

Univerzita Karlova v Praze  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**ÚVOD DO PROBLEMATIKY  
AKULTURACE ZAHRANIČNÍCH  
MANAŽERŮ PRACUJÍCÍCH V ČESKÉ  
REPUBLICCE**

**Diplomová práce**

Autor: **Michaela Moravcová**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Soňa Hermochová, CSc.**

**Praha  
2006**

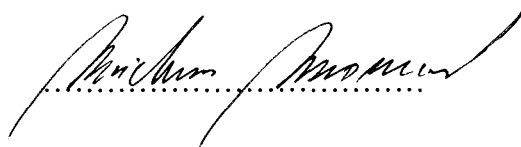
Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, se kterými jsem tuto práci konzultovala, za jejich názory a pomoc, zvláště Ing. Michalu Hruškovi za pomoc s formálními úpravami.

Největší a nejvřelejší dík patří paní docentce PhDr. Soně Hermochové, CSc. za její nadšený přístup, ochotu, podnětné připomínky a cenné rady.

V neposlední řadě musím poděkovat rodičům a sestře za bezvýhradnou podporu a nesmírnou trpělivost.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně, s použitím dále uvedené literatury.

V Říčanech dne *11. 4.*.....2006

A handwritten signature in black ink, written over a dotted line. The signature is cursive and appears to read 'Barbora Proházková'.

MOTTO:

**„Rozdíly mezi civilizacemi nejsou pouze skutečné,  
jsou základní.“**

S. P. Huntington, str.25

## OBSAH

I.	ÚVOD.....	1
II.	OBECNĚ – TEORETICKÁ ČÁST .....	3
1.	<b>VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>4</b>
1.1.	Kultura.....	4
1.1.1.	<i>Kultura očima antropologie .....</i>	<i>4</i>
1.1.2.	<i>Kultura očima interkulturní psychologie .....</i>	<i>7</i>
1.2.	Interkulturní psychologie .....	8
1.2.1.	<i>Definice, předmět zájmu.....</i>	<i>8</i>
1.2.2.	<i>Vztah k ostatním disciplínám.....</i>	<i>9</i>
1.3.	Expatrioti, Sojourners.....	10
1.3.1.	<i>Terminologické označení.....</i>	<i>10</i>
1.3.2.	<i>Typy expatriotů.....</i>	<i>11</i>
1.3.3.	<i>Psychologické aspekty v problematice expatriotů .....</i>	<i>11</i>
1.3.4.	<i>Expatrioti v české kultuře.....</i>	<i>13</i>
1.4.	Akulturace .....	14
1.4.1.	<i>Terminologické označení.....</i>	<i>14</i>
1.4.2.	<i>Kdy začíná akultrace? (akulturace a adaptace) .....</i>	<i>16</i>
2.	<b>NÁRODNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ KULTURA.....</b>	<b>18</b>
2.1.	Typy kulturní rozdílnosti v organizačních skupinách a jejich efektivita.....	21
3.	<b>AKULTURACE Z POHLEDU INTERKULTURNÍ PSYCHOLOGIE.....</b>	<b>23</b>
3.1.	Akulturační stres .....	24
3.2.	Akulturační strategie a jejich vliv na jedince .....	24
3.3.	Adaptace jako výsledek akulturačního procesu .....	26
3.4.	Interkulturní tréninky jako mediátory akulturace.....	27
3.5.	Výzkumy akulturace .....	28
4.	<b>ČESKÁ KULTURA–PSYCHOLOGIE ČESKÉHO ETNIKA.....</b>	<b>29</b>
4.1.	Problematika výzkumů národní kultury .....	29
4.2.	Český národ (na pozadí historie).....	30
4.2.1.	<i>Autostereotypy.....</i>	<i>30</i>
4.2.2.	<i>Stereotypy.....</i>	<i>31</i>
4.2.3.	<i>Hodnoty.....</i>	<i>32</i>
4.3.	Česká kultura v Hofstedeho interkulturním výzkumu .....	33
5.	<b>INTERKULTURNÍ ROZDÍLY JAPONSKA, USA, FRANCIE, NĚMECKA A ČESKÉ REPUBLIKY.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Rozdíly nejen geografické.....	35
5.2.	Interkulturní výzkumy .....	36
5.2.1.	<i>Hallovo rozdělení kultur podle přístupu k času .....</i>	<i>37</i>
5.2.2.	<i>Hofstedeho dimenze kultur .....</i>	<i>37</i>
6.	<b>ZÁVĚR OBECNĚ-TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>

<b>III.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>42</b>
<b>2.</b>	<b>NÁVRH VÝZKUMU .....</b>	<b>44</b>
	2.1. Volba tématu .....	44
	2.2. Vymezení předmětu šetření.....	44
	2.3. Cíle šetření.....	45
	2.4. Metodika.....	46
	2.4.1. Výběr vzorku.....	46
	2.4.2. Výběr výzkumných technik.....	47
	2.5. Překážky .....	48
<b>3.</b>	<b>PILOTÁŽ K VÝZKUMU AKULTURACE .....</b>	<b>49</b>
	3.1. Cíle pilotáže.....	49
	3.2. Metodika.....	50
	3.2.1. Výběr vzorku.....	50
	3.2.2. Metoda sběru dat.....	50
	3.2.3. Průběh pilotáže .....	50
	3.3. Výsledky.....	52
<b>4.</b>	<b>ZÁVĚRY A DISKUSE.....</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>MOŽNOSTI PRO DALŠÍ VÝZKUM .....</b>	<b>57</b>
<b>IV.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
<b>V.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
<b>VI.</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>64</b>

Abstract:

In the last twenty years, acculturation has been one of the most extensively researched topics in cross-culture psychology. Processes such as globalization and business expansion led to increased importance of cross culture issues, especially those concerned with intercultural aspects in organizations, management strategies and expatriates.

In this diploma thesis, attention is drawn to acculturation of foreign managers assigned to the Czech Republic.

First, relevant terms such as culture (corporate and national), cross-culture psychology, expatriate and acculturation are defined.

In the second part of the paper, the pre-research is described. The aim of the pilot study is to identify the possibilities of further research in the field of acculturation of foreign managers working in the Czech Republic and also to recognize conditions that play a possible role in their acculturation process.

Key words:

Acculturation, expatriate, Czech culture, cross-culture studies

## Seznam vyobrazených tabulek a obrázků:

Tabulka 1: Výsledky výzkumu Ratiu. Zdroj: Ratiu, I., 1983, str. 146. ....	13
Tabulka 2: Autostereotypy Čechů. Zdroj: Holý, 2001, str. 73 .....	31
Tabulka 3: Životní hodnoty Čechů. Zdroj: Friedlanderová, Tuček, 2000, str.171-172.....	33
Tabulka 4: Dimenze české kultury. Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005 .....	34
Tabulka 5: Hodnoty dimenzí kultur. Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005.....	38
Tabulka 6: Seznam oslovených manažerů .....	51
Tabulka 7: Respondenti - základní třídění.....	52
Tabulka 8: Pracovní prostředí .....	53
Obrázek 1: Vztah kultury a jedince (Tři úrovně jedinečnosti v mentálním programování). Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005, str. 4.....	7
Obrázek 2: Obecný rámec k porozumění akulturaci. Zdroj: Berry a kol., 2002,str.351 .....	15
Obrázek 3: Vztah národní a organizační kultury. Zdroj (schéma A-C): Nový, 1996 .....	20
Obrázek 4: Expatriot v procesu akulturace .....	24
Obrázek 5: Adaptace .....	26



# I. ÚVOD

„Entuziasmus je nejkrásnější slovo na světě.“

Ch. Morgenstern

V předkládané diplomové práci je mapována problematika akulturace, tedy procesu změn u jednotlivců (nebo skupin), ke kterým dojde při kontaktu s jinou kulturou (Berry a kol., 2002, Slovník cizích slov, 1997).

Procesy globalizace patří k nejvýznamnějším sociálním změnám, k nimž v současné době dochází. Součástí globalizace je i ohromná expanze nadnárodních koncernů a s tím spojené setkávání a prolínání rozdílných kultur. Pracovní příležitosti se dnes již neomezují na mateřskou zemi, ale stále více se setkáváme s pohybem pracovníků napříč různými národy. Každý národ má přitom svou specifickou kulturu, která výrazně ovlivňuje každodenní chování jejich příslušníků a se kterou se nově přichozí pracovník musí vyrovnávat.

Možná v budoucnu nastane doba, kdy nebudou potřeba řídicí pracovníci v každé pobočce, kdy veškeré řízení bude díky superrychlému přenosu dat a videokonferencím možné z jediné centrály. Nyní je však člověk, tedy jeho fyzická přítomnost v procesu řízení, nezastupitelná. A stejně jako manažer, je nezastupitelná také jeho psychika, která není neměnná, ale je ovlivňována mimo jiné i vlivy vnějšího prostředí, se kterým jedinec přichází do kontaktu - tedy kulturou.

Už v 60. letech minulého století pojmenoval Oberg reakci na setkání s novou kulturou jako kulturní šok (Berry a kol., 2002). Podle výzkumů (a osobních zkušeností mnoha jedinců, kteří přechod do nové kultury zažili) je zřejmé, že proces akulturace není procesem automatickým, bezproblémovým, ani takovým, který by probíhal u všech lidí stejně. A právě pokus o zmapování akulturace u zahraničních manažerů pracujících v České republice je ústředním tématem této práce. Důraz je přitom kladen na interkulturní aspekt problematiky.

Domníváme se, že akulturace je proces, jehož úspěšné nebo neúspěšné zvládnutí ovlivňuje nejen psychický stav expatriota, ale také jeho rodinný a pracovní život. Z toho důvodu je proces psychologické akulturace považován za velmi významný a hodný psychologického zkoumání.

V první části této práce nejprve vymezíme základní pojmy a zároveň se pokusíme o teoretický průřez problematikou. Nastíníme několik možných definic

kultury, přiblížíme, čím se zabývá interkulturní psychologie, a také vymezíme, jak je v interkulturní psychologii chápána akulturace.

Samostatná kapitola je věnována vztahu národní a organizační kultury, neboť se domníváme, že je nutné vymežit jejich rozdíly a také míru, v jaké se organizační kultura podílí na akulturaci.

Dále jsou do obecně teoretické části zařazeny kapitoly o české kultuře a o interkulturních rozdílech národů, které jsou relevantní pro empirickou část této práce.

Empirická část práce je rozdělena na dva základní oddíly. Prvním je návrh výzkumu akulturace zahraničních manažerů pracujících v České republice a druhým pak pilotáž k navrhovanému výzkumu.

## **II. OBECNĚ – TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1. Kultura

Než věnujeme pozornost interkulturní psychologii a oblastem jejího zájmu, jako je akulturace, považujeme za nutné ozřejmit alespoň omezeně a ve zkratce význam pojmu kultura, neboť právě kultura je fenoménem, který se v interkulturní psychologii vyskytuje velmi často.

### 1.1.1. *Kultura očima antropologie*

Abychom mohli kulturu vymezit a definovat, nestačí omezit se na poznatky z oblasti psychologie. Kultura je jevem, který byl a je zkoumán především antropologií, kulturologií a etnologií.

Abstraktní pojem kultura se poprvé objevil pravděpodobně v Německu v 18. století (Šroněk, 2000) a první antropolog, který tohoto termínu použil ve své práci, byl Taylor v roce 1871 (Berry a kol., 2002).

Nemá smysl na tomto místě detailně popisovat vývoj, jakým prošlo etnologické a antropologické myšlení ve vztahu ke kultuře. Za zmínku však stojí, že to byla právě kultura, která jako protiklad k přírodě poskytovala jeden z prvků disputačních dilemat, kterými se po bezmála jedno století ve svých diskuzích antropologové a etnologové zabývali (Copans, 2001).

Pro utvoření ucelenějšího obrazu definic kultury, jak se objevují v antropologické literatuře, uveďme šest hlavních skupin definic kultury, které navrhli ve svém výzkumu Kroeber a Kluckhohn (1952, v Berry a kol., 2002):

1. Deskriptivní definice, které se snaží popsat všechny aspekty lidského života a aktivit. Dle Kroebera a Kluckhohna tyto definice zdůrazňují pohled na kulturu jako na komplexní celek.
2. Historické definice, které zdůrazňují kumulaci tradic v čase a často používají pojem dědictví (které však nemá v tomto kontextu žádnou biologickou konotaci).

