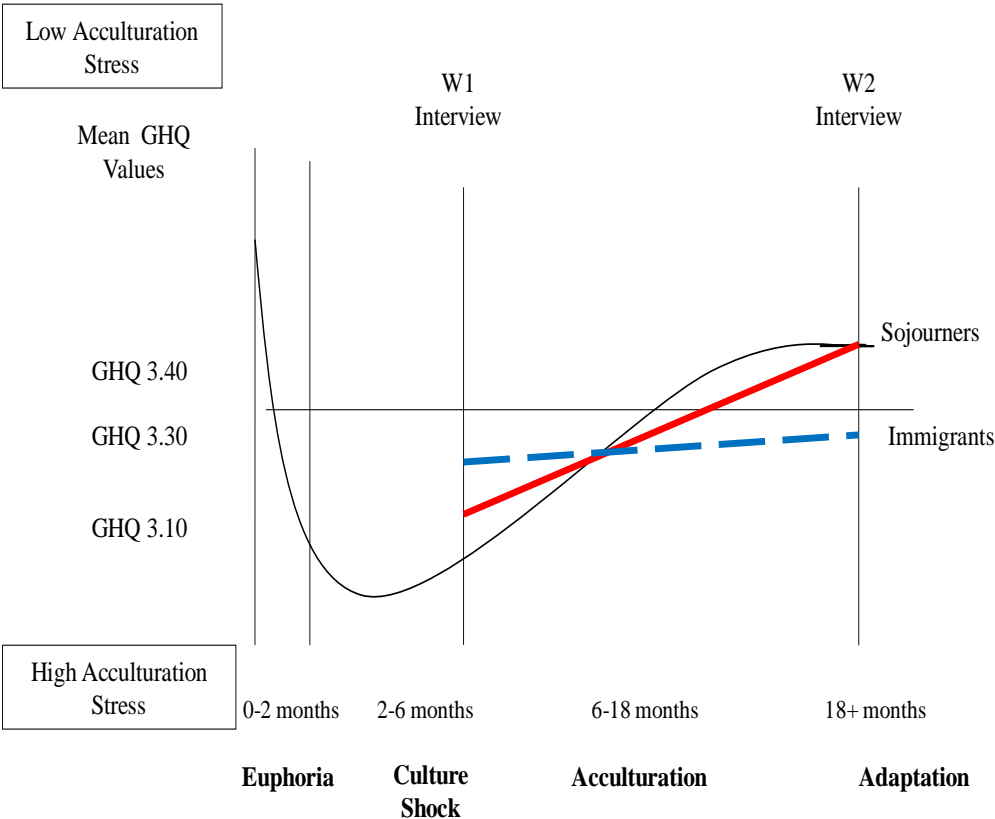
A possible explanation for the different results in the Czech and Australian samples is offered by Berry (1987), who conducted cultural adaptation research on various groups migrating to Canada. Berry found that the behavior of immigrants was different from the behavior of sojourners, who experienced higher levels of acculturative stress.

In the current research I have attempted to verify whether the sojourners in the Czech Republic behaved differently than immigrants in Australia. To this end, I have compared the results for the sample of sixteen sojourners - senior managers in the Czech Republic, with a sample of twenty immigrants - senior managers in Australia. The respondents in both groups were interviewed at the same points of time in a longitudinal survey, approximately 6 and 18 months after entry into a new culture, and the same indicator of the success of cultural adaptation, Goldberg's GHQ index, was used. The results of the analysis suggest that in the first interview, the GHQ values tended to be lower in the Czech sample (3.10) than in the Australian sample (3.25). This finding points to a deeper "U" curve - a greater culture shock for sojourners in the Czech Republic. During the second interview, there was a statistically significant improvement in mental health of sojourners in the Czech Republic, where the GHQ value for the whole group of respondents *increased significantly* from 3.10 to 3.40. Such an improvement was not experienced by immigrants in Australia. For sojourners working in the Czech Republic, there was a more vigorous correction of the culture shock according to Hofstede's "U" curve than for immigrants in Australia (Figure 1).

