Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

Studijní program – Psychologie
Studijní obor – Psychologie práce a organizace

Petr Pečenka

Interkulturní aspekty spolupráce v mezinárodní firmě

Sociálně psychologické zřetele

Intercultural Aspects of cooperations in an international company

Social psychological approach

Disertační práce

Vedoucí práce: Doc.PhDr.Ing.Karel Riegel, CSc.
PhDr.Ivan Slaměník, CSc.

2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Mladá Boleslav, 21.března 2014 Mgr.Petr Pečenka

Děkuji vedení katedry psychologie FF-UK
za vytvoření podmínek pro napsání této práce.

Jmenovitě děkuji školitelům
Doc.PhDr.Ing.Karlu Rieglovi, CSc. a následně
PhDr.Ivanu Slaměníkovi, CSc. za vedení práce.

Rovněž děkuji RNDr.Peteru Balážimu za pomoc při matematicko-statistickém zpracování výzkumných údajů.

Autor.

OBSAH:

Úvod

Uvedení do problematiky

I. MEZIKULTURNÍ A INTERKULTURNÍ PSYCHOLOGIE JAKO VÝCHODISKO .. s.4

1. Mezikulturní poznatky v interkulturním kontextu

2. Kulturní standardy jako výraz interkulturního přístupu

II. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ ZŘETELE PROBLEMATIKY s.13

1. Sociální percepce a atribuční procesy s.13

1.1 Fenomén sociální stereotypizace

1.2 K vymezení pojmu sociální percepce

1.3 Fenomény ovlivňující výsledek sociální percepce

1.4 Atribuční procesy a teorie atribucí

2. Sociální skupina s.38

2.1 Vymezení pojmu sociální skupina

2.2 Postavení jedince ve skupině

2.3 Styl vedení

3. Společná činnost a vzájemné vztahy s.57

Shrnutí I. a II. části s.60

III. CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU s.62

1. Vymezení výzkumu s.62

1.1. Uvedení do výzkumného problému

1.2. Specifikace výzkumného problému

2. Cíl, předmět a hypotézy výzkumu s.68

2.1. Cíl výzkumu

2.2 Předmět výzkumu

2.3. Hypotézy výzkumu

3. Objekt výzkumu s.81

3.1 Volba a výběr výzkumného vzorku

3.2 Souhrnná charakteristika výzkumného vzorku (objektu výzkumu) a postup při jeho výběru

4. Metody výzkumu a jejich zdůvodnění s.93

4.1 Výběr a popis metod

4.2. Dotazník TMI – indikátor pracoviště

4.3. Pozorování

4.4. „Konstruktivní test“ G.A.Kellyho

4.5. Dotazník ke zjišťování reflexe interkulturních vztahů a spolupráce

4.6. Individuální rozhovory

4.7. Organizace výzkumu

IV. VÝSLEDKY VÝZKUMU s.109

1. Způsob zpracování výzkumných údajů s.110

2. Výsledky pozorování s.111

2.1 Stanovení systému pozorovacích kategorií

2.2 Přehled dat získaných ve fázi strukturovaného pozorování

2.3. Shrnutí výsledků pozorování

3. Výsledky Kellyho konstruktivního testu s.124

3.1 Prezentace analýzy výzkumných dat

3.1.1 Analýza dat formálního řešení trojic

3.1.2 Analýza dat obsahového řešení trojic

3.2 Shrnutí výsledků Kellyho konstruktivního testu

4. Výsledky dotazníkového šetření s.142

4.1 Prezentace analýzy výzkumných dat

4.1.1 Analýza dat programové otázky č.1

4.1.2 Analýza dat programové otázky č.2

4.1.3 Analýza dat programové otázky č.3

4.1.4 Analýza dat programové otázky č.4

4.1.5 Analýza dat programové otázky č.5

4.1.6 Analýza dat programové otázky č.6

4.1.7 Analýza dat programové otázky č.7

4.2 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

5. Zobecněné výsledky individuálních rozhovorů ... s.176

6. Diskuse výsledků s.177

6.1 Diskuse výsledků s ohledem na výzkumné hypotézy

6.2 Diskuse výsledků s ohledem na metody výzkumu

6.3 Diskuse výsledků s ohledem na okolnosti, jež výzkum odhalil jako závažné.

V. ZÁVĚRY s.192

1. Závěry teoretického rázu

2. Závěry pro praxi

Literatura

Abstrakt

Přílohy:

Příloha č.1: Ukázka dotazníku TMI

Příloha č.2: Výsledky Kellyho testu

Příloha č.3: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č.4: Vlastní dotazník

Úvod

Současný stav řízení firem umožňuje implementovat do komplexních i dílčích řídících procesů exaktní metody a postupy včetně moderních technologií, jež by ještě nedávno byly za hranicí naší představivosti. Zdokonaluje se informační systém, prohlubují se metody statistické analýzy, prohlubuje se systém sledování souvislostí mezi i dílčími ukazateli, stejně jako se prohlubuje úroveň vzájemného informování o výsledcích do všech detailů, atd. Tento trend se významně a zcela oprávněně promítá i do přípravy stávajících i budoucích manažerů. Současně s tímto trendem se však zjevně stále více opomíjí resp.oslabuje - a to jak v praxi, tak v přípravě manažerů - stejně důležitá součást systému, kterou je **aspekt psychologický a sociálně psychologický**. Jakoby technologie a exaktní postupy stály nad skutečností, že je obsluhuje a využívá lidský jedinec, člověk, který však nutně v kontextu svých pracovních aktivit i mimo něj vstupuje do vzájemných vztahů s dalšími účastníky společných pracovních aktivit, přičemž úroveň těchto vztahů a souvislostí nutně ovlivňuje kvalitu a úroveň zmiňované obsluhy a využití technologie a exaktních postupů. Ukazuje se, že tato psychologická rovina je nedílnou součástí komplexního systému řízení a je významnou determinantou konečného výsledku.

Právě proto se v naší práci zaměřujeme na hlubší sociálně psychologické souvislosti námi sledované problematiky. Chceme jejím prostřednictvím prokázat významnost a praktické důsledky psychologických aspektů, které nenápadně a přesto významně vstupují do systému řízení a využití moderních technologií v praxi.

Uvedení do problematiky

Společensko-ekonomické změny posledních let se mj. projevují internacionální provázaností ekonomických subjektů, dominantně ve výrobní a obchodní oblasti, a v souvislosti s tím střetáváním odlišných kultur, jejichž nositeli a současně reprezentanty jsou zejména pracovníci v manažerských pozicích. Výraz „střetávání“ lze přitom předběžně chápat na škále rozdílných významů (od potkávání se, spolupráce až po neshodu či konflikt).

Rozdílnost kultur (ve smyslu národních kultur - národností) a interkulturní aspekty spolupráce se stávají ryze praktickou otázkou, kdy naši vedoucí pracovníci vstupují v rámci jednoho podniku do vzájemných vztahů, interakce či šířeji do „sociálního styku“ se svými zahraničními kolegy, jsou permanentně oboustranně vystavováni vzájemnému poznávání, ovlivňování, konfrontaci svých stylů práce, návyků, motivací, pracovních postojů, hodnot, smyslu pracovních aktivit atd. Otázka střetávání odlišných kultur se tak v běžném pracovním životě každodenně aktualizuje, nabývá různých podob a současně je i různě vnímána, interpretována a hodnocena. Jde o velmi složitý, vrstevnatý a významově bohatý systém, který se právě v důsledku změn posledních let stává nedílnou součástí každodenního praktického života.

Střetávání odlišných kultur ve sféře fungování, vedení a řízení firem, mezinárodních společností, se stává z pochopitelných důvodů předmětem zájmu řady společenskovědních disciplin. Předmětem snahy tuto složitou problematiku teoreticky reflektovat resp. empirickými výzkumy

(byť i dílčími projekty) hlouběji poznat a formulovat závěry a doporučení směrem k potřebám praktického života a efektivního fungování těchto společností.

Fenomén střetávání odlišných kultur v prostředí zahraničních společností je v řadě (a zdá se, že ve většině) teoretických prací, které se tématem zabývají, uchopován jako **hledání a výzkumné potvrzování interkulturních rozdílů.** Nalézání rozdílů v pracovních postojích a komunikaci (I.Nový, S. Schroll-Machl, 2003), v pracovní motivaci a hodnotovém systému (S.E.G. Lea, R.M.Tarpy, P.Webley, 1994), v komplexu řídících činností – zjednodušeně řečeno ve stylu vedení (H.Koontz, H.Weihrich, 1993 aj.) Tyto rozdíly jsou přitom prezentovány jako více méně apriorní fakt, se kterým je třeba počítat případně ho umět efektivně využít.

To je přirozeně užitečná cesta, která přináší bezpochyby své pozitivní praktické důsledky. Současně obsahuje řadu nebezpečí právě pro praxi samu, např. v tom, že podporuje a ospravedlňuje vznik a existenci zjednodušujících a v některých případech i nežádoucích sociálních stereotypů, interpretačních schémat, atribucí aj. A tak vedle psychologie práce a organizace, jejíž dominantní postavení při řešení problematiky mezikulturních souvislostí v managementu mezinárodní firmy je určeno intencionalitou předmětu jejího zájmu, vstupují významně do popředí i aspekty sociálně psychologické.

Cílem naší práce je prokázat funkčnost a heuristickou hodnotu formulování a uplatnění sociálněpsychologických aspektů a východisek pro zkoumání této problematiky.

I. MEZIKULTURNÍ A INTERKULTURNÍ PSYCHOLOGIE JAKO VÝCHODISKO

Téma **Interkulturní aspekty spolupráce v mezinárodní firmě** v sobě implicite zahrnuje širokou problematiku mezikulturní a interkulturní psychologie. Jde o v současné době dynamicky se rozvíjející oblast. Zde odkazujeme k některým východiskům relevantním našemu plánovanému výzkumnému projektu a jeho sociálně psychologickým zřetelům.

Odlišnost termínů „mezikulturní“ a „interkulturní“, jež celou problematikou prolíná, je třeba v tuto chvíli zmínit, neboť nejde o výrazy synonymické, jak by se mohlo zdát, nýbrž zahrnuje z našeho pohledu důležitou rozdílnost jejich významů.

Rozdíl např.konkretizuje M.Morgensternová (2007) na str.62: „**Mezikulturní (kulturně srovnávací) psychologie** zkoumá, zda jsou psychické procesy univerzální či kulturně specifické povahy. Snaží se o analýzu kulturních vlivů na psychologický vývoj (diferenciační studie) a objevení psychologických univerzálií (generalizjící studie)“.

Masivní rozvoj kulturně srovnávací psychologie v současné době je motivován nejen společenskou potřebou a změněnými společenskými podmínkami (např. celosvětovou globalizací promítající se do každodenních podmínek života), nýbrž i reakcí na dosavadní vývoj oboru sociální psychologie, konkrétně na fenomén tzv. etnocentrismu, resp. neuvědomovaného etnocentrismu.

Na to poukazuje např. N.Hayesová(2007). Autorka uvádí,

že: „psychologie obecně (a zvláště sociální psychologie) bývá kritizována za to, že se zaměřuje jen na úzkou výseč lidské zkušenosti, kterou představuje zkušenost bílých Severoameričanů ze středních vrstev“ (tamtéž, str.15). Jde o to, že výzkumné výsledky a závěry jsou získávány a vyvozovány na specifickém výzkumném vzorku a dále nepřiměřeně zobecňovány, že nemají platnost pro všechny typy a podoby lidské zkušenosti, že neplatí v kontextu jiných kultur. „ Musíme tedy kriticky zkoumat sociálně psychologické výzkumy, zda nejsou zkresleny vlivem kultury a etnocentrismy, a musíme si být vědomi možných způsobů ovlivnění jejich výsledků. To však neznamená, že bychom měli odmítnout všechny tradiční výzkumy. Moderní důraz na etnické otázky v psychologickém výzkumu neznamená, že veškeré předchozí poznatky jsou zastaralé. Z minulosti se můžeme učit i tehdy, když psychologie prožívá přechod k jiným přístupům“ (tamtéž, str.16).

Podobně jako M.Morgensternová (viz výše) mezikulturní psychologii vymezuje A.Zel´ová (2008, str.375) jako disciplinu, „která zkoumá různé kultury (státy, národy, komunity) s cílem hledat univerzální i kulturně specifické aspekty psychiky. Jde o komparativní disciplinu - proměnné se sbírají nejméně ve dvou kulturách. Tím se odlišuje od **kulturní psychologie** (cultural psychology), která je zaměřena na vztahy mezi proměnnými v jedné kultuře.“ Stanovením tzv. emické a etické perspektivy přístupu ke kultuře (tamtéž, str.375) se rozlišuje pohled zevnitř (na vnitřní kulturní znaky) či pohled na posuzované koncepty a kategorie zvenčí. Mezikulturní psychologie reprezentuje etickou perspektivu.

Vedle toho **interkulturní psychologie** „je spíše aplikovanou disciplinou, která se opírá o poznatky kulturně

srovnávací psychologie a je bohatě využívána v praxi (např. v oblasti interkulturní komunikace a jednání). Zabývá se analýzou psychických podmínek, procesů a účinků lidského prožívání a chování v situacích, které lze označit za zvláštní či hraniční a v nichž se střetávají jedinci z různých kultur“.(M.Morgensternová, L.Šulová, a kol., 2007, str.62-63).

Vymezení termínu interkulturní psychologie se věnuje v úvodu své práce i J.Průcha(2007), který však otázku vymezení řeší spíše jako problém překladu původního anglického termínu „cross-cultural psychology“. Jeho konstatování, že „mezikulturní psychologie je vlastně jen počeštěná podoba výrazu interkulturní psychologie“ (tamtéž, str.16) nepřináší žádnou heuristickou či alespoň inspirační hodnotu.

A právě tuto hodnotu pro nás přináší výše zmíněné rozlišení M.Morgensternové, v jistém ohledu i připomínka A.Zeíové. Jako rámcové východisko úvah, formulování sociálně psychologických zřetelů i vymezení problému.

Přirozeně, zde v logice věci, by bylo namístě alespoň naznačit či připomenout problém s vymezením pojmu „kultura“, který jakoby zastřešuje naši problematiku. Záměrně se tomu vyhýbáme – dílem vzhledem k nesmírné složitosti tématu, dílem vzhledem k potřebě sledování hlavní linie našich úvah. Nicméně např. stať S. Štecha „Člověk a kultura“ (in J.Výrost, I.Slaměník. 1998, str.225-258) nabízí řadu zajímavých podnětů a inspirací k vymezení našeho problému i jeho uchopení, zejména pak jeho odkaz na základní inspirativní proudy ruské kulturně-historické školy (Vygotskij, Leonťjev a Lurija), na interpretativní posun v psychologii a zkoumání významu v kulturním kontextu života člověka (J.S.Bruner), na širokou

oblast sociálního konstruktivismu a diskurzu (např.K.Gergen aj.), tamtéž, str.255. Ostatně řadu podnětů by bylo možné čerpat i ze S.Štecha samého, resp. z tzv. Pražské etnometodologické školy.

Uvedli jsme, že rozlišování mezikulturní a interkulturní psychologie je pro nás prvotním východiskem. Pomáhá formulovat výchozí otázku, totiž jak poznatky z oblasti mezikulturně psychologického zkoumání vstupují do interkulturně psychologického kontextu a souvislostí.

I.1.Mezikulturní poznatky v interkulturním kontextu

G.Hofstede (2001) a jeho koncept pěti dimenzí kultury (odstup od moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs.feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) se dnes všeobecně cituje, či je k němu odkazováno. Jeho koncept (či teorie) je výsledkem mezikulturního přístupu, identifikuje a pojmenovává (skrze operacionalizaci zmíněných dimenzí) specifičnost národních charakteristik a formuluje něco jako „národní mentality“, sady relativně stálých osobnostních charakteristik rozšířených v dané kultuře (kulturách), či tzv. „modální osobnosti“(A.Inkeles, 1997). Přitom G.Hofstede vychází z předpokladu, že národní kulturní odlišnosti jsou nekonvergentní a stabilní, což umožňuje udržovat a prolongovat stabilní kulturní vzorce mezigeneračně. Významnou podporou jeho nálezů je skutečnost, že svůj výzkum založil na zkoumání dat od více jak sta tisíců respondentů (zaměstnanců společnosti IBM) ze 70 zemí.

Podobně F.Trompenaars (1993), mimochodem rovněž holandského původu, proslul mezikulturním výzkumem, resp. zkoumáním kulturních diferencí u patnácti tisíců manažerů z 28 zemí. Na základě výchozích aspektů kultury, kterými byly pro Trompenaarse: důležitost statusu v dané kultuře, proměnlivost resp.stabilita postojů v čase a pod tlakem sociálních vlivů a struktura postojů jednotlivců a skupin, vymezuje autor sedm klíčových dimenzí, jejichž výslednou kombinací formuluje obraz „národních mentalit“ či „modálních osobností“ a vyjadřuje jej v podobě škál, na nichž se jednotlivé kultury nacházejí a které mají krajní póly charakterizovány extrémními vlastnostmi. Jde o následující dimenze: univerzalismus vs. partikularismus, individualismus vs.kolektivismus, neutralismus vs. afektivní vztahy, specifické vs. difúzní vztahy, výkon - úspěch vs. askripce (přisuzování, např. zásluh), následnost vs. souběžnost při vnímání času a vnitřní vs. vnější orientace.

Jak G.Hofstede, tak F.Trompenaars jsou ve sféře mezikulturní psychologie obecně respektováni za přínos svých zjištění, jsou však současně a často předmětem kritických výtek, zejm. v oblasti metodologické – směrem k použitým metodám sběru dat i stanovení výzkumného vzorku.

Z našeho pohledu – sociálně psychologických zřetelů interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě jsou jejich závěry v podobě definování „modálních osobností“ a identifikování jejich rozdílů spíše podnětem k hlubším úvahám, neboť samy osobě je vnímáme jako málo produktivní až zavádějící.

Zdůvodňujeme toto stanovisko tím, že pro nás, a potvrzeno každodenní praxí mezinárodní společnosti, není tak

podstatné, jak se projevují, fungují a čím jsou charakteristické či typické jednotlivé národnostně - kulturní entity samy o sobě a samy pro sebe, nýbrž jak se projevuje, funguje a čím je charakteristická jejich každodenní spolupráce. Přitom přívlastkem každodenní směřujeme ke **konkrétním podmínkám této spolupráce (pracovní prostředí, charakteristika činností a zejména činností společných, které vzájemné vztahy a spolupráci zprostředkovávají, včetně hlediska vývoje těchto vztahů a jejich změn v čase, hlediska postavení – sociální pozice a role, které představitelé příslušných národností v pracovní skupině jakožto skupině přirozené zastávají).**

I.2. Kulturní standardy jako výraz interkulturního přístupu

Našemu pohledu a předmětu zájmu se více než G.Hofstede a F.Trompenaars přibližuje A.Thomas a S.Schrollová (1995).I když pouze částečně – spíše vytyčením směru uvažování. Jde o jejich tzv.kulturní standardy.

„Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi“ (I.Nový, S.Schrollová, 2007, s.28). Co je pro nás podstatné je skutečnost, že: “lze je plně identifikovat a především interpretovat výlučně až v procesu konfrontace dvou konkrétních kultur a jejich charakteristiky platí opět jen pro tyto srovnávané kultury“ (tamtéž, s.28). Znamená to, že výsledkem není univerzální obraz jedné či druhé kultury, viz Hofstede i Trompenaars, nýbrž relační vyjádření – výsledek

vzájemného porovnání, jehož interpretační hodnota (význam) nachází uplatnění výlučně v rámci jejich střetávání. („Němec ve srovnání s Čechem..., Čech vedle Němce...“). Kulturní standardy A.Thomase charakterizují specifické způsoby myšlení, sociálního chování, resp.jednání a pracovního jednání příslušníků odlišných kultur, a to **vedle sebe**.

A. Thomas při konstrukci kulturních standardů vychází z několika východisek. Jednak z toho, že kultura je současně předpokladem i výsledkem **konkrétního jednání** každého člověka. Ovlivňuje jak samu vertikální stratifikaci cílů jednání, tak i způsoby jejich dosažení. Jednak z toho, že **lidské jednání se** však navíc vždy **odehrává jako řetězec** následných **sociálních aktů a vždy v koordinaci s druhými lidmi**. Ve společné činnosti nositelů odlišných kulturních standardů může být tato koordinace narušena či ohrožena, neboť standardy odlišně determinují např. hierarchii cílů společné činnosti, volbu adekvátních a akceptovatelných způsobů jejich dosažení atd. Zde vidíme u Thomase dvojí směr pohybu – jakoby činnostní zprostředkování vzájemných vztahů pomáhá konstituovat kulturní standardy, které však zpětně ve funkci etalonu, normy či imperativu ovlivňují předmět, obsah, postup a formu činností. Z toho A.Thomas dovozuje a konstatuje známý fakt, totiž že interakce a spolupráce mezi dvěma příslušníky různých kultur je (či může být) mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází současně ve více sociálních situacích, jimiž jsou míněny:

a) uvědomovaný kontext a podoba mého vlastního jednání a vlastní kultury,

b) očekávání směrem k jednání druhého – partnera s jiným kulturním standardem,

c) jeho skutečné jednání v reálné situaci a

d) očekávaná představa partnera o mém vlastním jednání a realizaci mého kulturního standardu.

Spíše než „ocitání se ve více sociálních situacích“ bychom se klonili k pojmenování „vícečetného a transitního pohledu uvnitř téže sociální situace“, avšak to není v tuto chvíli to podstatné.

Za podstatný však považujeme apel A.Thomase na to, aby se kulturní standardy a rámce vnímání a posuzování příslušníků druhé skupiny oboustranně rozšiřovaly a směřovaly k hlubšímu vzájemnému pochopení a kompatibilitě.

Proč je pro nás tento apel důležitý? Důvod je v paradoxu sociálně-psychologických souvislostí (zřetelích) problému a Thomasova apelu vyplývajícího z formování a fungování jeho kulturních standardů. Tento paradox vidíme ve dvou rovinách.

Zaprvé - fakt, že kulturní standardy jsou vymezovány jako specificky relační kategorie (viz výše), vytvářejí zdání konkrétnosti a tím větší pravdivosti. Příklad takových kulturních standardů uvádí např.I.Nový a S.Schrollová (2007) na s.132-133, výsledný dojem je zdání, že „tak to je, to jsou ty rozdíly,...“. Jakoby skrze postup sledování vzájemnosti a zobecněné konkrétnosti rostla přesvědčovací síla sdělení. Tím se však z druhé strany neúměrně posiluje výsledek jako jednoznačnější, pevnější a pravdivější **sociální stereotyp**. Jestliže jsme v mezikulturních srovnáních cítili tendenci k sociální diferenciaci a stereotypizaci a priori, pak v interkulturním přístupu A.Thomase je možno ji rozpoznat jako sofistikovanější, relační, a tedy konkrétnější a o to více přesvědčující.

Zadruhé – ačkoliv A.Thomas jasně formuluje svá vycho-

diska (viz výše), s nimiž byť vzdáleně rezonuje odkaz S.Štecha (viz výše) na základní inspirativní proudy ruské kulturně-historické školy, na J.S.Brunera a sociální konstruktivismus a diskurz, jeho výsledný apel jakoby vlastní východiska popírá, neboť jako prosté doporučení jde po povrchu, nikoliv do hloubky jejich využití.

Tento z našeho pohledu paradox – tedy proklamace východisek na jedné straně a jejich opouštění či zanedbání na straně druhé je koneckonců v současné době poměrně zřetelný – jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické.

V rovině teoretické jde např. o systematizaci možných přístupů a následných řešení bi/multikulturality. Jedním z nich je např.model U.Zeutschela (1998). Ten doporučuje 4 řešení (postupy) v závislosti na přijaté výchozí strategii. Jde o: a) dominanci jednoho kulturního standardu a přizpůsobení druhého, b) jejich kombinaci ve smyslu vzájemné akce, c)integraci ve smyslu vzájemné kontingence a d) inovaci. Současně v závislosti na míře vzájemného zohlednění odlišných kulturních standardů a jejich vzájemného respektování diferencuje mezi kompromisem, kombinací, integrací a inovací. Vcelku zajímavý model však v sobě nese zjednodušení tautologického rázu. Stupeň a míra akceptace a respektování odlišností kulturních standardů určuje strategii, která zpětně stvrzuje odpovídající míru akceptace a respektu; nehledě k tomu, že v současných společensko-ekonomických podmínkách a fungování nadnárodních firem je zejm. na vrcholových úrovních řízení jiná strategie než vyjádřená variantou ad a) výjimečná.

V rovině praktické, např. v oblasti tréninků, školení, přípravy ke spolupráci s jiným kulturním standardem, se

akcentuje zejména jeho podrobné vymezení v detailních a praktických souvislostech. Často se jde až do bizarních ukázek odlišnosti kulturních standardů, např. popisu rozdílu v uspořádání plochy psacího stolu českého vs. německého manažera.

II. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ ZŘETELE PROBLEMATIKY

Výše zmíněný mezikulturní a interkulturní přístup v tuto chvíli ilustruje podstatu našeho problému. Jde o to, že ať již zřetelněji a nápadněji či sofistikovaněji a skrytěji sleduje odlišné kultury jakoby **„vedle sebe“**, náš pohled směřuje spíše k otázce, jak odlišné kultury fungují **„spolu“.**

Zřetelnou kritickou výhradou z naší strany je, že uvedené přístupy podporují budování a zpevňování sociálních stereotypů a podporují jejich aktualizaci v praxi. Mohou přerůst do roviny předsudků, stejně jako mají svou formativní úlohu v rovině postojů a vzájemné reflexe.

II.1. Sociální percepce a atribuční procesy

1.1 Fenomén sociální stereotypizace.

Sociální stereotypizace znamená „tendenci připisovat ostatním určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do určité sociální skupiny“ (M.Morgensternová, L.Šulová a kol.,2007, str.72). J. Průcha (2007, str.67) dokonce uvádí, že „stereotyp“ a „předsudek“ patří k základním pojmům v interkulturní psychologii. Jde o pojmy, které odrážejí reálnou situaci v lidské společnosti, kde se

příslušné jevy vyskytují ve velkém počtu ve vztazích mezi etniky, národy, rasami a kulturami. „Jsou to představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samým (auto-stereotypy)“ (tamtéž, str.67). Dále autor poznamenává, že tyto názory a postoje jsou relativně stabilní, jsou navíc přenášeny mezi generacemi a jsou také obtížně změnitelné. Pod vlivem sociálního stereotypu přitom opomíjíme, jaký člověk skutečně je, jak se projevuje, čím je jedinečný a konkrétní atd. To mj. podporuje i stanovisko M.Nakonečného : „Stereotypy jsou mínění o třídách individuí, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují; nejsou produktem přímé zkušenosti individua, jsou přebírány a udržují se tradicí“. (M.Nakonečný, 1997, str.223). Zde vstupuje „do hry“ jak rovina emoční, tak rovina racionální, přičemž o dominanci některé z nich se vedou spory. Někteří autoři se kloní k názoru, že zařazení a následné přisuzování určitých vlastností a charakteristik funguje dominantně na kognitivní bázi, na vnitřním přesvědčení, oproštěně od emocí a prožitku, a že rovina emoční přichází v druhém sledu. Jiní autoři naopak zdůrazňují, že stereotypy a předsudky mají „silný emocionální náboj, zatímco racionální obsah v nich může být potlačen“ (J.Průcha, 2007, str.67). V případě předsudků, jež jsou chápány a vymezovány jako „předpojatost, názorová strnulost; emočně nabitý, kriticky nezhodnocený úsudek a z něj plynoucí postoj, názor přijatý jedincem nebo skupinou“ (P.Hartl a H.Hartlová, 2000, str.464), jde vesměs o emoce negativní.

Pro nás tento spor není zatím až tolik podstatný, ještě

se k němu vrátíme později v souvislosti s diskusí pojmu „postoj“. V našem tématu „Interkulturních aspektů spolupráce“ je obecná problematika stereotypů a předsudků konkretizována na pojem „etnických stereotypů a etnických předsudků“ a je zřejmé, že významně vstupují do soužití a spolupráce etnik a národů, resp. jejich představitelů v konkrétních podmínkách spolupráce.

Hovoříme-li o stereotypech a předsudcích, je důležité také naznačit, jaký je mezi nimi rozdíl. Někteří autoři mezi nimi rozdíl nevidí (srov. např. H.Tajfel,1982). Jiní rozdíl spatřují a vymezují ho tak, že předsudky jsou takové názory a postoje, které vyjadřují s jednoznačnou převahou nepříznivý nebo nepřátelský vztah vůči jiným skupinám. V případě stereotypů mohou být postoje neutrální či dokonce mohou obsahovat příznivý a pozitivní vztah. Někdy se připomíná, že stereotypy představují komponentu předsudků (J.W.Berry a kol., 2002). Jádrem stereotypů a předsudků je skutečnost, že zahrnují generalizující hodnocení, jsou velmi stabilní a rezistentní vůči změnám. N.Hayesová (2007) připomíná, že ke změnám dochází velmi omezeně a jen za určitých, v reálné společnosti těžko dosažitelných podmínkách. Pro stereotypy je příznačný znak jejich pevnosti a neměnnosti, vyjádřený naší neochotou je revidovat, pokud naše osobní zkušenost jejich podobu relativizuje.(Srov. mechanismus tzv.“znovuopevnění“). To znamená, že nositel stereotypu či předsudku vztahuje určitý druh hodnocení na všechny příslušníky a členy konkrétního etnika, národa či rasy, aniž by posuzoval a hodnotil jednotlivce podle reálných charakteristik, vyplývajících a projevujících se v konkrétním chování a jednání v konkrétních situacích, v konkrétním sociálním kontextu.

V oblasti interkulturní psychologie představují stereotypy a předsudky vážné téma, významnou problematiku, a jsou považovány za univerzální rys interkulturních vztahů, nejsou tedy spojeny jen s některou kulturou či etnikem. Rozhodující je však skutečnost, že podstata uplatnitelnosti stereotypů je v jejich funkci orientovat se a rychle strukturovat podnětově bohaté sociální prostředí, následně přizpůsobovat své chování a jednání. Stereotypy včetně autostereotypů jsou nedílnou součástí reality bez ohledu na to, zda jsou pravdivé či chybné.

O tom, jak v interkulturních studiích se de facto směřuje k formulaci těchto stereotypů a jak jsou prezentovány a konsekventně implementovány do praxe (viz naše zmínka např. o interkulturním tréninku) jsme se zmínili. Hovoříme zde o stereotypu jako výsledku, „produktu“ či danosti svého druhu.

Sociálně psychologický pohled by však mohl více přispět jednak k poznání konstrukce (výstavbě a vzniku) stereotypu, jednak k poznání jeho re-konstrukce. Jde o to hlouběji rozpoznat některé zákonitosti a specifika, nikoliv však směřovat k individualistickému přístupu.

1.2 K vymezení pojmu sociální percepce.

Klíčovým pro to je **proces sociální percepce resp.proces sociálního poznávání** a jejich výsledky, jakož i podmínky, v nichž k nim dochází.

Problematika sociální percepce a sociálního poznávání je jedním z velkých a tradičních témat sociální psychologie. Do našeho tématu vstupuje velmi významně. Zde vyjadřujeme pouze

nástin souvislostí, odpovídajících problematice.

V odborné literatuře jsme svědky značné terminologické nejednotnosti ve vztahu k pojmu sociální percepce. Je tomu tak proto, že se liší pojetí samotného poznávacího procesu v jeho hloubce, zaměření, procesuálnosti i výsledcích.

Nejnižším stupněm je vlastní percepční činnost subjektu, která je zahrnuta již v samotném označení, např. „perception of persons“ (I.E.Bender, A.H.Hastorf, 1950). Na vyšší úrovni poznávacích procesů stojí chápaní sociální percepce jako „impression formation“ (N.H.Anderson, 1967), „forming impression of personality“ (D.G.Boyle,1965). F.Baumgartner (in J.Výrost, I.Slaměník,2008, str.183) dokonce uvádí, že „utváření dojmu o jiné osobě představuje podstatu procesu meziosobní percepce“ a návazně připomíná dva rozlišitelné přístupy – tzv. asocianistický, zaměřený dominantně na znaky percipovaného, a tzv.konstruktivistický, kde jsou dominantně sledovány kognitivní a afektivní znaky a procesy percipujícího. Nejvyšší stupeň vymezení pojmu vyjadřuje tzv.sociální poznávání, které zahrnuje i zpracování a interpretaci sociálních situací – sociálního kontextu.

Na prvním stupni – úrovni se zdůrazňuje a často ani nepřekračuje rámec individua, subjektu sociální percepce. Zákonitosti procesu a výsledků jsou určovány právě tímto subjektem, vlastnosti objektu percepce, natož pak kontextu, se opomíjejí.

Na vyšších stupních se zdůrazňuje nezbytnost chápat sociální percepci jako akt vzájemného působení subjektu a objektu, jakož i potřeba sledovat a hledat souvislosti sociální percepce v mezilidských kontaktech, včetně významotvorných atributů sociálního prostředí.

Vymezení pojmu sociální percepce se liší nejen v úrovních či stupních procesu, nýbrž i z hlediska šíře záběru. A tak jsme svědky toho, jak někteří autoři zužují chápání pojmu či akcentují ten či onen aspekt, resp. funkci sociální percepce. Jde např. o hledisko úzce informační, kdy se zdůrazňuje shromažďování a operování s objemem informací a poznatků o druhých lidech či skupinách lidí (P.Warr, C.Knaper, 1968), což se např. velmi přibližuje naší předchozí diskusi o kulturních standardech. Jiní autoři např. zdůrazňují regulační charakter a regulační funkci sociální percepce, srov. např. orientační a regulační funkci sociálního stereotypu.

S naším tématem velmi úzce souvisí další specifické uchopení problematiky sociální percepce, a to v podobě dnes již klasické teorie rysů S.E.Asche (1946). Ačkoliv ji formuloval na základech metodologie tvarové psychologie, její dosah je výrazně širší a jeho studie z roku 1946 je velmi často připomínána za rámcem psychologického poznání, z něhož vzešla. Tedy i v sociální psychologii. S.E.Asch chápe sociální percepci jako formování dojmu o druhé osobě jako o osobnosti druhého člověka. Jde podle něho o „proces organizace vnímaných kvalit osobnosti, který je charakterizován vnímáním rysů v jejich dynamických spojeních, vystupujících jako centrální a periferní kvality, jejichž spojení je vnímáno jako harmonické nebo jako rozporné. Pochopit osobnost druhého znamená vnímat strukturu jejích rysů“ (tamtéž, str.283). Z našeho pohledu je důležitý Aschův pojem „centrální rys“, osobnostní charakteristika druhého, která je vnímána jako dominantní, přičemž ostatní rysy se mohou podcenit či opomíjet. To našlo uplatnění v široké

oblasti výzkumu sociální percepce, specificky zejména v otázce tzv.formování prvního dojmu, formování a vlivu tzv.“haló efektu“, percepčních soudů aj. Zcela zřejmě vstupuje tento pojem i do naší problematiky. Vnímání tzv. kulturních standardů, jejich akceptace a následně jejich efekt, je svým způsobem paralela efektu obecně sdílených centrálních rysů na úkor oněch podceňovaných či opomíjených.

Celkově lze shrnout, že sociální percepce je procesem, v němž lidé přijímají informace z okolního prostředí a dále je zpracovávají. Jde jen o to, do jaké hloubky informace o druhém či druhých patří (resp.z jaké hloubky se vybírají), jak a v jakém stupni se zpracovávají – od jejich přijetí a následné organizace směrem k formování dojmu o druhé osobě až po jejich zpracovávání ve smyslu interpretace či hodnocení či po vyvozování závěrů s praktickými konsekvencemi. Nejde přitom pouze o rovinu psychologickou – vytvoření „obrazu“ druhé osoby, obrazu struktury a dynamiky její osobnosti, jde o „obraz“ druhého i v jeho dimenzi kulturní a sociální.

Při analýze procesu sociální, interpersonální (mezi-osobní, mezilidské) percepce jsme tak, mírně řečeno, obklopeni obrovským množstvím vlivů, souvislostí na různých úrovních, že se situace stává mnohdy nepřehlednou až chaotickou, a proto je velmi důležité, abychom pro další práci v dané oblasti tyto souvislosti strukturovali. Koneckonců náš předchozí diskurz měl v rámci pojmového vymezení právě tento účel.

Je třeba zmínit snahy některých autorů o strukturování této problematiky. Tak např.G.Johns (1992) striktně dife-rencuje tři výchozí komponenty procesu personální percepce,

zaměřuje svoji pozornost na:

a) tzv. subjekt percepce (tedy vnímající osobu),

b) tzv. objekt percepce (tedy vnímanou osobu) a

c) tzv. situační kontext (tedy prostředí, okolnosti), v němž k sociální percepci dochází.

Johnsovo strukturování komponent procesu sociální percepce je funkční v tom smyslu, že umožňuje orientovat pozornost a zkoumat jednotlivé stránky jevu právě s ohledem na tyto tři samostatné komponenty, ať již separátně či systémově.

G.Johns uvádí(tamtéž), že **na straně subjektu** percepce ovlivňují proces sociální percepce a jeho výsledky jak faktory fyziologické, tak řada charakteristik psychologického rázu. Jde především o individuální zkušenost vnímající osoby, o strukturu a hierarchii jejích motivů včetně jejích emocionálních stavů ať již trvalejších či momentálních.

Naproti tomu **na straně objektu** percepce vstupují do hry a celkový výsledek ovlivňují takové okolnosti či faktory, jako např. fyzický vzhled a celková vnější úprava, komunikační projevy a dovednosti (ať verbální či neverbální), sociální status a sociální postavení vnímané osoby, její celkové i dílčí chování a jednání, (nejde o synonyma – chováním rozumíme spontánní projevy a reakce, jednáním máme na mysli uvědomované, kontrolované a především intencionální behaviorální projevy. *Pozn.P.P.*). Dále míra a stupeň domnělé či skutečné shody s pozorovatelem v některých charakteristikách (např.sociálních, demografických či v našem tématu explicitně kulturních), stupeň „nečitelnosti“ resp. nejednoznačnosti pozorovaného, jeho kulturní a sociální prostředí a

zázemí (ať již deklarované či přirozeně se projevující). Významným faktorem ovlivňujícím výsledný „obraz“ druhé osoby, jsou konkrétní výsledky činnosti objektu percepce. Přitom se uvádí, že pro správné poznání, pochopení, vytvoření „obrazu“ druhé osoby je snazší, aby vnímaná osoba projevovala konzistentní výraz ve většině uvedených faktorů a byla tak „čitelnější“.

Na straně situačního kontextu, tedy prostředí a okolností, kde se proces sociální percepce realizuje a kde se koneckonců výsledky procesu sociální percepce aktualizují, je zdůrazňován zejména faktor komunikačního kontextu – tedy nejen v tom smyslu, že poskytuje a doplňuje informace o druhé osobě, nýbrž i ve smyslu úrovně a hloubky komunikačních standardů daného prostředí (ve smyslu obvyklé šíře a rozsahu významových komunikačních celků - témat či jednotek podrobností a detailů komunikovaného obsahu – komuniké). V situačním kontextu pracovního prostředí bychom jako další významné faktory mohli dále uvést např. systém firemní kultury, styl vedení, motivační strukturu (resp. formy motivování), organizaci práce a činností (činnosti převážně individuální-samostatné, či převážně skupinové–společné), faktor vymezení odpovědností a pravomocí, v neposlední řadě i hierarchizaci firemních struktur – organigram pracovních pozic atd.

Johnsovo strukturování, jak jsme jej zde připomněli, má své již zmíněné využití a funkčnost. Za poněkud problematické však považujeme jeho striktní rozlišení subjektu a objektu percepce, které je výrazem vnímání a chápání mezilidských vztahů jako **vztahů** výlučně **subjekt-objektových**.

Sociální psychologie však již velmi přesvědčivě ukázala, že taková konstrukce, byť má své pozitivní konsekvence, ne zcela vystihuje podstatu mezilidských vztahů, neboť již ve svém východisku velmi redukuje aspekt jejich „vzájemnosti“. Ostatně aspekt vzájemnosti jsme již v rámci analýzy mezikulturního a interkulturního přístupu postrádali (viz výše) a současně jsme jej akcentovali jako klíčový nejen z pohledu sociálně psychologického teoretického uchopení problematiky, nýbrž zejména z pohledu praktické využitelnosti. Vidíme, že v tomto smyslu nás G.Johns neposouvá. Posunem by mohlo být chápaní vztahů (a tím i procesu sociální percepce a jeho výsledků) jako **vztahů subjekt-subjektových**, kde není striktní rozlišení subjektu a objektu, nýbrž subjektem se stávají oba dva články současně, případně průběžnou výměnou rolí, analogicky k procesu komunikace, kdy oba účastníci jsou v roli společného subjektu – jednají společně o společné věci, případně ve střídajících se rolích mluvčího a příjemce. Pokud jde o problém sociální percepce obecně či konkrétizovaně vůči našemu tématu - o problém interkulturní percepce jako východiska interkulturní spolupráce - je souvislost s vymezením a konstrukcí vztahů jako subjekt-subjektových zřejmá. Vždyť i ve vnímání druhé osoby, při utváření „obrazu“ druhého probíhá proces vzájemného vnímání a poznávání jako proces stupňovitý, doprovázený průběžným korigováním a zpřesňováním, navíc doprovázený procesem sebereflexe - metaforicky řečeno procesem zpřesňování „sebe-obrazu“ atd.

1.3 Fenomény ovlivňující výsledek sociální percepce.

Hovoříme-li o průběžné korekci a zpřesňování „obrazu“ druhé osoby i „obrazu“ sebe sama v procesu sociální percepce, nepřímo tím vyjadřujeme fakt, že sociální percepce je jev, na jehož konci není jednoznačný a především objektivní výsledek. Výsledkem procesu sociální percepce je „subjektivní obraz“ objektivní reality, jak se nám jeví, jak ji interpretujeme a jak ji vykládáme.

Jestliže jsme v předchozí části věnovali zvýšenou pozornost pojmu **sociální stereotyp** a vyjádřili jej jako generalizující hodnocení, jež je velmi stabilní a rezistentní vůči změnám, mohli bychom v tuto chvíli zdůraznit jeho negativní vliv a podíl na výsledcích sociální percepce v interkulturním kontextu, neboť našemu zpřesňování a korekci výsledného „obrazu“ rigidně a bohužel také velmi úspěšně brání.

V odborné literatuře se potkáváme i s dalšími fenomény, jež výsledek sociální percepce významně ovlivňují. Jde o intervenující vlivy, procesy či percepční chyby, jimiž např. jsou: implicitní teorie osobnosti, osobní konstrukty, atribuční chyby, efekt prvního dojmu/posledního dojmu, efekt pořadí, haló efekt, mechanismus projekce, mechanismus percepční obrany, efekt známosti, Hornový efekt aj.