3. Normativní definice, kladoucí důraz na sdílená pravidla, která vládnu dané skupině lidí.
4. Psychologické definice, které obsahují množství psychologických charakteristik jako zvyky, učení, řešení problémů.
5. Strukturální definice, které zdůrazňují vzorce a organizace kultury. Od deskriptivních definic se tyto liší především v tom, že vnímají kulturu jako integrovaný model, vzor spolu souvisejících znaků, nikoliv jako jejich pouhý výčet.
6. Genetické definice, jejichž základem je původ a vývoj kultury (i zde platí, že genetické nemá v tomto kontextu biologický význam). Tyto definice vnímají kulturu jako adaptivní způsob, charakteristický pro lidský rod.

Ve společenských vědách je pojem kultury v širokém smyslu slova chápán jako „...vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu“ (Nový a kol., 1996, str. 9). Chápe tedy kulturu jako produkt člověka, realitu, ve které člověk žije a která je protikladem k přírodě (viz. dilema antropologie a etnologie na začátku této kapitoly).

Podle Klosowské (1967, v Nový a kol., 1996) může být kultura „...stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory“ (str.10).

Nový a kol. (1996) velmi zdařile popisuje kulturu jako „...nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku“ (str.10).

Podle Soukupa (2000) je kultura v antropologickém významu definována jako „systém artefaktů, kulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti“ (str. 202).

Triandis (2002) široce definuje kulturu jako část prostředí, která je utvářena člověkem.

V kontextu interkulturního managementu a interkulturních tréninků je kultura definována jako univerzální orientační systém. Systém, který je tvořen jazykem, znaky, typickým chováním a je předáván v rámci určité skupiny nebo společnosti (Thomas, 1999).

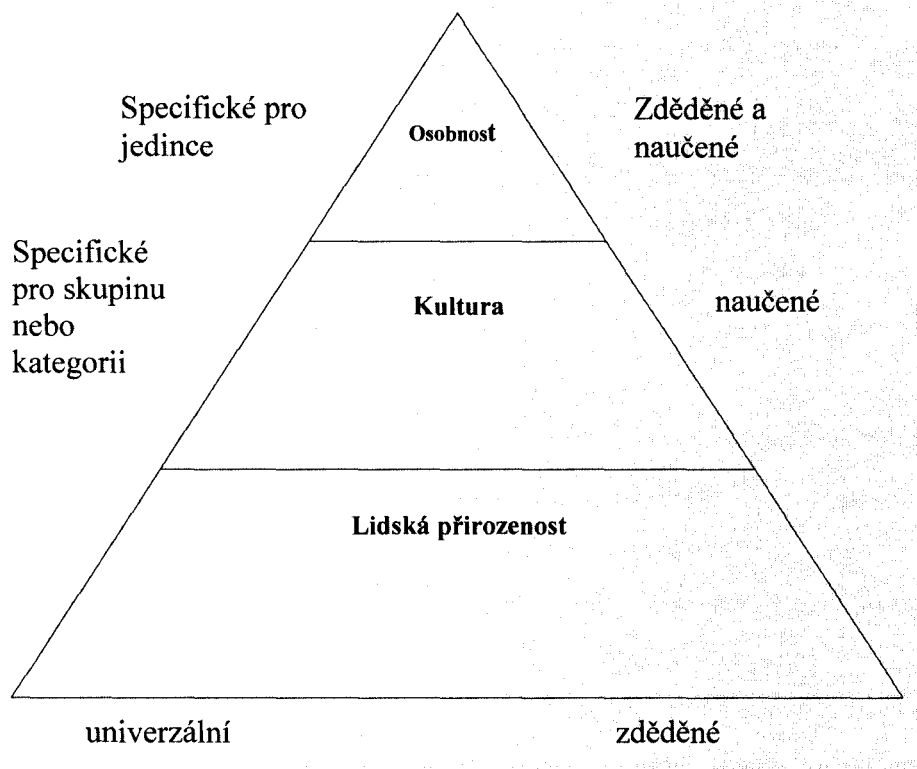
Nesmírně zajímavý pohled na kulturu přináší Cole. Podle něj je kultura „... médium (tj. zprostředkující prostředí, živná půda, kultivační roztok) tvořené artefakty“ (Cole, 1995, v Štech, 1998, str. 250), přičemž základní rolí těchto artefaktů je koordinovat vztahy lidí s jejich prostředím, ale také vztahy mezi lidmi navzájem (Štech, 1998). Oproti výše uvedeným definicím Cole zdůrazňuje růstový charakter kultury a implicitně také poukazuje na fakt, že „o člověku a kultuře nelze hovořit jako o dvou (relativně) nezávislých veličinách, jejichž vnější vztahy zkoumáme. Kultura je od samého počátku života člověka přítomna v něm a bez ní by ho nebylo“ (Štech, 1998, str. 256). Velice podobně tento fakt popisuje i Giddens, když říká, že „bez kultury bychom vůbec nebyli lidmi...“ (1999, str. 32).

Podle uvedených definic je tedy zřejmé, že kultura je chápána jako integrovaný celek, systém zahrnující nahromaděnou zkušenost, vzorce chování, které sdílí členové společnosti. Je to systém, který je tvořen hodnotami, normami a také hmotnými statky (Giddens, 1999). Tento celek není stabilní v čase, ale roste, vyvíjí se a je neodlučitelný od člověka. A právě zde se dostáváme k velmi důležitému aspektu kultury, který je v definicích vždy přítomen, ať už explicitně, nebo implicitně, a to její kolektivní sdílení. Jak uvádí Nový a kol. (1996), důležitým aspektem kultury je fakt, že ji člověk nesdílí sám, ale jako člen společnosti (Nový a kol., 1996).

Tento kolektivní aspekt kultury zdůrazňuje Geert Hofstede, nizozemský výzkumník, jehož výzkumy dimenze kultur jsou považovány za nejrozsáhlejší vůbec. Podle něj je kultura vždy jevem kolektivním (Hofstede a Hofstede, 2005).

Přesto, jak argumentuje Triandis (1996, v Berry a kol., 2002), je možné studovat kulturu nejen na úrovni společnosti, ale i na úrovni psychologické, individuální. Právě analýza kulturních a individuálních rozdílů nám dovolí kulturu popsat. Je zřejmé, že pokud chceme zkoumat vliv kultury na jedince, musíme ho pro výzkumné účely vyčlenit. Musíme však mít stále na mysli, že onen jedinec není izolovaná bytost, ale že žije s dalšími lidmi v kultuře, která ho ovlivňuje.

Obrázek č.1 nám ukazuje možný způsob pohledu na vztah kultury a osobnosti jedince, společně se zděděnou, univerzální přirozeností člověka. Podle Hofstedeho je důležitým aspektem v tomto vztahu rozdíl mezi lidskou povahou a charakterem osob a kulturou, která je naučená, odvozená od společenského prostředí, nikoliv od genů (Hofstede 1991, v Šroněk, 2000).



**Obrázek 1: Vztah kultury a jedince (Tři úrovně jedinečnosti v mentálním programování).**

**Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005**

### *1.1.2. Kultura očima interkulturní psychologie*

Vzhledem k psychologickému zaměření této práce považujeme za nutné podat definici kultury tak, jak ji předkládá druhé vydání publikace *Cross-Culture psychology* (Berry a kol., 2002). Autoři pod pojmem kultura rozumí „sdílený způsob života skupiny lidí“ (str. 225).

Zde je definice kultury podle Segalla (Segall et al, 1999, citováno v Berry a kol., 2002, str. 229):

„ Interkulturními psychology jsou kultury viděny jako produkty minulého lidského chování a jako tvarovače budoucího lidského chování. Tedy, lidé jsou producenty kultury a, stejně tak, naše chování je jí ovlivňováno. Vyprodukovali jsme sociální prostředí, které nepřetržitě plní úkol přinášet spojitost a změny do života mimo čas, a uniformnost a diverzitu v životě mimo prostor. Jak je člověk modifikován kulturou a jak naše kultury modifikují nás je to, čím se interkulturní psychologie zabývá.“

## 1.2. Interkulturní psychologie

Než se začneme zabývat významem pojmu interkulturní psychologie a předmětem jejího zájmu, dovolme si několik slov k překladu tohoto termínu.

V anglicky mluvících zemích se po desetiletí rozvíjí psychologická disciplína, která se nazývá cross-culture (intercultural) psychology. Problém nastává při překladu tohoto termínu do češtiny. Každý autor překládá cross-culture (intercultural) psychology jinak. Někteří jako kros kulturní psychologie, transkulturální, nebo transkulturní.

Muchová (2000) se ve své rigorózní práci rozhodla použít doslovný překlad termínu intercultural, tedy interkulturální s odkazem na vyjádření pracovníků AV ČR, kteří uvedli, že užívání tohoto termínu je v češtině možné.

Kontaktovali jsem také Poradnu pro český jazyk AV ČR, bohužel bez úspěchu, poradce odkázal tuto problematiku překladatelům se znalostmi v oboru psychologie.

Jan Průcha (2004) ve své monografii používá překladu interkulturní psychologie, který je dle jeho názoru nejvhodnější. Tohoto překladu se budeme držet i v této práci.

### 1.2.1. Definice, předmět zájmu

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, kultura je fenomén, kterým se intenzivně zabývají obory jako kulturní antropologie, kulturologie, ale také sociologie. Zabývají se jí intenzivně, nikoli však výhradně. I psychologie považuje kulturu za jev nadmíru důležitý a jsou to právě kulturní a interkulturní psychologie, které mají kulturu a její rozmanitost v popředí zájmu.

„Interkulturní psychologie je učení, které studuje variace lidského chování, přičemž bere v úvahu způsoby, kterými je chování ovlivněno kulturním kontextem“ (Berry a kol., 2002, str. 1). Těmito slovy začínají autoři učebnici o interkulturní psychologii. Podávají také následující definici interkulturní psychologie: „Interkulturní psychologie je učení o: podobnostech a rozdílech v individuálním psychickém fungování v různých kulturních a etnokulturních skupinách; vztazích mezi psychologickými proměnnými a socio-kulturními, ekologickými a biologickými proměnnými; a o probíhajících změnách v těchto proměnných“ (str. 3).



Definice jistě vyčerpávající, na druhou stranu však dlouhá a složitá. Dovolíme si proto vybrat ještě dvě definice, které jsou velice přehledné a dle našeho názoru mohou přispět k utvoření celkového obrazu o tom, co je tedy interkulturní psychologie.

„...Je to především označení pro srovnávací studii způsobu jakým se kultura a psyché vzájemně tvoří“ (Shweder a Sullivan, 1993, v Berry a kol., 2002, str. 1)

„ Interkulturní psychologie je empirická věda, studující členy různých kulturních skupin, jejichž rozdílné zkušenosti vedou k předvídatelným a významným rozdílům v chování....“ (Bruslin, Conner a Thorndike, 1973, v Berry a kol., 2002, str. 1).

S poslední uvedenou definicí si dovolíme plně nesouhlasit v jednom bodě. Rozdílné zkušenosti lidí jistě vedou k významným rozdílům v chování. O této skutečnosti není pochyb a přesvědčujeme se o tom při každém setkání s člověkem, který nevyrostal ve stejném kulturním prostředí jako my, aniž bychom museli studovat poznatky interkulturní psychologie. Jsou ale tyto rozdíly v chování předvídatelné? Domníváme se, že pouze z části. Lidská psychika je natolik složitá a každý jedinec má ve své historii zcela unikátní sled zážitků a zkušeností, že není možné zcela předvídat rozdíly v chování na základě rozdílnosti kultur. Lidé se budou chovat odlišně a ti, kteří pocházejí ze stejné kultury, budou mít tyto odlišnosti velice podobné, nikoli však stoprocentně předvídatelné.

### *1.2.2. Vztah k ostatním disciplínám*

Interkulturní psychologie je multidisciplinární. Totéž bychom pravděpodobně mohli říci o většině vědních disciplín, neboť nic neexistuje osamoceně a bez vztahů. Jak řekl Husserl v rámci fenomenologie, věc nikdy není dána sama, kontext je vždy přítomen ( v Petříček, 1997). Proto ani věda nemůže jednotlivosti zkoumat, aniž by vzala v úvahu jejich kontext.