Statistical analysis was also used to verify the validity of hypotheses concerning several independent, predictive variables, which according to international research influence the sojourner acculturation (Ward 2001, Berry 2002, Selmer 2000, Selvarajah 2003). Again, Goldberg's GHQ index was used as an indicator reflecting the success of cultural adaptation, with higher values indicating improved mental health and stress reduction in the course of acculturation. Four variables, showing obvious differences between respondents: gender, age, previous acculturation experience and social support from the host culture were used. Other variables, education level, knowledge of Czech language, and socio-economic status, which

did not show appreciable differences between respondents, along with other factors, which, according to international literature (Berry 2002, Ward 2001), may affect expatriate acculturation, were analyzed qualitatively.

FIGURE 1
ACCULTURATION CURVE
SOJOURNERS IN THE CZECH REPUBLIC AND IMMIGRANTS
IN AUSTRALIA



(Results of the author of this study using the model of Hofstede 1997)

Given the relatively small sample of respondents (N = 16), and further division of this sample by independent variables, it is necessary to take the statistical tests of Hypotheses 2 to 5 with some caution.

Hypothesis 2 stating that women have greater difficulty adapting than men was supported by the results despite the fact that in this sample were highly qualified and independent women. According to international literature, this result is expected in the countries with a dominant masculine culture, which includes the Czech Republic (Ward 2001, p. 186). This result was statistically significant and led to the recommendation that individual companies and public organizations in the host country should establish support programs for expatriate women, including senior managers. These programs should provide social support in the form of cultural orientation courses for women such as language training, culturally sensitive health services, information about local culture and behavioral norms.

Hypothesis 3 stating that younger expatriate managers will be more successful in cultural adaptation than their older colleagues was also supported. This result was highly statistically significant for the Czech Republic. It is consistent with the conclusions of previous research involving immigrants (Lukomskyj and Richards 1986, Berry 2002 p. 366), but not in line with research on expatriates in Hong Kong, where the opposite result was found (Selmer 2000). This indicates that it is necessary to take into account the interplay of age with other factors, such as culture-specific influences. For example, in Chinese culture older managers are valued more positively, than younger individuals as shown in Selmer's research of sojourners in Hong Kong (Selmer 2000).

It is likely that the outcome of the Czech research was influenced by high self-confidence of older, more experienced managers and the consequent underestimation of the importance of social contact with the Czechs resulting in a deficit in obtaining information about Czech attitudes, behaviors, communication habits and the like. This information deficit could, for these respondents, result in the sense of insecurity in dealing with communication problems with the Czechs as described in the Gudykunst management theory of anxiety and uncertainty "Anxiety / Uncertainty Management" AUM (Gudykunst 2005 p. 420). In addition, the excessive self-confidence in older and more experienced expatriates could result in the limited access to knowledge of the host culture, which could lead to the creation of their own knowledge schemes in relation to the Czech culture, which does not correspond to reality as described in the Gudykunst's theory of adaptation schemes - "Schema Theory of Adaptation" (Gudykunst 2005 p. 23). In summary, this finding could be relevant to companies and organizations in that age plays a role in the cultural adaptation of senior managers. Individuals under the age of 40 years tend to adapt to the Czech cultural environment more easily than their older colleagues. Therefore, it can be expected that younger managers might be, in their view on the Czech cultural environment, more positive and enthusiastic, and ultimately more successful in acculturation.

The research did not confirm the expectations stated in Hypothesis 4, namely that those sojourners who had prior acculturation experience would show a pronounced increase in mental health and a marked reduction in stress than those who did not have such experience. In fact, this research indicates the opposite. There was a *statistically significant improvement in GHQ values for those respondents who had no previous adaptation experience*. This result can be explained by the suggestion that, as was the case with the older respondents, respondents with previous acculturation experience may have been overconfident in their response to the new environment. According to the above-mentioned AUM theory (Gudykunst 2005), expatriate acculturation, among other things, depends on their *ability to reduce anxiety and uncertainty* in intercultural communication through the ability to predict the behavior of hosts in certain situations. Sojourners with previous acculturation experience, according to Gudykunst, have a tendency to excessive self-confidence and lose interest whether their prediction is correct or not. In addition, previous acculturation experience in