Implicitní teorie osobnosti

Jde o vnitřní přesvědčení o tom, které osobnostní charakteristiky se u lidí objevují a vyskytují současně. Toto přesvědčení vzniká a upevňuje se na základě osobní individuální zkušenosti. Mívá ho každý z nás, i když s od-

lišnou zkušeností každý jiné. Zde vstupuje a nabývá na významnosti prostředí (kulturní kontext), v němž životní zkušenost jako determinantu svých vlastních teorií o druhých osobách získáváme. A naopak – u druhé osoby její kulturní dimenze a kulturní standardy ve smyslu jejích kulturně podmíněných zvyků, norem a pravidel jednání projevujících se navenek mohou náš pohled – naši teorii o druhé osobě - relativizovat.

Na existenci implicitní teorie poukázal již v roce 1946 S.E.Asch (výše jsme zmiňovali jeho kategorii „Centrálního rysu“), jenž prokázal, že při formování prvního dojmu o druhém si často domýšlíme řadu dalších souvislostí a „závěrů“, aniž bychom pro ně měli jakékoliv důkazy. Jakoby předpovídáme, že ten, kdo má určitý povahový rys, má současně některé rysy další, jež jsou s ním spojeny. Současně podle S.E.Asche považujeme některý z osobnostních rysů za důležitější než rysy jiné. Autor své závěry formuloval na základě známého experimentu, kdy respondentům předložil seznam adjektiv, jež popisovala určitou osobu. Kontrolním čtyřem skupinám respondentů „přidal“ jedno přídavné jméno navíc. Autor zjistil, že dvě z doplněných vlastností (vřelý a chladný) měly na vnímání dané osoby velký vliv, zatímco dvě další přidané vlastnosti (slušný a nezdvořilý) se na výsledném dojmu tak významně nepodílely. Autor z tohoto zjištění vyvozuje, že „vřelý“ a „chladný“ jsou rysy centrální, jež mají významný vliv na to, jak určitou osobu vnímají druzí, zatímco další dva rysy jsou okrajovější, méně významné.

Popis povahových rysů, resp. implicitní teorie osobnosti, má vliv nejen na výsledek vnímání a hodnocení

druhých, má vliv i na naše chování vůči druhým. To prokázal např. H.H.Kelley (1950) ve svém experimentu s popisem hostujícího profesora. Použil k popisu tutéž šestici přídavných jmen jako S.E.Asch a přidal k nim buď přívlastek „vřelý“, nebo „chladný“. Po skončení přednášky hostujícího profesora H.H.Kelley zjistil, že na diskusi s přednášejícím zůstalo významně více studentů, kteří se o něm dozvěděli, že je „vřelý“, než těch studentů, kteří se dozvěděli v úvodním popisu, že je „chladný“. N.R.F.Maier (1955) dokonce v podobné studii prokázal, že centrální rysy nemusí nezbytně nutně popisovat osobnost či její povahové rysy, nýbrž že mohou popisovat sociální postavení či pracovní funkci posuzované osoby. Ve svém výzkumu popsal hodnocenou osobu v prvním případě adjektivem „manažer“, ve druhém případě adjektivem „odborář“, přičemž úsudky druhých o těchto osobách se lišily podobně jako v experimentu H.H.Keleyho. Vliv centrálních rysů a implicitní teorie osobnosti byla prokázána experimenty, koneckonců si ji uvědomujeme a zažíváme sami na sobě a vůči svému sociálnímu okolí každodenně. Problémem se zdá nepřeberná škála rysů a otázka, jak se v ní orientovat z pohledu zmíněné funkčnosti některých z nich. Tento problém řešili např. M.J.Rosenberg, C.Nelson a P.S.Vivekanethan (1968) multidimenzionální analýzou vzájemných souvislostí velkého počtu různých a rozmanitých rysů. Identifikovali dvě klíčové dimenze s odstupňovanými hodnotami: dimenzi intelektuální, jež se týká mentálních schopností na škále od dobrého intelektu (např. vědecký, vytrvalý, zaměřený, schopný) až po špatný či slabý intelekt (např. naivní, bláznivý), a dimenzi sociální, jež se týká sociability jedince a projevuje se na škále od společenských rysů (např.

ochotný, oblíbený, družný) až po rysy asociální (např. popudlivý, nespolečenský, chladný). Autoři multidimenzionální faktorové analýzy vyjadřují přesvědčení, že znalost toho, kde v těchto dvou základních dimenzích určitý rys leží, napovídá, jaké další charakteristiky s ním budou svázány. Vnímáme-li či víme-li o druhém, že je dobromyslný, budeme implicite předpokládat, že je také oblíbený a má rád legraci, neboť jde o rysy, jež se vyskytují na škále společně ve sféře společenskosti.

Fakt, že implicitní teorie osobnosti funguje a projevuje se nikoliv pouze v rovině sociální percepce a percepčních soudů, nýbrž i v rovině chování a jednání (viz výše H.H.Kelley), má zřejmé souvislosti s naší problematikou interkulturních aspektů spolupráce.

Osobní konstrukty – vlastní osobní teorie o druhých

Autorem konceptu osobních konstruktů je G.A.Kelly (1955). Autor vyjadřuje názor, že lidé si vytvářejí své vlastní teorie o tom, jací jsou ostatní. Tyto vlastní teorie mají podobu bipolárních konstruktů, vytváříme si je sami na základě vlastní zkušenosti, a proto jsou rozdílné. Rozdílnost navíc vedle individuální zkušenosti tvoří i významová složka – odlišné individuální chápání významu označení vlastností člověka. Kellyho teorie osobních konstruktů na rozdíl od zmiňovaného S.E.Asche a jeho nomotetického (zobecňujícího) přístupu akcentuje přísnou jedinečnost a individualitu myšlení člověka, tedy idiografičnost přístupu. Autor také vytvořil vlastní techniku, jak osobnostní konstrukty zjišťovat (repertory grid technique – techniku repertoárové mřížky). Stručně řečeno – jde o to v triádě posuzovaných osob

nalézt dvojici, která se v nějakém znaku podobá a současně odlišuje od osoby třetí. Výsledkem takového posuzování je škála bipolárních konstruktů (např. osoby X a Y jsou laskavé, osoba Z se od nich z daného pohledu liší tím, že je krutá). Výsledkem je konstrukt „laskavý-krutý“. Kellyho osobní konstrukty mají platnost nikoliv pouze mechanismu formování dojmu o druhé osobě (připomeňme, že autor deklaruje pro formování dojmu o druhých šest až osm těchto konstruktů jako hlavních), nýbrž mohou se stát i metodickým nástrojem zjišťování rozdílu a podobnosti mezi členy interkulturní (národnostně rozmanité) pracovní skupiny, týmu.(Viz níže).

Atribuční chyby

Při vnímání druhých, formování našeho dojmu o nich se velmi často dopouštíme tzv. atribučních chyb. Rozhodující a nejobvyklejší chybou je přičítat lidské chování a jednání vlastnostem či povaze té či oné osoby a opomíjet situační (řečeno s Johnsem, viz výše) kontextuální informace. Příčiny chování a jednání druhých hledáme a spatřujeme zejm. v jejich osobních vlastnostech, přemýšlíme-li o vlastním jednání, máme tendenci hledat příčiny naopak v situačním kontextu.

Efekt prvního /posledního dojmu

Buď se projevuje jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhé osobě a případně se v dalších setkáních s tímto člověkem zaměřit na informace či je selektovat takovým způsobem, aby náš původní první dojem potvrzovaly a podporovaly. Nebo se naopak akcentuje jako nejvýznamnější pro celkovou představu o daném člověku náš poslední dojem z něho.

Efekt primarity (prvního dojmu) formuloval na základě

vlastního výzkumu v r.1946 již zmiňovaný S.E.Asch. Prokázal, že první informace o druhém silně ovlivňuje náš výsledný dojem o něm. Na jeho experiment navazovali další autoři, kteří rovněž platnost tohoto efektu potvrdili. Zajímavé je zjištění B.Hedgese (1974), který prokázal, že svých prvních dojmů se velmi těžko zbavujeme, a to zejména tehdy, jsou-li negativní. Důvod, proč se negativního dojmu zbavujeme daleko hůře, spatřuje autor v tom, že negativní dojmy pramení z nežádoucích sociálních charakteristik. Proto, že je většina lidí nemá, chápeme je jako výjimečnější a tím i s větší přesvědčivou silou.

Výzkum efektu prvního a posledního dojmu se nezastavil ani po více jak šedesáti letech od Aschova zjištění. Efekt pořadí se studuje do velmi podrobných detailů, neboť má zřejmé důsledky pro širokou sféru praxe – do sféry reklamy, marketingu, prodeje, do sféry efektivní prezentace obecně. Má přirozeně souvislosi i s naší problematikou. Sehrává-li první setkání s cizincem v interkulturním prostředí tak důležitou roli pro další fungování spolupráce na základě vnímání jeho osoby, vytvořeném dojmu o něm a následně na jeho sociálním poznání, lze jeho významnost posuzovat jako mimořádnou.

Haló efekt

Podstata Haló efektu spočívá v tom, že některá centrální a zejména nápadná charakteristika určuje celkový výsledný dojem o druhé osobě. Stává se snadno, že jedna dominantní charakteristika zastíní, překryje ostatní a podstatně zkreslí naše výsledné vnímání. Mezi charakteristiky, které mohou snadno vyvolat u vnímající osoby haló efekt, patří např. fyzická atraktivita, tělesná výška, barva pleti, uvolněnost a

dobrá nálada atd. Ale i další, méně nápadné znaky mohou tento efekt vyvolat. Např. osoby s brýlemi vyvolávají mechanismem haló efektu o sobě dojem u druhých, že jsou inteligentnější a vzdělanější, než tomu tak je ve skutečnosti. (Podrobněji např. D.G.Boyle, 1965).

Síla a funkce haló efektu úzce souvisí nejen s vnímáním a dojmem o druhé osobě. Souvisí rovněž se zapamatováním si druhých lidí. Např.S.T.Fiske a M.G.Cox (1979) zjistili, že vzpomínky na druhou osobu se objevují v určité posloupnosti. Respondenti v jejich rozsáhlém výzkumu nejprve při vybavování si druhé osoby zmiňovali fyzický vzhled dané osoby, poté popisovali její chování a jednání a teprve až nakonec mluvili o osobnosti této osoby a jejích povahových vlastnostech.

Mechanismus projekce

Mechanismus projekce spočívá v naší často neuvědomované tendenci přisuzovat druhé osobě (promítat do ní) své vlastní pocity a motivy jednání (zejména nepřiznané). I.Nový a S.Schrollová-Machlová (2007, str.14) tento mechanismus ilustrují na příkladu: „Jistá naše nedůvěra vůči cizincům tak může být automaticky ´podsouvána´ našim zahraničním partnerům s tím, že oni nám určitě nedůvěřují´“.

Mechanismus percepční obrany

Percepční obrana vystupuje, jak už z označení vyplývá, jako obranný mechanismus. Znamená, že jedinec nevnímá, nepřijímá a nepracuje se signály, které by mohl potenciálně vnímat a hodnotit jako ohrožující a které jsou dokonce velmi nápadné a zřetelné. Jde o situace, v nichž člověk „nevidí, neslyší“, aby se nemusel vypořádávat s negativními emocemi a

zejména nemusel zaujímat stanovisko či řešit problém. M.Morgensternová a L.Šulová (2007, str.77) uvádějí, že percepční obranu „lze též chápat jako zvláštní formu vyhýbání se tzv.kognitivnímu nesouladu (disonanci). Jde o jev, který popisuje obecně lidskou tendenci věnovat více pozornosti signálům, jež jsou v souladu s hodnotovými preferencemi a postoji jedince, a méně těm, které jsou s jeho postoji a hodnotami v konfliktu“.(Srov. též teorii kognitivní disonance, L.Festinger, 1957).

Efekt známosti

Efekt známosti znamená, že podvědomě projevujeme snahu posuzovat s lepším výsledkem osoby, které známe, než ty, které známe méně. Jak uvádí E.Bedrnová, I.Nový (2009, str.174): „Tak se může projevovat efekt známosti v podniku, kde jsou nám mnohem sympatičtější lidé, které potkáváme na jedné chodbě, než ti, kteří pracují o patro výše“.

Hornový efekt

Vzniká v situaci, kdy posuzujeme druhou osobu na základě informací a hodnocení tzv. „z doslechu“. Máme tendenci vytvořit si dojem či závěr o druhém již předem a sousledně si vykládat a interpretovat konkrétní „živé“ signály takovým způsobem, že náš původně získaný závěr potvrzují.Ve vyjádření „z doslechu“ nejde pouze o to, kdo, co a o kom říká, jde i o písemné materiály, zprávy, hodnocení. Aktualizaci tohoto efektu vidíme např. ve výběrových řízeních kandidátů na pracovní pozici, při přesunu pracovníků uvnitř velkého nadnárodního podniku, dokonce i v soudnictví. Např. O.Motejl (2010) uvádí, že soudce napřed studuje spis obžalovaného a

nemůže se s ním potkat osobně. Studiem materiálů si vytváří „obraz obžalovaného“ a teprve potom při přelíčení se s obžalovaným jako „živou osobou“ potkává a „nalepuje spis na něj“. Motejl dále uvádí, že by on sám osobně cítil jako prospěšnější opačný postup – vlastní poznání „živé osoby“ předem či v souběhu a jeho promítání do studia spisu.

Přiblížili jsme zde některé fenomény, které podstatně ovlivňují proces a zejména výsledky sociální percepce. Jejich výčet není kompletní, mohli bychom připomenout fenomény další, případně se zastavit u jejich kombinací, k nimž v reálném životě zcela přirozeně dochází. Šlo nám však o to, abychom podepřeli naše vstupní tvrzení, totiž že **výsledek sociální percepce není jednoznačný a především objektivní, jde o náš „subjektivní obraz“ objektivní reality, který vyžaduje průběžné zpřesňování a prohlubování.** V tomto smyslu nabývají zmíněné fenomény ovlivňující sociální percepci specifickou významnost v tom, že s jejich znalostí, s uvědoměním si jejich platnosti a fungování v reálném životě můžeme být právě při zpřesňování a prohlubování „subjektivního obrazu“ druhých obezřetnější a pravděpodobně i efektivnější.

1.4 Atribuční procesy a teorie atribucí.

Specifickou oblastí sociálně psychologického zájmu a výzkumu, která souvisí s pojmem sociální percepce a problematikou interkulturní spolupráce, jsou tzv. atribuční procesy, tedy připisování určitých charakteristik objektu (lépe řečeno „druhému“).

Z našeho pohledu je zajímavý přístup již samotného

zakladatele teorie atribucí F.Heidera(1958), který vychází z obecné potřeby člověka dosahovat skrze atribuce stabilních a smysluplných dojmů. Oba přívlastky mají důležitost pro naše téma – stabilita je podmíněna správností a přiměřenou mírou obecnosti, smysluplnost je podmíněna funkčností a užitečností výsledků sociální percepce v konkrétních, mnohdy specifických sociálních podmínkách.

Problematika atribučních procesů byla v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století jedním z dominantních témat sociální psychologie. I dnes zůstává důležitou součástí sociálního poznávání. Předmětem výzkumu v oblasti atribucí je především vnímání a chápání kauzality a následně důsledků tohoto vnímání. Nejedná se o nalézání objektivních kauzálních vztahů, nýbrž o subjektivní výklad lidského chování a jednání a života vůbec tzv. „laickým, resp. naivním“ subjektem. Tento výklad a interpretace lidského chování naivním pozorovatelem se zaměřuje nejen na určování příčin, nýbrž i na určování důvodů. Rozdíl mezi příčinami a důvody je následující: chování, které se osobě přihodí, stane, které je nezáměrné, je podmíněno a je vysvětlitelné příčinami. Vedle toho chování, které osoba uskutečňuje úmyslně, které má cíl či účel, je vysvětlitelné pochopením důvodů, záměrů a motivací.

F.Heider (1958) prokázal, že atribuční proces zahrnuje vyvozování struktur a procesů týkajících se lidí a prostředí, jejich dispozic (např. rysů, schopností, záměrů), a to na základě pozorovatelných projevů (aktů chování či verbalizace). Odhalování právě těchto dispozičních kvalit koncipoval jako hierarchický proces, od povrchních k hlubším příčinám jevů. Vedle toho zavedl z našeho hlediska podstatný pojem – tzv.vnitřní versus vnější lokalizaci příčin jevů.

(Vnějšími příčinami jsou jiní lidé nebo širší aspekty prostředí, vnitřními příčinami jsou osobní charakteristiky účastníků či aktérů událostí).

Jaké jsou podmínky a okolnosti, které vedou „naivního vědce“ - pozorovatele k vysvětlení chování? Máme-li snahu tomu porozumět, uvádí F.Heider, dáváme přednost příčinám a důvodům, které jsou stálé a trvalé, před těmi, které jsou jen přechodné.

V návaznosti na F.Heidera byly zformulovány dvě klíčové teorie, jež se pokoušejí vysvětlit atribuční procesy. Jde o teorii tzv.odpovídajících závěrů (correspondent inferences) a tzv. kovariační teorii.

Teorie odpovídajících závěrů

V atribučním procesu jde o rozhodování pozorovatele, zda vysvětlí chování druhého na základě situačních faktorů nebo na základě jeho motivů, cílů, záměrů či osobních vlastností. E.E.Jones a K.E.Davis (1965) ve své teorii odpovídajících záměrů vyjádřují názor, že jedním z nejdůležitějších momentů při vytváření úsudku o druhých je hodnocení jejich **úmyslu**. Pokud dojdeme k závěru, že čin, chování, akt jsou úmyslné, vyvozujeme z toho něco o osobnosti nebo souhrnně o povaze osoby, od níž záměr projevený v chování vzešel.

Atribuce je korespondující (závěr odpovídá), když dispozice přisuzovaná aktérovi koresponduje s chováním, od kterého je odvozena. Faktory, které vedou pozorovatele k tomu, že přisuzují výsledky chování osobě a nikoliv prostředí, přispívají ke korespondující inferenci.

Jedním z takových faktorů je podle E.E.Jonese a K.E.Davise faktor **„sociální desirability“**. Za sociálně

žádoucí lze považovat jednání zaměřené k získání souhlasu a odměn od jiných lidí.

Dalším z faktorů je **zaměřenost na osobu – personalismus**. Souvisí to s tím, zda některá událost nebo činnost se dotkne nás osobně. Pokud ano, pak je pravděpodobnější, že ji budeme chápat jako záměrnou, než když se bude týkat buď všech kolem nás, nebo nás nijak výrazně nepostihne.

Třetím faktorem je tzv.**hédonická relevance**. Jako hédonicky relevantní je taková událost, jestliže pro nás má příjemné nebo nepříjemné následky. Jak v této souvislosti uvádí N.Hayesová (2007, str.37): „ Když jsou lidé zklamaní, hledají kolem sebe někoho, koho by obvinili, a pokud toto zklamání souvisí s něčí činností, bude tento člověk určitě obviněn ze schválnosti. Je to nespravedlivé, ale zcela běžné“.

Naše usuzování se stává obtížnější, když chování má či potenciálně může mít několik výsledků.(Právě proto, že se od výsledku odvozuje). A naopak – často některé výsledky, případně důsledky, jsou společné pro odlišné alternativy chování. V tom případě rovněž neposkytují pozorovateli dostatečné informace o aktérových záměrech. Často se však vyskytuje alespoň jeden, byť drobný, rozdílný důsledek, a ten je pro naše usuzování klíčový. V teorii odpovídajících závěrů platí, že čím méně je jedinečných důsledků, tím více jsou závěry odpovídající, tím více inference korespondují.

Kovariační teorie

Jako druhá klíčová teorie rozvíjející základy položené F.Heiderem je teorie kovariací, kterou zformuloval v šedesátých letech a souhrnně publikoval v r.1973 H.H.Kelley.

Autor vychází z předpokladu,, že chování a události nevysvětlujeme vždy pouze dispozičními příčinami, byť tak činíme častěji, než odpovídá skutečnosti. K jejich vysvětlování využíváme také svých osobních znalostí o okolnostech sledovaného chování a událostí a vlastní zkušenosti.

Pozorovatel v Kelleyho modelu používá kovariační princip při atribuování příčiny chování aktéra. Pomocí matice souvislostí pozorovatel zjišťuje v různém čase a v různých situacích, které faktory jsou přítomné, když se určité důsledky chování vyskytnou, a které jsou přítomné, když se důsledky nevyskytnou. Přítomnost určitého faktoru v obou případech vylučuje, že by tento faktor byl příčinou, podílel se na výsledku resp. důsledku chování. Naopak – pokud je faktor přítomen v situaci, v níž se důsledek objeví, a nepřítomný v situaci, kdy se důsledek neobjeví, pak jeho podíl na výsledku je velmi pravděpodobný.Autor rozlišuje tři typy atribucí, tzv.interní, kde příčina spočívá v aktérovi situace, a dva tzv.externí, kde příčina spočívá ve vnějším podnětu (ke kterému směřuje chování)a okolnostech situace (které provázejí chování). Ve své teorii uplatnil autor tři základní kritéria atribucí uskutečňovaných tzv. „laickým“ pozorovatelem a vyhodnocovaných na škále vysoký-nízký stupeň. Jde o:

Distinktivnost (charakterističnost), jež postihuje a vyjadřuje specifičnost určitého chování, reakce na určitý podnět.

Konsenzus, jenž vyjadřuje, zda se i ostatní chovají obdobně, projevují interpersonálně univerzální chování vůči danému podnětu.

Konzistentnost, která vyjadřuje stálost jednání určité

osoby, vyvoditelnou na základě znalosti jejího jednání v minulosti (na základě naší zkušenosti s chováním této osoby).

Podstata Kelleyho přístupu je v tom, že z vyplněné matice souvislostí předkládá vzorce našich atribucí a dokáže vyvozovat oblasti příčin problémů resp. sledovaných projevů chování a jednání. Šíře jeho záběru je podstatně větší než v případě teorie odpovídajících závěrů, usouvztažňuje širší systém proměnných, které také systémově sleduje. Problémem však zůstává, že nedokáže detailně specifikovat, které charakteristiky aktéra podnětu či okolností prostředí stojí za jednotlivými atribucemi. Nedokáže poskytnout jejich úplné vysvětlení.

Kovariační teorie H.H.Kelleyho má svou nespornou heuristickou hodnotu, směřuje však vůči ní i řada kritických výtek.

Prvním důvodem ke kritice je to, že lidé nejsou tak naivní, aby pouze analyzovali informace o jevu a vysvětlovali jej následně schématem uvedených tří kritérií (podle jeho distinktivnosti, konsenzu a konzistentnosti), nýbrž interpretují specifické situace s oporou o své individuální zkušenosti. V sociálním rozměru s oporou např. o sdílené sociální hodnoty, sociální normy apod.

Druhým důvodem ke kritice je fakt, že kovariace vedle osobního pozadí (osobní zkušenosti vstupující do procesu atribuce) mírně řečeno ignoruje i sociální kontext, resp. informace z něj vyplývající v tom smyslu, že každé vysvětlení, každá atribuce má i svůj účel, resp. záměr, a ten je obsažen v osobě atribuujícího.

Nicméně, i přes některé kritické výhrady je kovariační

teorie z jedné strany podnětným rozvinutím Heiderova výchozího konceptu, z druhé strany východiskem pro projektování následných výzkumů. A tyto výzkumy nejen že neustávají, dokonce v poslední době rozšiřují svůj záběr. Rozšiřují se od problematiky atribucí jednotlivců k problematice atribucí skupinových či společenských, např. v souvislosti se zkoumáním sociální identity, zkoumáním vlivu společenského či kulturního kontextu na sociální chování lidí.

Problematika atribučních procesů úzce souvisí s pojmem sociální percepce tím, že vstupuje významně do onoho formování „výsledného obrazu o druhém“, do procesu vnímání, interpretace a chápání chování a jednání druhé osoby či osob. Nabízí současně některé inspirační zdroje pro formulaci výzkumných otázek, resp. metodologických a metodických aspektů jejich řešení, jež se váží i k naší problematice interkulturní spolupráce v mezinárodní firmě.

V předešlé analýze pojmu sociální percepce jsme mj. uvedli jako jeden z aspektů jeho stupňovitost z hlediska hloubky procesu. Mohli bychom vedle výše uvedených příkladů specifického zaměření zkoumání uvést i další. Lze připomenout, že v sociální psychologii se můžeme potkat i se širším vymezením subjektu i objektu sociální percepce – rozšířením od jednotlivce či jednotlivců k sociální skupině – klíčovému pojmu sociální psychologie.

Souhrnně lze konstatovat, že **pojem sociální percepce** je pojem vrstevnatý, který je vymezován v souvislosti s dalšími předměty zkoumání a zájmu a jehož vymezení úzce souvisí i s teoretickými východisky, resp. teoretickým přístupem.

Jako příklad bychom mohli uvést kognitivistický přístup, který dominantně sleduje kognitivní procesy a v nich spatřuje těžiště sociální percepce, často mimo souvislosti s činností, mimo reálné mezilidské vztahy, jež jsou touto činností zprostředkovávány a v nichž její výsledky nacházejí reálné uplatnění a společenskou platnost. Ostatně to jsme jinými slovy připomínali již výše (viz str.9), když jsme zdůrazňovali, v čem spatřujeme závažnost našeho tématu – nikoliv v definování národnostních entit, nýbrž v jejich „každodenní“ spolupráci.

II.2. Sociální skupina

Pojem sociální percepce, jak jsme jej výše naznačili, je jedním ze sociálně psychologických zřetelů naší problematiky. Dalšími zřeteli jsou zapracování pojmů **sociální skupiny** a **společné činnosti**, která je pro členy skupiny významotvorným činitelem a zprostředkovatelem jejich vzájemných vztahů. Ta současně zpětně (revizí,re-konstrukcí) či následně (konstruováním - nalezením významu a smyslu) ovlivňuje výsledky sociální percepce.

Problematika sociální skupiny je opět, stejně jako problematika sociální percepce a sociálního poznávání, širokou a tradiční oblastí zájmu sociální psychologie. (Počátek vědeckého zájmu o malé sociální skupiny se datuje rokem 1897, kdy N.Triplett provedl první skupinový experiment v souvislosti se zkoumáním sociální facilitace). Zájem o tuto oblast je zcela pochopitelný, neboť „z hlediska sociálních vztahů tvoří skupiny prostředí, ve kterém žijeme. .... Skupiny, jichž jsme členy a do kterých jsme zařazováni, jsou

součástí našeho života a ovlivňují ho často rozhodujícím způsobem“.(L.Lovaš, in: J.Výrost,I.Slaměník,2008,s.321).

2.1 Vymezení pojmu sociální skupina.

Tentýž autor na stejném místě po vymezení pojmů „seskupení“ a „sociální kategorie“ podává vymezení pojmu „sociální skupina“. Uvádí, že „základními znaky skupin ve smyslu elementárních podmínek vzniku a existence skupiny jsou interakce jistého počtu jedinců (*jakého jistého počtu? Viz diskuse v literatuře o tom, co je skupina malá či velká? pozn.P.P.*) a jejich vnímání jako skupiny. Skupinou podle toho jsou jedinci, kteří se pravidelně stýkají (jsou v pravidelné interakci) a kteří sami sebe za skupinu považují. Povahu skupin dokreslují jejich vlastnosti, jako vzájemná závislost členů skupiny, identita členů se skupinou, typické vztahy a struktura. Alternativně se v některých definicích operuje společnými potřebami, cíli, zájmy nebo emocionálními vazbami...“.(tamtéž, str.322).

Lovašovo vymezení sociální skupiny je pro nás zajímavé, a proto jsme je uvedli v plném rozsahu, ze dvou rozhodujících důvodů.

Zaprvé – z hlediska obsahu a významových kategorií postihuje šíři sociálně psychologických aspektů zkoumání sociální skupiny v teoreticko metodologických tradicích i historii a současnosti sociální psychologie. (Jde např. o témata: interakce členů skupiny, styk a kontakt jejích členů, vzájemná závislost, identita a prožívání příslušnosti ke skupině, skupinové vztahy, skupinová struktura, emocionální vztahy, společné skupinové potřeby, cíle, zájmy apod.) Jistě bychom mohli v podrobném exkurzu do problematiky sociálních skupin z pohledu sociální psychologie identifikovat další

tématické okruhy, které byly a jsou předmětem zájmu sociální psychologie de facto od dob Triplettových. Mohli bychom pravděpodobně shrnout kvalitativně odlišné etapy teorií a výzkumu, např.přínos K. Lewina a R.Lippita (konec 30.let min.stol.), jejichž prací je datován kvalitativně nový směr bádání – nikoliv postavení jedince uvnitř skupiny, nýbrž sledování a studium skupinových jevů, jejich dynamiky a struktury (viz M.Deutsch, 1968). Jistě bychom se dostali do významného období 60.let min.stol., kdy došlo k prudkému rozvoji evropského sociálně psychologického bádání v problematice, dílem v reakci na teoreticko-metodologická východiska americké sociální psychologie, atd. Z tohoto hlediska je Lovašovo vymezení spíše výčtové, z našeho pohledu tematicky přehledové.

Zadruhé – (a stejně zajímavé) je to, že vymezení resp. definice nezahrnuje nejmenší snahu o hledání, vymezení a připomenutí jakéhokoliv rozhodujícího systémotvorného znaku, bez jehož identifikace veškeré další sledované znaky a psychologické charakteristiky (viz výše jako specifická subtémata) stojí jakoby ve vzduchoprázdnu. Zajímavé je, že právě L.Lovaš toto klíčové – tedy rozhodující determinantu, od níž se vše další odvíjí, ve své definici opomíjí. K této otázce – tedy přiblížení systémotvorného znaku a klíčové determinanty se vrátíme v další části naší práce. Předtím však zmíníme podle našeho soudu dva významné okruhy, jež specifikují téma sociální skupiny s ohledem na naši problematiku interkulturní spolupráce.

Jde o diskusi tématu **postavení jedince ve skupině**, neboť to patrně ovlivňuje vzájemné vnímání jejích jednotlivých členů i z hlediska významnosti interkulturních rozdílů, jakož

i tématu **stylu vedení a motivace**, jež se významně podílí na rozvoji vnitroskupinového klimatu a následně na vztazích mezi členy skupiny.

2.2 Postavení jedince ve skupině.

Z našeho hlediska interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě je sociální postavení jejích pracovníků důležité. Je spojeno s rozhodovacími pravomocemi, s vymezením individuálních či společných odpovědností, se sociálními rolemi a pozicemi, v nichž a na nichž se konkrétní jedinci (případně odlišní svou kulturou a národností) nacházejí. Určité a jasně definované postavení jedince vztahy a vazby vůči ostatním členům zakládá, zároveň bývá těmito vztahy a vazbami podstatně ovlivňováno.

V sociálně psychologickém pojetí se pro vyjádření a současně vymezení pojmu „sociální postavení ve skupině“ využívá pojmů **„sociální role“**, **„sociální status“** a **„sociální pozice“**. Alespoň ve stručnosti je zde připomeneme v některých jejich souvislostech.

K pojmům role a status

Ačkoliv jde o pojmy v sociální psychologii stěžejní, panuje značný nesoulad v jejich chápání. Lze vyčlenit dva základní modely či chápání sociální role. V prvním případě se sociální role chápe jako **suma očekávání**, kterou skupina má a vyjadřuje vůči osobě zastávající určité místo ve skupinové struktuře. Ve druhém případě se sociální role chápe jako **vzor, resp. předpis chování** na daném místě ve skupinové struktuře, který musí být nositelem role naplněn.

Vedle toho se sociální status chápe jako určité

přijímání práv a povinností, v souvislosti s tím se určuje sociální role jako dynamický aspekt statusu. Tento názor vyjádřil R.Linton (1936), jeden ze zakladatelů teorie rolí, když uvedl:“...pokud jedinec uplatňuje svá práva a povinnosti, vyplývající z jeho sociálního statusu, splňuje odpovídající roli“ (tamtéž, str.113). Podobně vyjadřuje souvislost T.Sarbin (1954), když říká: „jestliže status představuje souhrn práv a povinností jedince, určující jeho místo ve skupině, pak role může být vymezena v termínech aktivního splnění svých povinností osobností“ (tamtéž, str.11). Podobně podle E.Goffmana(1959) role představuje realizaci práv a povinností, spojených s daným statusem. Někdy se vztah role a statusu vyjadřuje lapidárně – tak, jak status odpovídá na otázku ´Kdo to je?´, role odpovídá na otázku ´Co dělá?´.

Úvahy nad vymezením pojmu sociální role do značné míry a konkrétněji zaměřuje prostá otázka a odpověď na ní. „Proč jsou role vymezovány (ať již jako očekávání či jako předpis chování?“. Patrně proto, aby jejich realizací byla naplňována určitá sociální funkce. V tomto smyslu se sociální role stává složkou sociálních jevů a tím, že je realizována člověkem a jeho osobností, nabývá specifických psychologických zvláštností. V tomto smyslu je relevantní vymezení role R.Ch.Šakurovem (1972), který říká, že: „role je sociálně typický systém chování (souhrnu činností), vypracovaný v dané společnosti pro splnění určité sociální funkce“ (tamtéž, str.103). Role takto vystupuje jako společenskou zkušeností prověřený způsob realizace určité sociální funkce. Vzájemná souvislost a propojení je zde zřejmé – z jedné strany sociální funkce generují sociální role, ze strany druhé

představují společensky významné následky jejich realizace.

Zde se konečně vytváří prostor pro psychologický pohled. Jestliže je role v určitém smyslu neosobní a její obsah je předepsaný touto rolí jakoby nezávisle na jejím konkrétním nositeli, pak její realizace individuálním způsobem je vlastní konkrétní chování v rámci role a vyjadřuje individuálně-psychologické zvláštnosti nositele role. Chování v rámci role zahrnuje svým způsobem unikátní individuálně-psychologické charakteristiky osobnosti. Současně zahrnuje podmínky realizace sociální role, které jsou rovněž svým způsobem jedinečné a neopakovatelné a v nichž se nositel role ocitá. To dovoluje, abychom pojmy sociální role a chování v rámci sociální role důsledně rozlišovali. Lze se domnívat, že sociální role sama o sobě je chudší ve srovnání s chováním jednotlivých osob, jež tuto roli naplňují, neboť sociální role nepostihuje všechny nuance takovéto realizace, nýbrž vytváří obecný model očekávaného chování. Opět lapidární vyjádření uvedené konstrukce: „není šéf jako šéf...“.(Natož pak kulturní standardy).

Sociální pozice

Stejně jako pojmy sociální role a sociální status mají svou relevanci pro sociální postavení jedince ve skupině, tak i pojem sociální pozice sehrává svou významnou funkci.

Je zajímavé, že někteří autoři chápou termíny pozice a status jako synonymické. Jiní je významově rozlišují. B.Biddle a E.Thomas(1966) vymezili pojem pozice jako „kolektivně uznanou kategorii osob, pro které základem takové diferenciace je jejich společná vlastnost, společné chování či společné reakce druhých vůči nim“ (tamtéž, str.29). To

indikuje závěr, že pojem pozice je více osobní než pojem statusu.

Jako produktivnější hodnotíme usouvztažnění pojmu pozice s pojmem sociální role než s pojmem status. To ostatně vyjadřuje Z.Helus (1976, str.30), když sociální pozice vymezuje jako „určitá místa neboli postavení ve struktuře systému či určitého mezilidsky vztahového okruhu“. A dodává: “Jedině z určité pozice lze vykonávat určitou roli, a ne z jiné.“ (tamtéž). Ve srovnání s jinými vymezeními pojmu pozice se toto chápání zdá jako produktivní. Nejen tím, že koresponduje s vymezením, které podali zmiňovaní B.Biddle a E.Thomas, ale i tím, že toto pojetí překračuje, neboť současně chápe pozici jako místo či postavení, které je konkrétními osobami obsazováno.

Z pohledu naší problematiky je rovněž důležité, že Z.Helus rozlišuje tzv. mezilidsky vztahové okruhy na okruhy institucionalizované a okruhy neformální, i když se reálně vzájemně podmiňují. Pod zorným úhlem právě této diferenciace vystupují předpisy rolí, určení sociální pozice včetně stanovení sociálního statusu - tedy posouzení komplexního sociálního postavení jedince - jako institucionalizovaných mezilidsky vztahových okruhů. Tím, že jsou vymezeny zvnějšku, korespondují s nároky a potřebami širšího společenského systému (např. mezinárodní firmy) a jsou specifickým výrazem „společenské smlouvy“, (srov.P.Pečenka,2007), zatímco neformální mezilidsky vztahové okruhy postihují spíše atributy jedince samého, je v nich místo pro uplatnění jeho ryze osobních orientací, nároků, požadavků, může se v nich projevovat jako jedinečná osobnost se svými přednostmi i nedostatky, vyjadřuje v nich svůj individuální svéráz.

Připomínáme-li problematiku sociálního postavení jedince ve skupině – problematiku sociálních rolí, sociální pozice a sociálního statusu - jako důležitý aspekt interkulturní spolupráce, bezpochyby s nimi jako univerzálně vysvětlujícími prostředky nevystačíme.

Vedle souvislosti problému sociálního postavení jedince a jeho osobnosti je třeba uvažovat také o souvislosti mezi postavením a sociálními okolnostmi, podmínkami, v nichž se daný jedinec nachází. Zde se v souvislosti s pojmem sociálního postavení otevírá široká oblast psychologie organizace a řízení.

Organizace

V rámci komplexního **pojmu organizace** lze diferencovat tři dílčí významy:

Zaprvé – jde o organizování jako specifický druh činnosti/í – tedy organizační činnost.

Zadruhé – jde o organizovanost jako stav uspořádanosti a schopnost organizovaně zvládat nové úkoly a situace.

Zatřetí – jde organizaci jako vztahovou strukturu skupin, a to jak formálně institucionalizovanou, tak neformální.

Všechny tři roviny spolu souvisejí. Organizovanost jako stav či schopnost může být předpokladem i důsledkem organizování, podobně skupinová organizace bývá jak předpokladem, tak důsledkem organizační činnosti a konečně organizovanost jako stav či schopnost je spjata s konkrétní organizační strukturou. (Srov. např. J.Janoušek, 1984). Rozlišení těchto momentů je užitečné v tom, že jejich spojení se může i nemusí naplňovat, čímž lze identifikovat kritické

momenty fungování a jejich podíl na efektivitě organizační jednotky či jednotek. Zde vystupuje do popředí např. otázka organizační struktury včetně otázky efektivních organigramů – struktury pracovních pozic a s ní spojené otázky vzájemných vztahů a komunikace.

Zde známe z historie rozpor mezi pojetím F.W.Taylora, iniciátora vědeckého řízení, který kladl důraz na vertikální organizační a komunikační struktury, a pojetím tzv.lidských vztahů Ch.I.Bernarda a E.Maya, jež naopak akcentovali horizontální struktury. Dnes nejrozšířenější je pojetí systémové, u jehož základů stál L.Bertalanffy. Ten považoval za důležité všechny typy vazeb, přičemž rozhodující význam přikládal zejména vnějším vazbám s prostředím a vnitřním vazbám mezi subsystémy. (srov.např.J.Štikar, M.Rymeš, K.Riegel, J.Hoskovec, 2003). Pro tento systémový přístup je charakteristické především chápání organizace jako otevřeného systému. Otevřenost se chápe jako výměna informací systému s jeho prostředím a z toho je odvozováno klíčové postavení vazeb a komunikace v organizaci. Jednou z nejdůležitějších funkcí organizační struktury (struktury pozic a postavení jejích členů) je maximální omezování komunikačních toků a vztahových struktur, aby se snížilo jejich přetížení a organizace fungovala efektivně.

Podstatu problému lze koneckonců ilustrovat i z praxe. Známe společnosti-firmy dokonce i nadnárodní, kde je zavedena velmi plochá organizační struktura, vedle společností se složitě hierarchizovanou strukturou, kde je dokonce obtížné jednotlivé pozice v hierarchii správně pojmenovat (ostatně zde potkáváme často před názvem pozic adjektivum junior, senior, atd.) Sociálně psychologické souvislosti mezi plochou

a složitě hierarchizovanou organizační strukturou pracovních pozic lze velmi dobře ilustrovat např. na změnách, které nedávno proběhly v zahraniční společnosti ARAL ČR.

V původní společnosti její bývalý generální ředitel prosazoval a realizoval co nejplošší strukturu, v níž byli pracovníci zařazeni a na něž byla delegována vysoká odpovědnost i pravomoci. Výsledný efekt tohoto pojetí řízení organizace byl velmi pozitivní – jednotliví pracovníci nacházeli a využívali ve své práci obrovský prostor pro seberealizaci, byli výrazně motivováni, výsledků své práce dosahovali bez zbytečných byrokratických postupů zřetelně rychle a efektivně. Navíc se tím konsekventně podporovala nezbytnost vzájemné spolupráce a komunikace. Odborný a celkově kompetenční růst jednotlivých pracovníků strmě narůstal, fluktuace ve firmě byla minimální. Se změnou vlastníka a přechodem společnosti pod firmu BP se také radikálně změnila filozofie řízení. Dříve plochá organizační struktura se výrazně vertikálně zkomplikovala, původní široké odpovědnosti se rozdrobily, spolu s tím se nápadně zmenšila oblast pravomocí jednotlivých pracovníků. Narostla byrokratická agenda, čas k vyřešení problémů a splnění úkolů se nápadně prodloužil. Negativní prožívání změn se projevilo ve snížení úrovně motivovanosti zaměstnanců, jimi subjektivně vnímaný prostor pro seberealizaci se zúžil, vztahy mezi pracovníky se staly více konfrontačními, začal se objevovat alibismus, narůstající nespokojenost vedla v řadě případů k odchodu z firmy. Nutno podotknout, že odcházeli vesměs ti nejschopnější a nejpracovitější. Přitom šlo pouze o změnu řízení a struktury firmy, předmět činností zůstal identický.

Tento případ, který bychom mohli mimochodem vnímat jako

přirozený sociálně psychologický experiment svého druhu, neuvádíme samoúčelně. Ilustrujeme jím podstatný fakt, totiž že postavení jedince – jeho sociální role, status i pozice ztrácejí svoji sociálně psychologickou podstatu, jestliže spolu s nimi nejsou posuzovány právě ty podmínky a okolnosti, v nichž k realizaci sociálního postavení jedince dochází.

Podstatnou sociální okolností a podmínkou, v níž se jedinci nacházejí, v níž dosahují a realizují své určité postavení, je samotná úroveň a charakteristiky skupiny, jíž jsou členy. Jde o širokou problematiku skupinové diferenciace, problematiku úrovní rozvoje přirozené pracovní skupiny. V našem případě jde i o širší kontext, kterým je mj. styl vedení a způsob motivování uplatňovaný vedoucím skupiny, neboť vytváří a determinuje výchozí půdorys, na kterém se dále staví.