Interkulturní psychologie se vztahuje k vědám jako antropologie a kulturologie, ze kterých si bere především poznatky a definice kultury. Čerpá ale také z biologie, ekologie, lingvistiky, nebo sociologie (Berry a kol., 2002). Z psychologie si pak tato vědní disciplína bere poznatky o vývoji jedince, jeho sociálním chování, osobnosti, emocích a vnímání.

Vše výše popsané naznačuje, že ačkoliv nazýváme interkulturní psychologii psychologií, nejedná se pouze o další aplikovanou psychologickou disciplínu. Jak vyjádřil Štech (1998), „dnešní rozvíjející se kulturní psychologie (potažmo i interkulturní psychologie) proto není nějakým dílčím oborem nebo aplikovanou psychologickou disciplínou. Je to nové pojetí psychologie vzniklé z několika základních vizí a inspirací.“( str. 255).

### 1.3. Expatrioti, Sojourners

Každá kapitola v části Vymezení základních pojmů začíná slovy, která upozorňují na fakt, že uvedené termíny nelze vymezit a definovat zcela a jednotně. Nejinak je tomu i nyní, kdy se pokusíme objasnit doslovný překlad anglického termínu expatriate – expatriot.

Společně s pojmem expatriate je v anglicky psané literatuře používán pojem sojourner. Např. Berry a kol. (2002) staví oba pojmy jako synonyma, přesto se spíše drží pojmu expatriate, stejně jako jiní autoři (Furnham, 1997, Adler, 1986).

V následující kapitole oba pojmy přeložíme a vysvětlíme. Pro účely této diplomové práce se však nadále budeme držet termínu expatriot.

#### 1.3.1. Terminologické označení

Termín expatriate má v angličtině dva možné významy. První, neutrální, označuje tímto pojmem člověka, který žije víceméně dobrovolně v cizí zemi a vzdal se své původní vlasti. Druhý význam termínu expatriate označuje člověka, který byl do cizí země nedobrovolně vyhoštěn a ztrácí loajalitu a oddanost k původní zemi.

Ve světě nadnárodních korporací se termín expatriate, česky expatriot, užívá k označení zaměstnance, který pracuje v jiné zemi, než je země jeho původu, a je velmi často používán samotnými expatrioty, kteří, celkem překvapivě, pokud vezmeme v úvahu původní význam termínu, nechtějí vyjádřit odcizenost původní zemi, ale naopak, loajalitu k ní (Furnham, 1997).

Podle Dowlinga jsou expatrioti zaměstnanci, cizinci z domovské země firmy (v Uhlář, Hermochová, 2001). Tato definice je ovšem v nesouladu s praktickým užíváním termínu expatriot, neboť expatriot může být i pracovník, který přichází jako cizinec, avšak nepochází z domovské země firmy. Uvedme konkrétní příklad:

Do České republiky přijíždí manažer, který je původem Ital a pracuje zde ve firmě, která vznikla a má centrálu v Americe. I tohoto manažera budeme označovat za expatriota. Z tohoto důvodu bude lepší definovat pro naše účely expatriota jako „zahraniční osobu, ...zaměstnance, přemístěného z jedné země za prací do jiné země.“ (Norhayati, 2000, str.493).

Někteří autoři volí raději pro pracovníky, přicházející ze zahraničí, označení sojourner (např. Sussman, 2002), v překladu host, příchozí. Sojourner je osoba, která je hostem, ne někým, kdo přichází do země dlouhodobě žít (podle Dugykunst a Hammer, 1984, v Norhayati, 2000).

Je těžké oba termíny odlišit, avšak jak je zmíněno již v úvodní části této kapitoly, autoři často dávají přednost označení expatriot a i v této práci se budeme tohoto označení držet.

### *1.3.2. Typy expatriotů*

Klasifikace expatriotů se nemusí nutně týkat pouze jejich osobnostních charakteristik, ale například vnějších charakteristik, jimiž se expatrioti od sebe liší. Mezi takové se řadí geografická vzdálenost, množství změn, kognitivních a v chování, které jsou od expatriota požadovány, délka pobytu expatriota a konečně dobrovolnost pobytu v nové kultuře (Furnham, 1997).

Poslední z charakteristik, tedy dobrovolnost pobytu, se zdá být na první pohled u manažerů jasná. Dá se předpokládat, že manažer nebyl násilím nucen přijmout vysokou vedoucí pozici v zahraničí. Z osobní zkušenosti v zahraniční korporace však víme, že právě manažeři mají velice pevně daný kariérový postup a součástí takového postupu je mimo jiné dočasné zařazení na manažerskou pozici v zahraničí. Pokud budeme konkrétní, pak pobyt manažera v České republice nemusí a pravděpodobně z velké části ani není jeho dobrovolným rozhodnutím, ale spíše výsledkem vnějších okolností a daných pravidel korporace.

### *1.3.3. Psychologické aspekty v problematice expatriotů*

Expatrioti jsou v psychologických výzkumech (a ekonomických tím spíše), i v odborných nebo laických člancích popisováni jako „prostředky“, jenž mají docílit vyšších zisků, jenž mají jediný cíl v hostitelské zemi, a to vylepšit hospodářské výsledky firmy. Podle Šroňka (2000) jsou dobře vybavení manažeři (rozuměj

vybavení připraveností na kulturní odlišnosti jiných národů) lépe připraveni a „...mohou se tak daleko víc soustředit na věcnou stránku a na podstatu toho, co je předmětem jejich úsilí“ (str. 67). Co je tedy předmětem úsilí manažerů, kteří pracují v cizí zemi? Zvýšit profit firmy? Uspokojit akcionáře?

Je s podivem, jak málo pozornosti je věnováno expatriotům samotným, tedy jejich psychickému stavu ne ve vztahu k práci, ale ve vztahu k nim samým, k jejich osobní spokojenosti. Je nutné mít neustále na zřeteli, že expatriot není pouze manažer, ale je to především člověk, který zažívá kontakt s novou kulturou. Pravděpodobně jsou jeho prožitky odlišné od jiných lidí, např. imigrantů, nebo pracovníků, jejichž ekonomické potřeby nejsou v hostitelské zemi tak dobře zabezpečeny. Nicméně i on prochází akulturačním procesem, jehož kvalita a výsledek může ovlivnit nejen manažerův pracovní výkon, nebo jeho setrvání ve firmě, ale také jeho osobní spokojenost a psychický stav.

V literatuře je možné zaznamenat velký zájem a snahy o objasnění a identifikování osobnostních charakteristik, které určují úspěšnost expatriotů. Četné výzkumy naznačují, že manažeři, kteří se vyznačují osobnostními charakteristikami jako adaptabilita, flexibilita a tolerance pro neznámé, jsou úspěšnější jako manažeři pracující v zahraničním prostředí (Tu a Sullivan, 1994).

Poněkud jiný, a dle našeho mínění velice zajímavý pohled, přináší do problematiky studie Indrei Ratiu (1983), která empiricky zkoumala jakými typickými vlastnostmi se vyznačují tzv. „interkulturně adaptivní manažeři“. Autor na základě výsledků svého výzkumu dospěl k závěru, že nejúspěšnější mezinárodní manažeři popisují sami sebe jako adaptibilní v konkrétních situacích (nikoliv obecně), jako angažované ve vztazích s lidmi a jako snažící se adaptovat se do „mikrokulturního“ prostředí. Pro lepší pochopení uvádíme tabulku, která shrnuje rozdíly mezi úspěšnými mezinárodními manažery (most international managers) a ostatními (other managers).

	<b>Úspěšní mezinárodní Manažeři</b>	<b>Ostatní manažeři</b>
Strategie	Subjektivní mikrostrategie	Objektivní makrostrategie
Cíl	Adaptace na individuální lidi, na mikrokulturu	Adaptace na společnost, na makrokulturu
Požadavky	Žádné specifické dovednosti nejsou třeba	Jsou třeba speciální dovednosti
Důležité informace	Pocity a dojmy jsou důležité	Fakta, obecné informace (o zemi, její minulosti) jsou důležité
Proces Adaptace	Snaha o rozlišení kultur kvalitativně bez srovnávání	Snaha o rozlišení kultur kvantitativně
Výsledek: Vnitřní	Modifikace, vyjasnění stereotypů	Potvrzení stereotypů, vytvoření hypotéz, modelů
Výsledek: Chování	Sociálně angažovanost, flexibilita, otevřenost	Sociální odcizení, „intelektualizování“

**Tabulka 1: Výsledky výzkumu Ratiu.**

**Zdroj: Ratiu, I., 1983**

#### *1.3.4. Expatrioti v české kultuře*

Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce se primárně zaměřuje na manažery, kteří přijíždějí do České republiky a jejichž akulturace tedy probíhá ve specifickém, českém kulturním prostředí, považujeme za nutné podívat se na expatriota ne pouze v kontextu obecných výzkumů, nýbrž v kontextu ryze českém.

Téma akulturace expatriotů pracujících v české kultuře není nikterak soustavně sledováno, dají se ovšem nalézt články, popisující zkušenosti expatriotů v Čechách. Tyto příspěvky pochází většinou od zahraničních novinářů, nebo expatriotů samotných. Jeden takový, publikovaný na internetových stránkách expats.cz popisuje expatriota jako člověka, který je po příjezdu do Čech nadšen přístupem českých zaměstnanců, dokud ovšem za pár týdnů nezjistí, že ti, ačkoliv odkývali jeho příkazy, dělají nakonec něco úplně jiného. Popisuje expatriota ze západu jako člověka, který je v šoku z nepřímosti komunikace Čechů (Englund, 2005).

## 1.4. Akulturace

V předchozích kapitolách byl vymezen termín kultura, také interkulturní psychologie a expatriot. Nyní se dostáváme k ústřednímu pojmu této diplomové práce, a tím je akulturace. Jak uvádí Berry a kol. (2002), je nutné rozlišovat mezi akulturací a enkulturací. Enkulturací se rozumí forma kulturního přenosu, kterým společnost přenáší svou kulturu a chování jejích členům. Podle akademického slovníku cizích slov (1997) rozumíme enkulturací „proces učení (výchovy, vzdělání), jímž si člověk v dětství a dospívání osvojuje kulturu, hodnoty a normy dané společností“.

Enkulturation je tedy proces osvojování kultury vlastní, zatímco ústředním aspektem akulturace je kontakt jedince, komunit, nebo společností s novou kulturou.

### 1.4.1. Terminologické označení

Ačkoliv pojem akulturace se v odborné literatuře objevuje poprvé až v roce 1880, diskuse na toto téma nalézáme už u Platóna v roce 348 př.Kr. První psychologická teorie akulturace byla publikována v roce 1918 a prvním psychologem, který o akulturaci psal, byl G. Stanley Hall (Rudmin, 2003).

To, jaký byl vědecký zájem o akulturaci (především v antropologii), dokládá článek Redfielda, Lintona a Herskovitse (1936) v *American Anthropologist*, kde autoři hovoří o výboru, založeném za účelem analýzy problematiky akulturace a možnostech jejího dalšího výzkumu.

Berry a kol. (2002) přináší jednoduché vysvětlení akulturace jako „...procesu, který lidé podstupují jako odpověď na změněný kulturní kontext“ (str. 349).

Slovník cizích slov nám poskytuje následující definici: „Akulturace je proces sociálních a kulturních změn, který je důsledkem těsných kontaktů rozdílných kultur a za něhož dochází k přijímání prvků jedné kultury, nebo k vzájemnému přejímání a splývání .