China or India does not prepare expatriates for the pitfalls of communication in the Czech Republic because the prediction of behavior can be quite different in different cultures. Adaptation-experienced sojourners may therefore underestimate the adaptive problems in the Czech culture, and may have bigger problems than newcomers who came to the Czech Republic with undistorted and enthusiastic outlook. For employers, this means that previous acculturation experience may not be an advantage for the sojourn in the Czech Republic.

This research clearly confirmed the hypothesis that for those sojourners who had social contact with the Czechs, *there was a statistically significant increase in GHQ values* compared with a group of respondents who did not (Hypothesis 5). Previous research indicates that acculturation is more successful for those sojourners who have social contact with local populations (Berry 2002 p. 369). This result could be applied as a recommendation to employers in designing support programs for sojourners in terms of support for various social activities and events as means of social contact with the Czechs who will then be better informed about the local culture, including cultural traditions, ways of negotiation, communication patterns, etc.

Overall satisfaction and satisfaction of respondents with specific aspects of life in the Czech Republic did not show a statistically significant difference between the first and second interview (W1) and (W2), at the 5% significance level. Although not statistically significant, a trend is apparent in the results suggesting improvement in specific aspects of satisfaction. Furthermore, qualitative analysis assessed by interviewing the participants supports the existence of this trend, particularly in aspects of satisfaction including housing, transportation and provision of telecommunications.

The following qualitative research findings are complementary to the quantitative results. Above all, it should be noted that qualitative research confirmed prediction in Hypothesis 1 that, as is the case elsewhere in the world, *expatriate executive managers in the Czech Republic experienced acculturation according to Hofstede acculturation curve* (Hofstede 1997). Most respondents confirmed that they experienced stages of initial enthusiasm, culture shock, alienation from the new culture, acculturation and final adaptation.

One of the factors, which, according to qualitative international research affect expatriate acculturation, is *lack of knowledge of the local language*. Most of the respondents had a good knowledge of English and other languages, but no knowledge of the Czech language, which proved to be a particular problem in their attempts to communicate effectively while addressing specific business problems, during technical brainstorming or while working out solutions with Czech colleagues. After all, English can be a foreign language for both sides. Similarly, lack of knowledge of the Czech language proved to be a problem when attempting to establish social contacts with the locals. During their stay in the Czech Republic, sojourners gradually realized that the lack of knowledge of the Czech language presented a major handicap for them and half of them were undertaking formal lessons in Czech by the time of the second wave of interviews.

Another problem in adaptation which was identified in this study was a *negative attitude of the Czechs* encountered occasionally by the respondents. The results of this qualitative research point to the unhelpful attitude of the Czech hosts to the efforts of the sojourners to communicate in the Czech language. The respondents reported lack of willingness, patience and kindness of the locals when foreigners try to use the Czech language in work and social environments.

Another major problem appeared to be *cultural distance*, especially in case of the Czech-German cultural divide. Qualitative research in this study highlights a number of differences between Czech and German cultures, which can be aptly summed up in one sentence: *The Germans live to work, while the Czechs work to live*. This simplification is supported by the existence of relevant core values on the Czech and the German sides. The existence of this Czech-German cultural divide is not new (Nový, 2001), yet it continues to be an important acculturation problem for German managers in the Czech companies, as this study demonstrates.

A major complication in adapting to the Czech culture was also an underestimation of the future adaptation problems of the sojourners. When asked whether they consider the adaptation to Czech culture as important and whether they are really undergoing adaptation to Czech culture, most respondents answered positively. Nevertheless, objective assessment of their adaptation suggests that most of them underestimated possible adaptation difficulties and were forced to correct various problems during acculturation.