2.3 Styl vedení.

Problematika stylu vedení (jehož součástí je i způsob resp. způsoby motivování) je zpracovávána takřka ve všech publikacích týkajících se managementu, specificky managementu personálního. Zde není naším cílem předkládat souhrn těchto přehledových studií, nicméně připomeňme alespoň některé aspekty a východiska, relevantní našemu tématu interkulturní spolupráce.

Vycházíme z předpokladu (potvrzovaném v řadě prací), že styl vedení v rámci pracovní skupiny, realizovaný vedoucím, determinuje atmosféru, sociální klima uvnitř této skupiny i v rámci širšího sociálního systému a projevuje se ve vzájemných vztazích mezi pracovníky. Konsekventně by mohl mít vliv i na podobu vzájemných vztahů jako vztahů interkulturních.

(Viz dále naše formulace specifických předpokladů–hypotéz).

Styl vedení je součástí komplexního systému personálního řízení. Zde se potkáváme s odlišnými termíny – „řízení“ a „vedení“, které se někdy striktně rozlišují, jindy zaměňují. (Spíše se kloníme k rozlišování těchto termínů a pro práci s lidmi preferujeme termín „vedení“).

M.Nakonečný (2005, str.15) uvádí, že: „ve vymezení pojmu, resp. v pojetí personálního řízení, je nutné uplatnit tři hlediska:

1) účel této činnosti,

2) její obsah, který je dán jejím určujícím vztahem, jímž je pracovní činnost,

3) s obsahem související formy či metody“.

Specifičnost personálního řízení spatřuje M.Nakonečný (tamtéž) v tom, že je determinováno vztahem objektu řízení (tedy pracovníků) k práci a pracovním činnostem. V tomto smyslu lze chápat personální řízení a styl vedení lidí (personální management) jako řízení žádoucího vztahu k pracovní činnosti, resp. k cílům organizace, jíž jsou pracovníci členy. Podstatu personálního řízení spatřuje autor „ve výčtu jeho základních složek či dílčích funkcí, které ovšem tvoří jednotu“ (M.Nakonečný, 2005, str.15). Společným jmenovatelem těchto složek a dílčích funkcí je „respektování psychologických aspektů plnění těchto úkolů, resp. to, co se označuje jako psychologické působení nebo ovlivňování směřující k dosažení určitých záměrů s těmi, kdo jsou jeho předmětem. Je to **přivedení zaměstnanců k optimálnímu plnění pracovních úkolů**“ (tamtéž, str.15).

Citované Nakonečného vymezení personálního řízení a

stylu vedení pracovníků poměrně dobře vystihuje podstatu věci a shrnuje na obecné úrovni dílčí rozmanitost pohledu různých autorů.

Z našeho hlediska (stylu vedení uvnitř sociální pracovní skupiny složené z představitelů různých kultur či národností) je zřejmě důležité Nakonečného vymezení rozdělit podrobněji na dvě úrovně:

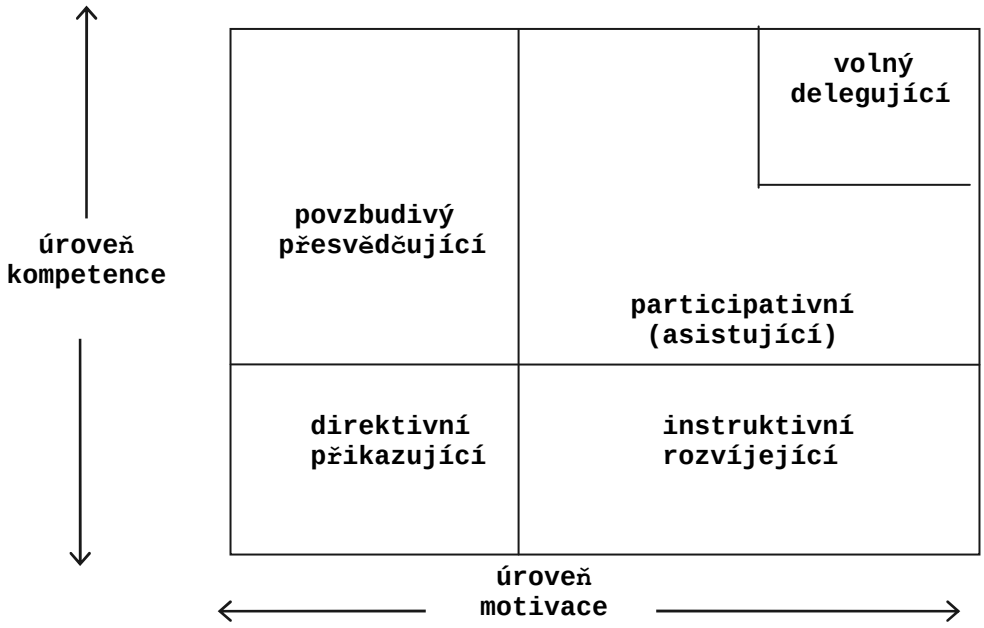
Zaprvé – styl vedení jako psychologické působení na jednotlivé pracovníky jako jedince a členy pracovní skupiny.

Zadruhé – styl vedení jako psychologické působení ze strany vedoucího na celou skupinu jako organizační jednotku a podíl tohoto stylu vedení na formování skupinového klimatu, včetně vzájemných vztahů mezi pracovníky uvnitř skupiny.

Pokud jde o první úroveň – vliv a působení na jednotlivce, je zde akcentován individuální přístup vedoucího k podřízeným, jeho schopnost identifikovat u každého z pracovníků jeho individuální stránku a potenciál, v závislosti na tom pak prosazovat specifický styl vedení. Přes různorodost akcentů i názvosloví frekventovaných v odborné literatuře lze identifikovat základní typy stylů individuálního vedení, které jsou konstituovány na základě kombinace dvou klíčových faktorů, jimiž jsou:

1)**úroveň kompetence** (odborné a pracovní způsobilosti) a
2)**úroveň motivovanosti** konkrétního pracovníka.

Kombinaci těchto dvou faktorů znázorňuje následující **„model“ stylů vedení** (O.Chaloupka, 2002)včetně přehledu příslušných identifikátorů i negativ a pozitiv:



Identifikátory úrovně kompetence:

1. Množství znalostí, které může pracovník uplatnit.
2. Množství zkušeností, které může pracovník uplatnit.
3. Hodnocení jeho schopnosti analyzovat a řešit problémy.
4. Hodnocení schopnosti dodržovat termíny.

Identifikátory úrovně motivace:

1. Hodnocení pracovníkovy touhy vyniknout.
2. Hodnocení jeho přání pracovat samostatně.
3. Hodnocení jeho vytrvalosti.
4. Hodnocení jeho nadšení pro danou práci resp. úkol.

Uvedený „model stylů vedení“ konkretizuje působení vedoucího na jedince v závislosti na tom, jak je dotyčný pracovník kompetentní a současně motivovaný. Kromě direktivního stylu lze současně všechny ostatní nazvat pracovně jako styly ovlivňující, v nichž specifický akcent vedoucího je položen na rozvoj kompetencí, rozvoj motivace, spoluúčast či partnerství. Pro ilustraci podstaty – projevů a efektů

těchto dvou kategorií stylů (direktivního a ovlivňujících) uvádíme následující charakteristiky:

Direktivní styl vedení

PROJEV	**VÝSLEDEK**
příkazy, rozkazy	druhá osoba se cítí zatlačena do rohu, nemusí souhlasit s obsahem pokynu, může se vzepřít.
tvrdě vymáhaný souhlas	implikace nadřazeného postoje, posílení obranného postoje, posilování pocitu méněcennosti
bez snahy o pochopení námitek druhého	druhý to vnímá tak, že ho neposloucháte, ztrácíte autoritu osobnosti, posilujete autoritu role
jednosměrný tok informací	poskytujete nepožadované informace, požadované nikoliv
fakta, čísla bez kontextu	povyšujete se, druhý se cítí osobně dotčený
vyhrožování, odvolávání se na autority	snížení důvěry

Výhody direktivního stylu (pozitiva):

snadno použitelný v časové tísni, kupř. při řešení mimořádné situace, kdy není čas na jiný přístup, je velmi snadný, nenáročný (zvládne ho i špatný vedoucí).

Nevýhody direktivního stylu (negativa):

vždy zhoršuje vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, neumožňuje rozvoj týmu,silně demotivuje podřízené, navozuje atmosféru strachu.

Ovlivňující styl vedení
(povzbudivý, instruktivní, asistující, delegující)

PROJEV	**VÝSLEDEK**
jednání vedeno v režimu zahájení,přechod k podstatě věci, stanovisko, společné resumé	druzí si uvědomí svou hodnotu, kontext relevantních informací, objektivnější závěry.
asertivní - uspokojení potřeb s ohledem na ostatní	vyjasnění situace, redukce chybných předpokladů a tedy i chybných závěrů a opatření.
akceptace pocitů druhých, uznání odlišného názoru	dáváte najevo zájem o ostatní, „zlidšťuje“ Vás to.
pozorné naslouchání	získáte všechny informace, identifikujete rozdíly mezi sebou a druhými.
absence sugestivních otázek	nenutíte druhé, aby se vyjádřili tak, jak si přejete
souhrny	prověří se přesnost a interpretace.
zájem o přínos druhé osoby k řešení	posiluje kladný postoj k Vám, předpoklad pro další dobrou spolupráci.
analýza nápadů druhých	zlepší se postoj k Vám.
vyvozování jasných a konkrétních závěrů	umožňuje druhým souhlasit a zapojit se. Přesnost v dalším postupu.

Výhody ovlivňujícího stylu:
upevňuje a pozitivně posiluje vztahy v týmu, vztahy mezi vedoucím a jednotlivci,vznik společného subjektu.

Nevýhody ovlivňujícího stylu:
zjevně náročnější, vyžaduje vůli a snahu vedoucího, systematičnost a čas.

Pokud jde o námi zmiňovanou **první úroveň stylu vedení**, tzn. směrem k jednotlivci, pak není sporu o tom, že je zde zvýrazněna schopnost vedoucího nalézat mezi svými podřízenými objektivně existující rozdíly a adekvátně na ně reagovat specifickým stylem vedení. Problém nastává v momentě, kdy vedoucí realizuje specifický druh **stylu vedení na druhé úrovni**, tzn. paušálně na všechny členy pracovní skupiny bez rozdílu. Tím jednoznačně determinuje celkové pracovní klima, vytváří a podporuje podmínky pro rozvoj specifického charakteru vzájemných vztahů uvnitř skupiny, které zpětně ovlivňují individuální spokojenost jednotlivých členů skupiny, úroveň jejich motivace k práci, úroveň jejich identifikace s cíli, činnostmi, úkoly, úroveň kvality jejich práce atd. Ostatně výše uvedená ilustrace tyto efekty na skupinové úrovni rovněž vystihuje. Ukazuje se, že dominantní (ve smyslu paušální) styl vedení je současně jednou z determinant **úrovně rozvoje skupiny.**

Jestliže na první úrovni stylu vedení o jeho charakteru rozhoduje zejména kombinace faktorů kompetence a motivovanosti pracovníka (spolu se schopností vedoucího tyto rozdíly mezi členy skupiny identifikovat a jeho schopností volit adekvátní individuální styl vedení), faktorů, které ovlivňují resp. určují styl vedení na druhé – skupinové úrovni je řada – od osobnosti a vnitřního zaměření vedoucího přes specifický charakter činností vykonávaných skupinou až po komplexní firemní kulturu.

I k této otázce a nástinu jejího řešení se vztahuje nepřeberné množství literatury z oblasti managementu. Jako

podnětná se nám jeví diferenciace determinant, kterou zpracovává např.J.Khol, 1982. Autor tím, že systémově strukturuje tzv.neefektivní přístupy v řídící činnosti, současně naznačuje cestu k jejich optimalizaci.

J.Khol (1982, str.95-106)uvádí, že „vhodným východiskem psychologického zkoumání, racionalizace řídící práce a zvláště průpravy vedoucích pracovníků je koncept neefektivních přístupů k úlohám a povinnostem vedoucí funkce“. Identifikací kritických míst v komplexním systému činností vedoucího lze nalézt nejnápadnější a současně nejnaléhavější momenty k řešení. Neefektivní přístupy v řídící činnosti autor rozděluje do čtyř hlavních podskupin. Jde o:

a)přístupy spočívající v nevyváženosti zaměření řídící činnosti podle určitých organizačních hledisek,
b)přístupy spočívající v nevyváženosti stylu vedení lidí,
c)přístupy týkající se vztahu k úkolům a způsobům jejich řešení,
d)přístupy k rozhodování řídících problémů.

Autor (tamtéž, str.97-104)) jednotlivé hlavní podskupiny neefektivních přístupů podrobněji konkretizuje, čímž současně inspiruje k formulaci případných externích kritérií pro diferenciaci skupin a jejich srovnávání.

Pokud jde o nevyváženost převažujícího **zaměření řídící činnosti** (ad a), formuluje následující polarity zaměřenosti řídícího přístupu: 1)Politickosociální–organizačně technická stránka řízení, 2)Operativa-koncepce, 3)Projektování-prosazování, 4)Perzistence-inovace a 5)Zdůrazňování určité organizační funkce.

Pokud jde o nevyváženost **stylu vedení** (ad b),uvádí následující polarity:
1)Stálé zasahování–volný průběh, 2)Přetěžování–nenáročnost a 3)Autokratismus–benevolentnost.

Pokud jde o nevyváženost týkající se **vztahu k úkolům a způsobům jejich řešení** (ad c), uvádí následující fenomény: 1)Byrokratismus, 2)Nedisciplinovanost, 3)Konformismus, 4)Lokálpatriotismus a institucní fikce a 5)Rutinérství.

Pokud jde o neefektivní přístupy k **rozhodování řídících problémů** (ad d), autor připomíná: 1)Subjektivismus, 2)Volutarismus, 3)Redukcionismus a 4)Perfekcionismus.

Ačkoliv Kholův koncept je poznamenán společensko-politickými poměry doby svého vzniku, je zajímavé, že jeho věcná podstata a souvislosti se dnes v podobě dílčích otázek nepřímo aktualizují v rozsáhlé a významné problematice tzv. virtuálních týmů. Hledají se cesty, jak zefektivnit fungování těchto týmů a jak do nich implementovat parametry meziosobní spolupráce (srov. např. B.S.Bell, S.W.J.Kozlowski,2002, T.R. Kayworth, D.E.Leidner, 2000).

Z našeho pohledu je podstatné, že neefektivní přístup vedoucího, ať již pramení či projevuje se v kterékoliv oblasti fungování pracovní skupiny, výrazným způsobem determinuje úroveň rozvoje a fungování této skupiny (aspekt sociálně psychologické diferenciace skupin), v níž se vzájemné vztahy včetně vztahů interkulturních utvářejí a současně projevují. Je to vedoucí, který svojí řídící činnosti může významně ovlivňovat charakter a podobu interkulturních vztahů a spolupráce na pracovišti.

II.3. Společná činnost a vzájemné vztahy

V pasáži věnované vymezení pojmu sociální skupiny (II.2.a)jsme připomínali a citovali vymezení L.Lovaše (2008), u něhož jsme pozitivně hodnotili vymezení pojmu sociální skupiny ve smyslu výčtu subtémat, která jsou předmětem sociálně-psychologického zájmu. Současně jsme však kritizovali, že autor ve své definici opomíjí to klíčové – tedy rozhodující determinantu, od níž se vše další odvíjí.

Připomeňme v tuto chvíli již zmíněný odkaz na S.Štecha(1998), který tuto determinantu implicite naznačuje, když připomíná základní inspirativní proudy ruské kulturně-historické školy, interpretativní posun v psychologii a zkoumání významu v kulturním kontextu života člověka, širokou oblast sociálního konstruktivismu a diskurzu.

Připomeňme však zásadnější zdroj inspirací pro naši práci, kterým je **explicitní pojetí společné činnosti sociální skupiny jako základního procesu, v jehož rámci dochází ke zvnitřňování společenských vztahů v jedinci a zároveň jeho začleňování do těchto vztahů**, tedy společné činnosti jako rozhodujícího systémotvorného znaku a významotvorného činitele, jak jej např. přibližuje J.Janoušek, 1984.

Jednak J.Janoušek vymezuje hlavní rysy společné činnosti, projevující se:

a) v zaměřenosti účastníků na předmět činnosti a jeho přetváření,

b) v zaměřenosti účastníků na vzájemné vztahy a vzájemné působení a

c) v utváření a přetváření účastníků v kolektivní

subjekt (*s vědomím MY, pozn.P.P.*) i individuální subjekty společné činnosti, jež je zároveň sebeutvářením a sebe-přetvářením.

Uvedené rysy je třeba, jak autor zdůrazňuje, vidět ve vzájemné propojenosti a podmíněnosti, nicméně první rys souvisí spíše s obecným charakterem činnosti vůbec, druhý s charakterem vztahů, třetí s charakterem rozvoje jedinců.

Toto vrstevnaté rozlišení u J.Janouška se konsekventně promítá i do obsahu, společenského charakteru, forem a zprostředkovanosti vzájemných vztahů mezi účastníky společné činnosti ve třech rovinách:

a) na první rovině nemá společná činnost ještě explicitně společný charakter, vzájemné působení je obsaženo pouze implicitně, účastníci jsou si vědomi tohoto vztahu.

b) Na druhé rovině nabývá společná činnost, vzájemné působení, a tedy i vzájemné vztahy explicitní podoby. Dochází k dělbě a výměně činností, k součinnosti a kooperaci. Sama činnost a vztahy předpokládají a vyžadují existenci norem, vycházejících ze širšího sociálního kontextu i vzájemného působení v rámci společné činnosti. Současně dochází k diferenciaci sociálních rolí.

c) Na třetí rovině se společná činnost stává bezprostředně a hlavně uvědoměle společenskou, tj. kolektivní (*ve smyslu NAŠE, pozn.P.P.*). Společenské potřeby jsou cíli společné činnosti skupiny osob. Kolektivní charakter vzájemných vztahů je determinován právě touto činností a vzájemným působením mezi účastníky této činnosti. Funkce společenské normy (jež vymezuje činnost, vzájemné působení a vzájemné vztahy) jako jejich garanta se mění, norma se stává vnitřně přijatou hodnotou, regulační funkce normy přechází do

regulační hodnoty.

Uvedený Janouškův vrstevnatý koncept je pro naše uvažování o problematice interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě velmi podnětný. Jednak pro nás vytváří rozhodující teoreticko – metodologický rámec, sociálně psychologická východiska či zřetele sledování problematiky, jež je třeba následně specifikovat a konkretizovat směrem k naší problematice.

Jde jednak o celou oblast společenských (*transponováno – firemních či koncernových*) norem a jejich podobu a funkci na jednotlivých provozních pracovištích, jednak o oblast společenské (*transponováno – firemní či koncernové*) potřeby, jednak o komplexní problematiku sociálních pozic, sociálních rolí, atd.(např. ve smyslu organigramů).

Současně, specifická oblast našeho zájmu, problematika sociální percepce a sociálního poznávání je ve své podstatě právě svou vrstevnatostí (viz výše) postižitelná v teoreticko-metodologické rovině inspirací J.Janouškem.

Usouvztažnění triády „vzájemné poznání - sociální skupina – společná činnost a vzájemné vztahy členů skupiny“ je podle našeho názoru jedna z cest, jak s pomocí sociálně psychologických zřetelů a přístupu překonat v úvodu nastíněné limity čistě mezikulturního i relačně pojatého interkulturního přístupu.

Shrnutí I. a II části:

1) Internacionální provázanost ekonomických subjektů aktualizuje problematiku střetávání odlišných (národnostních) kultur.
2) Rozdílnost kultur se stává ryze praktickou otázkou, mnohdy ryze praktickým problémem.
3) V reakci na to se problematika střetávání odlišných kultur stává předmětem zájmu výzkumu, kde jsme svědky mezikulturního a interkulturního přístupu.
4) Mezikulturní přístup identifikuje rozhodující rysy a charakteristiky jednotlivých kultur izolovaně.
5) Interkulturní přístup totéž postihuje v relaci mezi konkrétními kulturami (jedna vedle druhé a naopak), např. v podobě tzv.kulturních standardů.
6) V obou případech však zjištění a nálezy jsou formulovány víceméně jako apriorní soudy a tvrzení.
7) V takové podobě nabývají platnosti sociálních stereotypů se všemi jejich negativními a zjednodušujícími efekty.
8) Reálný význam těchto kulturních diferencí a kulturních standardů se aktualizuje a upřesňuje (nabývá smyslu) až v „každodenní“ praxi.
9) Sociálně psychologický přístup s uplatněním ověřených a dále specifikovaných teoreticko-metodologických principů a zřetelů může být pro řešení problematiky produktivní, neboť:
   a) umožňuje konkretizovat postupy zkoumání a precizovat výsledky procesu/ů sociálního poznávání,
   b) umožňuje sledovat a studovat problém v konkrétním prostředí střetávání odlišných kultur –

v podmínkách přirozených sociálních skupin, v nichž a pro něž je problematika střetávání kulturních standardů aktuální,

c) umožňuje diferencovaně sledovat odlišné úrovně vzájemných vztahů ve skupině v souvislosti s rozdílnou podobou systémotvorného znaku a významotvorného činitele, kterým je specifická podoba, resp. organizace společné činnosti skupiny.

10) Výsledky tohoto přístupu s uplatněním sociálně psychologických zřetelů mohou napomoci zpřesňování stávající podoby kulturních standardů (ve smyslu jejich konkretizace vůči specifickým podmínkám praxe), a tím jejich reálné funkčnosti.

III. CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

1.Vymezení výzkumu

Sociálně psychologické zřetele problematiky interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě, jak jsme je nastínili výše (zejména v části II, poté, co jsme v části I. konstatovali jejich absenci ve většině dosavadních mezikulturních a interkulturních přístupů), pomáhají precizovat sociálně psychologickou podstatu problému fungování odlišných národnostních kultur (resp. jejich představitelů):

nikoliv „vedle sebe“, nýbrž „spolu“.

Pomáhají současně založení našeho specifického sociálně-psychologického výzkumu v prostředí internacionální společnosti Škoda Auto, a.s.

1.1.Uvedení do výzkumného problému

Výše jsme uvedli, že absence sociálně psychologického přístupu (respektive sociálně psychologických zřetelů) k řešení otázky interkulturních i mezikulturních vztahů a souvislostí vede v principu k metodologicky i gnoseologicky podobným poznatkům a závěrům, ať již formulovaným explicitně, či implicitně. Totiž, že odlišné kultury jsou sledovány a srovnávány, jakoby stály vedle sebe. Srovnání jedné kultury s druhou, jedné oproti druhé, jedné vedle druhé, atd. Poznatky a závěry i sebe více podnětné a užitečné však ve své podstatě odhlížejí od faktu, že nacházejí svoji reálnou platnost a praktickou funkci teprve v situacích, kdy se odlišné kultury střetnou navzájem.

Právě moment a sociální situace setkání odlišných kultur fakticky aktualizuje problém interkulturality. Právě zde se

formuje z hlediska psychologie, avšak zejména praxe, podstatný znak interkulturních souvislostí, kterým je vnitřní uvědomění si příslušnosti k určité (vlastní) kultuře, síla a významová hloubka a diferenciace tohoto uvědomění, ve svém výsledku vyjadřovaného a projevovaného navenek. Jde bezpochyby o komplexní a vrstevnatý proces, zahrnující řadu procesů relativně samostatných či dokonce dílčích. Jde např. o procesy či fenomény sociálního srovnávání, sociálně psychologické diferenciace či sjednocování, sebepoznání, sociální a kulturní identity a identifikace, formování kolektivního subjektu MY a vzájemné závislosti v souvislostí s tématem sociální výměny, resp. prohlubování rozdílů mezi MY a ONI atd. (K širším souvislostem našeho tématu s těmito procesy či fenomény se podrobněji v podobě nástinu budeme věnovat v závěrech našeho výzkumu ve smyslu možných inspirací pro další rozpracování).

Z našeho pohledu a v této fázi sledování předmětné problematiky je klíčové, že k tomuto interkulturnímu sbližování či diferenciaci s oporou o vnitřní sebeuvědomění nutně dochází skrze řadu společných činností a z nich vycházejících (resp. jimi determinovaných) vzájemných vztahů, jakož i skrze paralelní celkovou životní osobní realizaci daného jednotlivce, která zpětně posiluje či koriguje jeho vnitřní sebeuvědomění s ohledem na otázku interkulturality.

Při formulaci výzkumného problému, k jehož řešení chceme naší prací přispět, jsme se zaměřili na problémy **sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů**, jež se vztahují k problematice interkulturní spolupráce na dvou úrovních, procesuální a obsahové.Vztah a souvislosti mezi sociální percepcí a reflexí vyjadřujeme níže.

1) Na procesuální úrovni představuje sociální percepce komplexní a vrstevnatý proces (viz část II.1.naší práce), jehož původcem a příjemcem je subjekt situovaný do svých konkrétních pracovních, životních – souhrnně sociálních podmínek. Vedle toho reflexe druhých a především reflexe vzájemných vztahů, celkové vzájemnosti, s uplatněním trans-aktivnosti (ve smyslu výměny rolí) a zrcadlového zobrazení významně prohlubuje percepci druhého o paralelní poznávání sebe sama skrze druhé. Efekty tohoto postupu pro úplnější, bohatší, přesnější a zejména průběžně korigující poznání druhých jsou zřejmé.

Současně vazba těchto procesů na společnou činnost, jejich zprostředkování touto činností a zejména jejím předmětem, pomáhá konstituovat konkrétní kontext - půdorys a onu procesuální významotvornou funkci ve prospěch systému společně sdílených sociálních významů, v němž a zejména pro nějž nabývá otázka interkulturality faktické a praktické aktuálnosti. A to bez ohledu (či paradoxně právě s ohledem) na nepopiratelný a objektivní fakt diferenciace společně sdílených významů a osobnostního smyslu (srov. A.N.Leonťjev, 1978).

2) Na obsahové úrovni procesů sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů se nám otevírá příležitost k hlubšímu rozboru výsledků těchto procesů. Jednak jako obecnějších konstrukcí, jednak jako dílčích sociálně percepčních obrazů v jejich konkrétní podobě. V ní je se zapojením procesu reflexe akcentován ve srovnání s prostým výsledkem sociální percepce aktivní individuální podíl a účast subjektu sociálně percepčního procesu na dotváření a zpřesňování těchto obrazů. Do těchto obsahů se promítá a je

v nich zahrnuta jedinečná, individuální či skupinová, v každém případě zcela konkrétní situace a zkušenost.

Rozlišení procesuální a obsahové úrovně má význam pro konkretizaci našeho výzkumného problému, ačkoliv, a to si uvědomujeme, nelze tyto úrovně izolovat.

1.2. Specifikace výzkumného problému

Naše výchozí, možná až metaforicky, vyjádřená podstata problému interkulturní spolupráce - **nikoliv „vedle sebe“, nýbrž „spolu“ -** nás posouvá právě s uplatněním sociálně psychologických zřetelů od obecně platných soudů a závěrů (viz část I naší práce) do zcela konkrétních podmínek společenské praxe. O souvislostech variabilních a přitom zcela konkrétních podmínek procesu sociální percepce představitelů (zástupců) odlišných kultur, reflexe jejich vzájemných vztahů a především případných rozdílů ve výsledcích těchto procesů nemáme zatím k dispozici výzkumem ověřené poznatky. A proto formulujeme výzkumný problém, k jehož řešení by naše práce měla přispět, otázkou:

Jsou výsledky procesů sociální percepce představitelů odlišných národnostních kultur a reflexe jejich vzájemných vztahů odlišné v závislosti na odlišných podmínkách, v nichž tyto procesy probíhají?

Výzkumný problém, formulovaný touto otázkou, má některé aspekty, jež je třeba zdůraznit:

1) Pokud se podaří zjistit rozdíly ve výsledcích procesů sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů mezi

představiteli odlišných národnostních kultur v závislosti na variabilních podmínkách společenské praxe, pak tímto nálezem podporujeme naši výchozí myšlenku. Totiž, že tzv.kulturní standardy, směřující svou funkcí k formování a podpoře univerzálních sociálních stereotypů (viz část I.naší práce), přinášejí vedle své bezpochyby pozitivní avšak pouze výchozí informační hodnoty zjednodušené a zploštělé závěry. Závěry, které svou zobecňující a apriorní podobou ve svém důsledku a dopadu do praxe mohou mít jednak zkreslující, jednak paušalizující a negativní účinek. Případná zjištěná rozdílnost indikuje **domněnku, že tyto tzv.kulturní standardy (případně mezikulturní závěry) jsou v reálných podmínkách společenské praxe obohacovány zkušeností konkrétního meziosobního poznání, a tím jsou nejen podrobněji specifikovány, nýbrž zároveň i zřetelně relativizovány a korigovány.**

Tento předpoklad s oporou o sociálně psychologické zřetele přístupu k problematice stojí v protikladu k současným přístupům, a tím aktualizuje zcela odlišný metodologický rámec a východiska zkoumání. Má ovšem také potenciál zcela odlišné heuristické hodnoty i dílčích zjištění.

2) Náš přístup, který se obrací ke konkrétním a současně variabilním podmínkám společenské praxe, v našem případě k podmínkám fungování a sociálnímu kontextu velké internacionální firmy, se setkává s problematikou interkulturní spolupráce v její „aktuální“ a „živé“ podobě. Důraz na přívlastek „aktuální“ podtrhuje empirický poznatek, totiž, že reálný obraz problematiky interkulturality v praxi je dynamický a snadno podléhá vlivům, jež mají původ ve zcela jiných zdánlivě nesouvisejících oblastech. Jsou to např.změna

strategie firmy, změna organizačního uspořádání, prosazovaná a realizovaná firemní kultura, momentální postavení firmy na trhu, plány a ambice firmy apod. Jakoby externí a zdánlivě odtažité změny v podobě konkrétních vnitrofiremních opatření vstupovaly do vnitrofiremního sociálního kontextu a zde následně ovlivňovaly předmětnou problematiku interkulturní spolupráce. Důraz na přívlastek „živé“ podtrhuje fakt konkrétnosti a reálné faktické podoby. Tím, že se obracíme do podmínek fungování přirozených pracovních skupin a jejich variability (viz níže), využíváme na rozdíl od jiných společenskovědních oborů specifické možnosti sociálně psychologického přístupu.

3) Problém, který jsme formulovali jako naši výzkumnou otázku, je ve srovnání s komplexním problémem interkulturní spolupráce nepochybně dílčí. Nicméně, pokud se podaří potvrdit očekávanou závislost procesů a výsledků sociální percepce představitelů odlišných kultur a reflexe jejich vzájemných vztahů na podmínkách, v nichž probíhají a v nichž se utvářejí, pak jde o zjištění, které může mít podstatný přínos pro nový pohled na problematiku interkulturní spolupráce.

4) Chceme-li odhalit sledované souvislosti výsledků sociální percepce a reflexe s podmínkami, v nichž k nim dochází, pak jako nosnou a klíčovou, a to v souladu s našimi výše vyjádřenými východisky, považujeme konkretizaci těchto podmínek vzhledem k charakteru přirozené skupiny, zejména pak vzhledem k převládajícímu charakteru její společné činnosti. Na první pohled se zdá, že jde o konkretizaci dílčí. Avšak i při specifikaci a variabilnosti podmínek v tomto smyslu stojí před námi škála jejich různých variant a jejich funkčních

propojení, neboť vést přesnou hranici mezi jednotlivými typy v reálné praxi je komplikované. I když pro naši diferenciaci odlišných typů skupin je určující převládající charakter a převládající zaměření činnosti (viz výše Janouškova kategorizace), tzn. i když o určité činnosti na základě jejího popisu a analýzy rozhodneme, že převládající je ta či ona stránka, pak v samotné praxi se situace výrazně komplikuje vzájemným zastoupením a komplementaritou těchto jednotlivých charakteristik společné činnosti. Jde tedy o to, abychom definovali a v přirozeném prostředí pro naše sledování nalezli zobecnitelné a především výrazné případy, jež reprezentují námi požadovanou variabilitu s důrazem na to, co ve fungování skupiny skutečně „převládá“. Půjde nám o to, abychom nalezli a dále srovnávali zřejmě kontrastní typy skupin, neboť postihnout problém zkoumáním všech reprezentantů pomyslné matice kombinací diferenciačních znaků je v prostředí extrémně dynamické a výkonově orientované firmy Škoda Auto, a.s. z provozních důvodů velmi složité. (O metodě a kritériích ustanovení výzkumného vzorku viz níže).

Vrátíme–li se k výchozí formulaci našeho výzkumného problému, shrnujeme, že **variabilností podmínek fungování přirozených skupin rozumíme jejich diferenciaci zejména na základě odlišného typu společné činnosti.**

2.Cíl, předmět a hypotézy výzkumu

2.1.Cíl výzkumu

Hlavním cílem našeho výzkumu je dosáhnout poznatků a

zjištění, jež přispějí k řešení našeho konkretizovaného výzkumného problému.

Zároveň by získané poznatky měly obohatit současný stav zkoumání problematiky interkulturních vztahů a interkulturní spolupráce na několika rozdílných úrovních, pro něž je možné formulovat specifické cíle našeho zkoumání.

a) na úrovni teoreticko - metodologické:

ověřit a potvrdit opodstatněnost akcentovaného zřetele k variabilním podmínkám, v nichž se interkulturní vztahy realizují a formují. To by mělo některé závažné teoreticko – metodologické důsledky:

a1) potvrzení našich výhrad k dosavadnímu převládajícímu přístupu při zkoumání interkulturality, jež jsme s oporou o náš vyhledávací teoretický výzkum vyjádřili v části I.naší práce.

a2) potvrzení toho, že v případě předpokládaných zjištění lze přispět k poznání procesu formování interkulturních rozdílů a kulturních standardů. Zejména pak jejich konkretizaci ve variabilních podmínkách společenské praxe.

a3) potvrzení naší domněnky, že uplatnění sociálně psychologických zřetelů a metodologických východisek oboru sociální psychologie při zkoumání interkulturality, specificky interkulturní spolupráce, může významně posunout stávající stav zkoumání problematiky.

a4) potvrzení souvislosti našeho výzkumného problému s dalšími problémy a tématy, jimž se obor sociální psychologie tradičně věnuje, v nástinu formulovat jejich důležité a teoreticky nosné propoje a formulovat další specifické cíle budoucího zkoumání problematiky interkul-

turní spolupráce.

b) na úrovni přípravy metod a metodik zkoumání:

Ověřit použitelnost námi zvolených metod a metodik zkoumání pro případné další výzkumy, na základě vlastních zkušeností s nimi vyslovit podněty pro jejich další precizaci a efektivnější využití.

c) na úrovni prakticko - aplikační:

Poznat v kontextu řešeného problému tu oblast společenské praxe, v níž je náš výzkum realizován, a vyjádřit právě pro ni praktická doporučení. Současně se pokusit o zobecnění a závěry, jež její rámec přesahují. A to i přesto, že náš postup, oproti kritizovaným mezikulturní a interkulturním přístupům, soustřeďuje svoji pozornost do zcela konkrétních podmínek, z nichž a pro něž hodlá vyvozovat závěry, a brání se závěrům nepřiměřeně zobecňujícím. Uvědomujeme si, že náš přístup omezuje platnost jeho závěrů dominantně pro určitou specifickou oblast společenské praxe. Nicméně očekáváme praktickou užitečnost našich závěrů i v širším smyslu.

2.2 Předmět výzkumu

Předmětem našeho výzkumu jsou zjišťované výsledky procesu sociální percepce mezi představiteli odlišných národnostních kultur (konkrétně Čechů a Němců) a výsledky reflexe jejich vzájemných vztahů v rámci přirozených pracovních skupin – pracovních týmů, jichž jsou tyto osoby členy. (O proceduře a kritériích výběru těchto skupin pro náš výzkum viz část III.3). Předmět výzkumu konkretizujeme

následujícím vysvětlením:

a) Ačkoliv ve firmě Škoda Auto, a.s. pracují na různých organizačních hierarchických úrovních představitelé řady národností (pozn.: personální útvar eviduje až 34 různých národností mezi cca 26 000 pracovníky firmy), věnujeme pozornost právě Čechům a Němcům. Máme pro to dva rozhodující důvody. Jednak fakt, že pro fungování firmy jsou objektivně Němci vedle ostatních cizích národností klíčoví, ať již z hlediska vlastnictví - akcionářských práv, tak také z hlediska zastoupení v managementu na všech úrovních. Jednak skutečnost, že četnost zastoupení Němců v internacionální skladbě firmy je oproti jiným národnostem nejvyšší. Z našeho pohledu jde o podstatné okolnosti, které ovlivňují celkové firemní klima a firemní kulturu a které bezpochyby ovlivňují charakter vzájemných vztahů, výsledky jejich reflexe i výsledky sociální percepce s větší intenzitou než v případě jiných národností ve firmě.

b)Výsledky procesů sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů lze sledovat a spatřovat v různých oblastech fungování přirozené skupiny, nikdy se ovšem z našeho pohledu nevyskytují jako samostatná entita. Vycházejí (jsou determinovány) a současně se zpětně promítají (determinují) do sféry konkrétního života skupiny, jejího vnitřního komplexního „sociálního styku“. Objektivním kritériem pro posuzování těchto výsledků je jejich realizace a uplatnění právě ve společné činnosti. Jistě, a to si uvědomujeme, takto chápané výsledky uvedených procesů ve své rozmanitosti projevů mají odlišnou heuristickou hodnotu i odlišnou míru objektivnosti či hodnoty vypovídající o reálném stavu.

c) V našem výzkumu se zaměříme na dvě oblasti projevů či

výrazu těchto výsledků. První oblastí je sféra pozorovatelných projevů chování a jednání ve smyslu interakce, přičemž tyto výrazy nechápeme jako synonymické. Chováním rozumíme spontánní behaviorální projevy, jednáním rozumíme intencionální a uvědomované chování. (Např. spontánní a emocionální reakce jedince, který nezvažuje její důsledky, posuzujeme jako projev chování, vedle toho vědomé a kontrolované projevy jedince – např.vystupování na pracovní poradě, v němž je zahrnuta jistá strategie i taktika – lze posuzovat jako jednání). Do této oblasti zahrnujeme přirozeně i širokou oblast pozorovatelných atributů komunikačních aktivit – verbálních i nonverbálních. Druhou oblastí vedle pozorovatelných projevů je spektrum výpovědí respondentů, jež, stejně jako první oblast, bude podrobena analýze.

d) Tato druhá oblast, spektrum výpovědí respondentů, vztahujících se k výsledkům sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů, bude sledována na dvou úrovních, resp. dvěma postupy, které budou zahrnovat odlišnou úroveň jejich konkretizace.

Na první úrovni budou zastoupeny vyjádřením respondentů k otázkám, které se našeho problému dotýkají zprostředkovaně od všeobecného názoru a stanoviska ke konkretizaci směrem k hlubší vztažnosti k vlastní skupině, jíž je respondent členem. Na druhé úrovni budou výsledky předmětných procesů sledovány skrze specifický úkol, jenž vyžaduje aktivitu respondenta a produkci hodnotících soudů, aniž by problematika interkulturality byla explicitně vymezena.(O metodách a metodikách výzkumu viz část III.4).

2.3. Hypotézy výzkumu

Náš výzkum, který řeší formulovaný a konkretizovaný výzkumný problém, se pouze částečně opírá o poznatky vzešlé z tradičních typů mezikulturních a interkulturních výzkumů. Jejich pojetí a jejich závěry jsou dle našeho názoru limitovány jak metodologickým přístupem, tak výchozími předpoklady, o nichž se domníváme, že objektivnímu poznání sledované problematiky v její reálné sice významně přispívají, avšak se zřetelnými limity, jak jsme připomněli a posuzovali v první části práce.

Na základě našich dosavadních poznatků a vlastního pohledu na problematiku interkulturních vztahů a spolupráce (P.Pečenka,2011, 2012, 2013a, 2013b) jsme zformulovali předpoklady jiné:

a) Ačkoliv obor sociální psychologie se doposud explicitně interkulturní spoluprací zabývá sporadicky, některými svými tradičními tématy, jako je pro nás např. problematika sociálních skupin, problematika společné činnosti i sociální percepce, může zkoumání interkulturality významně přispět a pomoci překonat nedostatky stávajících tradičních přístupů.

b) Interkulturní vztahy a souvislosti se stávají v poslední době faktickou a v důsledku ekonomické propojenosti mezi státy (a národy) stále významnější složkou společenskokulturního systému, jež má formativní efekt jak pro individuální, tak skupinové subjekty.

c) Interkulturní vztahy obsahují komponenty, v nichž se projevuje vzájemná shoda mezi příslušníky odlišných národnostních kultur, avšak i komponenty zahrnující vzájemnou neshodu. Tato neshoda může být projevem, specifickým případem

a důsledkem společenskohistorického vývoje (viz např. výrazně negativní zkušenosti z interkulturní spolupráce mezi Němci a Rusy v rámci pobočných závodů koncernu VW v Rusku), může být ovšem i důsledkem neadekvátní reflexe těchto vztahů, resp. neadekvátních podmínek, v nichž se tyto vztahy utvářejí a realizují.

d) V důsledku toho může být zmiňovaný formativní efekt jak pozitivní, tak negativní.

e) Interkulturní vztahy jsou specifickým projevem vztahů společenských ve vztazích mezilidských, jejichž nositeli jsou konkrétní jedinci začleněni do dílčích jednotek společenské praxe, např. internacionálních firem, jejich vnitřních organizačních jednotek, pracovních týmů.

f) Kritériem interkulturních vztahů je reálná společenská praxe, v níž se tyto vztahy utvářejí, formují, revidují a nabývají zcela konkrétní podoby.

g) Konkrétní podoba těchto vztahů vstupuje do individuální zkušenosti a osobnosti účastníků těchto vztahů, podílí se na „sociální realizaci“ této osobnosti, jež se zpětně svojí aktivitou do těchto vztahů promítá a v nichž se projevuje. Ve svých důsledcích mají interkulturní vztahy pro osobnost potenciálně konstitutivní funkci, jak v pozitivním, tak v negativním smyslu.

h) Společenskou (mj.např. firemní) a individuální reflexí interkulturních vztahů v závislosti na konkrétních sociálních podmínkách, v nichž se tyto vztahy realizují, lze pravděpodobně posílit jejich pozitivně konstitutivní efekty, jakož i eliminovat efekty negativní.