Na akulturaci je možné pohlížet ze dvou úrovní, a to z úrovně skupinové a úrovně individuální. V této práci klademe důraz na úroveň individuální, v níž zaujímá své postavení tzv. akulturace psychologická. Tento termín přinesl v šedesátých letech minulého století Graves a podle něj se psychologickou akulturací

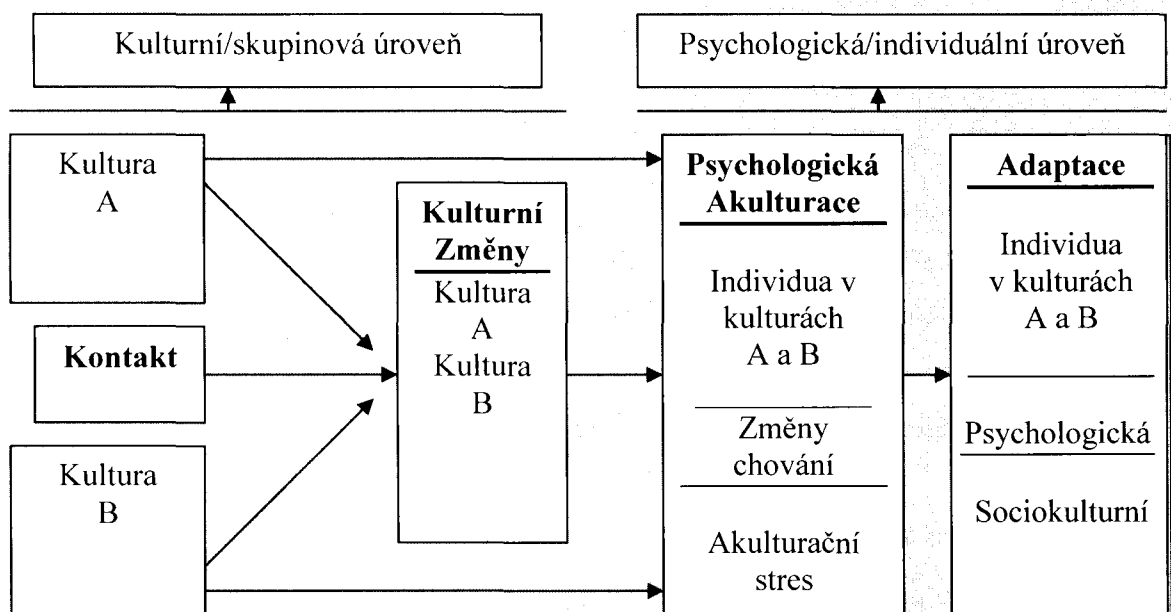
nazývají „...změny, které jedinec zakouší jako výsledek kontaktu s jinými kulturami...“ (v Berry a kol., 2002, str. 350).

Autoři učebnice Cross-culture psychology vymezují psychologickou akulturaci jako změny v psychologických znacích osobnosti, které jsou výsledkem jejich kontaktu s jinou kulturní skupinou (Berry a kol., 2002).

Tyto definice psychologické akulturace jsou velmi blízké definicím akulturace, které jsou uvedené výše. Rozdílem ovšem je důraz, který, pokud hovoříme o akulturaci psychologické, klademe na jedince, nikoliv na skupinu lidí.

Pokud se díváme na úroveň kulturní, skupinovou, pak v procesu akulturace nastávají změny v oblastech jako sociální struktura, zatímco na úrovni individuální jsou pozorovatelné změny v identitě, hodnotách a postojích jedinců (Berry a kol., 2002).

Pro lepší ilustraci je zde tabulka, která jasně ukazuje postavení psychologické akulturace v kontextu kultur.



Obrázek 2: Obecný rámec k porozumění akulturaci

Zdroj: Berry a kol., 2002

### 1.4.2. Kdy začíná akulturace? (akulturace a adaptace)

V monografii *Interkulturní psychologie* (Průcha, 2004) používá autor termíny akulturace a adaptace bez rozlišení, z čehož lze usuzovat, že je považuje za termíny totožné.

Berry a kol. (2002) ovšem oba termíny jasně odlišují. Pro srovnání uvedme definice. Akulturace podle autorů představuje „změny v kulturní skupině nebo u jednotlivce, které jsou výsledkem jejich kontaktu s jinou kulturní skupinou“ (str. 475), zatímco adaptace (ve vztahu k akulturaci) představuje „proces zacházení se zkušenostmi získanými akulturací“ (str. 475).

V tomto pojetí je tedy možno chápat adaptaci jako výsledek akulturačního procesu (viz. Obrázek Akulturace). Z tohoto modelu budeme také vycházet v této diplomové práci.

Otázkou zůstává, zda adaptace nastupuje vždy, nebo zda záleží na akulturační strategii (více o akulturačních strategiích kapitola Akulturace). Nezdá se příliš pravděpodobné, že bychom mohli hovořit o adaptaci u člověka, který jako akulturační strategii zvolil separaci. Tato otázka by jistě stála za bližší prozkoumání, nicméně rozsah této práce nám to nedovoluje.

Co se týká nástupu akulturace, tedy otázky, kdy už u člověka, v našem případě manažera, po setkání s novou kulturou nastupuje proces akulturace, dostáváme se opět do situace, podobné v otázce akulturace versus adaptace.

Nikde se nám nepodařil najít jasný časový horizont, který by odděloval pouhé krátkodobé pobývání v cizí kultuře od chvíle, kdy už u člověka můžeme hovořit o akulturaci.

V této práci budeme vycházet z hypotézy, že pouhý krátkodobý pobyt v cizí kultuře neznamena, že se jedinec musí nutně akulturovat. Jedinec musí v kultuře nějakou dobu žít, než proces akulturace začne.

Pokud bychom pro toto tvrzení hledali analogii v pracovní adaptaci, pak bychom museli tuto hypotézu opustit, neboť adaptace na práci je vymezena jako kontinuální proces, který začíná již momentem, kdy se pracovník dostává do zaměstnání (v analogii manažer do nové kultury) (Rymeš, 2003).

Argument pro legitimizaci naší hypotézy lze však nalézt u Nancy J. Adlerové (1986). Podle ní v době od tří do šesti měsíců po vstupu do nové kultury nastává



proces učení. Akulturace jako soubor změn ať už v psychice, nebo v chování, je zcela jistě také učením a lze se tedy domnívat, že jako takový nastupuje u jedince po pobytu v kultuře delší než tři měsíce.

## 2. NÁRODNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kultura představuje především systém hodnot, norem, zásad a pravidel, která upravují chování a jednání určitého sociálního celku. Takovým celkem nemusí být nutně velká sociální skupina, jakou je národ, ale například i podnik, nebo nadnárodní korporace.

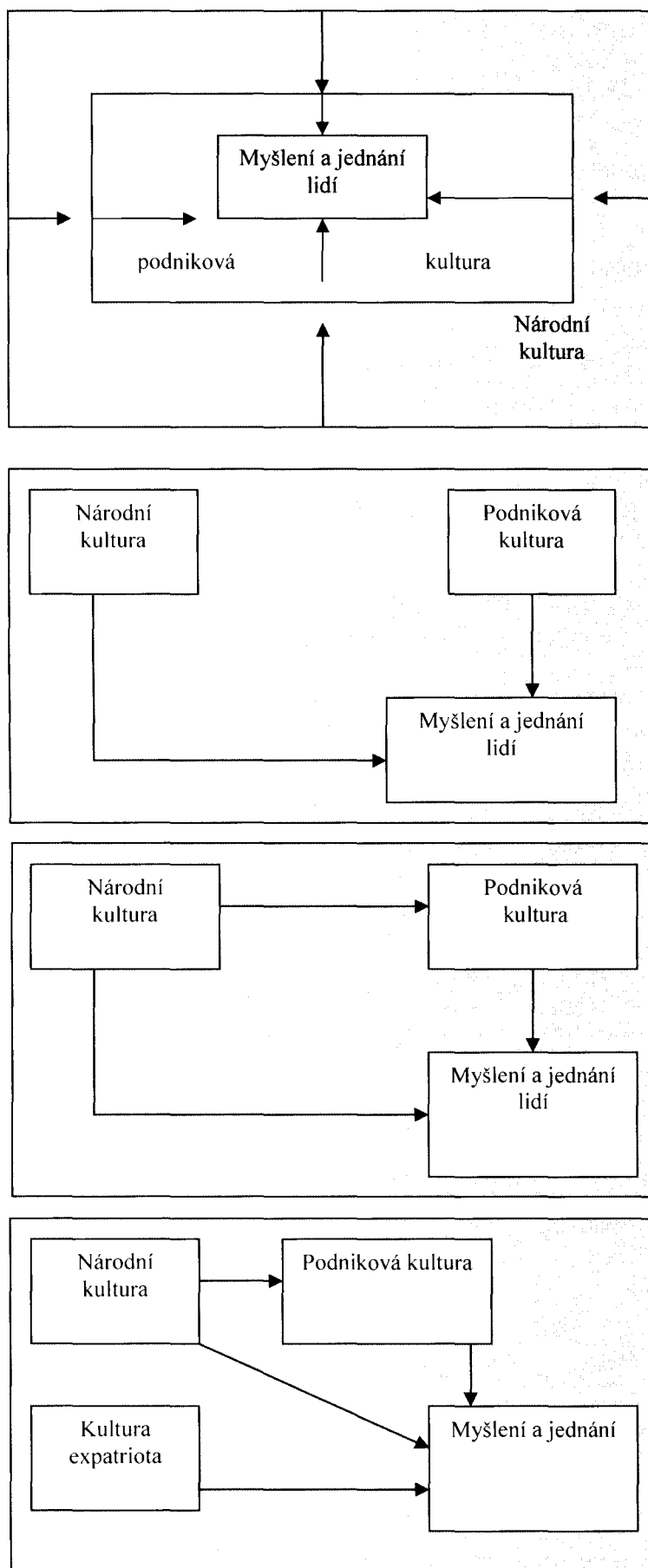
Na národní kulturu můžeme aplikovat definice kultury, popsané v kapitole o kultuře. Jak ale můžeme popsat podnikovou kulturu?

Podle Nového (1996) má podniková (organizační, firemní) kultura následující charakteristiky:

1. Podniková kultura nemá jako celek specifickou, objektivní formu existence. Skládá se ze tří rovin, které jsou subjektivní a závislé na konkrétních pracovnících podniku. Těmito třemi rovinami jsou základní představy a východiska pracovníků, sociální normy a standardy jednání a systémy symbolů. Jsou to právě symboly, které jsou nejvíce ovlivnitelné a tvoří vědomou a snadno pozorovatelnou součást podnikové kultury.
2. Podniková kultura má společné hodnoty a normy, které ovšem nejsou pouhým souhrnem individuálních hodnot a norem, nýbrž vznikají v samotném podniku.
3. Podniková kultura má přechodný charakter a mění se operativně v závislosti na změnách prostředí a trhu. Pokud podnik volí novou strategii, modifikuje i podnikovou kulturu tak, aby byla s danou strategií v souladu a podpořila ji.
4. Osvojení podnikové kultury je výsledkem procesu učení. Na této rovině se střetává mimo jiné i kultura firemní s kulturou národní. Pracovníci jsou při osvojování podnikové kultury konfrontováni s vlastní kulturou a vyhodnocují, zda podnikovou kulturu přijmou, nebo zamítnou.
5. Podniková kultura má sjednocující charakter, vytváří koncept celé firmy, základ, který do jisté míry předurčuje vnitropodnikovou organizaci, komunikaci, řízení.

6. Z hlediska národní a organizační kultury je pro tuto práci relevantní otázka, zda se národní a organizační kultura od sebe liší a zda (popřípadě jak) ovlivňuje národní kultura zaměstnance v organizacích.

Nový (1996) jednoznačně zdůrazňuje odlišnost kultury společnosti a organizační kultury a také vliv národní kultury na jedince v organizacích. Uvádíme zde jeho schémata vztahu národní a podnikové kultury. Přidáváme k nim však ještě čtvrtou alternativu, specificky vztáženou na osobu manažera. V praxi je častým jevem, že např. vedoucí pracovník, který je původem Ital, přichází z mateřské americké společnosti do pobočky v České republice. V takovém případě se stávají níže uvedená schémata A-C nedostatečná, neboť neberou v úvahu třetí kulturu (tedy kulturu, ve které vyrůstal manažer), která, jak bude uvedeno dále, hraje v myšlení a jednání manažera velice důležitou roli.



Obrázek 3: Vztah národní a organizační kultury. Zdroj (schéma A-C): Nový, 1996

Otázka vlivu kulturních rozdílů na pracovníky organizací se řešila po dlouhá léta (Adler, 1986). Na jedné straně stál názor, že organizační kultura je natolik silná, že stírá kulturní odlišnosti lidí a organizace se tak stávají nositeli vlastní kultury a pracovníci jsou ovlivňováni pouze kulturou podniku. V takovém případě by studium kulturních odlišností v organizacích ztratilo na významu.

Na druhé straně se však výzkumně prokázalo, že zaměstnanci vnášejí do organizací vlastní kulturní historii, která z velké části ovlivňuje jejich chování a postoje. Národní kultura dokázala vysvětlit více rozdílů než například rozdíly v profesním postavení, věku, nebo pohlaví (Hofstede, 1980).