In particular, the respondents underestimated the importance of adaptation to the Czech culture in general. This was seen especially at the beginning of their stay in the Czech Republic, in connection with the short duration of their stay and with a strong preference for their own national identity and culture. This preference can be considered not only logical but also entirely consistent with theoretical expectations according to the above-mentioned theory of social identity - SIT (Berry 2002 p. 359, Ward 2001 p. 103). Because of their efforts to preserve the original cultural identities, sojourners tend to underestimate, particularly at the beginning of the missions, the importance of social contact with members of the host culture as well as the Czech language. These problems had to be gradually dealt with during the adaptation using different adaptation strategies.

Respondents often reported difficulties in trying to engage in the Czech social life. Here sojourners encountered not only linguistic, but possibly also social problems. In this category, according to respondents, is also the Czech misunderstanding of the concept of "small talk", which is a common form of early social engagement in western culture. Furthermore, it was the uncertainty about Czech values, attitudes and behavioral norms. According to the above mentioned AUM theory, the foreigner needs to have the ability to anticipate the behavior of the hosts (Gudykunst 2005 p. 420). One respondent said, that it would help him to adapt to the Czech culture, if someone explained to him how the Czechs think: "What is important to them and what is not, in comparison to the Germans. For example, is the career more important than family, as is the case in Germany"? Intercultural training and possibly mentoring would be an appropriate tool to deal with such problems.

As for how expatriates perceive living in the Czech Republic, Bennett's theory of the development of cultural sensitivity - DMIS (Bennett 1998 p. 26) is of relevance. According to this model of acculturation, the acculturating individuals focus on those aspects of the new culture that suit them or appear similar to their home culture. Bennett calls this stage acculturation stage "minimization". However, this approach does not inform the sojourners about the complex reality of the Czech cultural environment.

Most respondents were satisfied with the Czech high culture, historical buildings and architecture. They also found that the environment suited them in general, i.e. the physical environment and climate, sports facilities, shopping opportunities and quality of goods. They also liked the Czech approach to family life, the Czech work ethic and positive attitude of Czech colleagues in work settings. Respondents were least satisfied with the lack of action in business, excessive conservatism, hierarchical approach, indirect communication style, lack

of feedback and inadequate level of service spirit relating to customer service. Further negative aspects of their experience in the Czech Republic included the excessive bureaucracy, poor behavior of officials, low levels of foreign language skills, suspicious attitude to foreigners, lack of optimism, serious and bitter attitude towards life and lack of personal hygiene.

Also relevant were answers to the following question: "Which positive and negative characteristics do you perceive in the Czechs?" Positive characteristics included diligence at work, creativity, precision, intelligence, ability to improvise, intelligence, education, the ability to enjoy themselves, openness to new knowledge, love of travel, helpfulness, friendly approach to work and knowledge of mechanics and machinery in general. Negative reported characteristics included the inability to give and receive feedback, pessimism, frequent complaining, moodiness, poor relationships with customers, slow and confrontational approach to problem solving, poor planning ability, reactive approach, introversion, secretiveness, the inability to see the "big picture", the persistence of the socialist mindset - trying to get something for nothing, poor time management and decision making, envy, irresponsibility and inability to lead.

Among the most important influences, which according to respondents affected expatriate acculturation in the Czech Republic, were the following factors: negative - lack of knowledge of the Czech language, positive - establishing social relationships with Czech colleagues and the diligence of Czech colleagues.

The respondents worried most about the following aspects of their adaptation to the Czech culture: firstly, whether the Czechs with their introversion and low levels of communication skills will be able to see the "big picture" of what is important in their work, social and personal life. Second major concern involved poor interpersonal relationships and lack of mutual respect among the Czechs. Thirdly, it was their lack of knowledge of Czech language as a communication barrier. The fourth concern involved some degree of xenophobia in the Czech culture. The fifth concern related to problems with spouse / partner, which are well known in literature as a complicating factor in acculturation (Ward 2001 p. 181, Berry 2002 p. 408). This research also suggests that the success of adaptation of sojourners who are married or in a relationship, is largely dependent on the satisfaction of the spouse / partner in the new environment. This aspect should be included as an important consideration in cross-cultural training for managers planning to work abroad.