Vedle těchto výchozích obecnějších předpokladů a s oporou o

poznatky, které jsme získali studiem problematiky mezikulturních a interkulturních vztahů, jak ji reflektují příspěvky některých autorů, a dále studiem sociálně psychologické problematiky sociální percepce a poznávání, přirozených sociálních skupin a souvislostí společné činnosti a vztahů mezi jejími účastníky, formulujeme zúženě ve vztahu k cílům našeho výzkumu jeho hypotézy takto:

Hypotéza č.1

Sociální percepce interkulturních rozdílů jedincem v pracovním týmu je závislá na úrovni rozvoje týmu, jehož je daný jedinec členem.

H1a) Ve více rozvinutých týmech vnímají jejich členové interkulturní rozdíly jako méně výrazné a současně jako pozitivní determinantu úspěšnosti týmu.

H1b) V méně rozvinutých týmech vnímají jejich členové interkulturní rozdíly jako výrazné a nápadné a současně jako negativní determinantu úspěšnosti týmu.

Hypotéza č.2

Reflexe interkulturních rozdílů jedincem (vyjadřovaná zejména v pracovním chování a jednání) je závislá na úrovni rozvoje týmu, jehož je daný jedinec členem.

H2a) Ve více rozvinutých týmech reflektují jejich členové interkulturní rozdíly jako faktor podporující vzájemnou spolupráci a synergii v týmu.

H2b) V méně rozvinutých týmech reflektují jejich členové interkulturní rozdíly jako faktor podporující vzájemné napětí a konflikty v týmu.

Při formulaci našich hypotéz užíváme označení „více a méně rozvinuté týmy“. Jde jednak o terminologické rozlišení, jednak o pojmově diferenciační hledisko, které umožňuje vedle sebe zkoumat odlišné kategorie skupin ve smyslu jejich typové rozdílnosti.

Samo terminologické rozlišení rezonuje se strato-metrickou koncepcí a teorií kolektivu A.V.Petrovského (1979). I když tato koncepce zanechala velmi produktivní stopu v oblasti sociálně psychologického poznání, záměrně ji do našeho pohledu explicitně nezapracováváme. Jednak proto, že předmětem našeho zkoumání není vlastní a komplexní proces psychologického rozvoje skupiny skrze všechny jeho stadia, jednak proto, že v rámci našeho výzkumu vzhledem k jeho předmětu a cílům chceme srovnávat podle externě stanovených kritérií pouze dva kontrastní typy skupin. Snad také proto, že Petrovského koncepce nese stopy společensko politického kontextu, v němž byla formulována a jenž je opuštěn. Nicméně – jako terminologické označení odlišnosti námi sledovaných skupin, týmů jej přijímáme, neboť se nám jeví významově adekvátní a srozumitelné.

Důležitější je však pojmové rozlišení. Podstatou této odlišnosti je rozdílné převažující zaměření společné činnosti ve skupině i jejích případných širších vazeb za rámec skupiny, jakož i touto činností zprostředkovaných vztahů mezi jejími účastníky, členy pracovní skupiny, týmu. (srov.část II, zejm. zřetel k souvislostem společné činnosti a

vzájemných vztahů.

Hypotéza č.1 dává do souvislosti proces vzájemné sociální percepce s ohledem na interkulturní rozdíly mezi členy přirozené skupiny, a zejména pak výsledky tohoto procesu, s konkrétními podmínkami a fungováním přirozené skupiny, jíž jsou tyto osoby členy. Ověřené poznatky sociálně psychologického zkoumání zřetelně potvrzují, že rozdílná tzv. úroveň rozvoje skupiny je jednak důsledkem určitého typu společné činnosti v její vazbě na cíl a význam této činnosti, jednak sama tato úroveň je jakousi souhrnnou vnitřní podmínkou pro další rozvoj osobnosti členů skupiny a formování charakteru jejich vzájemných meziosobních vztahů a vzájemného vnímání a poznávání.

Specifikace hypotézy č.1 v podobě H1a i H1b vychází z faktu, že vzájemné hodnocení členů skupiny ve smyslu formulace a konkretizace jejich sociálně percepčního obrazu druhých jakožto výsledku procesu sociální percepce znamená mimo jiné provést specifickou klasifikaci druhých s uplatněním určitého klasifikačního schématu. Takovým klasifikačním schématem jsou pro nás odlišné kategorie určení shody a rozdílu mezi členy ve skupině (viz níže část III.4.4 naší práce). Volba tohoto schématu jakožto referenčního rámce a systému společně sdílených či absentovaných významů je determinována konkrétními podmínkami fungování skupiny, v níž se klasifikace odehrává, převládajícím charakterem vzájemných vztahů, determinovaných převládajícím charakterem společné činnosti.

Ve skupinách na vyšší úrovni jejich rozvoje vzájemné vztahy dosahují hlubší otevřenosti a vzájemnosti směrem

k formování znaků společného skupinového subjektu MY. Lze zde právě skrze společně uvědomovaný cíl spolupráce a společně akceptovaný systém prostředků k jeho dosahování pravděpodobně nalézat a identifikovat odlišná klasifikační a interpretační schémata než ve skupinách nižší úrovně rozvoje. Ve vztahu k naší specifické problematice a výzkumnému problému jde o to posoudit významnost a frekventovanost interkulturních rozdílů, objektivně daných odlišnou národností členů skupiny. Tím, že ve skupinách na vyšší úrovni rozvoje se silnějším uvědoměním společného subjektu MY a obecně lepšími objektivními (a měřitelnými) výsledky spolupráce dochází pravděpodobně k vyšší míře identifikace jednotlivých členů s vlastní skupinou, bude aspekt interkulturality vnímán a posuzován odlišně, a to právě s ohledem na celkově pozitivnější sociální kontext a pracovní výsledky pozitivněji než v případě tzv.méně rozvinutých skupin.

V nich naopak s ohledem na okolnosti organizace společné činnosti a objektivní problémy spojené s nedosahováním cílů (tj. požadovaných výsledků) existence uvědomění společného subjektu MY zaostává, skupina se vnitřně názorově i postojově štěpí. I zde přirozeně v procesu sociální percepce dochází k preferenci specifických klasifikačních a interpretačních schémat pro vnímání druhých – kolegů, spolupracovníků. Interkulturní rozdíly (jako rozdíly prvoplánově objektivní) se mohou na základě zkušeností stát tím významným faktorem, který na sebe v interpretaci účastníků společné činnosti váže významnější kauzální roli pro zdůvodnění neúspěchu, a současně silněji a především negativněji ovlivňovat proces a zejména výsledky vzájemné sociální percepce.

Rozhodující je ještě jedna okolnost, která vychází

z reálné organizace společné činnosti v praxi, v níž realizujeme náš výzkum. Zastoupení osob odlišné národnosti (v našem případě Němců) se obvykle týká nikoliv řadových pozic uvnitř pracovní skupiny, nýbrž pozic přímo v jejím vedení či zastupujícím vedení. Tím vstupuje do hry vedle interkulturních rozdílů i otázka vnímání druhých skrze klasifikační schéma sociální pozice a postavení ve skupině. Jestliže je ve více rozvinutých skupinách uplatnění tohoto explicitního klasifikačního schématu oslabováno ve prospěch schémat jiných právě v souvislosti s větší otevřeností a vzájemností spolupráce mezi členy skupiny, stylem vedení, který podtrhuje demokratičnost a možnosti pro větší příležitost k seberealizaci a nalezení osobnostního smyslu pracovních aktivit blíže jejich společně a institucionálně sdíleným významům, pak v méně rozvinutých skupinách hraje toto klasifikační schéma (postavení jedince ve skupině) dominantnější úlohu. V případě, že zde významnější sociální pozici zastávají osoby s odlišnou národností, pak se spojují dvě schémata v jedno současně, a tím se negativní konotace interkulturních rozdílů implicitně akcentují. Tímto specifickým formováním představy a dojmů o druhé osobě jakožto příslušníkovi jiné národnostní kultury se obsah i význam pojmu odlišné národnostní kultury posouvá. To ostatně potvrzuje naši výchozí domněnku a předpoklad oproti tradičním přístupům, totiž že při formování obrazu druhých nelze oddělit národnostně kulturní charakteristiky od ostatních, nelze je uměle sledovat separátně od dalších, neboť jejich nositelem je stále táž konkrétní osoba.

Hypotéza č.2 se týká toho, jak jsou reflektovány

interkulturní rozdíly ve smyslu jejich vlivu na společnou činnost a spolupráci uvnitř pracovní skupiny a jak se dotýkají vzájemných vztahů.

Specifikace hypotézy č.2 v podobě hypotézy H2a i H2b navazuje resp. vychází z poznatků, jež prokazují, že ve více rozvinutých skupinách se projevuje vyšší tendence ke sbližování společně sdílených či institucionálně deklarovaných významů činností a vztahů se smyslem pro jejich účastníky a ke vzniku společného subjektu. Interkulturní rozdíly uvnitř přirozené pracovní skupiny a jejich reflexe jedincem, jak jsme zdůraznili při formulaci našich výchozích předpokladů, by měly nabývat své reálné společenské opodstatněnosti a významnosti pro jednotlivé členy skupiny právě v podmínkách fungování této skupiny, v průsečíku reálného střetávání odlišných národnostních kultur.

Ve více rozvinutých skupinách by interkulturní rozdíly pravděpodobně měly nabývat svého společně sdíleného významu a současně bez výraznějších a především spolupráci negativně determinujících rozdílů v jejich smyslu pro jednotlivé členy skupiny. Naproti tomu v méně rozvinutých skupinách, jak jsme již uvedli výše, kde je význam společné činnosti překryt jejím zřetelně odlišným individuálním smyslem pro jejich účastníky, kde je např.jednolitost společného subjektu oslabována vznikem dílčích a dokonce trvalejších koalic, kde se projevují zřetelné názorové neshody, konflikty či napětí, lze předpokládat, že jejich vysvětlení a zdůvodnění se bude mimo jiné opírat právě o silnější argumentaci i osobní vnitřní interpretaci odlišné národnostní kultury ve skupině a její negativní vliv na fungování a výsledky skupiny.

Uvedené pravděpodobnostní souvislosti vyjadřujeme v zájmu širšího zdůvodnění našich výzkumných hypotéz. Domníváme se, že ověřování našich hypotéz má svoji opodstatněnost v návaznosti na naše výchozí předpoklady jak v rovině teoretické, tak praktické.

Na úrovni teoretické by jejich ověření mělo přispět k řešení problematiky interkulturních vztahů a spolupráce precizací vlastního pojmu interkulturality a potvrzením užitečnosti sociálně psychologických zřetelů.

Na úrovni praktické by jejich ověření mělo být dílčím příspěvkem k hledání postupů, jak usilovat o optimalizaci interkulturních vztahů a spolupráce v zájmu fungování internacionálních subjektů, jejichž společenský význam se stále více zvyšuje a aktualizuje.

3. Objekt výzkumu

3.1 Volba a výběr výzkumného vzorku

Náš výzkum realizujeme na vzorku pracovních skupin, týmů společnosti Škoda Auto, a.s., neboť právě pracovní skupiny splňují náš výchozí požadavek na zkoumání předmětné problematiky, jak jsme vyvodili v části I. a II. naší práce a podrobněji konkretizovali zdůvodněním cílů, předmětu i zdůvodněním hypotéz výzkumu včetně formulovaných výchozích předpokladů v části III, 1. a 2.

Volba konkrétních pracovních skupin pro náš výzkum byla určena výchozími předpoklady a požadavky:

1) Bylo třeba identifikovat dva rozdílné a kontrastní typy skupin, jež by umožňovaly jejich diferenciaci na základě kritéria úrovně rozvoje - více a méně rozvinuté. Současně, aby se v praxi jejich fungování vytvářely a byly zachovány

podmínky a příležitosti pro vzájemnou meziosobní sociální percepci druhých a podmínky pro reflexi vzájemných vztahů mezi členy skupiny. Dále aby v každé skupině docházelo k meziosobnímu styku jejích členů.

2) Bylo třeba určit ty skupiny, jež jsou rovněž charakterizovány svým internacionálním složením, zastoupením dvou národnostních kultur – Čechů a Němců. Současně, aby byl naplněn požadavek na přítomnost nejméně tří Němců ve skupině.

3) Bylo třeba určit ty skupiny, jež vyjadřují relativní stabilitu v personálním složení – tj. aby členové skupiny pracovali spolu minimálně jeden rok.

4) Bylo třeba určit ty skupiny, jež jsou srovnatelné v počtu jejích členů.

K požadavku ad 1:

Organizace práce a struktura jednotlivých pracovišť firmy je velmi rozmanitá, liší se specifickými okolnostmi výkonu činností, tyto okolnosti jsou determinovány intencionalitou předmětu činností. Potkáváme se zde z našeho hlediska se dvěma odlišnými případy organizace práce.

Zaprvé, fungují zde standardní pracovní skupiny, jež jsou součástí oficiálního firemního organigramu. Jsou charakterizovány mj.tím, že jejich členové jsou v každodenním kontaktu, běžně se potkávají a jejich vliv na výsledky práce a spolupráce ve skupině je bezprostřední a kontinuální.

Zadruhé, fungují zde pracovní skupiny v podobě tzv.projektových týmů. Jejich uspořádání je rovněž určeno cílem a úkolem jejich společné činnosti. K meziosobnímu styku členů projektového týmu rovněž dochází, avšak s daleko menší než každodenní frekvencí. Je obvyklé, že takový projektový

tým se schází v intervalu dvou týdnů, kdy předmětem jeho setkání je dominantně řešení věcných úkolů a problémů souvisejících s řešením projektového úkolu. Členové těchto projektových týmů jsou paralelně zařazeni do své „domovské“ organizační jednotky, kde však spolupracují s jinými osobami na jiných dalších úkolech stejně jako v prvním případě pracovních skupin.

Tyto dva odlišné případy spolupráce posuzujeme jako výchozí předpoklad pro identifikaci kontrastních typů pracovních skupin pro náš výzkum. Vycházíme-li z formulovaného předpokladu odlišného zaměření společné činnosti a současně z akcentovaného parametru „převládajícího zaměření“ společné činnosti, pak v obou případech lze jejich odlišnosti identifikovat.

První případ z hlediska škály převládajícího zaměření činnosti zahrnuje zaměření na „předmět činnosti a jeho přetváření“, spolu s tím však také zahrnuje významné a frekventované zaměření na „vzájemné vztahy a vzájemné působení“. To vyplývá z každodenního meziosobního styku členů skupiny, stylu vedení skupiny, projevovaného a realizovaného (zejména, i když nikoliv pouze) vedoucím týmu, ze vzájemné vnímavosti ke každodenním projevům fungování týmu i jeho jednotlivých členů. Převažující zaměření společné činnosti na předmět činnosti se v tomto případě rozšiřuje na hlubší psychologickou stránku vzájemné spolupráce, což se prakticky projevuje např. potřebou větší vzájemné empatie, chápání pracovní a osobní situace jednotlivých členů, vnímavostí k úrovni motivovanosti pro práci u jednotlivých kolegů, posuzováním i dílčích pracovních kompetencí, tj. průběžné ověřování a potvrzování jejich přítomnosti či absence,

vnímavostí k charakteristice vnitřního sociálního klimatu ve skupině aj. Projevuje se však zejména snahou tyto „psychologické“ aspekty kontrolovat, nedostatky řešit a perspektivně jim předcházet. Původní převládající zaměření činnosti na předmět činnosti se zde zřetelně rozšiřuje a posouvá na další hladinu vzájemné spolupráce. Zároveň se zde vytvářejí podmínky (za předpokladu naplnění některých atributů) pro „utváření a přetváření účastníků“ v tzv. kolektivní subjekt, jenž je charakterizován společným vědomím MY.

V druhém případě skupin (tzv. projektových týmů) je situace z pohledu naší diferenciace v praxi jejich fungování nápadně odlišná. Jednoznačně zde dominuje zaměření na „předmět činnosti a jeho přetváření“. Další (hierarchicky vyšší) rysy zaměření společné činnosti jsou zde zastoupeny minimálně, a to pouze v těch případech a situacích, které jako problém ohrožují dominantní zaměření, např. v situacích, kdy je ohrožen cíl a výsledek projektové spolupráce, nedodržení termínu splnění apod. V tomto případě nemá společná činnost (práce na projektu) explicitně uvědomovaný společný charakter, vzájemné meziosobní působení je obsaženo pouze implicitně, účastníci jsou si vzájemného vztahu sice vědomi, avšak především a pouze prostřednictvím své uvědomované individuální odpovědnosti za komplexní úkol. I když v tomto případě je také zastoupen náš požadavek, aby mezi členy docházelo k meziosobnímu styku a byly vytvořeny podmínky ke vzájemné sociální percepci a reflexi vzájemných vztahů, děje se tak ve srovnání s prvním případem sporadicky a na odlišné významové úrovni.

Toto výchozí diferenciační kritérium, kterým je **rozdílná**

organizace a podoba společné činnosti v naznačených souvislostech, rozšiřujeme při stanovení výzkumného vzorku a jeho rozdělení na skupiny více a méně rozvinuté o další kritéria, jimiž jsou:

a) **kritérium objektivních výsledků práce** (souhrnný výsledek i dílčí výsledky činností členů týmu). Firma Škoda Auto má velmi detailně rozpracovaný průběžný systém kontroly kvality odvedené práce. Výsledky jsou průběžně a pravidelně hodnoceny (tzv. auditem) do velké hloubky i dílčích detailů. Systém kontroly umožňuje ohodnotit kvalitu výsledků jednotlivých organizačních jednotek tzv. auditovou známkou (v intervalu 2-5, kdy nejvyšší známka vyjadřuje nejvyšší úroveň kvality výsledků práce). Tato známka vypovídá o aktuální kvalitě práce a opravňuje či je dokonce impulsem operativně reagovat v podobě přijetí a implementaci organizačních, technických, v mimořádných situacích i personálních opatření.

b) **kritérium charakteru a úrovně vzájemných vztahů** mezi členy pracovních týmů. Firma v pravidelných intervalech sleduje i tento aspekt fungování pracovních týmů i organizačních jednotek na vyšší hierarchické úrovni. Využívá k tomu vnitřní standardní zjišťování formou anket mezi pracovníky. (Jde o anketu „Škoda jsme My“ a anketu „Stimmungs barometr“). Výsledky těchto kontinuálních anket jsou průběžně sledovány a ústí v doporučení ke změnám jak v organizaci práce, tak ke změnám ve sféře praktické personální práce. Výsledky jsou relativně dostupné, jsou přístupné pro určitou hladinu manažerských pozic, což je náš případ.

K požadavku ad 2:

Požadavek na internacionální složení sledovaných skupin

je vzhledem k předmětu a cílům výzkumu srozumitelný. Náš rigorózní požadavek na přítomnost nejméně tří německých kolegů ve skupině vychází ze specifických poznatků sociální psychologie. Zejména z faktu, že triáda představuje „minimální vztahovou strukturu pro formování skupinového sebeuvědomování na základě osvojování společenských významů, například norem“. (J. Janoušek, 2007, s.1O6). To má pro náš výzkum interkulturních souvislostí zásadní význam. Teprve triáda se svými vnitřními vícečetnými vztahy a společně ve trojici sdílenými významy může sehrát uvnitř skupiny roli vnitřní koalice se svou přesvědčovací silou vůči ostatním členům skupiny. Může obhajovat a prosazovat před ostatními a pro ostatní jí zastávané hodnoty a normy. Tím se nejen aktivně podílí jako svého druhu subsystém na fungování skupiny jakožto systému, nýbrž také, a to je z našeho pohledu podstatné, reprezentuje národnostně kulturní rozdílnost v jiné významové struktuře, než jak by ji reprezentoval např. jedinec či dvojice. Je současně pravděpodobně jinak vnímána a reflektována ostatními členy skupiny.

K požadavku ad 3:

Ve snaze eliminovat některé fenomény negativně ovlivňující výsledek sociální percepce (srov.část II.1.3 naší práce) klademe jako kritérium pro výběr skupin do našeho výzkumu minimálně 1 rok jejich existence a činnosti v nezměněném personálním složení. Jsme přesvědčeni, že během jednoleté spolupráce se vzájemné poznávání a sociálně percepční obrazy druhých, stejně jako reflexe jejich vzájemných vztahů, obohacuje, zpřesňuje a stvrzuje. A to vlastní nezaměnitelnou zkušeností ze vzájemné konkrétní

spolupráce. Řada projevů a příznaků u představitelů odlišné národnosti je vnímaná a interpretovaná s oporou o osobní dlouhodobější zkušenost jinak než na počátku spolupráce, je touto zkušeností ve vztahu ke společné činnosti odlišně a snad pravdivěji „zvýznamňována“.

K požadavku ad 4:

S naším požadavkem na velikost zkoumaných skupin úzce souvisejí v sociální psychologii známé teoretické diskuse na téma určení hranice mezi tzv. malou a velkou sociální skupinou. Někteří autoři se domnívají, že horní hranice počtu členů malé sociální skupiny se má pohybovat kolem 5-6 členů, (např.M.Argyle, 1967), neboť v tomto počtu lze uplatňovat vzájemný vliv na druhé, jindy se potkáváme s názorem, že pro početní zastoupení v malé skupině se ustálilo tzv. Millerovo číslo (7+-2), které souvisí s vymezením kapacity operativní paměti, jiní autoři posouvají hranici počtu členů malé sociální skupiny daleko výše, často až k 30 – 40 osobám. Nicméně, toto není náš hlavní problém, neboť se v tomto případě věcně ztotožňujeme s názorem, že v případě, kdy je sociální skupina relativně autonomní jednotkou, subjektem činnosti, pak je irelevantní o ní rozhodovat podle kvantitativních ukazatelů, nýbrž je třeba ji posuzovat podle kvalitativních a obsahových charakteristik v reálných podmínkách jejího fungování. Velikost skupiny v tom případě lze ignorovat, neboť skupinu určují a vymezují jiné znaky.(Srov např.G.M.Andrejevová, 1984).

V našem případě se předmětem našeho zkoumání, jak jsme uvedli, stávají reálné přirozené pracovní skupiny ve výrobně obchodní firmě. Důvodem jejich konstituování uvnitř firmy je

definovaný konkrétní cíl jejich činnosti či souboru činností, onoho převažujícího zaměření „na předmět činnosti a jeho přetváření“. V tom případě není rozhodující velikost skupiny, nýbrž rozsah, typ a obsah činností, jež má pracovní skupina za úkol.(Mimochodem zejména současný trend v praxi nás přesvědčuje o tom, že je snaha tentýž objem činností zvládat s co nejnižším počtem zaangažovaných pracovníků). Proto jsme svědky toho, že nejprve se definují cíle činností, od nich se odvozuje a dále organizuje a diferencuje škála činností, jež vedou k dosažení cílů, a teprve následně se vůči tomuto organigramu definuje a obsazuje personální struktura. A tak jsme uvnitř firmy svědky velké různorodosti pracovních skupin, subjektů činnosti, i co do počtu jejich členů.

Nicméně, naší výhodou s ohledem na předmět a cíl našeho zkoumání je fakt, že organizační struktura tak velké firmy, v níž náš výzkum realizujeme, je velmi rozmanitá a široká. Zde se nám nabízí možnost vybrat i s uznáním výše uvedených tezí o nepodstatnosti faktoru velikosti takové skupiny, jež jsou srovnatelné vedle dalších kritérií i podle kritéria jejich velikosti. S ohledem na náš požadavek meziosobního styku členů skupin, požadavek na reflexi jejich vzájemných vztahů a vzájemnou sociální percepci preferujeme takovou velikost skupin, v nichž se jejich členové dobře znají a spolupracují navzájem. Kde nehrozí, že by se právě vlivem velkého počtu členů objevovaly organizační problémy, kde by jednotliví členové spolu osobně méně kooperovali a snižoval se jejich společný osobní podíl na společných aktivitách. (Srov. R.L.Moreland, J.M.Levine, 2003).

Proto do našeho výzkumu vybíráme skupiny, v nichž se počet jejich členů pohybuje v intervalu 10 – 15 osob.

Požadavek na srovnatelnost skupin podle počtu jejich členů vychází ze snahy eliminovat případné intervenující proměnné, jež právě z výrazných rozdílů v počtech členů skupiny mohou pramenit.

3.2 Souhrnná charakteristika výzkumného vzorku (objektu výzkumu) a postup při jeho výběru.

a) Objektem našeho výzkumu jsou reálné a z pohledu firmy úplné pracovní skupiny (týmy) společnosti Škoda Auto.
b) Tyto skupiny mají internacionální složení, pracují v nich nejméně tři pracovníci německé národnosti, ostatní pracovníci jsou národnosti české.
c) Jednotlivé skupiny pracují v nezměněném personálním složení nejméně 1 rok.
d) Počet členů v jednotlivých skupinách se pohybuje v intervalu 10-15 osob.
e) Na základě externích kritérií jsou skupiny rozděleny na tzv. více rozvinuté a méně rozvinuté.(Viz výše výchozí požadavek ad 1) na volbu konkrétních skupin pro náš výzkum).

tzv. více rozvinuté (VR) skupiny jsou definovány takto:

1) jejich členové jsou v každodenním a intenzívním meziosobním pracovním styku,

2) jejich společná činnost je převážně zaměřena na „předmět činnosti a jeho přetváření“, spolu s tím je významně a frekventovaně zaměřena na „vzájemné vztahy a vzájemné působení“ uvnitř skupiny,

3) vykazují v posledních dvou čtvrtletních měřeních velmi dobré objektivně měřené výsledky (auditová známka je v intervalu 4-5 bodů),

4) minimálně ve dvakrát opakovaném sledování charakteru vzájemných vztahů a skupinového klimatu prostřednictvím vnitrofiremních anket nejsou u nich zaznamenány nedostatky či problémy.

tzv.méně rozvinuté (MR) skupiny jsou definovány takto:

1) jejich členové jsou ve sporadickém meziosobním pracovním styku (cca jednou za dva týdny), neboť jde o tzv.projektové týmy.

2) jejich společná činnost je převážně zaměřena na „předmět činnosti a jeho přetváření“. Zaměření na „vzájemné vztahy a vzájemné působení“ je výjimečné, omezuje se pouze na mimořádné a problematické personální situace.

3) vykazují v posledních dvou čtvrtletních měřeních horší objektivně měřené výsledky (auditová známka dosahuje max. 3,9 bodů),

4) minimálně ve dvakrát opakovaném sledování fungování spolupráce z hlediska charakteru vzájemných vztahů a klimatu spolupráce prostřednictvím vnitrofiremních anket jsou u nich zaznamenány subjektivně vyjadřované nedostatky a nespokojenost. (pozn.: i v těchto projektových týmech firma vzájemné vztahy a klima sleduje).

Procedura výběru skupin pro náš výzkum byla podřízena potřebě naplnit definovaná kritéria (viz výše). Výběr probíhal ve dvou fázích.

V první extenzívní fázi probíhal výběr v úzké spolupráci s organizačním a personálním útvarem firmy, studiem a analýzou jejich podkladů, jež umožňovaly posuzovat skupiny z hlediska jejich činnosti a fungování, počtu pracovníků,

personální stability, internacionálního složení, pracovních výsledků i záznamů o vnitroskupinovém klimatu. První fáze výběru přinesla nabídku celkem 23 skupin, 14 VR a 9 MR, jež splňovaly naše kritéria.

V druhé intenzívní fázi šlo o ověření parametrů předem vybraných skupin. Ověřování probíhalo formou rozhovorů s vedením předběžně vytypovaných skupin. Bylo zaměřeno na analýzu činnosti a fungování skupin. Zde šlo zejména o potvrzení předmětu a podoby aktuálně realizované činnosti, resp. činností. Dále o konfrontaci výsledků hodnocení kvality práce (vyjádřených auditovou známkou) s jejich interpretací vedoucím. Dále o potvrzení více jak jednoleté personální stability a internacinálního složení skupiny, jakož i potvrzení výsledků hodnocení skupinového klimatu.

Ve většině našich kritérií a u většiny skupin byla potvrzena shoda s výsledky extenzivního výběru skupin. V některých případech však byly identifikovány rozdíly. Ty se týkaly především skutečného předmětu činností. Z rozhovorů vyplynulo, že šíře činností je větší a v poslední době se stále zvětšuje. To však samo o sobě nemá na kritéria našeho výběru vliv. Dále se zjistil v deseti případech nesoulad mezi výsledky anket sledujících vztahy a sociální klima ve skupině. Vedoucí v těchto případech vnímají skutečnou podobu skupinového klimatu jako lepší než oficiální výsledky indikují. Tento rozdíl již do naplnění našich kritérií pro výběr skupin zasahuje.

Navíc je tento rozdíl zajímavý v tom, že bychom očekávali rozdíl v opačném směru. Očekávali bychom, že anketní výsledky budou zkresleny v pozitivním směru fenoménem sociální desirability na straně respondentů, nikoliv

příznivějším vnímáním a interpretací klimatu ze strany vedoucího skupiny.

Proto jsme přistoupili ve fázi upřesnění výběru skupin pro náš výzkum k samostatnému šetření, jež mělo za cíl ověřit charakter sociálního klimatu ve skupině. K tomuto účelu jsme ve všech 23 skupinách administrovali dotazník TMI (uveden jako Příloha č.1 naší práce), jehož orientační výsledky nám pomohly identifikovat a potvrdit platnost naplnění požadovaného kritéria dobré resp. špatné úrovně ve vzájemných vztazích mezi členy skupiny a skupinového klimatu.

Na základě ověřování výběru skupin jsme do našeho výzkumu zařadili ty, jež s vysokou mírou pravděpodobnosti naplňují naše kritéria. Ty skupiny, jež kritéria nenaplňují přesvědčivě (např. hodnocení kvality jejich práce, kvality vzájemných vztahů a personální stability je hraniční, tj. pohybuje se blízko naší diferenciační hranice), jsme do výzkumu nezařadili.

Pro náš výzkum jsme určili celkem 12 pracovních skupin, jež naše kritéria splňují. Jde celkem o 138 osob, z nichž 39 je německé národnosti, 99 národnosti české. Rozdělení skupin je vyjádřeno v tab.č.1:

Tab.č.1 Rozdělení skupin výzkumu.

Typ skupiny	VR (více rozvinutá)	MR (méně rozvinutá)
Počet skupin	6	6
Počet osob	A 75	B 63
Z toho Němců	C 21	D 18
Čechů	E 54	F 45

4. Metody výzkumu a jejich zdůvodnění

Předmět, cíl a hypotézy našeho zkoumání určovaly výběr výzkumného vzorku, objekt výzkumu. Výzkum byl realizován v podmínkách internacionální společnosti Škoda Auto. K realizaci výzkumu byl získán souhlas rozhodujících útvarů firmy. Tento souhlas byl však podmíněn požadavkem neomezovat výzkumem provoz a minimalizovat jeho časovou náročnost. Současně byl podmíněn prezentací jeho finálních výsledků personálnímu útvaru firmy, případně personálnímu útvaru koncernu VW, kam Škoda Auto spadá.

4.1 Výběr a popis metod

Uvedli jsme, že předmět našeho výzkumu budeme sledovat a posuzovat na základě behaviorálních projevů (chování a jednání) a na základě výpovědi respondentů našeho šetření, včetně specifického úkolu, jenž bude vyžadovat jejich aktivitu. Současně s ohledem na podmínečný souhlas k realizaci výzkumu jsme nemohli vstupovat do reálného prostředí zkoumaných skupin tím, že bychom měnili jeho podmínky a pokoušeli se o experimentální přístup k výzkumu. Proto je náš výzkum v této fázi zkoumání předmětné problematiky výzkumem explorativním. Okolnosti podmínek k realizaci výzkumu spolu s jeho předmětem a cílem určují volbu metod výzkumu. Těmito metodami pro nás jsou: pozorování v přirozených podmínkách, modifikace konstruktivního testu G.A.Kellyho, vlastní dotazník a interview. Vyhodnocení výzkumných údajů získaných těmito metodami budeme analyzovat a interpretovat vůči stanoveným hypotézám a prezentovat jako výsledky výzkumu.

4.2. Dotazník TMI – indikátor pracoviště

Dotazník TMI (společnosti Time Management International) nebyl pro nás nástrojem ke získávání výzkumných údajů. Sloužil k potvrzení objektivní diferenciace a konečnému rozhodnutí o zařazení výzkumem sledovaných skupin do kategorie více rozvinutých a méně rozvinutých. Tímto dotazníkem jsme posoudili celkem 23 „předvybraných“ skupin na základě výše stanovených externích kritérií, s jeho pomocí jsme potvrdili výběr a zařazení celkem dvanácti pracovních skupin do našeho výzkumu. Zde jej uvádíme spíše pro úplnost popisu metod, se kterými jsme v přípravě a realizaci výzkumu pracovali. Dotazník TMI byl využit ve fázi přípravy výzkumu.

Dotazník TMI je nástrojem, který má zejména managementu přinést informace o kvalitě pracoviště, ať již jeho dílčích organizačních jednotek, či jako celku. Kvalita pracoviště je anonymně posuzována respondentem, který v něm na pětibodové škále odpovídá na 73 dílčích otázek, jež jsou strukturovány do celkem čtrnácti samostatných okruhů, aspektů či faktorů kvality pracoviště. Jde o následující relativně samostatné okruhy: Cíle organizační jednotky, Rozdělení odpovědnosti, Produktivita práce, Průběh rozhodování, Delegování úkolů, Vnitřní komunikace a koordinace, Vnější komunikace a koordinace, Fyzické prostředí pracoviště, Přístup ke kvalitě, Tvůrčí činnost a inovace, Angažovanost, Uznání a odměny, Rozvoj zaměstnanců a Psychologické prostředí všeobecně.

Celkové hodnocení každého samostatného okruhu vyplývá z procentního zastoupení pozitivních, průměrných a negativních odpovědí podle následujícího klíče: jako problematické jsou hodnoceny ty okruhy, u kterých méně než 50% respondentů uvádí pozitivní hodnocení a současně více než

20% respondentů uvádí negativní hodnocení. Jako spíše negativní jsou hodnoceny ty okruhy, v nichž negativní a průměrné hodnocení představuje v součtu více než 50% respondentů. Jako přijatelné jsou hodnoceny ty okruhy, v nichž více jak 50% respondentů vyjádřilo průměrné hodnocení, a jako dobré ty okruhy, v nichž více než 50% uvádí pozitivní hodnocení a současně méně než 20% respondentů uvádí hodnocení negativní.

Protože šlo v této fázi přípravy výzkumu o potvrzení diferenciace předvybraných skupin do kategorií VR a MR podle našeho kritéria rozdílné úrovně vzájemných vztahů a sociálního klimatu na pracovišti, tedy ověření charakteru a kvality sociálního klimatu ve skupině, analyzovali jsme zjištěné údaje u sledovaných 23 skupin pouze v rámci okruhů Vnitřní komunikace a koordinace, Rozvoj zaměstnanců (členů skupiny) a Psychologického prostředí skupiny.

Podrobné výsledky dotazníkovým šetřením TMI v práci neuvádíme, neboť nejsou v přímé souvislosti s předmětem našeho výzkumu. Šlo o pomocnou proceduru výběru skupin a jejich potvrzení. Tento účel metoda TMI splnila a pomohla k tomu, že do vlastního výzkumu z původních 23 skupin postoupilo 6 skupin v kategorii VR a šest skupin v kategorii MR.

4.3. Pozorování

Jestliže jsme výše uvedli, že předmětem našeho sledování budou vedle výpovědí zkoumaných osob zařazených do reálných pracovních skupin a jejich výsledků ve specifickém úkolu i jejich tzv. behaviorální projevy chování a jednání, pak metoda pozorování je pro tento účel produktivní. Při

organizaci a přípravě pozorování jsme se důkladněji seznámili s prameny a podněty, které pomáhají vymezit pozorování jako relativně exaktní heuristickou metodu (srov. např. J.Odehnal, in J.Janoušek a kol.,1986; F.N.Kerlinger, 1972; O.Mikšík, 1986). Realizovali jsme dva typy pozorování – nestrukturované a strukturované.

Nestrukturované pozorování bez předem definovaných pozorovacích kategorií přirozeně předcházelo strukturovanému. Spočívalo v tom, že vedle plnění našich běžných pracovních úkolů a v kontaktu s pracovními skupinami v prostředí firmy jsme orientováni předmětem našeho budoucího výzkumu zaměřovali zprvu ad hoc a posléze organizovaněji svoji pozornost na problematiku interkulturních vztahů a spolupráce v pracovních skupinách s cílem získávat informace o jevové podobě této problematiky, případně jejích dílčích momentů. Průběžně v období přibližně jednoho roku jsme velmi systematicky zaznamenávali projevy chování a jednání, jež v sobě zahrnovaly či explicitně vyjadřovaly sociální relevanci naší problematice. Tyto zaznamenané projevy jsme následně třídili a analyzovali. Výsledkem bylo definování systému pozorovacích kategorií, s nimiž jsme vstoupili do pozorování strukturovaného.

Strukturované pozorování bylo od předchozího odlišné v řadě ohledů. Jednak bylo poměrně důkladně naplánované, jednak jej realizovali pozorovatelé, kteří k tomu byli předem vyškoleni formou tréninku.

Pokud jde o specifikaci plánu pozorování, týkal se tří okruhů:

Zaprvé – pozorování se odvíjelo od systému pozorovacích kategorií, vzešlých z nestrukturovaného pozorování. Tento

systém kategorií specifikoval náš „terč“ pozorování. (Systém pozorovacích kategorií, s nímž jsme pracovali, je obsažen v části naší práce, v níž analyzujeme výzkumné údaje).

Zadruhé – plán pozorování určoval kdy, kde a za jakých okolností pozorování proběhne. S ohledem na diferenciaci typů skupin, zejména pak s ohledem na tzv.méně rozvinuté skupiny (viz výše) se jedinou srovnatelnou situací, do níž oba typy skupin vstupují, stává situace pracovní porady týmu. Zde jsme pozorování realizovali ve fázi těsně před poradou (kdy si kolegové ve skupinách neformálně vyměňují informace a zejména dojmy z průběhu řešení pracovních úkolů), dále ve fázi vlastní pracovní porady (a to cíleně v její části standardního bodu „diskuse“, kdy je i zde sociální situace porady řízena standardními normami, avšak dává větší prostor k individuálním projevům účastníků, než v jiných samostatných bodech porady, věnovaných např. prezentaci výsledků) a nakonec ve fázi těsně po skončení porady (kdy se opět situace obrací od své formální podoby k podobě neformální, projevy účastníků jsou osobnější a často spontánní).

Zatřetí – plán pozorování určoval časovou organizaci, tj. jak dlouho a jak často pozorování realizovat. Časový úsek ve třech fázích pozorování (viz výše) byl stanoven na 45 minut. Pozorování v delším časovém intervalu je ohroženo oslabením koncentrace pozorovatelů. Četnost pozorování byla určena na pět opakovaných strukturovaných pozorování v každé ze sledovaných skupin.

Pokud jde o vlastní realizaci pozorování, využili jsme pro ni pozorovatele z řad firemní zaměstnanecké kategorie tzv. trainees. Jde o mladé absolventy vysokých škol, kteří nastoupili do zaměstnaneckého poměru, avšak v prvním roce

svého působení ve firmě Škoda Auto rotují po různých pracovištích a organizačních jednotkách coby „praktikanti“ s cílem poznat podrobněji různé oblasti firmy. Jejich přítomnost na pracovištích je ostatními vnímána většinou pozitivně, vždy v kontextu významu jejich „praktikantské“ role. Pro naše zkoumání metodou pozorování právě tyto osoby představovaly příležitost, jak vstoupit přirozeně a obvyklým způsobem do prostředí sledovaných skupin a nepůsobit zde rušivě, jak by tomu bylo v případě, kdyby pozorování prováděl někdo takříkajíc „zvenčí“. Pro roli pozorovatele byli tito trainees připraveni proškolením a tréninkem, současně jejich výsledná dovednost pozorování byla v rámci tréninku prověřena, zejména s ohledem na třídění odpozorovaných projevů do systému definovaných pozorovacích kategorií. Pozorovatelé byli instruováni, byli seznámeni s předmětem našeho výzkumu, nikoliv však s jeho cílem, tzn. nebyli ani informování o výchozím rozdělení skupin na VR a MR. Pozorování se účastnili vždy dva pozorovatelé současně, výsledky svých pozorování vzájemně porovnali s cílem předložit je ve vzájemné závěrečné shodě. To se odehrávalo po každém z pěti pozorování u každé skupiny. Do této fáze výzkumu bylo zapojeno celkem 10 pozorovatelů. I přes zřejmou organizační náročnost této části výzkumu byly získány podnětné výzkumné údaje, jež zpracováváme a prezentujeme v příslušné části naší práce.

4.4. „Konstruktivní test“ G.A.Kellyho

V části II.1.3 naší práce jsme zmiňovali pohled a přínos G.A.Kellyho (1955) zejména v oblasti tzv.osobních konstruktů. Osobní konstrukty, vlastní osobní teorie o druhých, jež

vyjadřují, jací ostatní jsou, si lidé v bipolární podobě vytvářejí sami na základě vlastní osobní zkušenosti. Postihují jedinečnost a individualitu myšlení člověka. Kellyho teorie osobních konstruktů spadá do oblasti kognitivní psychologie a jde za rámec předmětu naší práce. Je však pro nás inspirací v rovině vlastní techniky, jak osobní konstrukty zjišťovat. Kellyho technika tzv. repertoárové mřížky (repertory grid technique) umožňuje, aby byla modifikována a uplatněna i v jiných oblastech výzkumu než v těch, pro něž byla původně vytvořena. Pro korektnost je třeba uvést, že na možnost využití této techniky v našem výzkum nás upozornil bývalý školitel K.Riegel.

Jde o to, aby respondent v triádě posuzovaných osob nalezl dvojici, která se v nějakém znaku podobá a současně odlišuje od osoby třetí, resp.třetí osoba se v nějakém znaku od shodné dvojice odlišuje. Výsledkem pro nás nebude Kellyho škála bipolárních konstruktů, nýbrž jednak identifikace způsobu diferenciace trojice (tzv. formální řešení trojice), jednak identifikace významů, jež tuto diferenciaci vyjadřují (tzv.obsahové, významové řešení trojice). Modifikovaná technika je pro nás metodickým nástrojem zjišťování rozdílu a podobnosti mezi členy interkulturní (národnostně smíšené) pracovní skupiny, týmu a směřuje do roviny procesu a výsledků sociální percepce.

Modifikace a aplikace Kellyho metodiky.

Určujícím kritériem modifikace původního Kellyho metodického nástroje byl pro nás cíl našeho výzkumu. Na rozdíl od původní techniky jsme seznam rolí ve skupině nahradili jmenným seznamem členů příslušné skupiny, jíž je

respondent členem a s ostatními kolegy vzhledem k velikosti skupiny se zná osobně. Skupiny vybrané pro náš výzkum (jak jsme uvedli výše) měly následující charakteristiky:

a) skládaly se ze srovnatelného počtu členů (10–15 osob),
b) jejich složení bylo internacionální, členy byli Němci a Češi, jiná národnost v nich nebyla zastoupena,
c) ve skupině byli začleněni minimálně tři Němci,
d) vedoucím skupiny byl ve všech případech Němec.