Řešení problému vlivu národní a organizační kultury by se dalo shrnout tak, jak to udělal v osmdesátých letech minulého století Child na základě analýz revizí interkulturních studií (v Adler, 1983, 1986). Organizace se po celém světě unifikují, zatímco chování lidí v organizacích zůstává ovlivněno kulturou (nikoliv kulturou organizační, ale národní) a napříč kulturami se liší. Podobně se v tomto smyslu vyjadřuje i Laurent (1983), který došel ke zjištění, že organizační kultura neredukuje národní rozdíly v ideologii manažerů, ani v jejich implicitních manažerských teoriích.

Můžeme tak parafrázovat citaci Colea (viz. kapitola Kultura): Organizační kultura je přítomna v jedinci, který je součástí dané organizace a bez ní by ho nebylo. Tento jedinec si však do organizace také přináší osobní historii, vlastní kulturní vzorce. Bude se tedy chovat na základě pravidel organizace a přijímat podnikovou kulturu, bude u něj probíhat proces organizační akulturace (termín, se kterým přicházejí Selmer a de Leon, 1993). Na druhé straně však nepřestane jednat a myslet v souladu s kulturou, ve které byl vychován.

Z tohoto úhlu pohledu se pak lze jen stěží domnívat, že by národní kultura a kulturní rozdíly nehrály v organizacích roli, nebo že by organizační kultura byla národní kultuře nadřazena.

## **2.1. Typy kulturní rozdílnosti v organizačních skupinách a jejich efektivita**

Jednotliví členové pracovní skupiny nebo pracovního týmu mohou být velice podobní, ale také velmi odlišní. Odlišnost se přitom může týkat věku, pohlaví,

znalostí, vzdělání, ale také proměnné, která je relevantní v této práci, to jest, může se týkat etnika, kulturního pozadí.

Podle Adlerové (1986) se organizační skupiny mohou dělit podle kulturního příslušenství jejich členů následovně:

Skupiny homogenní, jejichž členové jsou všichni ze stejné kultury.

Skupiny multikulturní, kdy členové pochází z různých kultur.

Multikulturní skupiny se dále dělí na:

tzv. Token skupiny, kde jsou všichni členové kromě jednoho ze stejného kulturního prostředí. Domníváme se, že právě toto uspořádání se bude vyskytovat u společností, operujících v České republice, které mají zahraničního manažera.

Bikulturní skupiny, kdy jsou zastoupeny dvě kultury, a to v různém poměru. Musí být ovšem splněna podmínka, že bikulturní skupiny integrují perspektivy obou reprezentovaných kultur.

Adlerová rozlišuje ještě třetí typ multikulturní skupiny, a to tzv. doslova multikulturní skupinu. Tou se rozumí takové uspořádání, kdy jsou reprezentovány tři a více kultur.

Domníváme se, že tento třetí typ je těžce odlišitelný od multikulturních skupin, které jsou také definovány jako skupiny, kdy členové pochází z různých kultur.

Co se týká efektivity multikulturních organizačních skupin, mají podle Adlerové (1986) potenciál být velmi efektivní, na druhou stranu ale u nich hrozí riziko neefektivnosti, nebo efektivnosti velmi nízké.

### 3. AKULTURACE Z POHLEDU INTERKULTURNÍ PSYCHOLOGIE

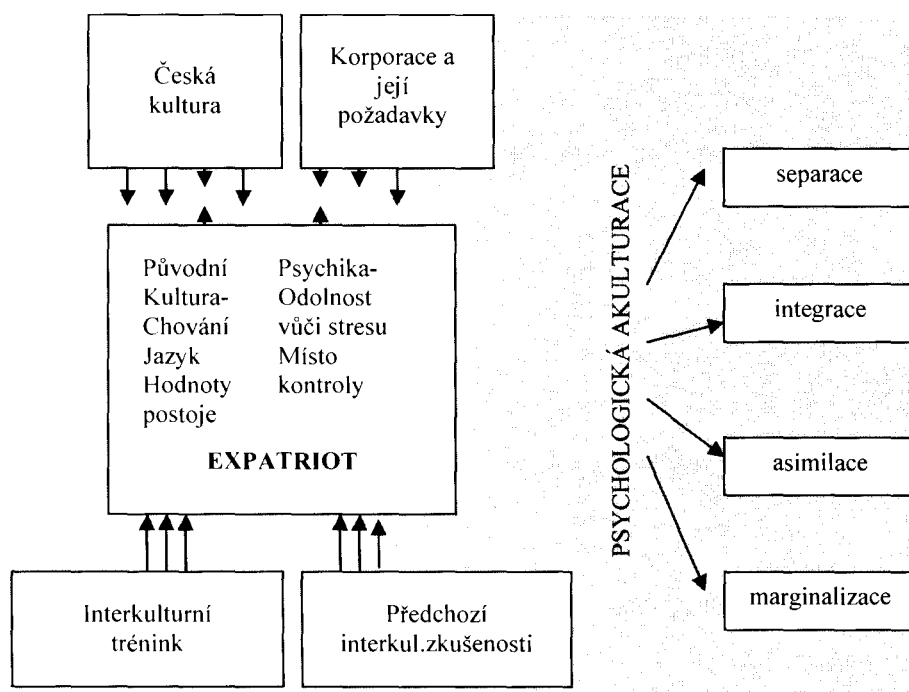
V předchozí kapitole byla pozornost věnována akulturaci v kontextu historie používání tohoto termínu a jeho definic. Nyní bude akulturace přiblížena jako předmět zájmu interkulturní psychologie.

Jak už jsme na několika místech této práce zmínili, interkulturní psychologie nezkoumá fenomény, které by patřily výhradně do popředí jejího zájmu. Nejinak je tomu i s akulturací. Od dvacátých let minulého století si antropologé a etnologové kladli otázky, týkající se transformací domorodých kultur v koloniích. Není tedy nijak překvapivé, že to byli antropologové R. Redfield, R. Linton a M. Herskovits, nikoliv psychologové, kdo již v roce 1936 otiskl práci na téma akulturace (Copans, 2001). Jejich definice akulturace je i v dnešní době hojně používaná (např. Berry a kol., 2002, Selmer a De Leon, 1993).

V posledních dvou desetiletích se téma akulturace stalo jedním z nejdůležitějších témat v aplikovaném výzkumu interkulturní psychologie (Rudmin, 2003). K tomu bezpochyby přispěly globalizační procesy, které se spolupodílejí na čím dál větší migraci lidí a expanzi firem. Jak se v tomto ohledu vyjadřuje Furnham (1997), světem proudí nevyhnutelný proud směřující od domácího ke globálnímu trhu.

Akulturace je v interkulturní psychologii chápána jako součást tzv. kulturní změny (culture change), je jednou z jejích aspektů.

Je důležité sledovat psychologickou akulturaci s vědomím tří základních oblastí a to: vlastní kultura, cizí kultura a interakce mezi oběma (Thomas, 1999). V této práci do těchto oblastí vnášíme osobu manažera, expatriota, který v symbolickém vyjádření stojí uprostřed oněch sil a vyrovnává se s nimi.



Obrázek 4: Expatriot v procesu akulturace

### 3.1. Akulturační stres

Do jisté míry je pojem akulturačního stresu totožný s Obergovým pojmem kulturní šok. Podle Berryho a kol. (2002) je však pojem stres vhodnější, a to ze dvou důvodů. Za prvé, termín šok má určitý patologický podtext, zatímco pojem stres vyjadřuje zátěž, kterou jedinec při setkání s novou kulturou zažívá, přesto však také vyjadřuje možnost daného jedince, aby se s akulturační zkušeností vyrovnal pozitivně. Druhým důvodem, proč autoři preferují používat pojem akulturační stres, je ten, že daleko lépe vyjadřuje interkulturní aspekt fenoménu. Jedinec zažívá šok jako reakci na střet kultur, kultury vlastní a nové, nikoliv pouze jako reakci na jednu kulturu.

### 3.2. Akulturační strategie a jejich vliv na jedince

Nejnámější model akulturačních strategií vypracoval J. W. Berry. Hovoří o strategiích v etnokulturních skupinách, zároveň ale dodává, že volba akulturační strategie probíhá na všech úrovních, tedy i na úrovni individuální (Berry a kol., 2002). Celkem jeho typologie rozeznává čtyři strategie:



1. Asimilace: Strategie, při níž jedinec nebo skupina usiluje o co největší splynutí s kulturou hostitelské země a potlačuje přitom kulturu vlastní. Pokud hovoříme o hodnotě, jaká je přisuzována kultuře, pak v případě asimilace je hostitelská kultura hodnocena daleko výše než kultura původní.
2. Integrace: Způsob akulturace, kdy jedinec nebo skupina považují osvojení si hostitelské kultury za důležité, ale zároveň si chtějí udržet kulturu vlastní. Podle Berryho je tato strategie obecně nejvýhodnější, představuje vyváženost hodnot, přisuzovaných oběma kulturám.
3. Separace: Jedná se o strategii, u které je sporné, zda je vůbec způsobem akulturace. Představuje totiž izolaci od hostitelské kultury a maximální zachování kultury vlastní. Původní kultuře je přitom dáвана výrazně vyšší hodnota, než kultuře hostitelské. Přesto představuje tato strategie jeden z možných způsobů vyrovnávání se s novou kulturou, tudíž je právem řazena do akulturačních strategií. V empirické části této práce vznášíme předpoklad, že to budou lidé s větší vzdáleností kultury vlastní od kultury hostitelské, kteří volí separaci jako způsob akulturace, protože je pro ně kontakt s velmi odlišnou kulturou obtížný (více viz. Empirická část).
4. Marginalizace: Strategie, při níž dochází ke ztrátě obou kultur. Jedinec nebo skupina se neztotožňuje ani s kulturou vlastní, ani s kulturou hostitelskou, dochází k neschopnosti přisoudit hodnotu ani jedné z kultur (Berry a kol, 2002, Průcha, 2004, Bhawuk, Landis a Lo, 2006).

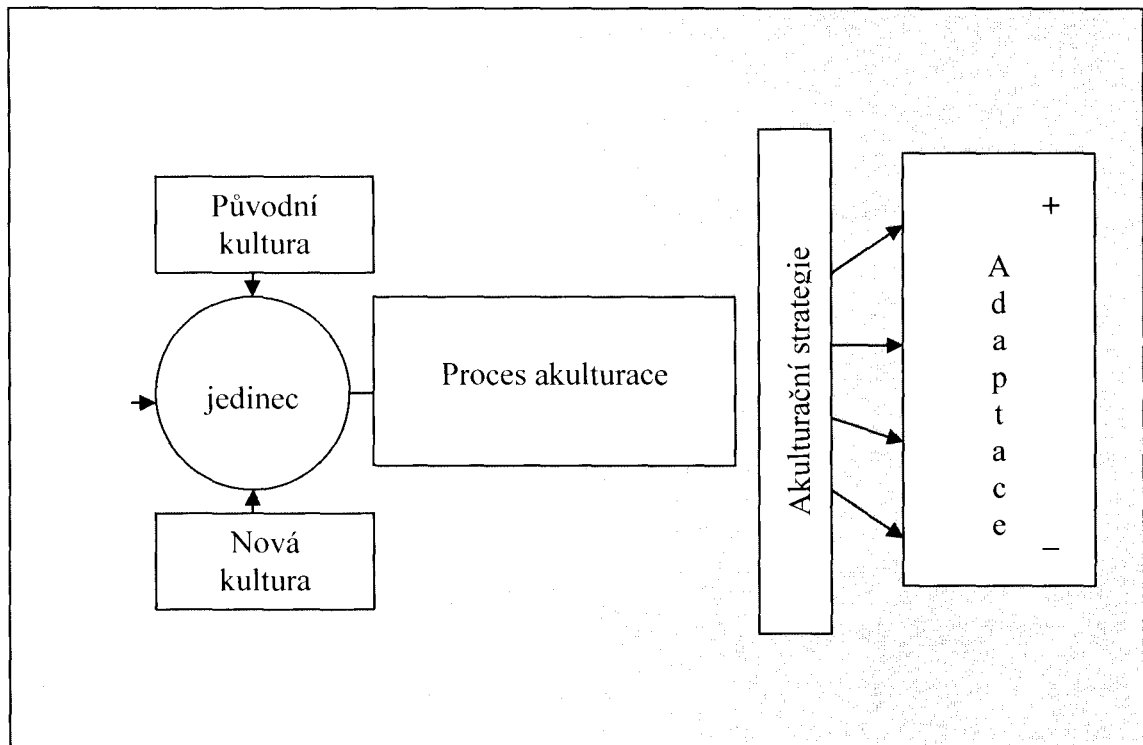
Podobný, přesto v určitých ohledech odlišný model akulturačních strategií přinesl Bochner (v Furnham, 1997), který klasifikoval čtyři typy psychologických reakcí jedince na vlivy tzv. „druhé kultury“. Tyto typy jsou v podstatě identické se strategiemi Berryho, mají však odlišné názvy. Typ „procházeč“ (passing) je identický s asimilací, jeho výsledkem je tedy odmítnutí původní kultury a maximální přijetí kultury nové. Typ „šovinistický“, tedy separace, naopak znamená odmítnutí kultury nové a zdůrazňování původní kultury. Typ marginální, tedy marginalizace

znamená nepřijetí ani jedné kultury a konečně typ „mediační“, identický s integrací, představuje propojení obou kultur.