Strategy and specific methods of coping with stressful situations used by sojourners in their adaptation to Czech culture can be summarized as follows: Firstly, the strategy to change the acculturation stressors by learning Czech, improve contact with the Czechs through schools, for women respondents it was establishing social contact with Czech women through the program IWAP. Secondly, they used cognitive strategies to change their perception of problem situations in order to alleviate acculturative stress. According to the literature it is these strategies that are the most frequently used by sojourners (Ward 2001). Respondents reported that it was helpful to discuss problems with an independent third party, especially with someone who knows both cultures, an attempt to try different ways of indirect communication as is customary in the Czech culture, explain to Czechs attributes of own culture and watch the body language reaction or avoiding conflict situations. These methods of coping with acculturation stress could serve as an inspiration for future expatriate training.

Most respondents reported that overall, they were satisfied with their work in the Czech Republic. Work related aspects of cultural adaptation are absolutely crucial for expatriate executive managers. The main reason for their transfer to another country is their contribution

of professional abilities and skills – bringing their "know-how" to a new environment. In order to fulfill this task, it is essential that they adapt to the new culture (Richardson 2002, Sam and Berry 2006, Ward 2001). It can therefore be argued that their success and thus the satisfaction with their work in the host country will depend on their successful cultural adaptation. Regarding the comparison of the executive managers with the work performed before their sojourn, they reported greater freedom (fewer restrictions at work and everyday life), greater accountability, higher salary, good working relationship with Czech colleagues and the diligence of Czech colleagues. Those respondents who reported increased levels of satisfaction between the first and second interview, stated the following reasons for their success: *integration into Czech society, higher degree of professional involvement and better understanding of their Czech colleagues, as a consequence of successful adaptation to Czech culture.*

5. CONCLUSION

Combining quantitative and qualitative research, I tried to create a comprehensive picture of acculturation of expatriate senior managers in the Czech cultural environment. The question arises, why study the cultural adaptation of these individuals in this country. The answer is simple. Because their work, the essence of which is the transfer of technical and management "know-how" to companies in the Czech Republic, is absolutely indispensable. Industrial competitiveness of our country largely depends on their abilities and skills. I believe that over the next several years, these people will be gradually replaced by Czech university graduates. However, for the time being, sojourners still play a critical role in the Czech economy. If I succeeded in helping them in any way, this dissertation has fulfilled its purpose.

6. POUŽITÁ LITERATURA/ REFERENCES

BAYER, I. (2007) Přístupy ke studiu kultury v sociologii, CESES 3/2007 FSV UK, s. 7

BENNETT, M. J. ed.(1998) Basic Concepts in Intercultural Communication, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, USA

BERRY, J.W. (1974) Ecology, Culture and Psychological Differentiation, International Journal of Psychology 1974, Vol.9, No.3, s.173-193

BERRY, J.W., Kim U., Minde T. & Mok D. (1987) Comparative Studies of Acculturative Stress, International Migration Review, 21, s. 491-511.

BERRY J.W., POORTINGA Y.H., SEGALL M.H., DASEN P.R. (2002) Cross-Cultural Psychology, Research and Applications, second edition, Cambridge University Press, Cambridge 2002

BERRY J.W. & Kim U. (1988) Acculturation and Mental Health, v Dasen P. R., Berry J. W. and Sartorius N. editors, Cross-Cultural Psychology and Health, Towards Applications, London, Sage.

BLACKMORE S. (1999) the Meme Machine, Oxford University Press, Oxford, UK

CORNELIUS, H. a FAIRE, S. Everyone Can Win. Simon Schuster, Australia, 1993.