To umožňovalo vytvořit standardní a pro všechny skupiny univerzální model trojic členů. Šlo o následující skladbu:

Číslo trojice	Složení trojice (kombinace)
1.	N – N - Nv
2.	Č – N - Nv
3.	Č – N - N
4.	Č – Č - Nv
5.	Č – Č - N

Legenda: Č – Čech, N – Němec, Nv – Němec v pozici vedoucího

Univerzální model trojic byl pro každou skupinu specifikován dosazením konkrétních osob uvedením jejich jména na příslušnou pozici v modelu trojic. Takto specifikovaný seznam trojic pro každou konkrétní skupinu zvlášť byl předložen individuálně všem členům konkrétní skupiny, tedy včetně těch, jejichž jména se na seznamu objevují. Instrukce určovala splnění úkolu ve dvou fázích.

a) První fáze šetření.

V první fázi šetření bylo úkolem pro všechny členy skupiny posoudit předložený a konkretizovaný seznam trojic členů vlastní skupiny, tj. určit a označit v každé předložené trojici dvě osoby, které se v nějakém z hlediska respondenta podstatném znaku, kvalitě či obecně charakteristice shodují, neoznačená osoba představuje v předložené trojici tu, která se v nějakém pro respondenta podstatném znaku od určené dvojice liší. Šlo o tyto možné kombinace řešení jednotlivých trojic, viz str.102.

b) Druhá fáze šetření.

Ve druhé fázi šetření bylo úkolem respondenta shodu dvou osob a rozdíl třetí osoby od dvojice shodných v každé z pěti separátních trojic vyjádřit konkrétní charakteristikou či znakem, v němž shodu i rozdíl spatřuje. Instrukce určovala respondentovi uvést jeden podle jeho názoru klíčový, nejdůležitější znak shody a jeden klíčový znak rozdílu. Znaky shody a rozdílu jsme zpracovávali jejich obsahovou analýzou a třídili do tří kategorií. V těch případech, kdy zařazení znaku do určité kategorie bylo problematické, učinili jsme tak na základě expertního hodnocení – spolu se dvěma kolegy z oddělení rozvoje zaměstnanců, společně došli k závěru a kategorizaci znaku. Aplikaci Kellyho testu v našem výzkumu shrnuje následující přehled:

KELLYHO konstruktivní test - přehled

Standardní model složení trojic pro všechny skupiny:

(pozn. Ve všech skupinách vedoucím Němec)

Krok č. 1: určit dvojici „shodných“ osob a jednu „odlišnou“

Tzv. formální řešení trojic.

Č.tr.	Složení tr.	Formální řešení trojice		
1	N – N - Nv	1 (NN:Nv)	2 (NNv:N)	
2	Č – N - Nv	1 (ČN:Nv)	2 (ČNv:N)	3 (NNv:Č)
3	Č – N - N	1 (ČN:N)	2 (NN:Č)	
4	Č – Č- Nv	1 (ČČ:Nv)	2 (ČNv:Č)	
5	Č – Č - N	1 (ČČ:N)	2 (ČN:Č)	

Č – Čech, N – Němec, Nv – Němec vedoucí

Krok č. 2: shodu i rozdíl vyjádřit obsahem

Obsahově vyjádřené shody a rozdíly expertně kategorizovány

Obsahové řešení shody a rozdílu ve třech kategoriích:

1 – vnější znaky

2 – znaky vyjadřující charakteristiku posuzované osoby, jako např. její postoje, kompetence, dovednosti aj.

3 – znaky obsahující explicitní národnostní charakteristiky, případně znaky k nim odkazující

Způsob zpracování výzkumných údajů popisujeme v úvodu prezentace zjištěných údajů.

4.4. Dotazník ke zjišťování reflexe interkulturních vztahů a spolupráce

Předmětem našeho zkoumání jsou výsledky procesu sociální percepce a reflexe interkulturních vztahů a spolupráce. Vůči tomuto předmětu jsme také formulovali naše výzkumné hypotézy. Domníváme se, že spojení těchto dvou vnitřně propojených rovin percepce a reflexe dává vzniknout plastičtějšímu obrazu

předmětné problematiky uvnitř sledovaných skupin. Zatímco předchozí metoda modifikace Kellyho konstruktivního testu postihovala spíše rovinu percepční, ať již formálním řešením trojic, tak také obsahovým vyjádřením shody či rozdílu, tedy vyjádřením sociálně percepčního výsledku, obrazu druhé osoby, pak rovinu reflexe vzájemných vztahů a spolupráce jsme usilovali popsat prostřednictvím vlastního dotazníku, neboť odpovídat na otázky je z podstaty věci odlišná úroveň psychické činnosti než v předchozím případě Kellyho testu.

Proto jsme sestrojili vlastní dotazník (viz příloha č.4), neboť s jinou metodikou podobného typu, použitelnou pro účely našeho výzkumu jsme se nesetkali.

Zaměření obsahu a předmětu dotazníkového šetření korespondovalo s formulovanými hypotézami výzkumu a bylo rámcově vymezeno skupinou tzv.programových otázek (srov. J.Janoušek a kol.,1986; J.Papica, 1974). Dále bylo orientováno na specifický soubor respondentů, který byl našemu šetření podroben. Usilovali jsme o postižení sledované populace v tom smyslu, že vycházíme z její konkrétní situace, že naše otázky vztahujeme k charakteru její činnosti a spolupráce a že jejím sociálním kontextem je skupina spolupracovníků a podmínky pracoviště. Zaměření dotazníku tak bylo zřetelně adresné, což považujeme za důležitou podmínku ke splnění požadavku konkrétnosti našeho šetření (viz část III.1. naší práce).

a) Programové otázky při konstrukci dotazníku.

Na základě teoretické analýzy předmětné problematiky a formulace cíle našeho výzkumu jsme pro dotazník stanovili 7 výchozích programových otázek, jež konkretizovaly oblast

výzkumného tématu. Na jejich základě byly stanoveny konkrétní otázky ve smyslu položek dotazníku.

Identifikace dotazovaného respondenta,

zde šlo pouze o explicitní uvedení národnosti, a to kvůli statistickému zpracování, neboť dotazník byl předkládán ve dvou jazykových mutacích, a o dodatečnou evidenci čísla skupiny, jíž byl respondent členem. Ostatní identifikační údaje jsme v zájmu zachování anonymity respondentů nepožadovali. Proto jsme ignorovali např. věk, vzdělání, pohlaví, délku praxe. Tyto identifikátory jsme nehodlali zařadit jako kritéria třídění vzorku. Jedna z podmínek, aby respondent byl minimálně 1 rok členem pracovní skupiny byla naplněna v rámci procesu výběru skupin pro náš výzkum (viz výše).

Základní schéma programových otázek bylo následující:

a1) Interkulturní vztahy obecně.

V této programové otázce šlo o zjišťování názorů respondentů na interkulturní vztahy ve skupině na obecné úrovni, zda interkulturní prostředí respondentovi vyhovuje a preferuje jej i v budoucím pracovním zařazení, zda ho něčím obohacuje. V dotazníku tyto parametry sledují položky 1 – 6.

a2) Aspekty vzájemné spolupráce.

V této programové otázce šlo o to postihnout některé věcné parametry běžné pracovní spolupráce a jejich reflexi respondentem s ohledem na předmět výzkumu. Otázky se týkaly pracovní úspěšnosti týmu, vzájemné interkulturní synergie a

podnětnosti, vzájemné pomoci a napětí či konfliktů ve vztazích. V dotazníku tyto parametry sledují položky 7 – 15.

a3) Aspekty pracovních aktivit.

V této programové otázce šlo o sledování reflexe vybraných aspektů pracovních aktivit – stability pracovního výkonu, odpovědnosti při plnění pracovních úkolů, motivace k pracovní činnosti a způsobu řešení pracovních problémů a kritických či krizových situací v práci. V dotazníku tyto parametry sledují položky 16 - 20.

a4) Aspekty pracovních kompetencí.

V této programové otázce šlo o to zjistit vzájemnou reflexi znalostní a dovednostní úrovně členů skupiny. V dotazníku tyto parametry sledují položky 21 - 22.

a5) Aspekty vzájemné komunikace.

V této programové otázce šlo o reflexi vzájemné snahy poskytnout a přijmout pomoc formou odborné rady či doporučení, interpretaci motivace poskytovatele rady a akceptace názoru a odborných argumentů druhé osoby. V dotazníku tyto parametry sledují položky 23 - 28.

a6) Aspekty vzájemné interkulturní empatie.

V této programové otázce šlo o sebereflexi respondenta ve sféře uvědomované empatie jakožto jednoho z předpokladů produktivní spolupráce v internacionálním týmu. V dotazníku tyto parametry sledují položky 29 - 31.

a7) Reflexe obecně deklarovaných kulturních standardů.

V této programové otázce šlo o reflexi vybraných obecně deklarovaných kulturních standardů, zejména reflexi jejich aktualizace či platnosti právě v konkrétních podmínkách sledovaných skupin. V dotazníku reflexi těchto standardů sledují položky 32 - 42.

b) Uspořádání dotazníku.

Dotazník obsahuje celkem 42 položek, jde o uzavřené otázky, v nichž se respondentům nabízí odpověď na čtyřbodové škále vyjádření souhlasu (1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne). Neutrální odpověď se nenabízela. Pro matematicko statistické zpracování údajů vzhledem k velikosti vzorku a systému sledování vztahů podskupin byly kladné i záporné odpovědi sloučeny do dvou kategorií odpovědi (1-souhlas, 4-nesouhlas). Otevřené otázky jsme na základě ověřování dotazníku v předvýzkumu eliminovali, jejich funkci jsme nahradili metodou následných výběrových rozhovorů.

c) Ověření dotazníku v předvýzkumu.

Ověření dotazníku v předvýzkumu probíhalo ve dvou krocích. Nejprve byl s deseti respondenty proveden rozhovor podle první verze dotazníku, kdy vodítkem pro rozhovor byly předtištěné otázky, k nimž se dotyčná osoba vyjadřovala a poskytla odpověď na danou otázku. V další diskusi k otázce byl konfrontován náš záměr otázky s významem pro respondenta. Po diskusi jsme formulaci otázky v některých případech revidovali. V dalším kroku jsme formulačně upravený dotazník předložili k administraci 20 respondentům s výzvou, aby se na nás obrátili v případě jakýchkoliv nejasností. Vyplňování

dotazníku jsme byli přítomni. Tato fáze ověřování dotazníku přinesla tři zjištění: zaprvé, možnosti obrátit se na nás s žádostí o vysvětlení nikdo nevyužil, v závěru byla potvrzena srozumitelnost otázek; zadruhé, na otevřené otázky, od nichž jsme si slibovali bohatší informační přínos, odpovídalo minimum respondentů předvýzkumu. Většina nikoliv, s argumentem, že „nemají co dodat“, „takhle to podle nich stačí“ apod., zatřetí, zjistili jsme časovou náročnost administrace, která představovala v průměru půl hodiny. V závěrečné diskusi k dotazníku jednoznačně vyplynul požadavek respondentů na to, aby dotazník byl anonymní, neboť v některých položkách by osobní adresnost mohla negativně ovlivňovat otevřenost názoru a stanovisek respondentů. Finální verze dotazníku je uvedena v příloze č.4 naší práce.

4.5. Individuální rozhovory

Dotazník ani Kellyho konstruktivní test nám nemohly poskytnout živý kontakt s respondenty, který by sledované osoby resp. skupiny umožnil představit v jejich hlubší reflexi problematiky. Proto jsme realizovali výběrové individuální rozhovory na dvou hierarchických úrovních – s vedoucími zkoumaných skupin (Němci) a se členy skupin, jak Němci, tak Čechy. Šlo o polostrukturované rozhovory, jejichž předmět byl rozdělen stejně jako programové otázky dotazníku, tedy na oblast interkulturních vztahů obecně, aspektů vzájemné interkulturní spolupráce, aspektů pracovních aktivit, reflexe vzájemných pracovních kompetencí, aspektů vzájemné komunikace, aspektů vzájemné interkulturní empatie a na oblast reflexe obecně deklarovaných kulturních standardů. Vzhledem k časové náročnosti a vstupní podmínce nezasahovat

výzkumem příliš do pracovních aktivit skupin jsme realizovali celkem pouze 52 rozhovorů, průměrně trvaly cca 1 hodinu.

Výsledky rozhovorů byly zaznamenány a zpracovány po obsahové stránce, stejně tak byly zaznamenány zejména emoční projevy respondentů. Jejich rozhodující přínos spočíval v tom, že s pomocí rozhovorů byl částečně kompenzován výpadek informací, které původně měly přinést otevřené otázky dotazníku, zejména však v tom, že nás rozhovory uvedly do širšího konkrétního kontextu jednotlivých skupin, což přispělo k interpretaci výzkumných údajů získaných Kellyho testem a dotazníkovým šetřením.

4.6. Organizace výzkumu

Jednotlivé výzkumné metody byly využity v tom pořadí, jak je zde uvádíme, tzn. po definitivním výběru a potvrzení určení skupin pro náš výzkum v souběhu s nestrukturovaným pozorováním proběhlo cílené strukturované pozorování, následoval Kellyho test, po něm dotazníkové šetření a nakonec výběrové individuální rozhovory.

Realizace šetření probíhala v organizační koordinaci s vedoucími patřičných útvarů v oblastech P (prodej) a E (ekonomika) firmy a s vedoucími jednotlivých pro výzkum určených skupin. Oblast V (výroba) neumožňovala takto založený výzkum vzhledem k jejím náročným provozním podmínkám realizovat. Sběr výzkumných údajů proběhl v období jednoho roku.

IV. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Náš výzkum, jak jsme zdůvodnili a uvedli výše, probíhal v několika fázích:

a) samostatně realizovaným strukturovaným pozorováním,

b) administrací Kellyho konstruktivního testu,

c) administrací dotazníku,

d) realizací výběrových rozhovorů.

Druhá a třetí fáze přinesly kvantitativní údaje, jež jsme podrobili matematicko-statistickému zpracování. První a čtvrtá fáze přinesly kvalitativní komplexní údaje a poznatky, jež nám sloužily k hlubšímu poznání a zejména interpretaci kvantitativních údajů a pomohly doplnit sociální kontext sledované problematiky, jenž byl pro nás užitečný pro diskusi výsledků. Tyto údaje jsme nezpracovávali obsahovou analýzou do takové hloubky, aby umožňovaly následné zpracování jako data z druhé a třetí fáze.

Výsledky výzkumu předkládáme v následujících krocích:

1) S ohledem na cíl, předmět a hypotézy výzkumu byly získány údaje dvojího druhu. Jednak údaje, jež se dominantně vztahují k výsledkům procesu vzájemné sociální percepce mezi členy skupiny (získané zejména ve fázi výzkumu ad b), částečně ve fázi ad a). Jednak údaje, jež se dominantně vztahují k výsledkům procesu reflexe vzájemných interkulturních vztahů ve skupině (získané zejm. ve fázi výzkumu ad c), částečně ve fázi ad a). Dominancí vztahu údajů k výsledkům percepce a reflexe máme na mysli fakt, že tyto dvě roviny jsou reálně vnitřně propojeny, současně však usilujeme o jejich rozlišení v zájmu dosažení plastičtějšího obrazu vzájemné interkulturní spolupráce ve skupinách.

2) Analýzu získaných údajů provádíme zejména v souladu

s cílem ověřit platnost výzkumných hypotéz. K ověření hypotézy č.1 sloužily především údaje získané ve 2.fázi šetření, k ověření hypotézy č.2 především údaje získané ve 3.fázi šetření. Analýzu dat směřujeme proto především směrem k hypotézám. Tj. porovnáváme data mezi vicerozvinutými a méněrozvinutými skupinami.

Prezentace analýzy dat je řazena podle fází výzkumu. Nejprve zpracováváme data získaná pozorováním, dále data získaná Kellyho testem a následně data získaná dotazníkem a v individuálních rozhovorech s respondenty. Výsledky podrobujeme diskusi.

3) V diskusi výsledků se vyjadřujeme k jejich souvislosti s výzkumnými hypotézami, tj. zda platnost výzkumných hypotéz potvrzují či nikoliv. Dále se v diskusi výsledků vyjadřujeme k jejich souvislosti s použitými metodami výzkumu a dále s okolnostmi, jež výzkum ukázal jako závažné.

1. Způsob zpracování výzkumných údajů

Analýzu získaných údajů provádíme ve čtyřech samostatných částech. Část první analyzuje data z první fáze výzkumu, tj. z pozorování, část druhá analyzuje data z druhé fáze výzkumu, tj.získaná konstruktivním testem, část třetí analyzuje data z třetí fáze výzkumu, tj. získaná dotazníkovým šetřením a část čtvrtá předkládá zobecňující výsledky individuálních rozhovorů.

Výzkumné údaje druhé a třetí části výzkumu byly zpracovány s oporou o matematicko-statistickou analýzu dat. Rozdíly ve výpovědích respondentů z VR a MR skupin byly porovnány pomocí chi-kvadrátu testu nezávislosti, který měří rozdíly ve

zjištěných odpovědích v rámci skupin s rozdělením odpovědi v případě, že by byly nezávislé. Výpočty byly zpracované využitím systému SW IBM SPSS Statistics, Verze 22.

2. Výsledky pozorování

V části III.4.3. jsme popsali organizaci a realizaci této části našeho šetření. Uvedli jsme, že, pokud jde o specifikaci plánu pozorování, týkal se tří okruhů.

Zaprvé – pozorování se odvíjelo od systému pozorovacích kategorií, vzešlých z nestrukturovaného pozorování.

Zadruhé – plán pozorování určoval, že jedinou srovnatelnou sociální situací, do níž oba dva typy skupin vstupují, je situace pracovní porady týmu, její fáze těsně před poradou, fáze vlastní pracovní porady, specificky její části „diskuse“, a nakonec fáze těsně po skončení porady.

Zatřetí – časový úsek ve třech fázích pozorování (viz výše) byl stanoven na max. 45 minut. Četnost pozorování byla určena na pět opakovaných strukturovaných pozorování v každé ze sledovaných skupin.

Pozorování realizovali proškolení trainees, vždy dva paralelně v jedné skupině a situaci pozorování. Byli seznámeni s předmětem našeho výzkumu, nikoliv s jeho cílem (identifikací rozdílů mezi VR a MR skupinami). Výsledky pozorování předkládali po nalezení vzájemné shody.

2.1. Stanovení systému pozorovacích kategorií

Stanovení systému pozorovacích kategorií záměrně uvádíme v této části práce, která pojednává o výsledcích pozorování. Ačkoliv systém pozorovacích kategorií je nástrojem k posuzování výskytu sledovaných jevů a jejich projevů

v konkretizovaných podmínkách, lze jej chápat současně jako výsledek pozorování, neboť k jeho stanovení sloužily poznatky a informace z předešlého nestrukturovaného pozorování a naší bezprostřední účasti na fungování pracovních národnostně smíšených skupin.

Systém pozorovacích kategorií geneticky vycházel z pěti vnitřně propojených tématických oblastí a byl určen cílem našeho zkoumání, jímž bylo srovnání VR a MR skupin z aspektu ověřování výzkumných hypotéz. Těmito oblastmi byly:

a) Projevy aktivit přesahujících výlučně pracovní rámec interakce národnostně odlišných členů skupiny.

b) Projevy aktivit ovlivňujících kvalitu pracovní spolupráce mezi národnostně odlišnými členy skupiny.

c) Projevy aktivit vypovídajících o vnitřním propojení mezi národnostně odlišnými členy skupiny.

d) Projevy vypovídající o vzájemné empatii národnostně odlišných členů skupiny.

Současně jejich tématizace významově korespondovala se zaměřením následujících metod, tj. modifikovaným konstruktivním testem G.A.Kellyho (oblast ad c) a vlastním dotazníkem (oblast ad a,b,d,), viz část III.4.4 a III.4.5 naší práce.

Určení těchto tématických oblastí a jejich konkretizace vzešla z původního nestrukturovaného pozorování orientovaného předmětem našeho budoucího zkoumání. Předmětem strukturovaného pozorování byly zaznamenatelé behaviorální jednotky, vyjádřené chováním a jednáním, komunikací verbální i komunikací neverbální. Tématické oblasti pozorování byly konkretizovány a operacionalizovány do následujících pozoro-

vacích kategorií:

1) **Mimopracovní aktivity ANO**

Vyjádřená iniciativa k mimopracovní aktivitě a pozitivní odezva na ni.

2) **Mimopracovní aktivity NE**

Vyjádřená iniciativa k mimopracovní aktivitě a negativní odezva na ni – odmítnutí či odložení na neurčito.

3) **Pracovní spolupráce ANO**

Vyjádřená iniciativa k pracovní spolupráci a pozitivní reakce na ni.

4) **Pracovní spolupráce NE**

Vyjádřená iniciativa k pracovní spolupráci a negativní reakce na ni. Současně absence iniciativy ke spolupráci v situacích, kdy se zjevně tato iniciativa nabízí či očekává.

5) **Meziosobní propojení ANO**

Vyjádřená tendence a zájem o hlubší meziosobní kontakt, vzájemnou blízkost a propojení.

6) **Meziosobní propojení NE**

Vyjádření tendence k izolacionismu, odtržení a osamostatnění.

7) **Empatie ANO**

Vyjádření empatie, zájmu a snahy o chápání druhého.

8) **Empatie NE**

Vyjádření absence empatie, zájmu a snahy o chápání druhého v situacích, kdy se zjevně tato iniciativa nabízí či očekává. Případně explicitní odmítnutí tuto iniciativu nabídnout.

Těchto osm konkretizovaných pozorovacích kategorií určovalo „terče pozorování“ pro pozorovatele. Šlo o **projevy směřující od představitelů jedné národnosti k představitelům národnosti druhé** (a to v obou směrech), **případně projevy soudů a názorů o kolezích odlišné národnosti** (rovněž v obou směrech). Šlo nám o **souhrnnou evidenci frekvence výskytu těchto projevů**. Vzhledem k národnostnímu složení skupin (tři Němci v každé skupině) jsme nesledovali rozdíl ve frekvenci mezi Čechy a Němci zvlášť. V rámci přípravy a tréninku pozorovatelů byl obsah pozorovacích kategorií, resp. relevance zaznamenaných projevů chování k těmto jednotlivým kategoriím, podrobně ilustrován na příkladech z praxe včetně jejich modifikací či souvisejících asociací. Pozorovatelé v rámci přípravy byli vybaveni poměrně rozsáhlým inventářem různých situací a pozorovatelných reakcí na ně. Tento inventář sloužil jako etalon kategorizace pozorovaných jednotek chování, komunikačních řetězců i nonverbálních výrazů. Zde pro ilustraci významového obsahu jednotlivých pozorovacích kategorií uvádíme pouze některé příklady behaviorálních identifikovatelných projevů, jež jednotlivé kategorie sytí.

Ilustrativní příklady:

1. Mimopracovní aktivity ANO

Iniciativa:„ Umím sehnat lístky na čtvrteční hokejovou ligu, Jste pro, abychom vyrazili? Pak skočíme na pivko a pokecáme“.
Odezva: „Super nápad, aspoň se dostaneme někam jinam. Tady už je to docela jednotvárný“.

Iniciativa: „ V Brně zase bude v červnu Autotec

(pozn.:veletrh automobilů a automobilové techniky), co kdybychom tam společně vyrazili na výlet? Pokryjeme to tím, že se nám to všem hodí v práci, přitom si trochu zarelaxujeme“.

Odezva: Fain, to by mohl být prima výlet. Moc nám to sice nedá, je to tam furt stejný, ale aspoň si vyrazíme“.

2.Mimopracovní aktivity NE

Iniciativa: „Umím sehnat lístky na čtvrteční hokejovou ligu, Jste pro, abychom vyrazili? Pak skočíme na pivko a pokecáme“.

Odezva: „No, myslím, že to teď není zrovna téma“.

Odezva: „Ještě tak na hokej. Nevím, co dřív.“

Odezva: Emočně vyjádřený nesouhlas.

3. Pracovní spolupráce ANO

Popis: „Nějak mi ty data nehrají. Mám s tím docela problém“.

Iniciativa: „Jo, jo, co kdybychom se na to podívali spolu“?

Odezva: „To by bylo od tebe milé.“

Popis: „ Já vůbec nestíhám, za týden mám předložit prezentaci a půlka mi chybí“

Iniciativa: „O.K., jestli chceš, stav se, můžu ti být nápomocný, rozdělíme si to“.

Odezva: „To by bylo od tebe fain.“

4. Pracovní spolupráce NE

Popis: „ Já vůbec nestíhám, za týden mám předložit prezentaci a půlka mi chybí.“

Iniciativa: „O.K., jestli chceš, stav se, můžu ti být nápomocný, rozdělíme si to“.

Odezva: „Ne, díky. To já to nějak zvládnu“.

Popis: „Nějak mi ty data nehrají. Mám s tím docela problém“.
Iniciativa: žádná, neverbálně vyjádřený nezájem.
Iniciativa: Žádná, *verbální reakce:* „tak to není dobrý.“

5. Meziosobní propojení ANO

Iniciativa: „Jdeme (po poradě) na oběd, jdete s námi“?
Odezva: „ Jo, jasně“.

Popis situace: Skupinka Čechů sedí před poradou v kuchyňském koutku, připravují si kávu a otevřeně spolu hovoří o pracovních problémech. Vstoupí německy kolega.
Iniciativa: „Dáš si s námi kafe“?
Odezva: „Jo, jo, moc rád“.

6. Meziosobní propojení NE

Iniciativa: „Jdeme (po poradě) na oběd, jdete s námi“?
Odezva: „ Ne, díky, nějak mi to nevychází“. Přitom krátce na to odchází sám.

Popis situace: Skupinka Čechů sedí před poradou v kuchyňském koutku, připravují si kávu a otevřeně spolu hovoří o pracovních problémech. Vstoupí německy kolega. Hovor o pracovních věcech je ukončen, přechází na neutrální téma.
Iniciativa: žádná.

7. Empatie ANO

Popis situace: Kolega dříve velmi energický a komunikativní je zaražený, uzavřený, tváří se nepřítomně.

Iniciativa: „Co se s tebou děje, vypádáš, jako bys měl nějaké starosti“?
Odezva: „Hm, to máš pravdu. Manželka měla úraz, je toho teď na mě doma nějak moc a dělá mi to starosti“.
Pokračování iniciativy: „Tak si vyber náhradní volno, přesčasů máš spoustu. My to tady nějak zvládneme“.
Odezva: „To by mi fakt helflo, díky“.

Iniciativa: „Ty teď máš docela fofr před tím slavným assessmentem do managementu, můžu ti nějak pomoci, klidně ten projekt doladím a odprezentuji“.
Odezva: Jo, to bych byl moc rád, potřeboval bych tak dva tři dny na soustředěnou přípravu“.

8. Empatie NE

Popis situace: Kolega dříve velmi energický a komunikativní je zaražený, uzavřený, tváří se nepřítomně.
Iniciativa: žádná, situace bez reakcí ostatních.

Popis situace: Kolega se na poradě omlouvá, že nestihne do stanoveného termínu zpracovat výsledky, protože má vážné rodinné osobní problémy.
Iniciativa: žádná.
Pouze reakce: neverbální: Emoční výraz nespokojenosti.
Verbální: „To se nadá nic dělat, výsledky musíš předložit, je na nich závislé hodnocení projektu“.

Zde uvedené příklady slouží pouze k naznačení významových kategorií pozorovaných jevů a jejich i dílčích projevů v životě pracovní skupiny, v interakci a komunikaci

jejích členů. Uvedli jsme, že pozorovatelé byli v rámci tréninku a rozvoje pozorovacích dovedností včetně správného významového zařazení pozorovaných jevů do systému pozorovacích kategorií vybaveni obsáhlejším inventářem příkladů z praxe.

Náš systém pozorovacích kategorií, který vznikl na základě nestrukturovaného pozorování, má tři aspekty, jež je třeba zdůraznit.

Zaprvé, není systémem, který by zaznamenával a analyzoval komplexní interakci probíhající ve skupině, jak jej např. navrhl R.F.Bales (srov.např.J.Odehnal, 1986). Nýbrž je systémem, který registruje výskyt určitých aspektů chování. Tyto aspekty byly vymezeny vnitřně propojenými tématickými oblastmi (viz výše), jež byly určeny cílem našeho zkoumání. Tímto cílem bylo srovnání VR a MR skupin ve smyslu výzkumných hypotéz.

Zadruhé, i uvedené ilustrativní příklady zřetelně ukazují, že byly zaznamenávány a kategorizovány projevy, jež byly evidovány jako jednotky chování, přičemž je mezi nimi rozdíl z hlediska jejich komplexnosti. Pohybujeme se zde na škále komplexních sociálních situací přes jednodušší komunikační a činnostní řetězce (tzv.molární jednotky, srov. M.Sedláková, 1977) až po velmi dílčí a jednoduché projevy typu emoční reakce a výrazu. Při posuzování a zejména kategorizování odpozorovaných projevů jsme zachovávali následující pravidlo:

Komplexní sociální situace byla posuzována jako celek, v němž se mohou projevovat různé, odlišné a dokonce z hlediska významu protichůdné významové jednotky. Úkolem bylo i v těchto komplexních sociálních situacích postihnout a

evidovat výskyt všech dílčích jednotek jako samostatných entit. Avšak pouze v tom případě, že je vyjadřovali buď rozdílně tytéž osoby, nebo shodně odlišné osoby, členové skupiny týmu. Pokud v takové situaci jedna a táž osoba vyjádřila svým chováním jednu a tutéž jednotku vícekrát, byla zaznamenána jednou jako identifikovatelný výraz postoje téže osoby z aspektu našeho sledování. Stejné pravidlo platilo pro posuzování jednodušších interakčních řetězců i dílčích izolovaných projevů.

Zatřetí – v některých případech vznikla situace, kdy jedna a táž odpozorovaná a zaevidovaná jednotka chování umožňovala vícečetnou interpretaci a zařazení do odlišných kategorií současně. Přestože vyškolení pozorovatelé měli za úkol předložit své výsledky pozorování po vzájemné shodě, občas se stalo, že k této požadované shodě nedošlo. V tom případě a po vzájemné diskusi byla odpozorovaná jednotka chování vědomě a kontrolovaně zařazena do různých kategorií současně. Tyto případy nastávaly např. u interpretace projevů, jež vyjadřovaly současně jak proaktivitu (pracovní spolupráci ANO), tak vyjádřenou empatii (empatii ANO).

2.2 Přehled dat získaných ve fázi strukturovaného pozorování.

Uvedli jsme, že cílem našeho pozorování bylo evidovat frekvenci výskytu, četnost zastoupení pozorovaných a kategorizovaných jednotek chování v odlišných typech skupin. Složení skupin přibližuje tab.č.1 na str.92. Z ní vyplývá srovnatelnost mezi skupinami, srovnatelnost mezi typy skupin i jejich národnostního složení. Získané údaje organizačně i časově náročným pozorováním shrnuje následující tab. č.2.

Tab.č.2 Četnost výskytu pozorovaných jednotek v jednotlivých pozorovacích kategoriích, srovnání mezi VR a MR skupinami.

Pozorovací kategorie	VR skupiny 6 skup.,n1=75	MR skupiny 6 skup., n.2=63
1.Mimopracovní aktivity ANO	25	3
2.Mimopracovní aktivity NE	3	10
3.Pracovní spolupráce ANO	67	56
4.Pracovní spolupráce NE	20	27
5.Meziosobní propojení ANO	53	12
6.Meziosobní propojení NE	5	29
7.Empatie ANO	74	15
8.Empatie NE	3	37

2.3. Shrnutí výsledků pozorování

Četnost výskytu pozorovaných jednotek v jednotlivých pozorovacích kategoriích a její srovnání mezi VR a MR skupinami, uvedená v tab.č.2, se zdá poměrně nízká vzhledem k rozsáhlému a organizačně náročnému programu pozorování, první části našeho empirického šetření. To je dáno tím, že jsme jako jednotky pozorování předem stanovili zřetězení interakce v podobě iniciativy a následné odezvy či reakce na ni. Teprve tato zaznamenaná interakce byla pro nás pozorovatelnou a evidovatelnou jednotkou.

Četnost výskytu i způsob zpracování nebyly podrobeny, jak jsme již uvedli, matematicko-statistickému zpracování. V tomto případě posuzujeme výsledky jako vyjádřenou tendenci, jež indikuje závěry bez statistické podpory.

I tak se zde ukazuje nápadný rozdíl mezi VR a MR skupinami, resp. rozdíl sledovaných projevů v odlišných typech skupin. Pozorování odhalilo, že:

1) Byl zjištěn rozdíl ve frekvenci výskytu většiny pozorovaných jednotek mezi VR a MR skupinami.

2) Rozdíl ve prospěch VR skupin oproti MR skupinám byl zjištěn ve sféře projevů, jež explicitně či implicitně odkazují do oblasti mimopracovních aktivit. Výsledek naznačuje, že ve VR skupinách je u jejich členů zaznamenán vyšší zájem o spolupráci, o společné aktivity mezi národnostně odlišnými členy skupiny, jež přesahují běžný kontext úzce pracovní spolupráce. Tento výsledek potvrzuje i četnost frekvence inverzní podoby behaviorálních projevů, tedy těch, jež mimopracovní sféru explicitně odmítají či odsouvají.

3) Rozdíl ve prospěch VR skupin oproti MR skupinám byl zjištěn ve sféře projevů, jež explicitně či implicitně

odkazují do oblasti tzv. meziosobního propojení.(Příklady a interpretaci této kategorie jsme uvedli výše). Zjištění ukazuje, že respondenti z VR skupin zřetelně více usilují o hlubší vzájemnost, užší kontakt mezi členy skupiny a současně osob národnostně odlišných. Naproti tomu členové MR skupin nejen že tuto snahu projevují zřetelně méně, navíc projevují zřetelně vyšší snahu o vzájemné izolování se tím, že tuto užší meziosobní vazbu nenabízejí či ji explicitně odmítají, (inverzní podoba kategorie ke kategorii podpory meziosobního propojení). Mimochodem toto zjištění podporuje naši výchozí a základní otázku či tezi o koexistenci představitelů odlišných národností tzv. „vedle sebe“ či tzv. „spolu“.

4) Rozdíl ve prospěch VR skupin oproti MR skupinám byl zjištěn také ve sféře projevů, jež nápadně či skrytěji odkazují do oblasti vzájemné empatie. Zjištění ukazuje, že respondenti z VR skupin zřetelně více projevují, opětují a usilují o vyjádření empatie vůči svým kolegům odlišné národnosti. Inverzní podoba této kategorie, zachycující zřejmou a nápadnou absenci empatie v situacích, jež ji vyžadují, či dokonce explicitní odmítnutí a zavržení empatie, tento rozdíl mezi VR a MR skupinami vyjadřuje podobně. Absence empatie ve VR skupinách je oproti MR skupinám evidována zřetelně méně.

5) Rozdíl ve prospěch VR skupin oproti MR skupinám byl zjištěn také ve sféře projevů, jež odkazují do oblasti pracovní spolupráce či v inverzní podobě do oblasti odmítání či neposkytnutí pracovní spolupráce. Zde však jde o rozdíly zřetelně menší než v případě předchozích zjištění. Zdá se, že pokud jde o projevy aktivit, jež bezprostředně souvisejí s výkonem výlučně pracovních činností, rozdíly mezi VR a MR

skupinami s ohledem na národnostní odlišnost jejich členů nenabývají takové významnosti. Jakoby národnostní rozdílnost nevstupovala až tak zřetelně do tohoto zúženého kontextu. To je velmi zajímavé zjištění, které indikuje platnost našeho původního východiska, jež diferencovalo zaměření a obsah společné činnosti a od ní se odvíjející oblast vzájemných vztahů. Zdá se, že pokud jde o zaměření činnosti výlučně na její předmět, podoba vzájemných vztahů je odlišná od situace, kdy zaměření společné činnosti je širší, společná činnost zprostředkovává pro její účastníky širší spektrum vzájemných vztahů. A v tento moment se národnostní rozdíly projevují a zejména uplatňují s daleko větší intenzitou a v širší škále své podoby. Co je však podstatné. Jde o to že tato širší škála vztahů zpětně může významně ovlivňovat i relativně úzkou oblast pracovních aktivit a oblast výlučně pracovních vztahů. Dokladem této souvislosti je např. zjištěná frekvence projevů vzájemné empatie. Nejde jen a pouze o empatii jako takovou. Jde o fenomén, který zprostředkovaně či přímo ovlivňuje pracovní aktivity. Podobně zprostředkující funkci má bezpochyby i oblast mimopracovních aktivit, jež ovlivňuje míru a podobu vzájemné zkušenosti, vzájemného poznání mezi členy skupiny odlišné národnosti, ovlivňuje komplexní sociální klima ve skupině, atd. To má bezpochyby svůj vliv nejen na „vzájemnost“ členů skupiny, nýbrž zprostředkovaně na podobu pracovních aktivit samotných, dále na oblast společně sdílených pracovních hodnot, struktury motivů, koneckonců i vnímaní a hodnocení organizační struktury skupiny včetně její hierarchie, atd.

3. Výsledky Kellyho konstruktivního testu

Modifikovaný Kellyho konstruktivní test byl pro nás v našem výzkumném šetření metodikou, jež byla dominantně zaměřena na sledování výsledků procesu sociální percepce. Její popis, modifikaci i zdůvodnění využití v našem výzkumu jsme podrobněji podali v části III.4.4 naší práce.

Jestliže zdůrazňujeme, že tato metodika má dominantní zaměření na oblast sociální percepce a slouží k posuzování jejích výsledků v konkrétních pracovních skupinách, jež byly objektem našeho výzkumu, máme tím na mysli skutečnost, že do výsledků sociální percepce se u některých respondentů bezpochyby promítá i další sociálně psychologická a sociální rovina. Tou je fakt, že posuzované osoby jsou posuzovatelům známy z každodenní (v případě VR skupin) či sporadické (v případě MR skupin), bezprostřední, osobní spolupráce, osobního kontaktu. To znamená, že do sociálně percepčního soudu o posuzované osobě se promítá i širší zobecňující zkušenost ze vzájemné spolupráce, šířeji sociálního styku, posuzovatele a posuzovaného. Vstupují tak do něj i výsledky reflexe vzájemných meziosobních vztahů, jakož i postavení a role ve skupině (viz část II.2.2 naší práce). V tomto smyslu naše modifikace Kellyho testu, kde seznam trojic není obsazen sociálními rolemi ve skupině, nýbrž konkrétními jmény osob ze skupiny, postihuje proces sociální percepce a jeho výsledky vrstevnatě. Vrstevnatost pojmu sociální percepce jsme zdůvodněně analyzovali v části II.1.2 naší práce. Toto je významný aspekt pro posuzování výsledků našeho sledování. Výsledky se pohybují na škále jednoduchých percepčních soudů až po hlubší a komplexnější charakteristiky druhé osoby.

Tabulka č.1 na str. 92 uvedla výchozí složení výzkumného

vzorku, k jehož určení jsme došli poměrně důkladnou přípravou výzkumu (viz část III.3.2 naší práce). Tabulka č.3 shrnuje a specifikuje výzkumný vzorek podrobený Kellyho testu. Srovnání ukazuje vysokou návratnost administrovaného testu.

Tab.č.3 Návratnost úplně vyplněného Kellyho konstruktivního testu. Složení skupin:

Typ skupiny	Poř.č.skup.	Celkem členů	Z toho Č.	Z toho N
VR	1	9	6	3
VR	2	11	8	3
VR	3	12	9	3
VR	4	11	8	3
VR	5	11	8	3
VR	6	12	9	3
Celkem n1	**6**	**n1=66**	**n1Č=48**	**n1N=18**
Typ skupiny	Poř.č.skup.	Celkem členů	Z toho Č.	Z toho N
MR	7	9	6	3
MR	8	10	7	3
MR	9	11	8	3
MR	10	10	7	3
MR	11	10	7	3
MR	12	10	7	3
Celkem n2	**6**	**n2=60**	**n2Č=42**	**n2N=18**
Celkem n	**12**	**n=126**	**nČ=90**	**nN=36**

(Vysvětl.: Č - Čech, N - Němec,VR – více rozvinuté skupiny, MR – méněrozvinuté skupiny)

Respondenti postupovali při řešení testu podle instrukce, která určovala v první fázi řešit předložených pět trojic tzv. formálním způsobem, tzn. označit dvojici osob v nějakém znaku shodných a třetí osobu od dvojice odlišnou. Ve druhé fázi bylo úkolem vyjádřit shodu i rozdíl nějakým podle respondentova názoru významným obsahovým znakem (viz část III.4.4 naší práce).

3.1 Prezentace analýzy výzkumných dat

Prezentace analýzy výzkumných dat a jejich srovnání mezi odlišnými typy skupin bude postupovat ve sledu dvou samostatných fází administrace testu. Zpracování dat na této úrovni směřuje jednoznačně k posouzení výsledků šetření prostřednictvím Kellyho testu v souvislosti s hypotézami výzkumu, dominantně s hypotézou č.1. Zde porovnáváme více-rozvinuté a méněrozvinuté skupiny jako celky. Velikost skupin je podobná, stejně tak je podobné jejich národnostní složení včetně toho, že vedoucím všech skupin jsou Němci. (Viz tab.č.3).

3.1.1 Analýza dat formálního řešení trojic

Respondentům ve všech skupinách bylo předloženo 5 standardních trojic, obsazených jmény konkrétních osob z vlastní skupiny. Model složení trojic jsme uvedli na str.100 naší práce.

Řešení 1. trojice:

První trojice měla standardní složení, tvořili ji tři Němci, z nichž jeden byl v pozici vedoucího pracovní skupiny, týmu. Tato trojice svou národnostní shodou jejích členů

záměrně nepřinášela pro naši práci klíčový aspekt sledování vnímání a reflexe interkulturní spolupráce. Její sestavení a předložení respondentům sledovalo dva cíle.

Zaprvé, oslabit vnímání předmětu našeho výzkumu jako výzkumu explicitně se dotýkajícího problematiky interkulturality. V této fázi našeho výzkumu ještě nebylo jednoznačně před respondenty zveřejněno, co je předmětem výzkumu. Dodržení této podmínky považujeme v tento moment výzkumu za klíčové, neboť znalost předmětu výzkumu by mohla být silnou intervenující proměnnou ovlivňující výsledky této fáze šetření.