Bochner také přichází s účinky, které volby daných reakcí na jedince mají. Uvádí, že v případě naprostého přijetí nové kultury může dojít ke ztrátě etnické identity a sebedegradaci, zatímco lpění a zdůrazňování vlastní kultury může mít za následek nacionalismus až rasismus. Marginalizace může vyústit v konflikt a zmatení identity. Podobně jako v pojetí Berryho se ukazuje typ integrování a propojování obou kultur jako nejvýhodnější. Podle Bochnera vede k osobnímu růstu a ve společenském měřítku k harmonii a zachování kultur.

### 3.3. Adaptace jako výsledek akulturačního procesu

V pojetí Berryho (2002) stojí adaptace na samém konci procesu psychologické akulturace. V tomto pojetí je chápána jako dlouhodobý, poměrně trvalý a neměnný stav, který navazuje na akulturační proces a je závislý na vybrané akulturační strategii. Pro lepší pochopení zde uvádíme zjednodušené schéma vztahu akulturace a adaptace (podobně viz. také Obrázek 2, Obecný rámec k porozumění akulturaci).



Obrázek 5: Adaptace

Můžeme rozlišit dva typy adaptace, a to psychologickou a sociokulturní. Zatímco první typ zahrnuje psychický a fyzický stav jedince, sociokulturní adaptace se vztahuje ke schopnosti jedince vyrovnávat se s každodenním životem v nové kultuře. Kromě těchto dvou typů se dá ještě hovořit o tzv. adaptaci ekonomické, která je závislá na motivaci jedince, jeho vnímání deprivace, spojené se změnou statusu a možné ekonomické deprivace v novém kulturním prostředí.

Domníváme se, že otázka ekonomické adaptace je u manažerů irelevantní, neboť se dá předpokládat, že jejich status v novém kulturním prostředí zůstává zachován a také jejich ekonomické potřeby jsou plně uspokojeny, tudíž není důvod se domnívat, že by ekonomická adaptace byla jiná než velmi dobrá.

Zajímavou otázkou je možná predikce adaptace. Co se týká adaptace psychologické, její úspěch závisí především na osobnostních faktorech a také sociální podpoře. Dobrá sociokulturní adaptace je naopak závislá na znalosti nové kultury, stupni kontaktu a také na postojích, které jedinec má vůči svému okolí.

Pokud se podíváme na vztah adaptace a akulturačních strategií, pak četné výzkumy ukazují, že ti jedinci, kteří vykazují akulturační strategii integrace, jsou nejlépe adaptováni, zatímco ti, kteří volí marginalizaci, jsou adaptováni nejhůře. Asimilace a separace vyúsťují ve střední adaptaci. V tomto kontextu je zajímavé empirické zjištění, že zatímco integrace sice vede k lepší psychologické adaptaci, preference asimilace vede k lepší sociokulturní adaptaci (Kealey, 1989, Ward a Rana-Deuba, 1999, v Berry a kol, 2002).

### **3.4. Interkulturní tréninky jako mediátory akulturace**

Na základě osobních konzultací s pedagogy VŠE a odborníky v oblasti interkulturních tréninků se ukázalo, že existuje mnoho interkulturních výcviků, které si ovšem převážně zajišťují soukromé firmy na míru podle svých potřeb. Nejsou informace o tom, že by existovala jednotná metodika, nebo tréninky specificky zaměřené na českou kulturu (více viz. Empirická část).

Domněnku, že neexistuje dostatečný teoretický základ, který by umožnil sjednotit interkulturní tréninky, potvrzují ve své práci Bhawuk a jeho kolegové (Bhawuk, Landis a Lo, 2006). Upozorňují na důležitost výzkumu v oblasti akulturace, který by měl poskytnout základ pro interkulturní tréninky. Zároveň ale

konstatují, že praxe je jiná a že propojení teorie a praktického utváření interkulturních tréninků jsou oddělené.

Nový (1996) pojednává o interkulturním tréninku jako o nástroji, který má minimalizovat, nebo v lepším případě předcházet dopadům kulturního šoku. V této souvislosti zmiňuje Nový tři základní dimenze úspěchu v oblasti interkulturního managementu. Jsou to:

- Psychologická adaptace na cizí kulturu
- Vytvoření pozitivních postojů a vztahů k příslušníkům cizí kultury
- Efektivní splnění pracovních úkolů

Všechny výzkumy se shodují v tom, že interkulturní trénink má určitý pozitivní vliv na následný pobyt expatriota v nové kultuře. Na druhou stranu není už tak jednoznačné, do jaké míry jsou tréninky efektivní.

Forster (2000) ve své studii britských expatriotů například zjistil, že právě efektivnost interkulturních tréninků je závislá na mnoha faktorech, jako rodinné vztahy, doba, jakou manažer ví o tom, že pojede do zahraničí, místo, kam jede. Celkem překvapivě výsledky studie také ukázaly, že jazykový trénink není pro manažery ve většině případů důležitý.

### **3.5. Výzkumy akulturace**

V této souvislosti nemůžeme opět nezmínit rok 1936, kdy Redfield a jeho spolupracovníci v časopisu *American Anthropologist* vyzývají všechny, kteří se výzkumně zabývají akulturací, aby poslali témata svých výzkumů za účelem vytvoření kompletního seznamu prací na toto téma. Od té doby uplynulo 70 let a téma akulturace se zdá být stále živé a intenzivně zkoumané téma. V polovině letošního roku vyjde v nakladatelství Cambridge Press *Handbook of Acculturation*, což je velmi dobrým a zřejmým důkazem zájmu, který je problematice akulturace věnován.

Rozsah výzkumu akulturace velmi dobře dokládá Rudmin (2003) v Katalogu akulturačních konstruktů, kde shrnuje vývoj výzkumu akulturace v průběhu dějin. Pro ilustraci pouze uvedme, že v databázi Psyc INFO se v letech 1991 až 2000 objevilo 1571 studií na téma akulturace.

## 4. ČESKÁ KULTURA–PSYCHOLOGIE ČESKÉHO ETNIKA

V této kapitole se dostáváme na literárně řečeno vědecky nejistou půdu. Hned úvodní část této práce se zaměřila na to, aby byly v rámci možností jasně vymezeny a definovány pojmy a fenomény, kterými se budeme zabývat. Česká kultura mezi tyto fenomény patří také. Jak je ale možné vymezit a definovat něco, co se mění každým dnem, je závislé na tolika proměnných a co nebyli schopni bezzbytku a trvale popsat ani spisovatelé, ani vědci?

### 4.1. Problematika výzkumů národní kultury

Kultura představuje nahromaděnou zkušenost, systém sdílených představ, názorů, vzorců chování. Je závislá na lidech, neboť lidé jsou ti, kteří ji vytváří. Kultura je proměnná v čase, vyvíjí se a modifikuje vlivem historických událostí.

Pokud si pokládáme otázku jaká je národní kultura Čechů, jací jsou Čechové?, pak nutně vyvstane několik základních problémů.

Za prvé, není možné zkoumat daný problém objektivně. Chápání kultury bude vždy ovlivněno a bude výsledkem explicitní nebo implicitní komparace kultur (Holý, 2001). Kulturní příslušnost výzkumníka bude vždy hrát zásadní roli při pokusu popsat a zmapovat rysy národní kultury. Jeho či její národní příslušnost bude vždy předurčovat postoj, jaký ke zkoumané kultuře zaujímá.

Druhým problémem je nemožnost oddělit kulturu od historie, vývoje státu, od jeho současnosti. Díky této skutečnosti se výzkum národní kultury stává velmi obtížným.

Česká společnost prochází od dob pádu komunistického režimu dvojitou transformací, a to konsolidací a modernizací (Potůček, 2003), k tomu se přidávají globalizační procesy a vliv médií. Zdá se, že vymezit českou kulturu a psychologii českého etnika je úkol zhora nemožný. Přesto se o to nyní pokusíme. Celkový obrázek o tom, jaký je český národ, nám pomůže vytvořit pohled na autostereotypy Čechů, stereotypy, které o nich mají jiné národy a v neposlední řadě výsledky interkulturních výzkumů, zkoumající dimenze kultury.

## 4.2. Český národ (na pozadí historie)

Je zajímavé, že pokusy o systematictější zkoumání vlastností české povahy se objevovaly již v 19. a na počátku 20. století a jejich autory byly spisovatelé a žurnalisté, jako například Jiří Mahen, nebo Ferdinand Peroutka. Samostatnou publikaci na téma národní české povahy vydal také profesor sociologie Emanuel Chalupný (Průcha, 2004).

Pokusy vystopovat původ charakteru české kultury vedou většinu autorů k roku 1989 a pádu komunistického režimu (např. Holý, 2001, Morrison, Conaway a Borden, 1994), nebo ještě dále k vládě Habsburků (Nollen, 1997) (viz. kapitola Stereotypy). Kubátová, Kolman a Abert (1994) ovšem vidí charakterističnost a originalitu české kultury vzhledem k ostatním středo-východoevropským zemím již v silném reformačním hnutí 15. století, které přineslo velkou konkurenci tehdy v Evropě zcela rozšířenému katolicismu.

### 4.2.1. Autostereotypy

V dnešní době se setkáváme (především v bulvárním nebo populárním tisku) s popisy typických českých vlastností očima cizinců. Takové sondy, odhalující specifika české kultury, jsou jistě zajímavé, nicméně nepřinášejí žádné poznatky, které by se daly zobecnit, popř. použít pro odborný výzkum. Obecně se dá říci, že zájem v oblasti zjišťování specifických charakteristik české národní kultury se soustřeďuje do oblasti empirického zkoumání autostereotypů Čechů. Podle šetření Tločkové (1999, v Průcha, 2004) jsou nejtypičtějšími vlastnostmi Čechů smysl pro humor, závistivost, chytráctví, podezíravost, podnikavost, kulturnost, schopnost improvizace, alkoholismus. Naopak, nejméně typickými vlastnostmi jsou vznešenost, výbojnost, sebekritika, izolacionismus, kult mučednictví, skromnost, aktivita a tolerance. Výše uvedené vlastnosti jsou autostereotypy české mládeže. Jak uvádí Průcha (2004), je možné, že výsledky šetření by byly odlišné, pokud by respondenty byla dospělá česká populace.

V Respektu číslo 49 (2005) přichází spisovatelka Tereza Brdečková s názorem, že zrod „malého člověka“, tedy autostereotyp Čechů o nich samých, nastal v polovině devatenáctého století, kdy lidé začali hromadně číst knihy a literatura zakládala klišé o tzv. „typických národních rysech“. Tento proces se přitom netýkal jen Čechů, ale i dalších evropských národů. Toto tvrzení shodně

popisuje Holý (2001), když říká, že to byly právě generalizace o národním charakteru, které se v devatenáctém století rozšířily.

Jaký tedy je Čech? Jaká je česká národní povaha?

Malý český člověk. S tímto označením se setkáme, dá se tedy usuzovat, že by mělo označovat a odpovídat na otázku, jací Češi jsou. Podle Brdečkové (2005) je však současný „malý český člověk“ pouze výsledkem zbytečného komplexu kulturní méněcennosti, nikoliv faktem toho, jací Češi skutečně jsou.