- COVEY, S. (1999) *Seven Habits of Successful People*. The Business Library, 1999.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2010) *Přehled a charakteristika hlavních tříd klasifikace KZAM*, [www. Czso.cz/csu](http://www.Czso.cz/csu)
- DEPARTMENT OF IMMIGRATION AND MULTICULTURAL AFFAIRS (2001), *A New Agenda for Multicultural Australia*, Canberra, Australia)
- DONATH, S. (2001) The validity of the 12 item General Health Questionnaire in Australia a comparison between three scoring methods. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*. 2001;35:231-235.
- DURKHEIM, E (1926) *Pravidla sociologické metody*, překlad F. Kratina s předmluvou E. Beneše, Orbis, Praha 1926.
- GÄRTNER, E. (1991) *Satisfaction of Recently Arrived Immigrants to Australia*, Submitted as part requirement for the degree of Graduate Diploma in Applied Psychology, University of Canberra, Canberra, Australia 1991
- GÄRTNER, M. (1996) *The Longitudinal Survey of Immigrants to Australia, The Survey Design and Implementation*, Bureau of Immigration, Multicultural and Population Research, Canberra, Australia 1996
- GOLDBERG, D. P., BLACKWELL B. (1970) *Psychiatric Illness in General Practice*, a detailed study using a new method of case identification, *British Medical Journal*, 1970;1,439-443.
- GUDYKUNST, W. B. (2005) *Theorizing about Intercultural Communication*. Sage Publications Inc., California, 2005
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. (2004) *Statistika pro ekonomy*. Praha, Professional Publishing 2004. 5. vydání. ISBN 80-86419-59-2. 420s.
- HOCKING, J.B., BROWN, M., HARZING, A. (2007) *Ballancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriate Knowledge Transfer, Applications and Learning within a Transnational Organization*, University of Melbourne, Faculty of Economics & Commerce, Parkville Campus, Melbourne, Victoria, Australia
- HOFSTEDE, G. (1997) *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, 1997
- HOFSTEDE, G. J. a kol. (2002) *Exploring Culture*, Intercultural Press, Boston, MA, 2002
- JANDOUREK, J. (2001) *Sociologický slovník*, Portál, Praha 2001
- JANDOUREK, J. (2003) *Úvod do sociologie*, Portál, Praha 2003
- KELLY, C. & MYERS J. (1995) *Cross Cultural Adaptability Inventory*
- KRCH, F. D. (2000) *Vztah mezi tělesnou spokojeností a kvalitou života českých adolescentů*, *Psychiatrie* 4, 2000, 231-235.

- LESTER, L. H. (2009) A Multiple Indicators and Multiple Causes (MIMIC) Model for Immigrant Settlement Success, paper presented to XXVI International Population Conference, National Institute of Labour Studies, Flinders University, Adelaide, Australia
- LIVESLEY D. (1993) Survey Research Design, ACSPRI Summer Program, The Australian National University 1993
- LUKOMSKYJ, O. & RICHARDS, P. (1986) Return migration from Australia. A case study. *International Migration*, 24(3), 603-632.
- LUMSDEN C. J. a WILSON E. O. (1981) *Genes, Mind and Culture*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1981
- MITCHELL, G. D. (1975), (Ed.). *Dictionary of Sociology*. Ruthledge & Kenan Paul, London, 1975.
- MONTAZERI, A. HARIRCHI, A. M., SHARIATI, M. GARMARUDI, G., EBADI, M. a FATEH A. (2003). The 12 item General Health Questionnaire (GHQ-12): translation and validation study of the Iranian version. *Health Qual Life Outcomes* 2003;1:66.
- MORAVCOVÁ, M. (2008) Problematika akulturace expatriotů, *Psychologie v ekonomické praxi* č. 1-2/2008, ročník XLIII, s. 27-34
- NOVÝ, I. a Kol. (1996) *Interkulturální management*. Grada Publishing, 1996.
- NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S & Kol. (2001) *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press, Praha, 2001.
- OBERG, K. (1960) Culture shock and the problems of adjustment to new cultural Environments. *Practical Anthropology* 7. V Gudykunst W. B. 2005.
- PETRUSEK, M. (2006) *Společnosti pozdní doby*. SLON, Praha, 2006
- PRŮCHA, J. (2004) *Interkulturní psychologie*, Portál, Praha 2004
- PRUDKÝ, L. a kol. (2009) *Inventura hodnot*, Academia, Praha 2009
- ROSINSKI, P. (2003) *Coaching Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London 2003
- RICHARDSON, A. (1974) *British Immigrants and Australia: A psychosocial inquiry*. Canberra: ANU Press
- ŘEZANKOVÁ, H. (2010) *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vydání. Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5. 217 s.
- SAM, D.L. & BERRY, J.W. (2006) *the Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2006
- SAYER, A. (1992) *Method in Social Science, A realist approach*, Routledge, London and New York, 1992
- SELVARJAH, C. (2003) *Expatriate Acculturation: Linking Predeparture Experience To Initial Experience*, a paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, Vic., School of Management, RMIT University, Melbourne, Australia