Zadruhé, současně nás zajímalo, zda mezi odlišnými typy skupin je rozdíl v preferenci s ohledem na postavení vedoucího ve skupině. V části II.2.2 jsme téma postavení a role vedoucího ve vztahu k našemu tématu podrobněji připomínali, stejně jako v části II.2.3 význam stylu vedení pro atmosféru v týmu a jeho možné důsledky pro vnímání a reflexe interkulturních rozdílů ve skupině.

Formální řešení této trojice umožňovalo dvě varianty:

1 (NN:Nv)	**2 (NNv:N)**

(vysv.: N = Němec, Nv = Němec na pozici vedoucího skupiny)

Analýza dat formálního řešení této trojice ukazuje na rozdíl mezi VR a MR skupinami. Respondenti z VR skupin s výraznou převahou řeší trojici 2. variantou, tzn. že do určení dvojice shodných osob a třetí osoby od dvojice se odlišující nezapojují jako diferenciační hledisko postavení konkrétní osoby jako vedoucího ve skupině. U respondentů z MR skupin je tendence opačná, zde častěji vyčleňují vedoucího

jako osobu od dvojice se lišící. Toto zjištění, opakujeme, nesouvisí bezprostředně s naším tématem. Má však svoji hodnotu zprostředkovaně v tom, že indikuje rozdíly v atmosféře týmu, jež se mohou sekundárně do naší problematiky promítat. Rozdíl mezi VR a MR skupinami je statisticky významný.

Řešení 2. trojice:

Druhou trojici předkládanou k formálnímu řešení standardně pro všechny skupiny tvořili Čech a dva Němci, z nichž jeden byl na pozici vedoucího skupiny. Zde již prostor pro sledování naší problematiky sociální percepce mezi osobami odlišné národnosti uvnitř pracovní skupiny vznikal bezprostředně.

Formální řešení této trojice umožňovalo tři varianty:

1 (ČN:Nv)	**2 (ČNv:N)**	**3 (NNv:Č)**

(vysv.: Č = Čech, N = Němec, Nv = Němec na pozici vedoucího skupiny)

Ve VR skupinách se jako nejfrekventovanější ukazuje varianta řešení č.2, dále č.1 a jako nejméně frekventovaná varianta č.3. V MR skupinách je četnost preference variant odlišná. V nich je nejčastěji zastoupena varianta č.3, dále varianta č.1, nejméně frekventovanou je varianta č.2.

Data indikují, že v MR skupinách je klíčem k určení dvou shodných osob a k diferenciaci třetí odlišné osoby fakt odlišné národnosti osob zastoupených ve trojici. Dokonce zjištěná četnost naznačuje, že toto diferenciační hledisko stojí svojí četností nad diferenciací podle zastávané role či pozice ve skupině. Ve VR skupinách je tímto klíčem pro

určení shody a rozdílu zjevně jiná okolnost či znaky posuzovaných osob než explicitní národnostní shoda či rozdíl. Rozdíl mezi VR a MR skupinami je statisticky významný.

Řešení 3. trojice:

Třetí trojici předkládanou k formálnímu řešení standardně pro všechny skupiny tvořili Čech a dva Němci, přičemž žádný z Němců nezastával pozici vedoucího skupiny.

Formální řešení této trojice umožňovalo dvě varianty:

1 (ČN:N)	**2 (NN:Č)**

(vysv.: Č = Čech, N = Němec)

Výzkumná data ukazují, že ve VR skupinách respondenti častěji řeší trojici variantou č.1, v MR skupinách preferují variantu č.2.

Zjištěný rozdíl ve formálním řešení této trojice indikuje, že v případě VR skupin je pro respondenty diferenciačním hlediskem jiná okolnost či znaky než národnostní rozdíl mezi osobami, které skládají tuto trojici. Vedle toho u respondentů z MR skupin národnostní rozdíl jako diferenciační klíč k řešení trojice dominuje. Hledisko vnímání a posuzování osob skrze příznak odlišné pozice ve skupině zde nevystupuje, neboť všechny tři posuzované osoby stály na stejné hierarchické úrovni ve struktuře skupiny. Rozdíl mezi VR a MR skupinami je statisticky významný.

Řešení 4. trojice:

Čtvrtou trojici předkládanou k formálnímu řešení standardně pro všechny skupiny tvořili dva Češi a jeden Němec

současně zastávající pozici vedoucího skupiny.

Formální řešení této trojice umožňovalo dvě varianty:

1 (ČČ:Nv)	**2 (ČNv:Č)**

(vysv.: Č = Čech, Nv = Němec na pozici vedoucího skupiny)

Výzkumná data ukazují, že ve VR skupinách respondenti častěji řeší trojici variantou č.2, v MR skupinách respondenti preferují variantu č.1.

Zjištěný rozdíl ve formálním řešení této trojice indikuje, že v případě VR skupin není pro respondenty diferenciačním hlediskem národnostní rozdíl mezi osobami, které skládají tuto trojici. Je jím pravděpodobně jiný znak společný pro dvojici a odlišující třetí osobu. Naproti tomu u respondentů z MR skupin národnostní rozdíl jako diferenciační klíč k řešení trojice dominuje. Zde však výsledná data neumožňují jednoznačný závěr, jak jsme jej konstatovali. Ovlivňuje ho pravděpodobně důležitý fakt, že Němec zařazený do této trojice je současně na pozici vedoucího skupiny. Potenciální vliv této skutečnosti na formální řešení trojice koresponduje s řešením první předkládané trojice, v němž se prokázalo, že respondenti z MR skupin pozici vedoucího jako diferenciační kritérium oproti respondentům z VR skupin preferují. Pravděpodobně při řešení této trojice se aktualizují u respondentů z MR skupin obě hlediska – národnostního rozdílu a rozdílu pozice ve struktuře skupiny. Rozdíl mezi VR a MR skupinami je statisticky významný.

Řešení 5. trojice:

Pátou trojici předkládanou k formálnímu řešení

standardně pro všechny skupiny tvořili dva Češi a jeden Němec, který však na rozdíl od čtvrté trojice nezastával pozici vedoucího skupiny.

Formální řešení této trojice umožňovalo dvě varianty:

1 (ČČ:N)	**2 (ČN:Č)**

(vysv.: Č = Čech, N = Němec)

Výzkumná data ukazují, že ve VR skupinách respondenti častěji řeší trojici variantou č.2, v MR skupinách respondenti preferují variantu řešení č.1.
Zjištěný rozdíl ve formálním řešení této trojice naznačuje, že v případě VR skupin není pro respondenty diferenciačním klíčem národnostní rozdíl mezi osobami, jež tuto trojici tvoří. Je jím pravděpodobně jiný znak pro odlišení třetí osoby od dvojice osob v nějakém jiném než národnostně určeném znaku shodných. Naproti tomu u respondentů z MR skupin národnostní rozdíl jako diferenciační hledisko k řešení trojice dominuje. V případě této trojice do vnímání a posuzování osob příznak odlišné pozice ve skupině nezasahuje, jak tomu mohlo být ve čtvrté trojici, neboť všechny tři posuzované osoby stály ve struktuře skupiny na stejné hierarchické úrovni. Rozdíl mezi VR a MR skupinami je statisticky významný.

Shrnutí výzkumných údajů z první fáze Kellyho testu

Výzkumné údaje z první fáze administrace Kellyho konstruktivního testu, fáze tzv. formálního řešení trojic, kdy bylo úkolem určit v předložené trojici dvě osoby v nějakém podle respondenta podstatném znaku si navzájem

podobné či shodné a třetí osobu od této dvojice v nějakém podstatném znaku se odlišující přinesly následující zjištění:

a) Ve VR skupinách na rozdíl od MR skupin není diferenciačním hlediskem pro respondenta znak týkající se odlišné pozice posuzovaných osob ve struktuře skupiny. Toto zjištění přinesla analýza řešení první trojice.

b) Analýza údajů týkajících se řešení dalších čtyř trojic ukázala, že ve VR skupinách na rozdíl od MR skupin není rozhodujícím diferenciačním hlediskem pro respondenta znak týkající se odlišné národnosti posuzovaných osob.

c) V MR skupinách se naopak tento znak vyjadřující odlišnou národnost zřetelně ukazuje jako znak rozhodující ve všech trojicích, v nichž byl objektivně zastoupen (tedy kromě první). To se ukázalo i v řešení druhé trojice, kde třídění podle rozdílné národnosti převládlo nad řešením, v němž se uplatnila jako diferenciační hledisko odlišná pozice ve struktuře skupiny.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů v první fázi Kellyho testu shrnuje v příloze č.2 tab.č.1.

3.1.2 Analýza dat obsahového řešení trojic

Obsahové řešení trojic představovalo druhou fázi testu. V té měl respondent za úkol vyjádřit shodu v první fázi jím označených osob i rozdíl jím určené osoby nějakým podle jeho názoru významným obsahovým znakem. Napsat, v čem se dvě osoby shodují a v čem se třetí osoba od dvojice shodných liší. Jak ukázal náš předvýzkum, znak shody nemusí fungovat v opačném významu jako znak rozdílu. Nejde vždy o bipolární konstrukt, jak jej pojímá G.A.Kelly, nýbrž může jít v rámci téže trojice

o zcela odlišné znaky. Zaznamenáním a shrnutím všech znaků shody a všech znaků rozdílů jsme získali dvě samostatné množiny znaků. Znaky jsme roztřídili do tří obsahových kategorií:

1 – vnější znaky

2 – znaky vyjadřující charakteristiku posuzované osoby, či dvojice osob. Jako např. jejich postoje, kompetence, dovednosti aj. Jde o výraz hlubšího sociálně percepčního poznání.

3 - znaky vyjadřující explicitní národnostní charakteristiky, případně znaky k nim odkazující.

Pro ilustraci uvádíme příklady znaků vyjádřených respondenty a zařazených námi do jedné ze tří zmiňovaných kategorií:

1 – vnější znaky (příklady):

Pohlaví, barva vlasů, obvyklé oblečení, stáří, úroveň dosaženého vzdělání, délka známosti a spolupráce, výška aj.

Šlo o výrazy, které postihují a vyjadřují z hlediska vrstevnatého pojmu sociální percepce vnějškově a prvoplánově, vesměs okamžitě zaznamenatelé znaky, jež jdou takříkajíc „po povrchu“. Jako znaky shody či rozdílu jsou snadno, rychle a jednoznačně identifikovatelné.

2 – znaky vyjadřující charakteristiku posuzované osoby (příklady):

Srozumitelnost ve vyjadřování, strukturovanost myšlení, strukturovanost prezentace, kooperativnost, sympatie, míra pracovních zkušeností, odborná fundovanost, klidné vystupování, energičnost, systematičnost, důslednost, chaotičnost,

profesionální přístup k práci, koncepčnost, operativnost aj.

Šlo o výrazy, které postihují a vyjadřují z hlediska vrstevnatého pojmu sociální percepce hlubší rovinu vzájemného poznání. Nejde o znaky shody či rozdílu, jež by byly snadno, rychle a jednoznačně identifikovatelné, pokud se zde neuplatňují fenomény ovlivňující výsledek sociální percepce či neadekvátní atribuční procesy (viz část II.1.3 a II.1.4 naší práce). Jde spíše o komplexní sociálně percepční soudy, jež se utvářejí a modifikují v průběhu společné činnosti a ve vzájemných vztazích. (Zde opět podtrhujeme vnitřní spojitost procesů sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů).

3 - znaky vyjadřující explicitní národnostní charakteristiky, případně znaky k nim odkazující (příklady):

Němec, Čech, typicky německý chlad, česká lehkost, „jejich hloupej humor“, švejkovství, německá důkladnost, česká improvizace, aj.

Zde šlo, jak již vyplývá z označení této kategorie, o výrazy, jež v sobě nesou explicitní či implicitní vyjádření shody či rozdílu ve znaku národnostní příslušnosti, tedy v nichž je vyjadřován a tematizován fakt internacionálního složení skupiny. Tato třetí kategorie nerozlišuje sociálně percepční soud v odlišných rovinách sociálně percepčního procesu, jak tomu bylo u dvou kategorií výše. V tomto případě se mohou odlišné roviny prolínat. Pro zařazení znaků do této kategorie byl pro nás jako výlučný znak spojený s národností posuzovaných osob a vyjádřený posuzovatelem.

Jak jsme uvedli dříve, v těch případech, kdy bylo zařazení zjištěného znaku do té které kategorie komplikované,

probíhalo zatřídění v expertní skupině a nakonec ve vzájemné shodě.

Rozborem frekvence zastoupení jednotlivých kategorií ve všech pěti předložených trojicích jsme srovnávali výpovědi respondentů z VR a MR skupin. Nejprve prezentujeme rozbor obsahových kategorií pro vyjádření shody ve dvojici osob, následně prezentujeme rozbor obsahových kategorií pro vyjádření rozdílu osoby třetí.

A) Analýza znaků shody

Obsahové shoda 1. trojice: **N – N - Nv**

V této trojici, a to je zajímavé, respondenti z obou typů skupin vyjádřili znaky, jež spadají pouze do první a druhé kategorie, nikoliv do třetí. Skutečnost, že v předkládané trojici figurovali pouze Němci, neznamená, že jako znak shody by nebylo možné uvést znak třetí kategorie, neboť jde o posuzování konkrétních členů skupiny, jejich projevů a chování, nikoliv pouze a výlučně jejich národnosti. (Dovedeme si představit, že dva Němci mohou být v očích druhých více nebo méně, tak či jinak „němečtější“).

Nicméně v odpovědích respondentů byly shledány rozdíly. Ve VR skupinách oproti MR skupinám je nepatrně častěji shoda vyjadřována znaky spadajícími do druhé kategorie. Rozdíl však není statisticky významný.

Obsahová shoda 2. trojice: **Č – N - Nv**

V této trojici, jakož i v dalších, se již objevují znaky rozřazené do všech tří kategorií. Rozdíly mezi VR a MR skupinami jsou zřetelné. Respondenti z VR skupin vyjadřují

nejvíce znaků druhé kategorie, dále kategorie první. Třetí („národnostní“) kategorie je zastoupena nejmenším počtem znaků. Vedle toho respondenti z MR skupin nejčastěji vyjadřují shodu znaky třetí kategorie, dále kategorie druhé a nakonec co do četnosti kategorie první. To je zajímavý výsledek. Očekávali bychom, vzhledem k organizaci činnosti a fungování MR skupin, že znaky první kategorie zde budou frekventovanější. Zdá se, že výskyt znaků druhé kategorie by mohl být ovlivněn aktualizací nežádoucích sociálně percepčních fenoménů či atribucí. To je však otázka ze rámcem našeho předmětu zkoumání. Rozdíl ve vyjádření znaků třetí kategorie je z našeho úhlu pohledu i předmětu výzkumu podstatný. V tomto ohledu respondenti VR skupin ve srovnání s respondenty MR skupin vyjadřují shodu statisticky významně méně znaky třetí („národnostní“) kategorie.

Obsahová shoda 3. trojice: **Č – N – N**

V této trojici, jež byla složena z osob na stejné hierarchické úrovni struktury skupiny, se rovněž ukázal rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. Ve VR skupinách jsou nejčastějšími znaky shody ty, jež patří do druhé kategorie, dále první kategorie. Nejméně je shoda vyjadřována znaky kategorie třetí. V MR skupinách je nejčastěji shoda vyjádřená znaky třetí kategorie, s odstupem pak následuje shodná četnost znaků druhé a první kategorie. Ze srovnání mezi VR a MR skupinami v četnosti třetí kategorie zřejmě vyplývá, že respondenti z MR skupin výrazně častěji vyjadřují shodu znakem třetí („národnostní“) kategorie. Rozdíl je statisticky významný.

Obsahová shoda 4. trojice: **Č – Č- Nv**

Zde podobně jako v předchozím případě ve VR skupinách dominuje četnost znaků shody z druhé kategorie, následuje kategorie první a nejméně jsou zastoupeny znaky kategorie třetí. V MR skupinách jednoznačně dominuje zastoupení znaků ze třetí kategorie, následuje kategorie druhá a po ní kategorie první. Četnost vyjádřených znaků spadajících do třetí kategorie ukazuje zřejmý, statisticky významný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. V MR skupinách je „národnostní“ kategorie zřetelně častěji zastoupena.

Obsahová shoda 5. trojice: **Č – Č - N**

Podobně jako v předchozím případě vypadá rozložení četnosti znaků shody i v této trojici. Podtrhujeme, že i zde je v MR skupinách třetí („národnostní“) kategorie ve srovnání s VR skupinami zřetelně častěji zastoupena.Rozdíl je statisticky významný.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů v druhé fázi Kellyho testu, rozboru znaků vyjadřujících shodu dvojice posuzovaných osob a zařazených do tří kategorií, shrnuje v příloze č.2 tab.č.2.

B) Analýza znaků rozdílu

Obsahový rozdíl 1. trojice: **N – N – Nv**

Odlišnost třetí osoby od dvojice osob shodných byla respondenty vyjadřována znakem rozdílu. V této trojici nebyl zjištěn nápadný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. Nejvíce znaků vyjadřujících rozdíl spadá do druhé kategorie, následuje kategorie první. Třetí kategorií znaků kromě dvou

případů nebyl rozdíl vyjádřen. Toto zjištění koresponduje s vyjádřením shody v 1.trojici, viz výše.

Obsahový rozdíl 2. trojice: **Č – N – Nv**

Zde se již rozdíly mezi VR a MR projevují zřetelně. Respondenti z VR skupin vyjadřují znaky, jež dominantně patří do druhé kategorie, následuje s odstupem kategorie první, nejméně je zastoupena kategorie třetí. Vedle toho respondenti z MR skupin nejčastěji uvádějí znak rozdílu sice z druhé kategorie, jako respondenti z VR skupin, avšak nápadně častěji z kategorie třetí. Na posledním místě je obsazena kategorie první. Z našeho pohledu je důležité zjištění, že ve VR skupinách je třetí („národnostní“) kategorie zastoupena výrazně méně než v MR skupinách. Mezi VR a MR skupinami byl v určení znaku vyjadřujícího odlišnost zjištěn statisticky významný rozdíl.

Obsahový rozdíl 3. trojice: **Č – N - N**

V této trojici se opět ukázal rozdíl mezi VR a MR skupinami. Ve VR skupinách jsou nejčastějšími znaky rozdílu ty, jež spadají do druhé kategorie, dále kategorie první, poslední pořadí v četnosti má kategorie třetí. U MR skupin je nejvíce frekventovaná shodně kategorie třetí a druhá, následuje kategorie první. Ve VR skupinách respondenti vyjadřují znaky, jež patří do třetí „národnostní“ kategorie, výrazně méně často než v MR skupinách. Mezi VR a MR skupinami byl v určení znaku vyjadřujícího odlišnost zjištěn statisticky významný rozdíl.

Obsahový rozdíl 4. trojice: **Č – Č- Nv**

Čtvrtá trojice byla respondenty řešena velmi podobně jako trojice třetí. I zde v případě vyjádření znaku rozdílu třetí („národnostní“) kategorie jednoznačně převažuje nižší frekvence ve VR skupinách než v MR skupinách. Rozložení četnosti zastoupení jednotlivých kategorií koresponduje s frekvencí znaků vyjadřujících shodu (viz výše). Mezi VR a MR skupinami byl v určení znaku vyjadřujícího odlišnost i zde zjištěn statisticky významný rozdíl.

Obsahový rozdíl 5. trojice: **Č – Č - N**

V poslední řešené trojici byly znaky rozdílu vyjádřeny velmi podobně. Respondenti z VR skupin vyjadřují nejčastěji rozdíl znakem druhé kategorie, nejméně často znakem třetí kategorie. Ve VR skupinách je nejvyšší četnost identifikována u znaků třetí kategorie, nejnižší u znaků první kategorie. I zde se ukázal významný rozdíl mezi VR a MR skupinami ve vyjadřování znaků třetí („národnostní“) kategorie. Dosahuje úrovně statistické významnosti.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů v druhé fázi Kellyho testu, rozboru znaků vyjadřujících rozdíl třetí osoby od dvojice osob shodných a zařazených do tří kategorií, shrnuje v příloze č.2 tab.č.3.

Shrnutí výzkumných údajů z druhé fáze Kellyho testu

Výzkumné údaje z druhé fáze administrace Kellyho konstruktivního testu, fáze tzv. obsahového řešení trojic, kdy bylo úkolem určit a pojmenovat v řešené trojici podle respondenta podstatný znak shody dvojice osob a podstatný

znak, který třetí osobu od této dvojice odlišuje, přinesly následující zjištění:

a) Ve VR ani v MR skupinách se až na dva výjimečné případy neobjevily při obsahovém řešení první, národnostně homogenní trojice, znaky, jež by patřily do třetí kategorie znaků. Toto zjištění jsme posoudili jako zajímavé (viz výše).

b) Analýza údajů týkajících se obsahového řešení dalších čtyř trojic ukázala, že není zásadní rozdíl ve frekventovanosti a zastoupení kategorií těchto znaků, pokud jde o vyjádření shody či rozdílu. Tendence vyjádření četnosti těchto kategorií je podobná. Neplatí však, že by shoda i rozdíl byla respondentem vyjádřena týmž znakem „s opačným znaménkem“ jako bipolární konstrukt ve smyslu Kellyho koncepce. Zde se projevila naše modifikace Kellyho testu, neboť jsme neinstruovali respondenty tak jako G.A.Kelly, jemuž šlo o jiný cíl zkoumání (viz část III.4.4 naší práce).

c) Získané údaje ukazují na rozdíl mezi VR a MR skupinami. Z našeho pohledu a předmětu práce považujeme za důležité zjištění, že respondenti z VR skupin vyjadřují oproti respondentům z MR skupin znaky třetí kategorie, tedy znaky vyjadřující explicitní národnostní charakteristiky, případně znaky k těmto charakteristikám odkazující, výrazně méně často.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů v druhé fázi Kellyho testu shrnuje v příloze č.2 tab.č.2 a č.3.

3.2 Shrnutí výsledků Kellyho konstruktivního testu

Výsledky Kellyho konstruktivního testu jsme v jeho dvou fázích přiblížili výše. Týkaly se jednak první fáze –

tzv.formálního řešení trojic, jednak druhé fáze – tzv. obsahového řešení trojic. Celkově lze výsledky shrnout takto:

1)Výsledky ukazují na rozdíl mezi VR a MR skupinami, který je navíc podpořen závěry matematicko-statistického zpracování výzkumných údajů.

2)Rozdíl mezi VR a MR skupinami se projevuje v tom, že respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin nediferencují a nezapojují do posuzování (ve smyslu výsledků sociálně percepčních procesů) svých kolegů významnost a fakt jejich odlišné sociální pozice ve struktuře skupiny. Tento nález sice nesouvisí bezprostředně s naším předmětem zkoumání, má s ním však hlubší významovou souvislost. Indikuje rozdíl v charakteru a reálné podobě vzájemných vztahů ve skupině, jež se mohou promítat do reflexe vzájemných vztahů ve smyslu vztahů mezi národnostně odlišnými členy skupiny.

3) Rozdíl mezi VR a MR skupinami se dále projevuje v tom, že respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin nespatřují rozdíl či shodu mezi členy skupiny právě a zejména v tom, že jde o osoby odlišné národnosti. K určení dvojice shodných osob a jedné od dvojice se odlišující uplatňují jiné sjednocující či diferenciační hledisko (klíč) než národnostní rozdíl.

4) Rozdíl mezi VR a MR skupinami se navíc projevuje v tom, že respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin vyjadřují znak shody či rozdílu převážně v jiných významových kategoriích. Významně méně často uvádějí znaky, jež vyjadřují explicitní národnostní charakteristiky, případně znaky k těmto charakteristikám odkazující.

4. Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č.1 na str. 92 uvedla výchozí složení výzkumného vzorku, k jehož určení jsme došli poměrně důkladnou přípravou výzkumu (viz část III.3.2 naší práce). Tabulka č.4 shrnuje a specifikuje výzkumný vzorek dotazníkového šetření na základě administrovaných dotazníků. Srovnání ukazuje jejich vysokou návratnost.

Tab.č.4: Návratnost úplně vyplněných dotazníků, skladba vzorku.

Typ skupiny	Číslo skup.	Počet členů	Češi	Němci
VR	1	10	7	3
VR	2	11	8	3
VR	3	12	9	3
VR	4	13	10	3
VR	5	11	8	3
VR	6	14	10	4
Celkem n1	**6**	**n1=71**	**n1Č=52**	**n1N=19**
Typ skupiny	č.skup.	Počet členů	Češi	Němci
MR	7	9	6	3
MR	8	10	7	3
MR	9	11	8	3
MR	10	10	7	3
MR	11	10	7	3
MR	12	10	7	3
Celkem n2	**6**	**n2=60**	**n2Č=42**	**n2N=18**
Celkem n	**12**	**N=131**	**nČ=94**	**nN=37**

4.1 Prezentace analýzy výzkumných dat

Prezentace analýzy výzkumných dat a jejich srovnání mezi odlišnými typy skupin bude postupovat ve sledu výchozích programových otázek (1-7) dotazníku, sycených jednotlivými dotazníkovými položkami(1-42). Zpracování dat na této úrovni směřuje jednoznačně k posouzení výsledků dotazníkového šetření v souvislosti s hypotézami výzkumu, dominantně s hypotézou č.2. Zde porovnáváme vícerozvinuté a méněrozvinuté skupiny jako celky. Velikost skupin je podobná, stejně tak je podobné jejich národnostní složení včetně toho, že vedoucím všech skupin jsou Němci.(Viz tab.č.4).

4.1.1 Analýza dat programové otázky č.1

Programová otázka č.1 usilovala o postižení reflexe interkulturních vztahů a souvislostí v pracovní skupině na obecnější úrovni. Byla sycena položkami 1-6.

Položka č.1 zjišťovala, zda respondentovi vyhovuje, že složení týmu je internacionální, že jej v daném případě tvoří Němci a Češi. Odpověď na obecné úrovni v sobě nese jednak vliv současné aktuální zkušenosti z interkulturní spolupráce v týmu, jednak samozřejmě i osobní zaměření a preference respondenta, jež jsou ovlivněné i širší zkušeností než pouze tou, která je vázána na práci a život v konkrétní skupině. Těžko zde tyto roviny odlišíme. Nicméně rozhodující je odpověď respondenta jako výraz spojení obou rovin. Výsledné údaje ukazují, že mezi respondenty z VR a MR skupin není zjištěn statisticky významný rozdíl. Internacionální složení skupiny vyhovuje většině respondentů jak z VR, tak z MR skupin.

Položka č.2 zjišťovala, zda respondent reflektuje vztahy v týmu, a to zejména s národnostně odlišnými kolegy jako otevřené. Otevřenost byla pro lepší pochopení významu slova „otevřené“ ilustrována konkretizací v podobě dobré komunikace, možností bez zábran vyjadřovat své názory, vzájemným zájmem o výsledky práce i vzájemnou ochotou. Tato ilustrace pomáhala, jak bylo zjištěno předvýzkumem, abstraktní pojem otevřenosti konkretizovat pro podmínky fungování skupiny, jíž je respondent členem. Výsledné údaje ukazují statisticky významný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. Jako otevřené vztahy ve skupině statisticky významně více posuzují členové VR skupin.

Položka č.3 zjišťovala respondentovu případnou budoucí preferenci internacionálního složení pracovního týmu, pokud by měl přejít na jiné pracoviště. Do odpovědi se, stejně jako v položce č.1, opět promítají dvě roviny. Jednou je osobní formativní zkušenost se stávající situací, druhou je vlastní zaměření a založení. Výsledné údaje ukazují významný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. Preferenci interkulturního složení případného budoucího pracovního týmu statisticky významně více vyjadřují členové VR skupin.

Položka č.4 zjišťovala, zda respondenty spolupráce s kolegy odlišné národnosti obohacuje v pracovní sféře. V otázce jsme nekonkretizovali, v čem toto případné obohacení spočívá. Šlo nám o obecný hodnotící soud reflektující interkulturní vztahy. Vnímání a hodnocení interkulturality na pracovišti jako osobně obohacující v pracovní sféře sice nepatrně více vyjadřují členové VR skupin, nikoliv však statisticky významně. V daném ohledu není mezi respondenty z VR a MR skupin rozdíl.

Položka č.5 se na rozdíl od předchozí položky, která postihovala efekt interkulturality pro oblast pracovní, týkala ve stejném smyslu oblasti mimopracovní. Zjišťovala, jak respondent reflektuje efekt interkulturní spolupráce na pracovišti pro sebe sama za rámcem pracoviště, v oblasti mimopracovního života, zda jej obohacuje i v jeho osobním životě. Obohacující efekt interkulturní spolupráce na pracovišti ve sféře osobního, mimopracovního života statisticky významně více oproti respondentům z MR skupin vyjadřují členové VR skupin.

Položka č.6 věcně navazovala na předchozí položky a zjišťovala ochotu respondenta trávit se svými národnostně odlišnými kolegy z práce svůj volný čas mimo zaměstnání, např. při sportovních, společenských aj. aktivitách. Tuto ochotu vyjádřili respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin statisticky významně častěji.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.1

V položkách č. 1-6, jež tuto programovou otázku sytí, se ukázal statisticky významný rozdíl mezi vícerozvinutými a méněrozvinutými skupinami ve prospěch VR skupin ve čtyřech případech (v položkách č.2, 3, 5 a 6). Položky č. 1 a 4 statisticky významný rozdíl neukázaly, naznačují ho pouze v trendu rozdílných četností odpovědí. Analýza dat prokazuje, že rozdíl mezi typy skupin není patrný v oblasti obecné deklarace, že internacionální složení týmu respondentovi vyhovuje, a ve sféře vzájemného obohacení v pracovní sféře. Pokud jde o reflexi otevřenosti ve vzájemných vztazích, o případnou budoucí preferenci internacionálního složení týmu, obohacení v privátním životě a preference internacionálního

složení ve volnočasových aktivitách, pak zde rozdíly mezi VR a MR zjištěny byly. Data indikují, že ve VR skupinách se projevuje významně vyšší interkulturní vzájemnost mezi členy týmu nejen na pracovišti, nýbrž i s přesahem do mimopracovní sféry. Vedle toho v MR skupinách oproti VR skupinám převažuje diferenciace a odtažitost mezi členy pracovní skupiny odlišné národnosti kromě pracovní sféry, kde však vyšší afinita k preferenci národnostně rozmanité pracovní spolupráce ve smyslu pracovního obohacení může být motivována účelově.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č. 3, tab.č.1.

4.1.2 Analýza dat programové otázky č.2

Programová otázka č.2 postihovala vybrané aspekty, stránky vzájemné spolupráce a jejich reflexi respondentem. Šlo o to, jak respondent posuzuje fakt interkulturního složení týmu s ohledem na pracovní úspěšnost týmu, na vzájemnou interkulturní synergii a podnětnost, na vzájemnou meziosobní pomoc a napětí či konflikty ve vzájemných vztazích. V dotazníku tyto aspekty sledují položky 7 – 15.

Položka č.7 zjišťovala názor respondenta na to, zda právě proto, že skupina je internacionální, může být jako celek úspěšnější v dosahování skupinových pracovních cílů a plnění pracovních úkolů. Položka se svým obsahem dotýká spolupráce, je však ve svém určení a vymezení konkrétnější, neboť postihuje intencionalitu této spolupráce. Efekt interkulturní spolupráce na pracovišti ve prospěch pracovní úspěšnosti týmu vyjadřují členové VR skupin i MR skupin velmi podobně, a to v obou případech kladně. Statistické rozdíly se zde neukázaly. Výsledek ukazuje na to, že všeobecně se

internacionální složení týmu považuje v daném ohledu za užitečné.

Položka č.8 zjišťovala názor respondenta na to, zda právě proto, že skupina je internacionální, dochází v ní při společné činnosti k větší synergii pracovních zkušeností. Internacionální složení skupiny potenciálně představuje příležitost k výměně těchto pracovních zkušeností. Právě zahraniční kolegové, kteří přicházejí do nových podmínek firmy, bezpochyby navazují na své předešlé zkušenosti z jiných kulturně odlišných pracovišť, z jiných podmínek. Jejich zkušenosti svým formativním účinkem ovlivňují jejich pracovní kariéru a pracovní kompetence. Na novém pracovišti jsou tyto zkušenosti konfrontovány se zkušeností domácích pracovníků. Vzájemně rozdílné zkušenosti, projevující se v přístupu k práci a pracovních postupech, mohou být v souladu, mohou být také v rozporu. Jde o to, zda případné rozdíly jsou vnímány a hodnoceny jako faktor obohacující společnou činnost tím, že podporuje synergii, či jako faktor vytvářející mezi národnostně odlišnými členy skupiny bariéry, nesoulad či rozpor. Výsledky nenaznačují, že by ve VR skupinách případná odlišnost v pracovních zkušenostech byla silněji posuzována jako okolnost, která je zpracovávána a aktualizována v životě skupiny jako příležitost k synergii těchto zkušeností. Analýza dat ukazuje na statisticky nevýznamný rozdíl mezi VR a MR skupinami. V obou případech je internacionálnímu složení týmu v tomto ohledu přisuzován pozitivní efekt.

Položka č.9 zjišťovala názor respondenta na to, zda právě proto, že skupina je internacionální, dochází v ní při společné činnosti k větší synergii odborných názorů a

odborných argumentů. Podstata předmětu této položky je analogická předchozí položce dotazníku. Je však kokretizovaná na oblast odborných názorů a argumentů, předchozí pracovní zkušenost je zde uvedena v posunutém významu. Analýza dat ukazuje, že mezi VR a MR skupinami není statistický významný rozdíl, jako zdroj odborné synergie je posuzováno internacionální složení skupin pozitivně v obou typech skupin.

Nicméně obsahový rozdíl mezi položkou č.8 a č.9 lze předběžně s ohledem na praxi a s oporou o stanoviska respondentů vyjádřená v individuálních rozhovorech chápat i tak, že zatímco pracovní zkušenosti jsou komplexním a vrstevnatým pojmem, který v sobě zahrnuje jak rovinu ryze odbornou a profesní, tak také rovinu sociální, pak odbornost ve smyslu množiny relevantních znalostí a dovedností je vnímána v posunutém významu. Pracovníci v obou typech skupin a současně národnostně odlišní mají velmi podobnou úroveň odborných kompetencí. Jejich odborné znalosti a dovednosti pro výkon společných činností tím, že jsou podobné či shodné, nevedou k uvědomované národnostní diferenciaci, současně se promítají i do reflexe obecnějších, širších pracovních zkušeností.

Položka č.10 zjišťovala názor respondenta na to, zda právě proto, že skupina je internacionální, získává více podnětů k přemýšlení o sobě samém. Jde o podněty směrem k zamyšlení se nad strukturou a obsahem vlastních osobních hodnot, nad svým chováním a jednáním apod. V případě, že respondent reflektuje přítomnost národnostně odlišných kolegů jako z daného hlediska podnětnou, naznačuje tím současně stanovisko, že tyto kolegy akceptuje, jsou takříkajíc více

„vnitřně spolu“, než když je jako podnětné nepřijímá, či dokonce odmítá právě z důvodu vzájemných bariér, jež naopak stvrzují jeho vlastní systém hodnot a postojů, do kterého nechce vpustit byť jen podnícením nikoho (ve smyslu národnostně odlišného kolegy) jiného. Jde o to, co jsme vyjádřili při formulaci výzkumného problému, jakoby stáli „vedle sebe“, nikoliv „spolu“. Analýza dat ukazuje na statisticky významný rozdíl mezi VR a MR skupinami ve prospěch VR skupin. Respondenti z VR skupin posuzují internacionální složení svého týmu jako v daném ohledu podnětnější. Současně je patrné, že toto zjištění koresponduje s analýzou položky č.5 v předchozí programové otázce, která se týkala reflexe internacionálního složení týmu s ohledem na obohacení v osobním životě. Tam byl také zaznamenán rozdíl mezi VR a MR skupinami.

Položka č.11 se svým předmětem dotýká rovněž tématu vzájemné podnětnosti, v tomto případě však specifikované na oblast práce a pracovních aktivit. Jestliže jsme v položce č.8 a 9 konstatovali mezi národnostně odlišnými kolegy větší synergii ve sféře pracovních zkušeností a odborných znalostí a dovedností, pak se patrně tato podobnost projevuje i v oblasti vzájemné podnětnosti v pracovní oblasti. Výsledky ukazují, že v odpovědích nejsou rozdíly mezi VR a MR skupinami výrazné, jsou statisticky nevýznamné. V obou případech je hodnocena a vyjadřována vzájemná podnětnost k přemýšlení o své práci vysoce kladně. Jakoby v případě, kdy jde o věcnou rovinu vlastních pracovních aktivit, se rozdíl v reflexi národnostních rozdílů stírá. To je zajímavé zjištění, které indikuje skutečnost, že v případě ryze pracovních aktivit a pracovních kompetencí se rozdíl mezi

typem skupin vytrácí. Naopak v těch aspektech spolupráce, kde vstupují do hry širší souvislosti, se rozdíly zřetelně prohlubují.

Položka č.12 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že kolegové odlišné národnosti vyjadřují ve svém chování zřetelnou snahu a ochotu mu pomoci v pracovní sféře. Analýza dat ukazuje, že respondenti ve svých odpovědích vyjadřují pozitivní odpovědi. Rozdíly mezi VR a MR skupinami naznačují vyšší četnost pozitivních odpovědí u respondentů z VR skupin, rozdíly však nejsou statisticky významné.

Položka č.13 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že případně vyjadřovaná ochota k pomoci ze strany týmových kolegů, jež jsou odlišné národnosti, pramení z jejich upřímného osobního zájmu pomoc poskytnout. V tomto případě se ve srovnání mezi VR a MR skupinami ukázal zřetelný a statisticky významný rozdíl ve prospěch respondentů z VR skupin. Zdá se, že klíčovým pro rozdílnost odpovědí je emočně silný přívlastek „upřímný“, „osobní“ zájem. Respondenti z VR skupin tuto „upřímnost“ reflektují pozitivněji na rozdíl od respondentů z MR skupin, kteří o ní častěji pochybují či ji odmítají. To má bezpochyby souvislost se sociálním klimatem skupiny jakož i reflexí vzájemných vztahů ve skupině.

Položka č.14 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že jeho týmoví kolegové odlišné národnosti vyjadřují ve svém chování zřetelnou snahu a ochotu mu projevit podporu v pracovní i nepracovní sféře. Tato položka na rozdíl od předešlé formuluje charakteristiku vztahu jako podporu, nikoliv pomoc. Významový posun, což ukázal a potvrdil předvýzkum a ověřování dotazníku, spočívá v tom, že v interpretaci respondentů je pomoc chápána jako akutní a nezbytná

v případě zřejmých pracovních problémů. Vedle toho podpora je výrazem hlubších a dlouhodobějších vzájemných vztahů, je trvalejší a osobnější. Navíc její spojení s pracovní a nepracovní sférou, jak je formulováno v otázce, postihuje zřejmě širší než pouze pracovní oblast vzájemného sociálního styku. V odpovědích se ukázal statisticky významný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin ve prospěch respondentů z VR skupin. Ti zřetelněji oceňují své národnostně odlišné kolegy jako spolupracovníky, kteří jsou ochotní a snaží se tuto podporu poskytnout.

Položka č.15, poslední v sérii programové otázky č.2, zjišťovala, zda se respondent domnívá, že případná napětí či konflikty v týmu mají jednoznačně původ jinde než ve faktu, že tým má internacionální složení. Byla zaměřena na sledování odmítnutí národnostních rozdílů ve skupině jako determinanty napětí a konfliktů. Respondenti z VR skupin národnostní odlišnost jako determinantu napětí a konfliktů odmítají oproti respondentům z MR skupin častěji. Nejde však o rozdíl statisticky významný. Respondenti z MR skupin téměř ve třetině případů nevidí, že by případná napětí a konflikty měly jednoznačně svůj původ jinde než v internacionální skladbě týmu.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.2

Programová otázka č. 2 se ve svých položkách č.7-15 dotýkala vybraných aspektů, stránek vzájemné spolupráce a jejich reflexe respondentem. Oproti programové otázce č.1 se zde tak jednoznačné rozdíly mezi VR a MR skupinami nepotvrdily.

Statisticky významné rozdíly jsou zjištěny tam, kde

předmětem reflexe jsou širší sociální souvislosti vzájemných vztahů vyplývajících ze vzájemné spolupráce (pol.č.10 – podnět k přemýšlení o sobě, č.13 – upřímnost zájmu pomoci, č.14 – celková podpora).

Tam, kde se vzájemná spolupráce a její reflexe explicitně dotýká ryze pracovních záležitostí (synergie odborných názorů, podnětnost k úvahám o vlastní práci a aktualizace pracovní pomoci) se rozdíly mezi VR a MR skupinami neprojevují. To je zajímavé zjištění, jak jsme již komentovali výše. I když jde o zjištění explorativního rázu a na této úrovni neumožňuje kauzální vysvětlení, nabízí se dvě možné interpretace tohoto jevu. Zaprvé, úroveň odborných znalostí a dovedností je mezi členy skupiny a současně odlišné národnosti natolik vyrovnaná, že případná rozdílnost mezi kolegy v této sféře není výrazně uvědomována, a tím se faktor objektivní odlišné národnosti neaktualizuje. Zadruhé, téma ryze odborné spolupráce, projevované v oblasti uplatňovaných kompetencí a vzájemné pracovní pomoci je pro členy pracovního týmu natolik významné (neboť v obou typech pracovních skupin je pracovní spolupráce a plnění pracovních úkolů rozhodujícím důvodem pro členství ve skupině), že ve své podstatě odsouvá reflexi faktických národnostních rozdílů do pozadí, neboť spolupráce je patrně posuzována účelověji, motivací může být společný a současně individuální výsledek spolupráce.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3, tab.č.2.

4.1.3 Analýza dat programové otázky č.3

Programová otázka č.3 se dotýkala reflexe vybraných

aspektů pracovních aktivit. Šlo v ní o zjišťování toho, jak respondent posuzuje fakt interkulturního složení týmu s ohledem na stabilitu pracovního výkonu, odpovědnost při plnění pracovních úkolů, motivaci k pracovní činnosti a způsoby řešení pracovních problémů a kritických či krizových situací v práci. V dotazníku tyto parametry sledují položky 16 - 20.