Podle Holého (2001) je typický představitel českého národa (resp. autostereotyp typického představitele české národa o sobě samém) zosobněním průměrnosti, nechybí mu však inteligence. Češi jsou také vynalézaví a šikovní, mají „zlaté české ruce“. Jsou závistiví a nepřející a také neustále nespokojení.

Uvedme zde tabulku vlastností, které si Češi připisovali v roce 1992, kdy byl proveden výzkum stereotypů národní povahy. Při srovnání s výše zmíněným šetřením Tločkové se ukazuje, že řada typických vlastností, ať už negativních či pozitivních, se objevuje v obou výzkumech. Velmi zajímavým zjištěním výzkumu z roku 1992 však je, že celých 76% z vlastností, které si Češi přisuzují, je negativních.

Vlastnost	Procenta
<i>Negativní</i>	
<b>závist</b>	28
<b>konformita</b>	15
<b>vychytralost</b>	15
<b>sobectví</b>	11
<b>lenost</b>	8
<i>Pozitivní</i>	
<b>pracovitost</b>	17
<b>zručnost</b>	8
<b>smysl pro humor</b>	8

Tabulka 2: Autostereotypy Čechů

Zdroj: Holý, 2001

#### 4.2.2. Stereotypy

Poněkud jiný pohled na českou kulturu a vlastnosti Čechů přinášejí poznatky, publikované v knihách, určených především pracovníkům, příjíždějícím do České Republiky obchodně. Shodným prvkem většiny těchto publikací je, že staví povahu Čechů a rysy české kultury do souvislosti s událostmi roku 1989 a změnou

politického systému v tehdejší Československu, nástupem demokracie, rozdělením Česka a Slovenska, (Morrison, Conaway a Borden, 1994). Jako kořeny charakteristik Čechů je také uváděna nadvláda Habsburků a vůbec vliv Německa na našem území (Nollen, 1997). Za důležitý je považován též fakt, že ve srovnání s ostatními kulturami je v Čechách velké množství ateistů (podle údajů Českého statistického úřadu bylo v roce 2001 59 % Čechů bez náboženského vyznání).

V žádném případě se nedomníváme, že generalizace o české kultuře, publikované v příručkách pro obchodníky, jsou důvěryhodným zdrojem informací, které bychom stavěli na úroveň výsledků solidních výzkumů. Na druhou stranu je zřejmé, že jsou to právě tyto informace, které dostane manažer do rukou při příjezdu do Čech a právě ony mohou velmi ovlivnit utváření stereotypů o české kultuře.

Stereotypy, jakožto zjednodušené, zkreslené a mnohdy do značné míry deformované obrazy o kultuře a obyvatelích daného národa (Šroněk, 2000) poskytují mnohdy nepravdivou informaci, která neodpovídá skutečnosti. Přesto však jsou to právě stereotypy a autostereotypy, které utvářejí vědomí národní kultury.

#### 4.2.3. Hodnoty

Každá kultura má určitý systém hodnot, který určuje chování a jednání lidí. Ani Češi v tomto ohledu nejsou výjimkou.

Důvodem, proč na tomto místě uvádíme seznam životních hodnot Čechů je ten, že jsou to právě hodnotové preference, které vypovídají o zažitých a stálých tendencích v dané společnosti. Proto jsou hodnoty a výzkumy hodnot častým předmětem interkulturních výzkumů (Kolman, 2001).

Zde je tabulka životních hodnot Čechů, převzatá ze sociologické studie, provedené na přelomu tisíciletí (Friedlanderová, Tuček, 2000).



Pořadí	Hodnoty	pořadí	hodnoty
1.	být zdravý	15.	vytvořit něco, co po mě zůstane
2.	žít v míru -bez válek	16.	dožít se vysokého věku
3.	být osobně šťasten	17.	Být úspěšný v práci, ve škole
4.	žít v dobré rodině	18.	Mít bohatý duševní život
5.	mít dobré bydlení	19.	Mít co nejlepší vzdělání
6.	mít dobré přátele	20.	Být oblíben ve společnosti
7.	žít ve svobodné zemi	21.	být váženým člověkem, mít postavení
8.	mít děti	22.	Mít dost času pro sebe
9.	mít dostatek peněz	23.	Být atraktivní, přitažlivý
10.	prožít klidný život	24.	jezdit na pěknou dovolenou
11.	být moudrý a uvážlivý	25.	Mít auto
12.	mít své soukromí	26.	věnovat se kultuře
13.	být užitečný pro druhé	27.	Mít jistotu v Bohu
14.	láska, sexuální vyžití		

Tabulka 3: Životní hodnoty Čechů

Zdroj: Friedlanderová, Tuček, 2000

### 4.3. Česká kultura v Hofstedeho interkulturním výzkumu

Abychom byli zcela přesní, informace o kulturních dimenzích České republiky nepochází z původního interkulturního výzkumu Geerta Hofstedeho, ale jsou výsledkem estimací, které provedl L. Kolman a teprve poté byly zahrnuty do výsledků původního výzkumu.

V této práci se zmiňujeme o výzkumu G. Hofstedeho opakovaně. Důvodů je pro to hned několik:

Za prvé, jedná se o pravděpodobně největší výzkum interkulturních rozdílů, který byl ve své původní verzi proveden na velkém vzorku pracovníků nadnárodní korporace, a i proto se domníváme, že se výborně hodí do této práce, která se zaměřuje na interkulturní problematiku v pracovním prostředí.

Za druhé, výzkum byl proveden ve více než šedesáti zemích (v posledním vydání *Cultures and Organizations* z roku 2005 jsou uváděny výsledky z celkem 74 zemí – včetně replikací a estimací) a splňuje tak jedno z kritérií pro interkulturní výzkumy, tj. že je komparativní. Máme tak možnost podívat se na dimenze kultur všech zemí, které nás v této práci zajímají, a srovnat je (viz. kapitola Interkulturní rozdíly).

Zde je tabulka, která uvádí hodnoty kulturních dimenzí pro Českou republiku. V další kapitole budou jednotlivé dimenze podrobněji komparativně zkoumány s ostatními zeměmi, které jsou pro tuto práci relevantní.

	PDI		IDV		MAS		UAI	
	Skór	pozice	Skór	pozice	Skór	pozice	Skór	pozice
<b>Česká republika</b>	57	45-46	58	26	57	25-27	74	34

**Tabulka 4: Dimenze české kultury**

**Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005**

Zkratky jednotlivých dimenzí viz. str.37-38.

## **5. INTERKULTURNÍ ROZDÍLY JAPONSKA, USA, FRANCIE, NĚMECKA A ČESKÉ REPUBLIKY**

Pokusili jsme se popsat, zmapovat a přiblížit fenomén české kultury, psychologii českého etnika. To samo o sobě však v interkulturním kontextu nemá význam. Interkulturní se problematika stává teprve tehdy, kdy zkoumá rozdíly (popř. podobnosti) minimálně dvou kultur.

Vzhledem k tomu, že se empirická část této práce zaměří na rozdíly v procesu akulturace u manažerů přicházejících do českého prostředí a mající japonský, americký, francouzský a německý původ (zdůvodnění tohoto výběru viz. Empirická část, kapitola Výběr vzorku), věnujeme tuto kapitolu přiblížení rozdílů výše uvedených kultur. Toto srovnání se navíc pokusíme, když to bude možné, vztáhnout na českou kulturu.

### **5.1. Rozdíly nejen geografické**

Na první pohled je zřejmé, že Japonsko, USA, Francie, Německo a Česká republika jsou země rozdílné. Liší se kontinenty, na kterých leží, velikostí, množstvím obyvatel. Na první pohled jsou tyto údaje z pohledu psychologie zcela irelevantní. Při bližším zamyšlení ovšem vyvstanou možné, samozřejmě zcela hypotetické korelace, např. velikosti země a míra sebevědomí jejích obyvatel, nebo možnost vlivu klimatu na osobnost obyvatel dané země. Poloha země navíc určuje do jisté míry vývoj dané země a jak jsme již přiblížili v kapitole o české kultuře, historie je jedním z aspektů, které kulturu vytvářejí a modifikují.

Podívejme se nyní na náboženství. Podle Šroňka (2000) patří náboženství „k nejvýznamnějším zdrojům kultury“ (str. 28). Podobně se v tomto smyslu vyjadřuje i filozof Sokol (1998), který upozorňuje na vliv náboženství na kulturu. Jak říká, „nemůžeme popřít, že všechna typicky kulturní odvětví začínají v oblasti náboženství, ...náboženství kdysi tvořilo souvislou vrstvu v životě lidských společenství a vytvářelo jejich totožnost“ (str.247-248).

Pokud tedy hledíme na rozdíly v kulturách a hledáme, ve kterých dimenzích se liší, zdá se, že jako určité vodítko může sloužit znalost náboženství, které daná kultura vyznává. V této souvislosti se pak přímo nabízí k zamyšlení skutečnost, jak

přístup Čechů k náboženství, resp. vysoké procento ateistů v české populaci (viz. Kapitola Česká kultura), ovlivňuje kulturu.

Rozdíly mezi kulturami jsou patrné i na tak běžném úkonu, jakým je podávání ruky. Zatímco Němci podávají ruku pevně a energicky, Francouzi mají stisk lehký a rychlý. U obou kultur je podání ruky časté. U Američanů je podání ruky pevné, poměrně řídké a u Japonců nepatřilo podání ruky k úkonům, patřícím japonské kultuře, proto je zejména u starších Japonců zřejmá neohrabanost a násilnost (Šroněk, 2000). A jak se podává ruka v České republice? Každý Čech bude pravděpodobně souhlasit, že se během života setkal snad se všemi možnými způsoby stisku. Někteří lidé mu podali ruku stylem „leklá ryba“, jiní mu ji naopak málem rozdrtili, další část měla stisk pevný a krátký. Téměř by se zdálo, že rozdíl ve způsobu podání ruky se liší ne kulturu od kultury, ale že každý jednotlivec má svůj vlastní, jedinečný způsob.

Je velmi lehké generalizovat rozdíly v praktikách jednotlivých kultur, aniž bychom brali v úvahu solidní interkulturní výzkumy. Předmětem této práce ovšem není podat výčet domnělých rozdílů v praktikách kultur, ani se hluboce zamýšlet nad možnostmi, jak poloha nebo velikost země ovlivňují kulturu (čímž v žádném případě nepředjímáme, že tyto údaje nehrají významnou roli). Raději se zaměříme na výsledky výzkumů předních odborníků v oblasti interkulturní psychologie, které přispěly k empirickému potvrzení rozdílů mezi kulturami.

V oblasti řízení výzkumy ukázali, že když se podíváme například na rozdíly japonského a evropských stylů řízení, nalezneme rozdíly. Ty jsou nejmarkantnější v tzv. měkkých oblastech jako je rozhodovací proces nebo motivace (Mole, 1995). V takový moment se nabízí hypotéza, že právě zde, v oblastech, kde se daleko víc než organizační normy nebo řídicí systém uplatňuje osobnost manažera, se interkulturní rozdíly projeví plně, se všemi důsledky.

## 5.2. Interkulturní výzkumy

Pozornost se nyní zaměří na dva významné přístupy k interkulturním rozdílům. Prvním je Hallovo rozdělení kultur podle toho, jaký význam dané kultury přisuzují času. Druhým je, již dříve zmiňovaný, výzkum Geerta Hofstedeho, který empiricky identifikoval čtyři (později přidal pátou) dimenze kultur.

### 5.2.1. Hallovo rozdělení kultur podle přístupu k času

Edward T. Hall rozlišuje dva základní přístupy kultur k času. První skupina kultur se označuje jako monochronická a vyznačuje se přímo posedlostí časem. Jejím opakem je skupina kultur polychronických, kde dostávají před časem přednost lidské vztahy (Hall, 1976, Šroněk, 2000).

Mezi kultury silně monochronické se řadí USA. Japonsko je v dnešní době považováno za kulturu, která přechází ze silně polychronického k výrazně monochronickému přístupu. Německo se v přístupu dělí; severní Německo přistupuje k času jinak než Bavorsko. Francie může být zařazena k mírně monochromickým kulturám a přístup Čechů k času je také spíše monochronický.

### 5.2.2. Hofstedeho dimenze kultur

Výzkum Geerta Hofstedeho, poprvé publikovaný v *Culture's Consequences* v roce 1980, se stal pravděpodobně nejcitovanějším výzkumem interkulturních rozdílů vůbec a myšlenka klasifikování národních kultur pomocí dimenzí kultur představovala v problematice studia kultur nové paradigma (Hofstede, 1980, 2005).