SCOTT, W. A. & Scott, R. (1989) *Adaptation of immigrants. Individual differences and determinants.* Oxford: Pergamon Press.

SELMER, J. (2000) *International Adjustment of Business Expatriates: The Impact of Age, Gender and Marital Status*, School of Business, Business Research Centre, Hong Kong Baptist University

SCHWARTZ, S. H. & SAGIV, L. (1995) Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, kolektiv autorů, OTTOVO nakladatelství, Praha 2000

TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, C. (1998) *Riding the Waves of Culture.* McGraw-Hill, New York, 1998

WARD C., BOCHNER S., FURNHAM A. (2001) *the Psychology of Culture Shock*, Routledge, New York, 2008

ZADRAŽILOVÁ, D. (2004) *Mezinárodní Management*, VŠE, Praha 2004

ZHENG X. & BERRY J. W. (1991) Psychological Adaptation of Chinese sojourners in Canada. *International Journal of Psychology*, 26, 451-470

CURRICULUM VITAE

Vzdělání/Education

2005-2011 doktorské studium – sociální geografie, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

1985-1990 BA (sociologie), Australian National University, Canberra, Austrálie

1960-1965 Ing (zemědělská ekonomika), Vysoká škola zemědělská, Brno

Zaměstnání/Employment

2001 Od roku 2001 lektor Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, interkulturní komunikace, sociální geografie Austrálie.

1999- 2009 Ředitel, Gartner and Associates, Management Consultants, interkulturní komunikace

1997 - 1998 Customised Research Manager, AC Nielsen, Praha

1991 - 1996 Project Manager, Longitudinal Survey of Immigrants to Australia (LSIA), Department of Immigration, Canberra, Austrálie

1983 – 1991 Research Manager, Department of Labour and Education Canberra, Austrálie

1980 – 1983 Desk Officer, GATT international negotiations, Department of Agriculture, Canberra, Austrálie

- 1974 - 1980 Research Manager, Bureau of Agricultural Economics, Canberra, Austrálie
- 1968 - 1974 Geneticist, Potato Research Station, Healesville, Victoria, Austrálie
- 1966 - 1968 Výzkumný pracovník, Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Brno
- 1965 - 1966 Výzkumný pracovník, Empresa Genetica Porcina, Havana, Kuba

SEZNAM PUBLIKACÍ / SELECTED PUBLICATIONS

Gärtner, M. The Temporal Stability of Personal Attachments in a Sample of Canberra Population, Canberra 1980

Gärtner, M. Social Characteristics of Unemployed Youth, Canberra 1981

Gärtner, M. Differences in Participation and Achievement of Early and Late School Beginners in Australia, Canberra 1990

Gärtner, M. The Development and Implementation of the Longitudinal Survey of Immigrants to Australia, Canberra, Australia 1996

Gärtner, M. et al Market Research Education and Training Research Project - Central and Eastern Europe research proposal developed for and accepted by EU, PHARE, Praha 1998

Gärtner, M. Populace, imigrace a mezikulturní vztahy v Austrálii, Geografické rozhledy, 12-2/2002-2003

Gärtner, M. To je Austrálie, multikulturální management, HR Forum, 6/ 2004 a 7-8/ 2004

Gärtner, M. Integrace uprchlíků v Austrálii, Geografické rozhledy, 17-4/2007-2008