Položka č. 16 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že stabilita pracovního nasazení a výkonu je ve srovnání českých a německých kolegů v jeho týmu velmi podobná. Otázkou jsme sledovali reflexi objektivně důležitého parametru realizace pracovních aktivit. Důvodem k této otázce byl obecně sdílený a deklarovaný názor, že právě v aspektu stability výkonu a pracovního nasazení jsou mezi Čechy a Němci podstatné rozdíly. Často se uvádí, že na rozdíl od Němců pracovní nasazení a výkon Čechů nápadně kolísá. Respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin vyjadřují názor, že v daném ohledu si jsou Češi a Němci velmi podobní. Rozdíl však není statisticky významný. Interpretace zjištěného rozdílu v objektivně (a pro vysoce výkonově orientovanou firmu zejména) podstatném aspektu spolupráce a plnění pracovních úkolů, jakým je stabilita výkonu jakožto předpokladu pro kvalitu práce, může být rozdílná. Tuto interpretaci dosažené zjištění sice neumožňuje, nicméně lze odhadovat, že zjištěný rozdíl, byť nikoliv statisticky významný, mezi typy skupin je dán charakterem a organizací společné činnosti, jakož i charakterem vzájemných vztahů, jež jsou touto činností zprostředkovány (viz naše teoretická východiska, část II.3.) Rozdíly mezi VR a MR skupinami podle diferenciačních kritérií určují, že ve VR skupinách, kde jde

mimo jiné o každodenní společnou činnost jejich členů, je zastoupena pokud jde o předmět činnosti i sféra vzájemných vztahů. A v ní lze podle našeho soudu apelovat na řadu stránek pracovního chování a jednání jednotlivců, včetně apelu na stabilní, plánovaný a dle plánu realizovaný pracovní výkon. Přirozeně sem vstupuje i klíčová determinanta, jíž je zřejmá souvislost se stylem vedení pracovní skupiny i jednotlivců.

Položka č.17 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že míra pracovní odpovědnosti je ve srovnání jeho českých a německých kolegů podobná. Posuzovat odpovědnost v práci je pro členy pracovního týmu nelehký úkol, neboť odpovědnost jde za rámec běžně projevovaných aspektů pracovních aktivit. Jde o hodnotící soud, který není prvoplánově zřetelný, je odvozen od systému dalších projevů. Navíc jde o závěr, k jehož objektivnímu vyjádření je kompetentní spíše vedoucí pracovního týmu na základě dalších objektivně identifikovatelných ukazatelů. Nám šlo v této položce o vyjádření subjektivních dojmů respondentů. Výsledky vyjadřují shodu názorů mezi respondenty z VR a MR skupin. Podobnost národnostně odlišných kolegů v týmu v oblasti pracovní odpovědnosti silně potvrzují. Statisticky významné rozdíly zjištěny nebyly. Zdá se, že téma pracovní odpovědnosti explicitně formulované otázkou, navazuje na předchozí zjištění o rozdílu mezi sférou ryze pracovní a sférou širších sociálních souvislostí.

Položka č.18 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že motivace k pracovním výkonům i k práci obecně je ve srovnání jeho českých a německých kolegů v týmu velmi podobná. Posuzovat a hodnotit pracovní motivaci druhých znamená

zapojovat a aktualizovat procesy kauzálních atribucí, tj.sekundárně přisuzovat ostatním jejich určité vlastnosti a záměry, na základě toho pak vyvozovat subjektivní závěry. Tato položka je, zdá se, s ohledem na předmět našeho šetření, nosná, neboť v sobě zahrnuje soud, jenž vychází z širší reflexe vzájemných vztahů ve skupině i skupinového klimatu. Analýza dat ukázala statisticky významný rozdíl v odpovědích mezi respondenty z VR a MR skupin. Respondenti z MR skupin podobnost v pracovní motivaci neposuzují zdaleka tak často jako respondenti z VR skupin. Zřejmou interpretaci tohoto soudu přinesla zjištění prostřednictvím individuálních rozhovorů. V nich se ukázalo, že jako klíčovou motivaci k pracovním výkonům Němců posuzují Češi to, že jejich němečtí kolegové jsou v našich podmínkách na „přechodné misi v rámci koncernu“ se snahou „udělat si zde jméno“ a po čtyřech letech se vrátit na hierarchicky vyšší pracovní pozice ve své domovské značce koncernu (VW, Audi). Tomuto cíli zde v Čechách podřizují veškeré své pracovní aktivity.

Položka č.19 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že způsob řešení pracovních problémů je ve srovnání jeho českých a německých kolegů v týmu velmi podobný. Zjišťované názory respondentů v této položce se na rozdíl od položky předchozí více opírají o praktickou zkušenost ze vzájemné spolupráce a hodnocení behaviorálních projevů druhých v situaci objektivních pracovních problémů. Nejde tolik o atribuci, nýbrž o hodnocení na základě vnějškově pozorovatelných aktů činnosti a chování, na základě osobní zkušenosti. Přirozeně – hodnotící a srovnávací soud zahrnuje subjektivní rovinu a výraz postoje, jenž má širší okolnosti a zázemí, než pouhé odosobněné posouzení. Data ukazují statisticky významný

rozdíl mezi respondenty z odlišných typů skupin. Podobnost způsobu řešení problému u českých a německých kolegů častěji vyjadřují respondenti z VR skupin.

Položka č.20 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že způsob zvládání a řešení výjimečných krizových situací v práci je ve srovnání jeho českých a německých kolegů v týmu velmi podobný. Svým obsahem významově navazuje na předchozí položku, konkretizuje a prohlubuje ji však právě pro výjimečné krizové situace, neboť se často setkáváme s názorem, že v nich se projevuje mezi Čechy a Němci zřetelný rozdíl. O Češích panuje v praxi názor, že v těchto situacích mají sklon k rychlé reakci na vzniklou krizovou situaci a její často improvizační řešení, zatímco Němci postupují velmi uvážlivě a především systematicky. Data ukazují až dramatický rozdíl v názorech respondentů z VR a MR skupin. Rozdíl je statisticky významný a ukazuje, že respondenti z MR skupin mezi svými národnostně odlišnými kolegy takřka jakoukoliv podobnost ve zvládání krizových situací nevidí.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.3

Programová otázka č. 3 ve svých položkách č.16-20 se dotýkala vybraných aspektů pracovních aktivit a jejich reflexe respondentem. Rozdílnost se neukázala v položce č.17, která se vztahovala k posuzování pracovní odpovědnosti. Uvedli jsme, že posuzovat odpovědnost v práci je komplikované, i to, v čem patrně tato komplikovanost spočívá. V položce č.16 (stabilita výkonu) se rozdílnost sice projevila, nikoliv na úrovni statistické významnosti. Výsledky však ukazují statistickou rozdílnost mezi VR a MR skupinami v položkách č.18 (motivace k pracovní činnosti),

č.19 (způsob řešení pracovních problémů) a č.20 (chování v kritických situacích. Respondenti z VR skupin v těchto položkách spatřují mezi členy skupiny odlišné národnosti více podobností, respondenti z MR skupin naopak velké odlišnosti.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3, tab.č.3.

4.1.4 Analýza dat programové otázky č.4

Programová otázka č.4 sledovala reflexi pracovních kompetencí. Šlo v ní o zjišťování toho, jak respondenti posuzují znalostní a dovednostní úroveň národnostně odlišných členů své skupiny. V dotazníku tyto parametry sledují položky 21 - 22.

Položka č. 21 sledovala reflexi znalostí, **položka č.22** dovedností. Data z obou položek jsou shodná, Ukazují na vysoký stupeň shody odpovědí respondentů z VR a MR skupin. V obou typech skupin respondenti uvádějí, že úroveň rozhodujících znalostí a dovedností potřebných pro výkon činností je ve srovnání českých a německých kolegů ve skupině velmi podobná.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.4

Programová otázka č. 4 se ve svých dvou položkách č.21 a č.22 dotýkala vybraných aspektů spolupráce specifikovaných pro sféru pracovních kompetencí, konkrétně rozhodujících znalostí a klíčových dovedností potřebných pro výkon pracovních činností a jejich reflexe respondentem. Výsledky podporují zjištění uvedená výše, tj. že tam, kde jde o výlučně pracovní aspekty (v tomto případě o pracovní kompetence), vychází vzájemné srovnání národnostně odlišných

členů skupin jako velmi podobné a neindikuje rozdíly mezi VR a MR skupinami.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3, tab.č.4.

4.1.5 Analýza dat programové otázky č.5

Programová otázka č.5 sledovala reflexi vybraných aspektů vzájemné komunikace a byla sycena položkami č.23-28. Zde šlo o zjišťování toho, jak respondenti posuzují mezi národnostně odlišnými členy své skupiny vzájemnou snahu poskytnout a přijmout pomoc formou odborné rady či doporučení, interpretaci motivace poskytovatele rady a akceptaci názoru a odborných argumentů druhé osoby. V dotazníku tyto parametry sledují položky 23 - 28.

Položka č.23 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že je sám vnitřně z vlastního rozhodnutí ochoten vyslechnout rady a doporučení v pracovních otázkách od svého týmového kolegy odlišné národnosti. Vyjádření této ochoty či neochoty představuje indikátor vzájemných pracovních vztahů. Nechat si dobrovolně poradit znamená partnera akceptovat, jeho odborné názory brát v úvahu, zajímat se o ně. V opačném případě jde o odmítnutí, o výraz bariéry mezi odlišnými subjekty. Analýza dat ukazuje, že mezi stanovisky respondentů z odlišných typů skupin není zaznamenán statisticky významný rozdíl, i když respondenti z VR skupin nepatrně častěji vyjadřují ochotu naslouchat radám ze strany kolegů odlišné národnosti. Zdá se, že relativní shoda mezi VR a MR skupinami je opět určena sférou společné ryze pracovní činnosti, v níž, jak jsme již ukázali, se rozdíly tak zřetelně neprojevují.

Položka č.24 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že

je sám vnitřně a z vlastního rozhodnutí ochoten obrátit se s žádostí o radu a doporučení v pracovních otázkách na svého týmového kolegu odlišné národnosti. Zde sledujeme analogicky jako v předchozí položce výraz vztahu mezi národnostně odlišnými členy týmu. Tentokrát však sledujeme významový posun předmětu otázky směrem k respondentově proaktivitě, a to na základě jeho vnitřního osobního popudu a zájmu. (Vnějším popudem by např. mohl být explicitní pracovní problém). Data ukazují statisticky významný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin. Ve VR skupinách je zjištěn vyšší zájem o radu národnostně odlišných kolegů, vyjádřený žádostí o ni.

Položka č.25 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že, když mu týmový kolega odlišné národnosti poskytuje radu či doporučení v pracovních otázkách, je jeho zájem motivován výlučně snahou pomoci. Interpretace toho, proč kolega poskytuje druhému radu a doporučení, může být rozdílná. Právě to, jak je tato snaha vnímána a chápána, může indikovat úroveň spolupráce ve skupině. Výzkumná data ukazují, že v odpovědích respondentů z VR a MR skupin není statisticky významný rozdíl. U obou typů skupin je rada druhého chápána jako výraz snahy pomoci v pracovních otázkách.

Položka č.26 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že, když mu týmový kolega odlišné národnosti poskytuje radu či doporučení v pracovních otázkách, není to výrazem jeho snahy o konfrontaci. Jde o variantu předmětu předchozí položky, zde však je motivace druhého k poskytování doporučení vyjádřena negativně, neboť i takto lze snahu druhému radit interpretovat. Rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin není statisticky významný. Respondenti se v naprosté většině

vcelku jednoznačně vyjadřují tak, že rada a doporučení ze strany národnostně odlišných kolegů není výrazem jejich snahy o vzájemnou konfrontaci.

Položka č.27 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že obecné názory jeho týmových kolegů odlišné národnosti bez problémů akceptuje v tom smyslu, že o nich přemýšlí a respektuje jejich existenci, i když se s nimi třeba ne zcela ztotožňuje. Šlo zde o postoj respondentů k obecným názorům druhého, jež postihují širší než pouze pracovní sféru či pracovní spolupráci, současně o vyjádření uznání jejich existence a respektu k nim, byť nejsou v souladu s názory vlastními. Rozdíly mezi respondenty z VR a MR skupin nejsou statisticky významné, i když tendence k rozdílům se zde projevuje. Respondenti z MR skupin obecné názory svých národnostně odlišných kolegů akceptují v uvedeném smyslu méně.

Položka č.28 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že odborné věcné argumenty jeho týmových kolegů odlišné národnosti bez problémů akceptuje v tom smyslu, že o nich přemýšlí a respektuje jejich existenci, i když se s nimi třeba ne zcela ztotožňuje. Zde je předchozí položka sledující obecné názory konkretizována do oblasti pracovních činností v podobě odborných a věcných argumentů či názorů. Data ukazují, že v této oblasti nebyl shledán rozdíl mezi VR a MR skupinami. Zjištění koresponduje s předchozími nálezy rozdílů v postojích a soudech ve sféře ryze pracovní a sféře širšího sociálního kontextu.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.5

Programová otázka č.5 se ve svých položkách č.23-28

dotýkala reflexe vybraných aspektů vzájemné komunikace. Šlo o aspekty týkající se poskytování rady a doporučení a jejich akceptace či interpretace motivace jejich poskytování. Kromě položky č.24 (aktivní obrácení se k druhému pro radu) se u ostatních položek rozdíl mezi VR a MR skupinami neprokázal. Ve srovnání s předchozími položkami se i zde ukazuje silnější provázanost mezi národnostně odlišnými kolegy bez ohledu na jejich zařazení do VR či MR skupin, pokud jde o oblast, která se bezprostředně dotýká jejich pracovní spolupráce.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3, tab.č.5.

4.1.6 Analýza dat programové otázky č.6

Programová otázka č.6 sledovala sebereflexi respondenta v oblasti vzájemné interkulturní empatie. Šlo zde o zjišťování toho, jak respondenti posuzují vlastní schopnost a ochotu ve sféře uvědomované empatie vůči národnostně odlišným kolegům v pracovním týmu, jehož jsou členy, jakožto jednoho z předpokladů produktivní spolupráce v internacionálním týmu. V dotazníku tyto parametry sledují položky č.29 – č.31.

Uvědomujeme si, že diferenciace zaměření empatie vůči národnostně odlišným kolegům a kolegům národnostně shodným je do jisté míry násilná. Rozdíly mezi lidmi v jejich obecné schopnosti a ochotě k empatii jsou velmi individuální a jsou podmíněny řadou okolností i osobnostních charakteristik, jakož i osobní individuální zkušeností. Nicméně naše otázka, takto explicitně zaměřená právě na kolegy odlišné národnosti, sleduje nikoliv obecnou schopnost empatie respondentů, nýbrž empatii jako výraz vstřícnosti, ohleduplnosti, zájmu směrem

k národnostně odlišným kolegům s vědomím toho, že se mohou vzájemně odlišovat v důsledku širšího sociálně kulturního kontextu. Jde tedy o sledování výrazu specifického projevu vzájemných vztahů v oblasti vzájemné empatie.

Položka dotazníku č. 29 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že projevuje vůči svým týmovým kolegům odlišné národnosti dostatek empatie. Formulace této otázky má důležitou významovou rovinu. A to posouzení „dostatku“ empatie. Kdy je dle názoru respondenta empatie dostatečná a kdy nedostatečná? Dovedeme si představit, že respondent, který je vnímavý ke svým kolegům, záleží mu na vzájemných dobrých vztazích a projevuje snahu chápat druhého jakoby postavením se do jeho pozice, může mít dojem, že by měl být empatičtější, tedy že jeho empatie není dostatečná. A naopak, respondent, který proces empatie vzhledem k podobě vzájemných vztahů a zejména vzhledem k vnitřně uvědomovaným a vnějškově projevovaným postojům ke kolegům odlišné národnosti spíše ignoruje, může mít dojem, že jím fakticky projevovaná míra empatie je výsostně dostatečná. Tato souvislost byla otázkou, již jsme diskutovali a řešili v přípravě dotazníku v předvýzkumu. Ukázalo se, že pokud se ptáme pouze na posouzení přítomnosti empatie, respondenti ji potvrzují. Pokud však sledujeme reflexi její dostatečné míry, pak se ukazují rozdíly. Zdá se, že přiznání nedostatečné míry empatie je vyjádřením faktu, že respondent dává najevo, že empatii nechce projevovat a že ji spíše ignoruje, i když ne zcela vylučuje. Současně, že tímto konkretizovaným předmětem dotazu je vyjádřen aspekt jeho vztahu k ostatním a spolupráce s nimi. Proto jsme zachovali původní formulaci otázky. Výzkumná data ukazují na to, že mezi VR a MR skupinami nejsou

v tomto ohledu statisticky významné rozdíly. Naprostá většina respondentů se domnívá, že vůči svým národnostně odlišným kolegům projevuje dostatek empatie. Zajímavé okolnosti tohoto stanoviska přinesly individuální rozhovory. Ty ukázaly, že posuzovaná míra empatie se dominantně vztahovala ke sféře pracovních problémů a pracovní spolupráce. Současně je zajímavé konfrontovat tento nález s výsledkem pozorování z první fáze šetření. Tam se ukázalo, že respondenti z VR skupin oproti respondentům z MR skupin zřetelně častěji empatii projevují. Zde však šlo o jiný úhel pohledu, tj. o osobní reflexi dostatku empatie.

Položka č. 30 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že míra obtížnosti empatie vůči jeho týmovým kolegům odlišné národnosti je shodná s mírou obtížnosti empatie vůči kolegům shodné národnosti. Podstata dotazu spočívala v tom, že empatie jakožto proces vžívání se do situace druhého nutně vychází z porozumění osobnímu a sociálně-pracovnímu kontextu druhé osoby. Toto porozumění se v empatii odráží, přičemž je dáno jednak vlastním aktuálním spektrem a bohatostí informací o něm, jednak výrazem zájmu tyto informace získávat a zejména je dávat do souvislostí. Obě stránky vycházejí z vlastní snahy a zájmu o porozumění druhému, jsou současně rysem vzájemných vztahů a spolupráce. Ani zde data nepotvrzují statisticky významné rozdíly mezi VR a MR skupinami, i když informace z individuálních rozhovorů tento výsledek upřesňují v tom smyslu, že pro respondenty z MR skupin je empatie národnostně odlišných kolegů náročnější. Toto zjištění indikuje, že ve VR skupinách, kde fungují otevřenější vztahy a kde úroveň vzájemného poznání je hlubší a komplexnější, není právě proto pro jejich členy rozdíl v obtížnosti

empatie. Naopak v MR skupinách, kde je identifikována silnější diferenciace mezi národnostně odlišnými členy týmu, kde byla zjištěna vyšší uzavřenost a bariéry ve vzájemných vztazích (viz výše), kde v důsledku toho je oslabena zmíněná informační bohatost kontextu a případně absentuje i zájem o jeho prohlubování, může být empatie posuzována jako těžší. Nicméně dotazník tento rozdíl nepotvrdil, uvedená interpretace vychází z poznatků z rozhovorů.

Položka č. 31 zjišťovala, zda se respondent domnívá, že projevuje empatii i v případě, kdy posuzuje a zejména hodnotí výsledky práce svých týmových kolegů odlišné národnosti. Šlo o to zjistit, zda empatie vstupuje i do sféry ryze pracovní ve smyslu hodnocení výsledků práce. Obecně sdílený názor, že do hodnocení výsledků empatie nepatří, že empatie v tomto případě jde za rámec pragmatického kritéria pouze a jenom výsledků práce, byl důvodem pro naši otázku a její formulaci. Data ukazují statisticky významný rozdíl mezi VR a MR skupinami. Respondenti z VR skupin častěji vyjadřují, že i v této situaci empatii projevují. To je sice velmi obecné a poněkud abstraktní zjištění, neboť nespecifikuje ani míru, ani předmět procesu empatie. Pravděpodobně v podmínkách firmy, kde jsme výzkum realizovali, nejde o benevolenci respondentů ke svým kolegům odlišné národnosti a prominutí nedosažení výsledků v jejich kvantitě i kvalitě. Individuální rozhovory potvrzují, že empatie v tomto případě má svůj základ ve snaze pochopit okolnosti pracovního postupu, náročnost a objem pracovních povinností spolu s vyjádřením podpory či konkrétní pomoci.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.6

Programová otázka č.6 se ve svých položkách č.29-31 dotýkala sebereflexe respondenta v oblasti empatie vůči národnostně odlišným kolegům. Šlo o zjišťování obecné empatie, empatie konkretizované směrem k výsledkům práce a posouzení obtížnosti empatie. Výzkumná data ukazují na shodu mezi respondenty z VR a MR skupin v položkách č.29 (dostatek empatie) a č.30 (obtížnost empatie). Statisticky významný rozdíl se ukázal při aktualizaci empatie při hodnocení výsledků práce ve smyslu potenciální podpory a pomoci při řešení pracovních úkolů. Pro upřesnění dotazníkových položek a jejich formulační konkretizaci byly užitečné rozhovory s respondenty v rámci předvýzkumu.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3, tab.č.6.

4.1.7 Analýza dat programové otázky č.7

Programová otázka č.7 sledovala respondentovu reflexi vybraných obecně deklarovaných kulturních standardů. Šlo zde o zjišťování toho, jak respondenti tyto tzv. kulturní standardy posuzují. Šlo o reflexi aktualizace či platnosti těchto standardů právě v konkrétních podmínkách sledovaných skupin. Postup v rámci programové otázky č.7 byl jednotný. V dotazníku byly jednotlivé standardy formulovány do podoby soudu. Cílem respondentů bylo rozhodnout, zda souhlasí s tím, že tento soud v případě jejich skupiny neplatí. Souhlas respondenta vyjadřoval neplatnost tohoto soudu (kulturního standardu) v podmínkách a životě vlastní pracovní skupiny, nesouhlas vyjadřoval platnost tohoto soudu v podmínkách vlastní skupiny. V dotazníku reflexi těchto standardů sledu-

jí položky 32 - 42.

Položka č.32 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi kralují ve schopnosti improvizace, zatímco Němci improvizaci odmítají a zásadně postupují podle plánu a stanovených pravidel.“

Tento kulturní standard postihuje sféru organizace a postupu pracovních činností. Významově koresponduje s naší položkou č.19 a 20, viz výše. Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR neplatnost tohoto soudu vyvracejí.

Položka č.33 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi jsou spíše velkorysí a nad věcí, zatímco Němci se soustřeďují na hluboké detaily.“

Tento kulturní standard postihuje sféru přístupu k práci, napovídá o chápání a stanovování priorit úkolů i postupů k jejich řešení. Významově koresponduje s naší položkou č.19 a 22. Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR jeho neplatnost vyvracejí.

Položka č.34 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi jsou spíše povrchní, zatímco Němci jsou velmi důkladní“.

I tento standard se týká přístupu k práci i širším

souvislostem. Koresponduje s naší položkou týkající se způsobu řešení pracovních problémů (č.19) i projevovanými pracovními dovednostmi (č.22). Významová rovina tohoto soudu je však širší, neboť konotace slova „povrchní“ může směřovat k interpretaci ve smyslu pracovních postupů jakoby po povrchu řešeného úkolu či problému a s postižením a vyřešením jeho klíčových momentů (tedy určením jeho priorit a důležitosti), stejně však může směřovat k interpretaci ve smyslu „lajdáctví“. Zde byl pro nás důležitý předvýzkum, který rozhodl o stávajícím zachování formulace obecně sdíleného soudu či standardu, neboť potvrdil první typ interpretace. Tento význam byl ostatně potvrzen i ve čtvrté fázi našeho šetření, v individuálních rozhovorech s respondenty. Výzkumná data v tomto případě neukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Respondenti z obou typů skupin se domnívají, že tento standard v jejich skupinách neplatí, že se neaktualizuje. Výsledek indikuje podobné a kladné hodnocení pracovních činností a pracovních postojů.

Položka č.35 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi jsou zvyklí a je pro ně typické dokončovat práci ve velkém stresu a na poslední chvíli, zatímco Němci postupují striktně podle předem stanoveného harmonogramu prací“.

Tento standard se rovněž týká stylu a způsobu vykonávaných činností. Významově koresponduje s položkou č.16, sledující otázku stability pracovního nasazení a výkonu. Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco

respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho platnost neodmítají.

Položka č.36 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi jsou zvyklí se na pracovišti silně orientovat na vzájemné meziosobní vztahy, přisuzují jim významnou hodnotu, zatímco Němci preferují výkonovou orientaci a vzájemné meziosobní vztahy spíše upozaďují a jsou odtažití.“

Tento standard významově koresponduje s položkami č.2 (otevřenost ve vztazích), č.5 (obohacení v osobním životě) i vzdáleně s položkami programové otázky č.6 (sledující problematiku empatie). Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho platnost potvrzují.

Položka č.37 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi při zacházení s negativními informacemi podléhají emocím a emoce dávají najevo, zatímco Němci jsou při zacházení s negativními informacemi věcní, objektivní, bez nápadných a zveřejňovaných emocí“.

Tento standard korespondoval významově s položkou č.19, č.20 a č.22. Jde o sféru vyjadřovaných projevů chování, v nichž se emoční stránka zobrazuje. Jde samozřejmě o to, jak je sféra projevovaných emocí vnímána druhou stranou, jak je interpretována ve smyslu její nápadnosti, přirozenosti a adekvátnosti ve společně sdíleném kontextu. V tomto smyslu

bychom mohli vyjádřit i souvislost s tématem zahrnutým do položky č.2 (otevřenost ve vztazích). Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho neplatnost vyvracejí.

Položka č.38 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi v případě nedorozumění či konfliktu personifikují – obsah konfliktu či nedorozumění zdůvodňují a spojují s druhou osobou, zatímco Němci přistupují ke konfliktům nikoliv z osobní, nýbrž věcné stránky, určují podstatu a řešení konfliktu odosobněně“.

Tento soud vyjadřující obecně sdílený kulturní standard částečně koresponduje s položkou č. 7, č. 15. i č. 20. Vyjadřuje interpretační schéma účastníků pro vysvětlování problematické situace. Vidět v této situaci podstatu a řešení zaměřit na ni, nebo za touto situací vidět někoho, to je zásadní rozdíl. Reflexi tohoto soudu ukázala data. Mezi respondenty z VR a MR skupin nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl v jejich stanoviscích.

Položka č.39 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi na pracovišti velmi ochotně hovoří o svých privátních, rodinných a volnočasových tématech, zatímco Němci striktně pracovní a privátní témata oddělují, v práci se s privátními tématy nesvěřují“.

Tento tzv. kulturní standard korespondoval s položkou č.2, zprostředkovaně s položkou č.29 a č.30. Výzkumná data

ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho platnost silně potvrzují. Tento rozdíl lze vyjádřit a chápat na dvou základních úrovních. Zaprvé – jako důsledek objektivního rozdílu ve fungování odlišných typů skupin. Zatímco VR skupiny pracují v každodenním kontaktu, je jejich sociální styk bohatší a frekventovanější, a tedy vytváří i více příležitostí k hlubší vzájemnosti, kam se patrně i osobní a privátní sféra více promítá. Vedle toho v MR skupinách sporadický kontakt tyto podmínky nevytváří, spolupráce se objektivně omezuje na pracovní záležitosti. Zadruhé – jako výraz obrazu vzájemných vztahů, jež jsou v případě VR skupin bohatší a otevřenější (což např. potvrzuje analýza položky č.2). V tuto chvíli neřešíme kauzalitu zachyceného jevu, nýbrž popisujeme a konstatujeme fakt zjištěného rozdílu.

Položka č.40 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi při řešení problémů silně zapojují a aktualizují své emoce, zatímco Němci jsou při řešení problémů striktně racionální, postupují bez emocí“.

Tento soud koresponduje s položkou č.19. Jak jsme komentovali v rámci položky č.37, jde o registraci výrazu emocí, jejich projevované podoby. To ovšem, neznamená, že emoce absentují, když nejsou pozorovatelné. Nicméně z našeho pohledu je rozhodující behaviorální projev a jeho vnímání a hodnocení, nikoliv introspekce. Data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný

soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho platnost potvrzují.

Položka č.41 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi na pracovišti při plnění úkolů využívají možností osobních kontaktů a známostí (neformálních struktur), zatímco Němci postupují striktně podle metodických pokynů s využitím oficiálních (formálních) struktur“.

Tento standard koresponduje s položkou č.19,č.22, částečně s položkou č.7. Výzkumná data ukazují na statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů z VR a MR skupin. Zatímco respondenti z VR skupin se domnívají, že tento obecný soud neplatí v případě jejich pracovní skupiny, respondenti z MR skupin jeho platnost potvrzují. Takto lze chápat dosažený výsledek reflexe daného kulturního standardu. Hlubší zkoumání by ovšem řešilo podrobněji tuto otázku. Pravděpodobně by sledovalo, zda ve VR skupinách právě vlivem otevřenějších vzájemných vztahů a vlivem hlubší meziosobní spolupráce nedochází paradoxně k tomu, že právě v těchto podmínkách němečtí kolegové své tzv.„standardní“ jednání opouštějí a modifikují směrem ke standardu českých kolegů. Stejně představitelný je opačný směr posunu, totiž, že čeští kolegové právě pod vlivem klimatu ve skupině a možná i pod vlivem faktu, že vedoucím skupiny je Němec, opouštějí „český standard“ a osvojují si a realizují postupy svých německých kolegů. Vedle toho v MR skupinách, které jsou odlišné v řadě ohledů (viz diferenciace skupin), a z tohoto pohledu zejména organizací a úrovní společné činnosti s dopady na vzájemné vztahy, se zmiňovaný kulturní standard uplatňuje. To jsou

však úvahy spíše spekulativní povahy a týkají se možného kauzálního vysvětlení sledovaného jevu. V našem případě s ohledem na předmět výzkumu je podstatné právě zjištění rozdílu mezi VR a MR skupinami.

Položka č.42 předkládala k posouzení toto tvrzení:

„Často slýcháme názor, že mezi Čechy a Němci spočívá zásadní rozdíl v tom, že Češi mají na pracovišti snahu nápadně projevovat svoji sebejistotu a sebevědomí (jako by to ve skutečnosti postrádali), zatímco Němci vyjadřují svoji sebejistotu a sebevědomí výlučně svými pracovními výsledky“.

Tento kulturní standard se váže k otázce manifestace vlastních pracovních kompetencí, znalostí i dovedností, a vytváření u ostatních dojmu o jejich nezpochybnitelnosti. Je výrazem jisté sebeprezentace i sebeobhajoby v očích druhých. Vzdáleně koresponduje s naší programovou otázkou č.4, jistě i s položkou č.2. Data ukazují, že mezi odlišnými typy skupin není v daném ohledu statisticky významný rozdíl ve stanoviscích respondentů. V programové otázce č.4 jsme nezaznamenali rozdíly mezi typy skupin v hodnocení znalostní a dovednostní úrovně u národnostně odlišných členů skupiny, i v tomto případě se rozdíly neprojevují. Interpretace významu tohoto standardu patrně úzce souvisí s posuzováním znalostních a dovednostních kompetencí v oblasti pracovních činností a významově koresponduje s položkami č.21 a č.22. Přestože je zde vnímána a posuzována jiná rovina, totiž behaviorálně projevovaná a zaznamenatelná stránka kompetenční úrovně.

Shrnutí výzkumných dat z programové otázky č.7

Programová otázka č.7 ve svých položkách č.32-42

sledovala respondentovu reflexi vybraných obecně deklarovaných kulturních standardů. Šlo zde o reflexi aktualizace, resp. platnosti těchto standardů právě v konkrétních podmínkách sledovaných skupin. Analýza dat ukazuje rozdíl mezi stanovisky respondentů z VR a MR skupin ve většině položek této programové otázky. Prezentované a posuzované kulturní standardy přirozeně neobsáhly všechny, jež jsou obecně formulovány a deklarovány. Nicméně i náš výběr a jeho předložení respondentům, kteří měli za úkol posoudit, zda v podmínkách fungování jejich konkrétní pracovní skupiny tyto standardy neplatí, ukazuje na rozdílnost v posuzování.

Četnost, procentuální zastoupení i výsledky testu významnosti rozdílů shrnuje v příloze č.3 tab.č.7.

4.2 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Pro shrnutí uvádíme v následující tabulce č.5 přehled, který ukazuje dosažení či nedosažení statisticky významných rozdílů v odpovědích respondentů z VR a MR skupinách v jednotlivých položkách dotazníku:

Tab.č.5 Přehled rozdílů mezi VR a MR skupinami v položkách č.1 – 42 dotazníku

Číslo položky	Obsah – význam položky	Statistická významnost rozdílu mezi VR a MR
1	Zda vyhovuje internacionální složení skupiny	- ne
2	Otevřenost ve vztazích mezi členy odlišné narodn.	+ ano
3	Preference budoucího internacionálního složení týmu	+
4	Obohacení v pracovní sféře	-
5	Obohacení v osobním životě	+
6	Preference internac.složení pro volnočasové aktivity	+
7	Úspěšnost týmu	-
8	Synergie pracovních zkušeností	-
9	Synergie odborných názorů	-
10	Podnět k přemýšlení o sobě	+
11	Podnět k přemýšlení o práci	-
12	Ochota pomoci	-
13	Upřímnost zájmu pomoci	+
14	Celková podpora	+
15	Původ konfliktů a napětí	-
16	Stabilita pracovního nasazení a výkonu	-
17	Míra pracovní odpovědnosti	-
18	Motivace k pracovním činnostem	+
19	Způsob a postup při řešení problémů	+
20	Chování v kritických situacích	+
21	Znalosti	-
22	Dovednosti	-
23	Ochota vyslechnout rady	-
24	Obrácení se o radu	+
25	Motivace rady druhých	-
26	Rady druhých nejsou výrazem konfrontace	-
27	Akceptace názoru druhých	-
28	Akceptace odborných argumentů	-
29	Dostatek empatie	-
30	Stejná obtížnost empatie	-
31	Empatie při posuzování výsledků práce	+
32	Improvizace x Podle pravidel	+
33	Velkorysost x Detail	+
34	Povrchnost x Důkladnost	-
35	Na poslední chvíli x Podle plánu	+
36	Orientace na sociální vztahy	+
37	Zacházení s negativními informacemi	+
38	Příčina konfliktů: věcná x osobní	-
39	Privátní x pracovní sféra	+
40	emocionalita x racionalita při řešení problémů	+
41	Využívání neformální x formální struktury	+
42	Manifestace sebejistoty a sebevědomí	-

Analýza dat dotazníkového šetření postupovala ve sledu programových otázek č.1-7 a jejich položek č.1-42. Dotazníkové šetření přineslo následující výsledky:

a) Ve většině případů se ukázal rozdíl mezi stanovisky respondentů z vícerozvinutých a méněrozvinutých skupin. A to buď jako vyjádřená tendence k odlišnosti, nebo (ve 20 případech) dokonce na úrovni statistické významnosti rozdílu.

b) Ve VR skupinách se ukázalo, že jejich členové neposuzují rozdílnost mezi národnostně odlišnými kolegy jako nápadnou a podstatnou, že nereflektují existenci této národnostní odlišnosti jako zdroj napětí a bariér ve vzájemných vztazích a vzájemné spolupráci při plnění pracovních úkolů.

c) V MR skupinách se ukázalo, že jejich členové posuzují rozdílnost mezi národnostně odlišnými kolegy více jako negativní okolnost ve vzájemných vztazích a vzájemné spolupráci.

d) Současně se ukázalo, že tento rozdíl mezi VR a MR skupinami se týká zejména těch stránek a aspektů vzájemných vztahů a spolupráce, jež jsou zprostředkovány či postihují širší sociální kontext a společnou činnost ve smyslu širšího spektra aktivit.

e) Současně se ukázalo, že tento rozdíl mezi VR a MR skupinami se tolik netýká těch stránek a aspektů vzájemných vztahů a spolupráce, jež úzce a výlučně souvisejí s posuzováním ryze pracovních kompetencí (tj. znalostní a dovednostní úrovně) národnostně odlišných členů skupiny.

f) Výsledky dotazníkového šetření současně ukázaly, že identifikovaná rozdílnost mezi VR a MR skupinami se týká i oblasti posuzování obecně sdílených a deklarovaných kultur-

ních standardů, reflektovaných respondenty právě v podmínkách fungování vlastních pracovních skupin, jichž jsou členy.

Zjištěné výsledky dotazníkového šetření jsou dále podrobeny diskusi.

5. Výsledky individuálních rozhovorů

Uvedli jsme, že ani dotazník, ani Kellyho konstruktivní test nám nemohly poskytnout živý kontakt s respondenty, který by sledované osoby resp. skupiny umožnil představit v jejich hlubší reflexi problematiky. Naše polostrukturované rozhovory, jejichž předmět byl rozdělen stejně jako programové otázky dotazníku, probíhaly formou individuální spolupráce s respondenty.

Výsledky rozhovorů byly zaznamenány a zpracovány po obsahové stránce, stejně tak byly zaznamenány zejména emoční projevy respondentů. Výsledky nebyly zpracovány s pomocí statistické analýzy.

Jejich rozhodující přínos spočíval v tom, že s pomocí rozhovorů byl částečně kompenzován výpadek informací, které původně měly přinést otevřené otázky dotazníku, zejména však v tom, že nás rozhovory uvedly do širšího konkrétního kontextu jednotlivých skupin, což přispělo k interpretaci výzkumných údajů získaných Kellyho testem a dotazníkovým šetřením.

Na základě realizovaných individuálních rozhovorů lze konstatovat následující zjištění:

1) I v rozhovorech se projevil dosud identifikovaný rozdíl mezi VR a MR skupinami.

2) Respondenti z VR skupin hodnotí obecně spolupráci s kolegy odlišné národnosti pozitivněji než respondenti z MR

skupin. Pokud jde o specifikaci oblastí této spolupráce, pak zjištění na základě interview úzce souvisí a podporuje zjištění z dotazníkového šetření.

Rozdíl není tak patrný ve sféře věcné pracovní spolupráce, zato v širších vazbách a aspektech spolupráce se rozdíl mezi VR a MR skupinami nápadně projevuje.

3)Výsledky rozhovorů současně naznačují, že reflexe vzájemných vztahů mezi kolegy odlišné národnosti ve VR skupinách vyznívá zřetelně pozitivněji než v MR skupinách.

4)Výsledky rozhovorů zároveň potvrzují, že sociálně percepční soudy o kolezích odlišné národnosti vyznívají ve VR skupinách pozitivněji než v MR skupinách.

5)Výsledky rozhovorů také ukázaly daleko větší frekvenci vyjádření negativních emocí či negativních emocionálních konotací v hodnocení kolegů odlišné národnosti v MR skupinách.

I když jde v této podobě prezentovaných zjištění o nález velmi zobecňující, některé detailní poznatky z rozhovorů se již promítly do prezentace a interpretace předchozích zjištění, promítnou se i do další části naší práce - Diskuse výsledků.

6. Diskuse výsledků

Výzkum ve svých čtyřech fázích, tj.ve fázi pozorování, ve fázi administrace Kellyho konstruktivního testu, ve fázi dotazníkového šetření a ve fázi individuálních rozhovorů, ukázal, že rozdílná úroveň rozvoje skupiny je v souvislosti s výsledky sociální percepce a reflexe vzájemných vztahů mezi členy skupiny a současně osob odlišné národnosti. Zároveň

ukázal, že tato souvislost je vyjádřena v různé míře s ohledem na specifikaci předmětu našeho zkoumání (viz část III.2.2 naší práce).

Předpokládaná souvislost odlišné úrovně rozvoje skupin a výsledků procesu sociální percepce a procesu reflexe vzájemných vztahů vyžaduje, abychom posoudili relevanci dosažených výsledků k formulovaným hypotézám.Výsledky výzkumu byly současně získány zdůvodněně použitými metodami zkoumání. Zároveň tyto výsledky odrážejí některé velmi specifické okolnosti a podmínky šetření, jež se stávají důležitými ke zvážení a posouzení i pro další výzkum.

A proto se v diskusi výsledků soustředíme na jejich souvislosti:

1) s výzkumnými hypotézami,
2) s metodami výzkumu,
3) s okolnostmi, jež výzkum odhalil jako závažné.

6.1 Diskuse výsledků s ohledem na výzkumné hypotézy

Naše výzkumné hypotézy (viz část III.2.3 naší práce) se explicitně týkaly dvou specifických rovin vzájemnosti mezi členy konkrétní skupiny. První rovina se týkala procesu a výsledků sociální percepce mezi národnostně odlišnými členy pracovní skupiny, druhá rovina postihovala individuální reflexi jejich vzájemných vztahů.

Již jsme uvedli, že dělící hranice mezi sociální percepcí a reflexí vzájemných vztahů je v praktickém životě a reálné podobě vzájemných vztahů velmi komplikovaná. Obtíže způsobuje zejména chápání vrstevnatého pojmu sociální percepce (viz část II.1.2 naší práce), který především ve svých vyšších vrstvách ve smyslu komplexního sociálního

poznání druhého bezpochyby vzniká, formuje se a upřesňuje až v situacích skutečné spolupráce a ve vzájemných vztazích s druhou osobou. V těchto hladinách dochází k prolnutí procesu sociální percepce a procesu reflexe vzájemných vztahů, oba procesy a zejména jejich výsledky se ve své propojenosti navzájem ovlivňují. Přesto diferenciace vzájemného sociálního styku na rovinu sociálně percepční a rovinu reflexe vztahů umožňuje vytvořit a nabídnout plastičtější obraz skutečného stavu.

Projekt našeho výzkumu toto rozlišení právě v zájmu získání plastičtějšího obrazu sledovaného fenoménu záměrně rozlišil jak v odlišném předmětu stanovených hypotéz, tak také ve volbě výzkumných metod.

Hypotéza č. 1 se týkala procesu a výsledků sociální percepce interkulturních rozdílů ve skupině a jejich souvislostí s úrovní rozvoje skupiny, jíž je respondent členem.

Výzkumné údaje dominantně směřované k ověření této hypotézy byly získány zejména Kellyho testem, částečně dalšími metodami. Tyto metody přinesly zjištění, jež platnost hypotézy č.1 podporují. Ukázalo se, že výsledky sociální percepce ve srovnávaných VR a MR skupinách jsou navzájem odlišné. Jednak se ukázalo, že diferenciačním klíčem k určování shodných osob a osoby od nich odlišné je v méně rozvinutých skupinách oproti skupinám vícerozvinutým právě národnostní odlišnost posuzovaných osob, jednak se ukázalo že v méně rozvinutých skupinách oproti skupinám vícerozvinutým je znak shody i znak rozdílu častěji vyjadřován kategorií národnostních charakteristik či charakteristikami k této kategorii odkazujícími.

Toto zjištění koresponduje s hypotézou č.1 v tom smyslu, že ve VR skupinách oproti MR skupinám jsou vnímány interkulturní rozdíly jednoznačně jako méně výrazné. Neboť nejsou natolik tematizované a frekventované ve výpovědích a stanoviscích respondentů jako v případě MR skupin. Pokud je ve VR skupinách rozhodujícím diferenciačním klíčem jiná kategorie třídění či kategorie znaků než národnostní rozdíl, svědčí to o tom, že právě národnostní rozdílnost není respondenty tak aktualizovaná. V případě MR skupin je tomu naopak. Zde právě národnostní odlišnost nabývá významu dominantního diferenciačního kritéria. V tomto smyslu se potvrzuje jak hypotéza č.1 jako celek, tak její specifikace do podoby H1a) i H1b). Pro tento závěr jednoznačně svědčí výsledky matematicko-statistického zpracování dat.

Hypotéza č.1 a ve své specifikaci hypotéza H1a) i H1b) současně předpokládá, že respondenti z VR a MR skupin odlišně vnímají efekt interkulturních rozdílů ve skupině jako determinanty úspěšnosti skupiny. Tato významová rovina hypotézy č.1 má širší zprostředkování. Zde nachází uplatnění výše uvedené prolnutí procesu sociální percepce a procesu reflexe. Hodnocení tohoto aspektu sociálně percepčních soudů se více opírá o reflexi osobní zkušenosti respondentů. A zde je třeba podtrhnout dva rozhodující momenty.

Zaprvé - závěr směřující k potvrzení či nepotvrzení hypotézy č. 1 je ovlivněn vymezením a chápáním (interpretací) pojmu úspěšnosti pracovní skupiny. A to především ze strany respondentů.

Zadruhé – závěr, jenž by směřoval k potvrzení či nepotvrzení této významové roviny hypotézy č. 1 nebylo možné vyvodit pouze z výsledků Kellyho testu, nýbrž i v souvislosti

s výsledky získanými dalšími výzkumnými metodami. Relevanci k hypotéze č.1 mají jednak výsledky některých položek dotazníku, jednak nálezy získané v individuálních rozhovorech.

Pokud jde o první moment – chápání pojmu úspěšnosti týmu, pak individuální rozhovory přinesly v tomto ohledu velmi zajímavé zjištění. Ukázaly, že úspěšnost týmu je respondenty z VR skupin interpretována v širší významové rovině než respondenty z MR skupin. Ve VR skupinách je úspěšnost týmu vnímána nejen a výlučně skrze kritérium úspěšného resp.dostačujícího splnění pracovních úkolů, nýbrž je vnímána i z hlediska kvality vzájemných vztahů a spolupráce na pracovišti, jež jsou pro respondenty podmínkou pro dlouhodobý úspěch v oblasti pracovní spolupráce, dále z hlediska vzájemné otevřenosti, bohatosti podnětů pro osobní i pracovní rozvoj. Zajímavé je také zjištění, že úspěšností týmu se zde chápe i úroveň a míra motivovanosti ke zlepšování výsledků, míra ambicí vykazovat stále lepší pracovní výsledky.(Jež jsou průběžně hodnoceny firemním auditem, viz naše kritérium pro diferenciaci objektu výzkumu, část III.3 naší práce). Vedle toho v MR skupinách je úspěšnost týmu chápána výlučně skrze kritérium splnění pracovních úkolů, a to na postačující požadované úrovni, bez ambicí tuto úroveň překročit.

Pokud jde o druhý moment – k vyvození závěru o platnosti hypotézy č.1 v jejích specifikacích lze využít výsledky dotazníkového šetření, byť směřovalo dominantně ke zjišťování reflexe vzájemných vztahů, a výsledky individuálních rozhovorů. Rozdílná interpretace pojmu úspěšnosti odkazuje k tomu, abychom brali v úvahu nejen odpovědi na položku dotazníku č.7 programové otázky č.2, jež sleduje právě vliv internacionálního složení skupiny na úspěšnost týmu, nýbrž vzali v úva-

hu i výsledky položek dalších. Jestliže v položce č.7 nebyl explicitně potvrzen statisticky významný rozdíl mezi VR a MR skupinami, nýbrž zaznamenána pouze tendence k rozdílu ve prospěch VR skupin, nelze jednoznačně vyvozovat, právě vzhledem k rozdílné interpretaci pojmu, že zde rozdíl není, a tedy že se nepotvrzuje část hypotézy 1a) a 1b) ve své významové rovině týkající se hodnocení úspěšnosti týmu. Výsledky rozboru dalších položek dotazníku, jež korespondují svým obsahem s interpretací pojmu úspěšnosti ve VR skupinách (viz výše) naopak indikují, že rozdíl mezi VR a MR skupinami v názorech na interkulturní rozdílnost jako determinantu úspěšnosti týmu se potvrzuje a podporuje formulovanou hypotézu č.1 i její specifikaci na H1a) a H1b).

Z uvedeného vyplývá, že pokud budeme akceptovat interpretaci pojmu úspěšnosti tak, jak ji vyjadřují respondenti z MR skupin, tj. úzce vázanou na pouze nezbytnou požadovanou úroveň pracovních výsledků, pak nelze z výsledků výzkumu dovodit, že hypotéza č.1 ve svých konkretizacích je potvrzena zcela. Je potvrzena pouze v rovině odlišné výraznosti a nápadnosti interkulturních rozdílů.

Současně z výše uvedeného vyplývá, že pokud budeme nejen akceptovat interpretaci pojmu úspěšnosti ve VR skupinách, nýbrž brát v úvahu i heuristicky zajímavý fakt objektivních rozdílů v interpretaci pojmu úspěšnosti mezi VR a MR skupinami, pak lze přijmout, že hypotéza č.1 i ve svých konkretizacích a odlišných významových rovinách je výzkumem potvrzena. Lze obhájit naši preferenci širší interpretace pojmu úspěšnosti. Neboť zjevně více koresponduje s předmětem a tématem naší práce, jakož i formulací výzkumného problému.

Hypotéza č. 2 se týkala reflexe interkulturních rozdílů ve skupině a jejich souvislostí s úrovní rozvoje skupiny, jíž je respondent členem. Přičemž jde o reflexi vyjadřovanou zejména v pracovním chování a jednání, resp. chováním a jednáním na pracovišti.

Výzkumné údaje dominantně směřované k ověření této hypotézy byly získány především dotazníkovým šetřením, částečně dalšími metodami. Výsledky dotazníkového šetření ukazují na rozdíly mezi VR a MR skupinami. Vyznívají ve prospěch VR skupin ať již tendencí směru rozdílů v odpovědích respondentů, či dokonce rozdíly v odpovědích, jež byly matematicko-statistickou analýzou potvrzeny jako statisticky významné. Stejně jako v předchozím případě, i zde je třeba podtrhnout některé momenty, jež souvislost zjištěných výsledků a hypotézy č.2 konkretizují. Jde o následující momenty:

Zaprvé – fakt, že statisticky významné rozdíly nebyly zjištěny ve všech položkách dotazníku.

Zadruhé – fakt, že dotazníkové šetření svým zjištěním a výsledky přesvědčivě diferencuje úzce pracovní sféru od oblasti širšího sociálního kontextu pracovních skupin.

Zatřetí – fakt, že již v samotné formulaci hypotézy byla reflexe vztahů zejména orientována na rozbor projevů pracovního chování a jednání (v nichž je reflexe vyjadřována), odkazuje k tomu, že metodou ke zjišťování nemohl být pouze dotazník, nýbrž svoji nezastupitelnou roli zde hrála i metoda pozorování.

Pokud jde o první moment – statisticky významné rozdíly v odpovědích respondentů mezi VR a MR skupinami nebyly zjištěny ve všech položkách dotazníku. To by mohlo výsledky šetření a jejich relevanci k hypotéze č.2 relativizovat,

pokud bychom výsledky posuzovali výlučně s ohledem na kritérium statistické významnosti rozdílů. Zde naše stanovisko souvisí s rozborem dalšího momentu.

Pokud jde o druhý moment – diferenciaci úzce pracovní sféry od širšího sociálního pracovního kontextu ve skupině, což ukázaly výsledky šetření, vracíme se k podobné diskusi jako v případě rozboru výsledků podporujících hypotézu č.1. I zde se ukazuje, že rozhodující pro posuzování výsledků je nikoliv pouze identifikace a evidence výsledků šetření, nýbrž i jejich interpretace vzhledem ke kontextu, z něhož tyto výsledky vzešly.

Diferenciace našeho výzkumného vzorku, která podle přísných kritérií určila VR a MR skupiny, v sobě zahrnovala i odlišný přístup členů těchto typů skupin k pracovním činnostem i jejich širším souvislostem. V tomto smyslu lze situaci zjednodušeně charakterizovat tak, že zatímco ve VR skupinách je předmět a zaměření společné činnosti širší, postihuje i její vyšší úroveň. Jejím obsahem je zaměření činnosti mj. na oblast vzájemných vztahů a podpory širšího sociálního a pracovního kontextu pracovních aktivit (viz část II.3 naší práce). V MR skupinách je zaměření činnosti orientováno výlučně či zejména na vlastní předmět pracovních aktivit, zaměření na vzájemné vztahy, na podporu širšího kontextu zde absentuje. Tento zásadní rozdíl, který je výrazem i našeho teoreticko-metodologického východiska práce (srov.část II.3 naší práce), má přirozeně své důsledky nejen pro výzkumné výsledky jako takové, ale zejména pro jejich pochopení a interpretaci, jež stojí jakoby nad exaktností matematicko-statistického zpracování.

Jde totiž o odlišné pojetí a chápání vlastní sféry

pracovních aktivit samotnými respondenty. Uvedená diferenciace zaměření společné činnosti může být klíčem k interpretaci zjištěných výsledků. Jestliže nebyl potvrzen statisticky významný rozdíl v reflexi vztahů v oblasti úzce pracovní, nýbrž zjištěna „pouze“ tendence k těmto rozdílům ve prospěch VR skupin, pak to neznamená, že zde objektivně tyto rozdíly nejsou. Je-li pracovní sféra respondenty z MR skupin vnímána tak, jak naznačují výsledky individuálních rozhovorů, tedy jako pragmatická oblast (pragmatická v tom smyslu, že „plnit pracovní úkoly na pracovišti je jediný důvod, proč jsem zaměstnán právě zde“) bez hlubších sociálních a interpersonálních souvislostí v pracovní skupině, pak je vcelku srozumitelné, že právě v této sféře není zjištěna u respondentů z MR skupin významná odlišnost od respondentů z VR skupin. Jde o ono účelové jednání vyjádřené pracovní spoluprací s kolegy odlišné národnosti. Jednání, které v tom případě ani nezahrnuje interkulturní aspekt, neboť otázka vzájemných vztahů mezi členy skupiny není explicitně aktualizovaná. Obecně vyjádřeno – nejde zde vlastně o explicitní aktualizaci žádných vztahů. Zjednodušeně řečeno – jde pouze o to, aby byl splněn úkol, případná spolupráce je vnímána pouze jako nástroj k dosažení pracovního cíle.

Vedle toho chápání pracovní oblasti ze strany respondentů z VR skupin je ve své významové rovině zřetelně posunuto. Jde zde bezpochyby také primárně o plnění pracovních úkolů, avšak současně, a to je podstatné, o širší sféru, další aspekty vzájemné pracovní spolupráce, jež vytvářejí širší kontext pracovních aktivit, komplexnější podmínky pro fungování pracovní skupiny a zejména podmínky pro dlouhodobé dosahování pracovních výsledků. To je podstatný kvalitativní

rozdíl v chápání ryze pracovní spolupráce. V tomto smyslu vyjádřená interpretace rozdílů v chápání pracovní oblasti ze strany respondentů z VR a MR skupin je argumentem pro to, že skutečnost, že právě v této oblasti nebyly shledány statisticky významné rozdíly mezi VR a MR skupinami, není překvapivá. Současně nevyvrací platnost naší hypotézy č.2, nýbrž ji paradoxně potvrzují. Jde zde zároveň o argumentaci k prvnímu momentu pohledu na výsledky výzkumu, viz výše.

Jestliže hypotéza č.2 konkretizovaná v podobě H2a) a H2b) konkretizuje rozdíl v reflexi interkulturních rozdílů jako faktoru podporujícího vzájemnou spolupráci a synergii v týmu u VR skupin a jako faktoru podporujícího vzájemné napětí a konflikty v týmu, lze soudit že výsledky výzkumu takto konkretizovanou hypotézu č.2 podporují. V prvním případě jednoznačně. Vzájemná spolupráce a synergie našla vyjádření v řadě aspektů, jež indikují hlubší vzájemnost mezi členy VR skupin (viz výše rozbor výsledků). V druhém případě sice nenašla potvrzení rozdílu v podobě explicitního vyjádření napětí a konfliktů v MR skupinách (položka č.15 dotazníku, jež toto zjišťovala, neukázala statisticky významný rozdíl mezi VR a MR skupinami), avšak v dalších položkách a jejich významové specifikaci, jež mají zprostředkovanou afinitu k pojmu napětí či konflikt, se rozdíl mezi VR a MR skupinami prokázal. Zde se patrně opět uplatňuje očekávatelný rozdíl mezi respondenty z VR a MR skupin v chápání významu pojmu napětí a konflikt, resp.jeho míry. Může zde navíc nalézat uplatnění i fenomén sociální desirability. (Přiznat, že internacionální skladba týmu je příčinou napětí a konfliktů ve skupině, by mohlo být ve firmě, kde jsme výzkum realizovali, velmi odvážné tvrzení).

Nicméně, jak jsme uvedli, významově tuto rozdílnost mezi VR a MR skupinami podporují jiné položky dotazníku. Zde zejména přinesla heuristicky hodnotná zjištění programová otázka č.7 dotazníku, která sledovala názor respondentů na neplatnost obecně sdílených a deklarovaných tzv.kulturních standardů v jejich vlastní pracovní skupině. Rozdíly ve stanoviscích respondentů ukazují na významný rozdíl mezi VR a MR skupinami, čímž významově přispívají k potvrzení hypotézy H2a) i H2b).

Pokud jde o třetí moment, který chceme podtrhnout, totiž fakt, že již v samotné formulaci hypotézy byla reflexe vztahů zejména orientována na rozbor projevů pracovního chování a jednání, bylo, zdá se, užitečné, že jsme v případě ověřování platnosti hypotézy č.2 nespoléhali pouze na výsledky dotazníkového šetření, nýbrž realizovali přímé pozorování. Výsledky pozorování ukazují na to, že kromě ryze pracovní sféry vzájemné spolupráce ve skupině (viz výše analogické zjištění z dotazníkového šetření) lze identifikovat rozdíly mezi VR a MR skupinami v jejich širším reálném a bezprostředním fungování. Zaznamenaná a evidovaná frekvence pozorovaných jednotek chování zařazených do osmi stanovených kategorií rozdíl mezi VR a MR skupinami podporuje, podporuje tak i hypotézu č.2.

V diskusi výsledků šetření vzhledem k výzkumným hypotézám lze konstatovat, že hypotéza č.1 i hypotéza č.2 se naším výzkumem potvrzují. V případě hypotézy č.1 vcelku přesvědčivě, v případě hypotézy č.2, zejména pak v její specifikaci na hypotézu č.H2b), podmínečně, neboť prostřednictvím a skrze zprostředkované významové kategorie.

Vrátíme-li se k výchozímu bodu, v němž byly naše hypotézy formulovány, to je k základní otázce, zda členové

skupin odlišné národnosti vnímají, realizují a reflektují svoji vzájemnost v odlišném typu skupin odlišně, pak výsledky našeho výzkumu prokazují, že ano. Potvrzuje se zde, že ve VR skupinách jsou jejich členové a současně příslušníci odlišné národnosti daleko více „spolu“, zatímco v MR skupinách „vedle sebe“.

6.2 Diskuse výsledků s ohledem na metody výzkumu

V části III.4.1 naší práce jsme uvedli, že realizace našeho výzkumného šetření byla limitována striktním požadavkem a podmínkou nezasahovat do pracovního režimu přirozených skupin a požadavkem pokud možno minimalizovat časovou náročnost šetření. To byla také rozhodující překážka pro náš vstup do oblasti V (výroba), která by mohla být pro náš výzkum zajímavější než oblasti P (prodej) a E (ekonomika), kde jsme výzkum realizovali. Oblast výroby je z našeho pohledu daleko dynamičtější a řekli bychom i „spontánnější“. Právě s ohledem na tyto podmínky jsme věnovali zvýšenou pozornost přípravě výzkumu a volbě metod.

Klíčová část přípravy spočívala ve výběru výzkumného vzorku. To jsme popsali v části III.3.1 naší práce. Ve vlastním výzkumu jsme použili čtyři na sebe navazující metody, jež přinesly data, která se zejména v interpretaci výsledků vzájemně doplňovala (viz výše).

Pokud jde o první metodu, strukturované pozorování, přinesla výsledky, jež naše zjištění obohatila zejména jejich autentičností. Přirozeně, lze si klást otázku, zda stanovené pozorovací kategorie mohly být postaveny jinak, např. podrobněji a detailněji, zda jich mohlo být více atd. Bezpochyby ano, neboť to lze vždy. Vzhledem k tomu, že jsme nesledovali

a neposuzovali úplnou a komplexní interakci ve skupinách, nýbrž se zaměřili na vybrané aspekty námi sledovaného jevu, náš účel tato metoda splnila.

Pokud jde o druhou metodu, administraci Kellyho konstruktivního testu, ukázalo se, že byla pro náš výzkum velmi produktivní. Výsledky, jež byly s pomocí této metody získány, bychom v možných podmínkách realizace našeho výzkumu stěží dosahovali jinou cestou.

V případě třetí metody, dotazníkového šetření, je však situace komplikovanější. I když přineslo zjištění na požadované úrovni explorativního výzkumu, i když příprava dotazníku byla podrobena v rámci předvýzkumu podrobné analýze a korekci, přesto jsme se patrně nevyhnuli dvěma negativním a patrně pro dotazníkové šetření našeho typu obvyklým okolnostem. Tou první je již zmíněný fenomén sociální desirability a jeho uplatnění v odpovědích a stanoviscích respondentů. (To jsme např. identifikovali ve stanoviscích respondentů k explikcitnímu pojmu napětí a konflikt). Tou druhou je v individuálních rozhovorech indikovaný rozdíl v interpretaci některých pojmů ze strany respondentů. (To jsme ilustrovali např. zjištěním odlišného chápání pojmu úspěšnost týmu). Tyto okolnosti nás vedou k závěru, že výsledky dotazníkového šetření i přes svou nespornou heuristickou hodnotu je třeba posuzovat s opatrností.

Pokud jde o čtvrtou metodu našeho výzkumu, individuální rozhovory, pak se ukazuje, že byly v řadě ohledů nezastupitelné. Umožňovaly, abychom i přes jejich polostrukturovanost, jež korespondovala se strukturou otázek dotazníku a jeho programovými otázkami, získali podstatné informace a takříkajíc přidanou hodnotu k předchozím třem metodám.

Celkově lze konstatovat, že zvolené metody našeho výzkumu respektovaly výchozí podmínky a požadavky na realizaci našeho výzkumu ze strany vedení firmy a současně že právě ve své komplementaritě umožnily získat komplexnější výzkumná data poskytující plastičtější obraz zkoumaného předmětu výzkumu a sledovaného jevu.

6.3 Diskuse výsledků s ohledem na okolnosti, jež výzkum odhalil jako závažné.

Jde o otázky jak metodologické, tak metodické.

Pokud jde o metodologickou rovinu otázek a okolností, jež souvisí s naším výzkumem, nabízí se zásadní diskuse k posouzení výchozího požadavku na výběr zkoumaného vzorku, tedy k diferenciaci a zastoupení odlišných typů skupin v našem výzkumu. Uvedli jsme, že naším záměrem bylo srovnávat kontrastní typy skupin, na nichž by se sledoval předmět výzkumu. Na základě přísných kritérií jsme tuto diferenciaci provedli. Zde vzniká zásadní metodologická otázka, zda rozdílnost mezi typy skupin, tak jak ji posuzujeme v části III.3.2 naší práce, není paradoxně natolik výrazná, že de facto posuzujeme dvě zcela diametrálně odlišné podoby zkoumaného jevu. Argument, který naši diferenciaci podporuje, spočívá v tom, že oba dva typy i přes svoji výraznou odlišnost reálně existují a fungují uvnitř téže firmy. Mají z pohledu firmy své opodstatnění a smysl svého fungování v intencionalitě své existence ve prospěch téže společnosti.

Další okolností je naše výchozí snaha eliminovat již v založení výzkumu některé významné intervenující proměnné. Za takovou proměnnou lze považovat vzhledem ke sledované problematice specifický dominantní styl vedení pracovní

skupiny a osobnost vedoucího této skupiny. V případě našeho tématu minimálně jeho národnost. Právě proto, že si uvědomujeme potenciální vliv těchto parametrů, vybrali jsme pro náš výzkum ty skupiny, v jejichž čele stál ve všech případech Němec. V případě pokračování výzkumného řešení naší problematiky bychom jako užitečné viděli sledovat výsledky právě s ohledem na diferenciaci stylu vedení skupiny a odlišnost národnosti jejího vedoucího. Naše diferenciace výzkumného vzorku s pomocí dotazníku TMI sice indikovala rozdíly v klimatu ve skupině, nešla však do zmíněné hloubky souvislostí.

Další okolností je velikost výzkumného vzorku. V případě sledování hlubších souvislostí bude zapotřebí velikost vzorku výrazně zvýšit. I v našem případě se ukázalo, že aby výzkumná data byla přesvědčivěji dokázána statistickým zpracováním, potřebovali bychom širší vzorek respondentů i skupin. To se projevilo zejména při zpracování údajů vzešlých z pozorování. Na druhou stranu a přísně vzato vzhledem k podmínkám výzkumu i naší snaze zkoumat problematiku v reálném prostředí jsme vděčni i za naši velikost zkoumaného vzorku respondentů.

Pokud jde o metodickou rovinu otázek a okolností našeho výzkumu, částečně jsme ji připomněli v části diskuse 6.2 naší práce. Zde bychom apelovali zejména na to, aby byl v případě pokračování výzkumu ještě více a zejména programově oslaben fenomén sociální desirability a aby konstrukci dotazníku byla věnována ještě větší pozornost právě ve smyslu pojmové analýzy a identifikace interpretačních významových posunů ze strany respondentů z odlišných typů skupin.

V. ZÁVĚRY

V teoretické části naší práce, která byla opřena o teoretickou reflexi problematiky a respektovala objektivní fakt současné doby, totiž že internacionální provázanost ekonomických subjektů aktualizuje problematiku střetávání odlišných (národnostních) kultur, a tak se rozdílnost kultur stává ryze praktickou otázkou, mnohdy ryze praktickým problémem, přinesla závěr, který lze shrnout takto:

V reakci na objektivní společensko-ekonomické změny se problematika střetávání odlišných kultur stává rovněž předmětem zájmu výzkumu, kde jsme svědky mezikulturního a interkulturního přístupu. Mezikulturní přístup identifikuje rozhodující rysy a charakteristiky jednotlivých kultur izolovaně. Interkulturní přístup totéž postihuje v relaci mezi konkrétními kulturami (jedna vedle druhé a naopak) zejména v podobě tzv. kulturních standardů. V obou případech však zjištění a nálezy jsou formulovány víceméně jako apriorní soudy a tvrzení. V takové podobě nabývají platnosti sociálních stereotypů se všemi jejich negativními a zjednodušujícími efekty. Reálný význam těchto kulturních diferencí a kulturních standardů se však aktualizuje a upřesňuje (nabývá smyslu) až v „každodenní“ praxi. Sociálně-psychologický přístup s uplatněním ověřených a dále specifikovaných teoreticko-metodologických principů může být pro řešení problematiky produktivní, neboť:

a) umožňuje konkretizovat postupy zkoumání a precizovat výsledky procesu/ů sociálního poznávání,

b) umožňuje sledovat a studovat problém v konkrétním prostředí střetávání odlišných kultur – v podmínkách přirozených sociálních skupin, v nichž a pro něž je problematika

střetávání kulturních standardů aktuální,

c) umožňuje diferencovaně sledovat odlišné úrovně vzájemných vztahů ve skupině v souvislosti s rozdílnou podobou systémotvorného znaku a významotvorného činitele, kterým je specifická podoba, resp. organizace společné činnosti skupiny.

Výsledky tohoto přístupu s uplatněním sociálně psychologických zřetelů mohou napomoci zpřesňování stávající podoby kulturních standardů (ve smyslu jejich konkretizace vůči specifickým podmínkám praxe), a tím jejich reálné funkčnosti.

Na základě tohoto teoretického závěru jsme realizovali výzkum, který přesvědčivě ukazuje, že podoba a obraz vzájemných interkulturních vztahů souvisí s podmínkami, v nichž se formuje, přetváří a realizuje. Náš výzkum ukázal, že obraz interkulturních vztahů je v souvislosti se sociálně psychologickými a organizačními podmínkami fungování přirozených skupin. Ukázal, že obraz interkulturní spolupráce je odlišný v prostředí dvou sledovaných typů skupin, tzv. vícerozvinutých a méněrozvinutých, jež byly objektem našeho zkoumání. Diferenciace skupin pro náš výzkum vycházela z ověření a naplnění přísných kritérií pro zařazení reálných pracovních skupin do těchto typů. Diferenciačními kritérii byla odlišná frekvence meziosobního kontaktu mezi členy skupiny, odlišné převažující zaměření společné činnosti, odlišná kvalita výsledků práce a odlišný výsledek hodnocení sociálního skupinového klimatu.

Souhrnný výsledek našeho výzkumu, k němuž jsme došli s uplatněním metody pozorování, konstruktivního testu G.A.Kellyho, vlastním dotazníkem a realizací individuálních rozhovorů, lze posoudit jako výsledek potvrzující platnost

našich výzkumných hypotéz a lze jej shrnout takto:

1) Ve vícerozvinutých skupinách vnímají jejich členové interkulturní rozdíly jako méně výrazné a současně více jako pozitivní determinantu komplexní úspěšnosti týmu. Současně v těchto skupinách reflektují jejich členové interkulturní rozdíly jako faktor podporující komplexní vzájemnou spolupráci a synergii v týmu.

2) Vedle toho v méněrozvinutých skupinách vnímají jejich členové interkulturní rozdíly jako výrazné a nápadné a současně jako negativní determinantu komplexní úspěšnosti týmu, resp. ji jako determinantu zcela ignorují, neboť pro ně je kategorie úspěšnosti vyjádřena pouze pragmatickým zvládnutím úkolu a splněním pracovního cíle. Současně v těchto skupinách reflektují jejich členové interkulturní rozdíly jako faktor podporující vzájemné napětí a konflikty v širším smyslu, jako např. tendencí ke vzájemné izolaci a odtržení, tendencí k ignorování a absenci zájmu a snahy o hlubší vzájemnost. Zároveň členové tohoto typu skupin uznávají platnost obecně sdílených a deklarovaných kulturních standardů uvnitř vlastní skupiny.

Výsledky našeho výzkumu s oporou o jeho teoretická východiska nás opravňují k formulaci závěrů teoretického rázu a závěrů ve smyslu doporučení pro praxi.

1. Závěry teoretického rázu

Výše jsme uvedli shrnující posouzení současných přístupů ke sledování problematiky, které probíhá s uplatněním mezikulturního a interkulturního pohledu, jakož i v podobě formulace a potvrzování tzv.kulturních standardů, v lepším případě v reciproční podobě těchto standardů (podrobněji viz část I.

naší práce).

Náš přístup k problematice v reakci na kritické posouzení stávajících přístupů vycházel z odlišných teoreticko-metodologických východisek. Ačkoliv se zjevně pohybujeme (zejména sférou realizace výzkumu) dominantně v oblasti psychologie práce a organizace, ukázalo se, že zapracování specifického sociálně-psychologického přístupu s uplatněním ověřených a dále specifikovaných teoreticko-metodologických principů může být pro řešení problematiky produktivní a vede nás k následujícím závěrům:

1) Potvrdil produktivnost konkretizace postupů zkoumání a precizace výsledků procesu/ů sociálního poznávání. Tradiční téma sociální psychologie, jímž je oblast sociální percepce, bylo pro nás podnětné v tom, že jsme na jeho základě jednak projektovali část našeho výzkumu, jednak vůči němu diferencovali a interpretovali dosažené výsledky. Jestliže jsme v teoretické části podrobněji vymezili pojem sociální percepce o doložili jeho významovou hierarchii, pak to nebylo samoúčelné, nýbrž zcela funkční vzhledem k přípravě výzkumu. Rozhodující teoretický závěr, který vyplývá z našeho přístupu je to, že nelze posuzovat interkulturní souvislosti v jejich zobecněné podobě a vyjadřovat je formulací závěrů o rozdílech mezi kulturami v podobě obecně platných kulturních standardů, nýbrž že je užitečné chápat tento standard jako percepční hodnotící soud, který však má svoji vnitřní hierarchickou významovou strukturu, jež je v reálné praxi obsazována specifickými významy, zprostředkovávanými reálnou podobou konkrétní praxe.

2) S předchozím závěrem vnitřně koresponduje teoretický apel na to, aby předmětná problematika byla sledována a stu-

dována v konkrétním prostředí střetávání odlišných kultur, tj. v podmínkách přirozených sociálních skupin, v nichž a pro něž je problematika střetávání odlišných kultur aktuální. Výzkum potvrzuje užitečnost zkoumání v přirozených podmínkách, neboť zjišťuje a hodnotí zkoumaný jev v jeho autentické podobě.

3) Potvrdil užitečnost a heuristickou hodnotu explicitní diferenciace odlišné úrovně vzájemných vztahů ve skupině v souvislosti s rozdílnou podobou systémotvorného znaku a významotvorného činitele, kterým je specifická podoba, resp. organizace společné činnosti skupiny.

2. Závěry pro praxi

Výsledky, jichž jsme v práci dosáhli, nás opravňují také k formulaci závěrů či doporučení pro praxi. Zejména směrem ke dvěma významným oblastem fungování firmy, kterými jsou:

1) Interkulturní tréninky a příprava manažerů pro zahraniční mise.

O dosavadní praxi interkulturních tréninků jsme se zmínili v teoretické části naší práce. Jejich podstata spočívá ve velmi detailní prezentaci tzv.kulturních standardů, v přípravě účastníků tréninku na to, co je při setkání s představiteli odlišné národnosti čeká, na co mají být připraveni a jak adekvátně reagovat v těch či oněch situacích. Není pochyb o tom, že tento program může být přínosný, že účastníky obohacuje o cenné poznatky a přináší jim zprostředkované zkušeností. Vede však z druhé strany k zásadnímu výsledku, a tím je posílení a zpevnění sociálně percepčních soudů, podpora fenoménů ovlivňujících výsledky

sociálních procesů i procesů atribučních. Jak ukázal náš výzkum, akceptace a potvrzování těchto standardů je odlišná v odlišných podmínkách praxe. A to je důvod pro náš apel, aby tyto tréninky byly prohloubeny na úroveň identifikace a realizace těch řídících činností, které ovlivňují komplexní sociální situaci v interkulturním prostředí pracovní skupiny. Jde o apel na to, aby kulturní standardy nebyly prezentovány jako apriorní a neměnné soudy a závěry, nýbrž aby byly pojímány jako dynamický fenomén, jehož skutečnou podobu a případnou neplatnost negativních konotací může a zejm. musí manažer aktivně a racionálně ovlivňovat, aby interkulturní spolupráce byla vnímána a posuzována jejími aktéry jako pozitivní kontext vzájemné synergie zkušeností, jako situace hlubší vzájemnosti, vzájemného pochopení a respektu.

2) Organizace práce

Náš výzkum zřetelně prokázal, že posuzování interkulturních rozdílů a spolupráce úzce souvisí s charakterem společné činnosti, resp. s jejím odlišným zaměřením. V podmínkách, kde společná činnost je úzce a výlučně zaměřena na předmět činnosti (tedy na pracovní činnost ve smyslu plnění úkolů), je obraz interkulturních vztahů zřetelně odlišný od obrazu, který pomáhají utvářet podmínky, v nichž společná činnost překonává úzké zaměření na předmět činnosti a rozšiřuje své explicitní zaměření na vyšší rovinu vzájemných vztahů mezi členy pracovních skupin. Z tohoto výzkumem potvrzeného zjištění vyplývá významný apel na adekvátní organizaci práce a činností, jakož i na řídící jednání vedoucího pracovní skupiny.

Pokud jde o organizaci práce doporučujeme, aby byla

rozdělována tak, aby uvnitř skupiny docházelo k přirozené dělbě činností, v rámci které se bude co nejfrekventovaněji projevovat vnitřní spojení a faktická každodenní spolupráce mezi představiteli odlišné národnosti. Aby jejich pracovní kontakt a vzájemnost byly co nejčastěji podrobovány vzájemnému poznávání a formování společného subjektu „MY“. Právě skrze tuto hlubší vzájemnost dojde k eliminaci negativních apriorních soudů. V případě, kdy je skupina organizováním pracovních činností vnitřně štěpena, členové skupiny a současně příslušníci odlišné národnosti od sebe programově izolováni, bude docházet k opačnému a ve svém výsledku negativnímu efektu.

Pokud jde o jednání vedoucího pracovníka, doporučujeme, aby v rámci jeho širší přípravy a zejména při realizaci jeho role vedoucího byl akcentován požadavek nesoustřeďovat se dominantně či dokonce pouze na zvládání pracovních činností a plnění úkolů, nýbrž paralelně s tím se zaměřovat na aktivní rozvoj sociálního klimatu na pracovišti a rozšiřování zaměření činnosti týmu i na její vyšší úroveň, kterou je např. podoba vzájemných vztahů ve skupině. Argument, že pro tuto oblast nezbývá čas, jak někdy slýcháme, neobstojí, neboť „péče“ i o tuto sféru je výrazem kompetencí ve smyslu způsobilosti vykonávat roli vedoucího.

Literatura:

Anderson, N.H.(1967). *Averaging model analysis of set-size effect in impression formation.* J.Exp.Psychol., 75,158-165.

Andrejevová, G.M.(1984). *Sociální psychologie*. Praha:Svoboda.

Argyle,M.(1967). *The Psychology of Interpersonal Behaviour.* Middlesex:Harmondsworth.

Arnold,J.,Silvestr,J.,Patterson,F.,Robertson,I.,Cooper,C., Burnes,B.(2007).*Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

Asch, S.(1946).*Forming Impression of Personality*. J.Abnorm. Soc.Psychol., Albany, 4, 258-290

Baumgartner,F.(2008). *Sociální poznávání*.In:Výrost,J.,Slaměník,I.(Eds.)(2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada. s.181-198.

Bedrnová,E.,Nový,I.a kol.(2009).*Psychologie a sociologie řízení*.3.rozšířené a dopl.vyd. Praha: Management Press.

Bell,B.S., Kozlowski,S.W.J.(2002). *The Typology of Virtual Teams, Implications for Effective Leadership.* Group Organization Management, vol.27, No.1, s.14 – 49.

Bender, I.E., Hastorf, A.H.(1950).*The perception of persons*. J.Abnorm.Soc.Psychol.45, 556-561.

Berry,J.W., Poortinga,Y.H., Segal, M.H., Dasen,P.R. (2OO2). *Cross-cultural Psychology. Research and Applications*. Cambridge: UP.

Bidle,B. and Thomas,E. Eds.(1966). *Role Theory: Concepts and Research*. New York: John Willey & Sons.

Boyle, D.G.(1965).*The role played by the charakter sketch in*

Asch´s experiment on forming impression of personality. Brit.J.Soc.Clin.Psychol.4,14-16.

Deutsch,M.(1968).*Field Theory in social psychology*. In:Lindzey,G.,Aronson,E.(Eds.):The handbook of social psychology. Reading, Addison-Wesley,2nd.ed.,Vol.1.

Festinger, L.(1957). *A theory of Cognitive Disonance.* New York: Harper and Row.

Fiske,S.T., Cox,M.G.(1979). *The effects of target familiarity and descriptive purpose on the process of describing others*. Journal of Personality and Social Psychology,47,136-161.

Goffman,E.(1959).*The presentation of self in every day life*. New York:Garden City.

Hartl,P.,Hartlová, H.(2000).*Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hayesová,N.(2007). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

Hedges,B.(1974). *Effects of volume on relative weight in impression formation*. Journal of Personality and Social Psychology, 3O, 378-381.

Heider,F.(1958). *The Psychology of interpersonal relations*. New York: Willey.

Helus,Z.(1976).*Psychologické problémy socializace osobnosti*. 2.vydání. Praha: SPN.

Hofstede, G. (2001). *Culture´s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.

Chaloupka, O. (2002). *Styly vedení. Mladá Boleslav:* ŠKODA Auto: Interní studijní mat.

Inkeles, A.,et al.(1997).*National charakter: A psycho-social*

perspective. New Brunswick: Transaction Publisher.

Janoušek,J.(1984). *Společná činnost a komunikace*. Praha: Svoboda.

Janoušek,J. a kol.(1986). *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN.

Janoušek,J.(2007). *Verbální komunikace a lidská psychika.* Praha: Grada.

Johns,G.(1992).*Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Jones,E.E., Davis,K.E.(1965). *From acts to dispositions: The attribution process in perception*.In:Berkowitz,L. Ed. : Advances in experimental social psychology 2. New York: Academic Press.

Kayworth,T.R., Leidner,D.E.(2000).*The global virtual manager: A prescription for Access.* European Management Journal. Vol.18, s.183-94.

Koontz,H., Weihrich, H.(1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

Kelley,H.H.(1950). *The warm-cold variable in first impressions of persons*. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 431-439.

Kelley,H.H.(1973). *The process of causal attribution*. American Psychologist, 28,107-128.

Kelly,G.A.(1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.

Kerlinger, F.N. (1972). *Základy výzkumu chování*. Praha, Academia.

Khol,J.(1982). *Psychologie řízení*. Praha: SPN.

Lea,S.E.G., Tarpy, R.M., Webley, P.(1994).*Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada.

Leonťjev, A.N.(1978). Činnost, vědomí,osobnost. Praha:Svoboda.

Linton,R.(1936). *The study of man*. New York: Willey.

Lovaš, L.(2008). *Malé sociální skupiny*. In: Výrost,J.,Slaměník,I.(Eds.)(2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada. s.321-338.

Maier,N.R.F.(1955). *Psychology in Industry*. New York: McGraw Hill.

Mikšík, O.(1986). *Úvod do psychologické metodologie I., II*. Praha: SPN.

Moreland, R.L., Levine,J.M.(2003). *Group composition: Explaining similarities and differences among group members.* In M.A.Hogg, J.Cooper (Eds.), *Sage handbook of social psychology (367-380)*. London: Sage.

Morgensternová,M., Šulová,L. a kol.(2007). *Interkulturní psychologie.Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum.

Motejl,O.(2010). *Diskusní pořad „Na plovárně“.* ČT2,14.4.

Nakonečný,M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.

Nakonečný,M.(2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha:Grada.

Nový,I., Schroll-Machl,S. a kol. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá.*Praha: Management Press.

Odehnal,J.(1986). Pozorování v sociální psychologii. In:Janoušek,J. a kol.(1986). *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN.(str.30-63).

Pečenka,P.(2007).*Jean Jaques Rousseau o smlouvě společenské neboli o zásadách státního práva*. Praha: FF-UK.

Pečenka,P.(2010). *Interkulturní aspekty spolupráce v mezinárodní firmě*. Praha: FF UK.

Pečenka,P.(2011). *Bariéry a synergie v interkulturním prostředí firmy.* Praha: Výroční setkání managementu ŠKODA AUTO.

Pečenka,P.(2012). *Kulturstandards in der Handelskooperation*. Berlin: Internationale Importeurkonferenz des VW Konzerns.

Pečenka, P.(2013,a).*Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit*. Sevilla: HR Automotive Konferenz.

Pečenka, P.(2013,b).*Interkulturní aspekty spolupráce v mezinárodní firmě. Sociálně psychologické zřetele.* Praha: Psychologie pro praxi 1-2/2013,XLVIII, str.43-54.

Petrovskij, A.V. (Eds.) a kol. (1979). *Psichologičeskaja teorija kolektiva.* Moskva: Pedagogika.

Průcha, J. (2007).*Interkulturní psychologie*. Praha: Portál.

Rosenberg,M.J., Nelson,C., Vivekanethan,P.S.(1968). *A multidimensional approach to the structure of personality impression*. Journal of Personality and Social Psychology, 9, 283-294.

Sarbin,T.(1954). *Role Theory*. In:Lindzey,G.(ed) Handbook of Social Psychology. Cambridge: Addison Wessley.

Sedláková,M.(1977). *Úvod do studia obecné psychologie*. Praha: SPN.

Šakurov,R.Ch.(1972).*K kategorial´nomu apparatu socialnoj psichologii*. Voprosy psychologii,5,101-111.

Štech,S.(1998).*Člověk a kultura*. In: Výrost,J., Slaměník I.(Eds.) (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál. (str.225-258)

Štikar,J.,Rymeš,M.,Riegel,K. a Hoskovec,J.(2003).*Psychologie Ve světě práce*. Praha:UK,Karolinum.

Tajfel,H.(1982). *Social psychology of intergroup relations*. Annual Review of Psychology, 33, 1-30.

Thomas, A., Schroll-Machl, S. (1995). *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandeinsatz. Handbuch Personal Management*.
Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.

Výrost J.,Slaměník I.(Eds.)(1998). *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*.
Praha: Portál.

Výrost J., Slaměník, I. (Eds.)(2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.

Warr P.,Knaper,C.(1968).*The Perception of People and Events*. London, Sydney, New York: John Wiley and Sons.

Zel´ová, A. (2008). *Mezikulturní psychologie*. In: Výrost J., Slaměník, I. (Eds.)(2008). *Sociální psychologie*.
Praha: Grada.(str.373-387)

Zeutschel, U. (1998). *Kooperation in internationalen Teams*.
Regensburg: Universität Regensburg.

ABSTRAKT

Disertační práce se dotýká v současné době velmi akcentované problematiky **interkulturní spolupráce**. Problematiky, která se změnou společenských podmínek stává ryze praktickou otázkou, jakož i předmětem zájmu výzkumu. Konfrontuje a analyzuje mezikulturní a interkulturní přístup a dokládá, že tyto přístupy ve svém výsledku podporují fenomén sociální stereotypizace se všemi jeho negativními a zjednodušujícími efekty. Práce zdůrazňuje význam zapracování sociálně psychologických zřetelů do zkoumání problematiky, zejména zapracování pojmu sociální percepce, sociální skupiny a hierarchického pojetí a organizace společné činnosti jakožto systémotvorného znaku a významotvorného činitele vzájemných vztahů. Tento přístup na základě vlastního výzkumu ve ŠKODA AUTO, a.s. obhajuje jako produktivní.

Klíčová slova: sociální percepce, sociální skupina, organizace společné činnosti, mezikulturní a interkulturní přístup, kulturní standardy.

ABSTRACT

The disertation work focuses on currently highly observed issue of intercultural cooperation. Following the change of social situation the topic has become both a practical issue and a subjekt of research study. It compares and analyzes crosscultural and intercultural approach and criticizes both approaches for supporting social stereotypes, especially thein negative aspects. It further emphasizes social psychological aspects of the issue, particularly social perception, social groups, hierarchical structure and organization of joint activities as systemproducing and meaningful source of mutual relationships. Supporting this by own research in ŠKODA AUTO it perceives such perspective as very efficient since it is based on practical experience and it also aims at practical problems.

Key words: Social perception, social groups, organization of common activities, crosscultural and intercultural approach, cultural standards.