Byly identifikovány následující dimenze. U každé z nich uvádíme v závorce anglickou zkratku, která se následně objevuje i v tabulce.

1. Odstup od moci (Power Distance – PDI) ukazuje, jak se společnosti vyrovnává se sociální nerovností. Určuje, do jaké míry je v dané kultuře vzdálena moc, tj. společnosti skórující vysoko mají velký odstup od moci, neodvažují se odporovat svým nadřízeným, nadřízení jsou autokratičtí a paternalističtí a na druhou stranu zaměstnanci něco takového očekávají. Naopak, země s nízkým skórem mají malý odstup od moci.
2. Individualismus/Kolektivismus (Individualism – IDV) určuje, zjednodušeně řečeno, do jaké míry je uznáván zájem jedince nad zájem společnosti. Vysoký skór znamená, že dané země je individualistická, nízký skór naopak.
3. Maskulinita/Femininita (Masculinity – MAS) představuje dimenzi, která může být na pólu maskulinity určena výdělkem,

oceněním, rozdělením tradičních mužských a ženských rolí, kdy u mužů je očekávána tvrdost, asertivnost a materiální úspěch. Na pólu femininity pak dominuje rovnost obou rolí.

4. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance – UAI) je dimenzí, která se pohybuje mezi póly silné a slabé. Může být velmi stručně definována jako míra, do které se členové dané společnosti obávají neznámých situací.

5. Krátkodobá/Dlouhodobá orientace (Short/Long – Term Orientation) je dimenzí, která má původ ve Výzkumu čínských hodnot M. Bonda (v Hofstede a Hofstede, 2005) a vyjadřuje v podobě dlouhodobé orientace důraz na minulost a přítomnost, úctu k tradici, splnění sociálních norem a takzvané „zachování tváře“. Vysoce v této dimenzi skórují asijské země. Pro účely této práce není tato dimenze zásadní, navíc nebyly zjištěny skóry pro všechny země. Uvádíme ji zde pouze pro úplnost.

Následuje tabulka, která předkládá rozdíly v kulturních dimenzích vybraných zemí. Údaje o pozici každé země jsou relativní, v daném případě se vždy jedná o pozici země v porovnání s dalšími 73 zahrnutými ve výzkumu.

země	PDI		IDV		MAS		UAI	
	Skór	pozice	Skór	pozice	Skór	pozice	Skór	pozice
<b>Japonsko</b>	54	49-50	46	33-35	95	2	92	XI.13
<b>USA</b>	40	57-59	91	1	62	19	46	62
<b>Francie</b>	68	27-29	71	13-14	43	47-50	86	17-22
<b>Německo</b>	35	63-65	67	18	66	XI.13	65	43
<b>Česká republika</b>	57	45-46	58	26	57	25-27	74	34

Tabulka 5: Hodnoty dimenzí kultur

Zdroj: Hofstede a Hofstede, 2005

K dotvoření obrazu o rozdílnosti vybraných národních kultur může kromě výše uvedené tabulky sloužit také rozdělení zemí do skupin, jak je provedl Hofstede na základě informací o skórech kulturních dimenzí. Analýzou (cluster analysis) došel k celkovému počtu 13 skupin, do kterých zařadil celkem 53 zemí (Hofstede, 1983). V době, kdy daný článek vyšel, nebyla Česká republika do výzkumu zařazena, proto údaje chybí. Co se týká zemí, které jsou předmětem zájmu této práce, pak každá z nich se nachází v jiné skupině (konkrétně se jedná o skupiny 4, 6, 11 a 12). Velice

zajímavé je, že Japonsko je nejrozdílnější od jakékoliv jiné země, nachází se v samostatné skupině.

## 6. ZÁVĚR OBECNĚ-TEORETICKÉ ČÁSTI

Interkulturní psychologie studuje variace lidského chování, přičemž bere v úvahu vliv kultury. Je vědou interdisciplinární, která čerpá poznatky z mnoha oborů, především pak z antropologie.

Expatrioty jsou označováni pracovníci, kteří přicházejí za prací z mateřské firmy do zahraniční pobočky. Psychologové se již mnoho let zabývají otázkou, jaké charakteristiky přispívají k úspěšnosti manažerů pracujících v zahraničním prostředí. Výzkumy naznačují, že to jsou vlastnosti jako adaptabilita, flexibilita a tolerance pro neznámé, ale také angažovanost v sociálních interakcích.

Co se týká vztahu národní a organizační kultury, je empiricky prokázáno, že národní kultura výrazně ovlivňuje jedince v organizacích. Není tak potvrzen předpoklad, že by organizační kultura byla natolik výrazná, aby stírala rozdíly kultur.

Akultura je v interkulturní psychologii vymezena jako soubor změn, které probíhají u jednotlivce (nebo skupiny) v návaznosti na setkání s novou kulturou. Proces akultura probíhá formou čtyř strategií, jimiž jsou, v pojetí Berryho, integrace, asimilace, separace a marginalizace.

Adaptace je chápána jako výsledný, poměrně neměnný stav, který navazuje na akulturaci.

Česká kultura, respektive psychologie českého etnika je zkoumána především studiem autostereotypů, stereotypů a hodnot, které Češi vyznávají. Jakékoli výzkumy v této oblasti jsou značně problematické. Jedna z nejvýraznějších charakteristik Čechů, pocit tzv. malého českého člověka pochází z 19. století, z doby, kdy se zakládala kliše o národní povaze. Tato charakteristika je spíše výsledkem pocitu kulturní méněcennosti, než odrazem skutečné povahy Čechů.

Japonsko, USA, Německo a Francie jsou velmi kulturně odlišné země. Ukázaly to jak výsledky Hofstedeho výzkumu kulturních dimenzí, tak srovnání těchto zemí podle přístupu k času, jak ho definoval Hall. Výše uvedené země jsou rozdílné nejen vzájemně mezi sebou, ale také se všechny, v kulturních dimenzích, odlišují od České republiky. Tento fakt je důležitý v empirické části této práce, která následuje.



### III. EMPIRICKÁ ČÁST

„Největší tragédie vědy je, že ošklivá fakta zabíjejí krásné hypotézy.“

T.H. Huxley

„Ležeš-li po žebříku, nezapomeň na příčky.“

Šrí Sami Sathjananda z Vrindavanu

## 1. ÚVOD

Při četných konzultacích s pedagogy katedry psychologie UK FF, ale i VŠE, zazněl v obměnách jeden názor, a sice, že akulturace zahraničních manažerů, kteří pracují v České republice, je téma zajímavé, ale není příliš velká šance dostat se k manažerům, natož je přimět ke spolupráci na výzkumu. Po vyslechnutí těchto připomínek se zdálo, že navrhované téma nebude vhodné k dalšímu zpracování. Po přemýšlení a zvažování možností však převládl názor nedat se od původního tématu odradit. K tomu vedla i osobní zkušenost v zahraniční společnosti, která ukázala, že manažeři (tedy alespoň ti, které autorka osobně poznala), jsou velice přátelští a otevření. Navíc existují studentské kvalifikační práce zaměřené mimo jiné na manažery, ať už české či zahraniční, kde se autoři k respondentům dostali a ti byli ochotni spolupracovat (např. Drázková, 2000, Brčáková, 2001, Muchová, 2000).

Původním záměrem této diplomové práce bylo mapovat, jak probíhá akulturace u zahraničních manažerů, jak se liší v závislosti na kultuře, ze které pocházejí, zda je ovlivněna předchozími zahraničními pracovními zkušenostmi atd. (viz. kapitola Cíle výzkumu). Na základě výše zmíněných konzultací došlo ovšem ke zvážení a přehodnocení možností a nakonec jsme se rozhodli pro následující model:

Vytvoříme návrh výzkumu akulturace zahraničních manažerů. Ze samotné definice kvalitativního výzkumu vyplývá potíže, a sice, že předpokladem takového výzkumu je, že jeho plán se vyvíjí v průběhu celé studie (Hendl, 2005). Není tedy možné vytvořit předběžně přesný plán a postup, ale pouze základní kostru, která se může v průběhu výzkumu modifikovat.

Druhou větší kapitolou empirické části bude pilotáž, jejímž hlavním cílem bude zmapovat reálnost jakéhokoliv dalšího výzkumu akulturace u zahraničních manažerů, jejich ochotu spolupracovat, ale zároveň bude jejím cílem získat některé údaje, které jsou relevantní vzhledem k výzkumnému plánu.

V poslední kapitole shrneme výsledky pilotáže a propojíme je s původní ideou výzkumu, přičemž, jak doufáme, se podaří nalézt styčné body a možnosti dalšího výzkumu, který by mohl být dále rozpracováván.

Hlavním důvodem, proč volíme výše uvedený postup, je fakt, že si plně uvědomujeme náročnost výzkumné oblasti. Obecně se předpokládá, že korporátní prostředí je uzavřené a manažeři jsou plně vytížení lidé, kteří nemají zájem o nic, co nemá přímý pozitivní vliv na profit společnosti.

## 2. NÁVRH VÝZKUMU

Základním východiskem celého výzkumného plánu je celostní pohled na problematiku, snaha o zkoumání člověka ve všech jeho rozměrech (Ferjenčík, 2000). Jde nám o souvislosti, holistický pohled na problém, nikoliv o redukované, z kontextu vytržené jednotlivosti.

### 2.1. Volba tématu

Tato práce začíná citací z článku *Střet civilizací* od Samuela P. Huntingtona (1993), která zdůrazňuje význam kulturních civilizačních rozdílů v dnešním světě. V úvodu jsme také uvedli, že jedním ze znaků moderního světa je globalizace a s ní spojené procesy jako expanze velkých společností a také pohyb zaměstnanců, především manažerů, kteří jsou dosazováni do zahraničních poboček mateřskou firmou. Z hlediska ekonomie jsou důvody takové volby zřejmé. Manažer je „vychován“ mateřskou firmou, která od začátku investuje do jeho vzdělávání, pracovního postupu atd. Manažer je tedy firmě jistým způsobem zavázán, navíc zná dobře korporátní kulturu a strategie, které implementuje do praxe.

### 2.2. Vymezení předmětu šetření

Dá se předpokládat, že manažeři přicházející do České republiky (expatrioti) mají již určité zkušenosti s jinými kulturami. Je také možné, že před pobytem prošli specifickým tréninkem, který je připravil na setkání se specifiky cizí kultury. Otázkou je, zda takový trénink skutečně proběhl, zda byl jako příprava na pobyt v cizí kultuře dostatečný a zda pomohl expatriotům v následném procesu akulturace.

Předmět šetření pod názvem Akulturace zahraničních manažerů je možné rozdělit do následujících oblastí:

1. Mapování proměnných, které mohou mít vliv na akulturaci. Těmito proměnnými rozumíme především:

- Věk,
- délka pobytu v České republice,
- osobní kulturní historie (background). Zajímá nás, z jakého kulturního prostředí jedinec pochází (zároveň nás zajímá národnost, neboť národnost a kultura,

ve které jedinec vyrůstal, se mohou lišit) a také v jakém kulturním prostředí vyrostli jeho rodiče.

– Přítomnost partnera/partnerky nebo rodiny v České republice, popřípadě český partner/partnerka.

– Charakteristiky, týkající se pracovního prostředí. Jedná se především o složení týmu, se kterým manažer pracuje (české, multikulturní, zahraniční), oblast, ve které společnost působí.

2. Mapování, zda výše uvedené proměnné ovlivňují akulturaci a jak.

3. Interkulturní tréninky, předcházející pobytu v České republice. Snaha zjistit, zda interkulturní tréninky probíhají, a pokud ano, na co se zaměřují a zda jsou efektivní ve vztahu k akulturaci.

4. Samotný proces akulturace u expatriotů. Mapování akulturačních strategií a změn, které nastávají u expatriota v průběhu akulturace (změny v chování, postojích, názorech atd.).

5. Pokus o otestování metody škál na zjištění míry akulturace. Neexistuje metoda, která by zjišťovala míru akulturace, domníváme se však, že porovnáním toho, jak expatriot vnímá vlastní kulturu a kulturu českou, by bylo možné určovat míru akulturace.

6. Určení, zda by se metoda škál dala obecněji používat pro zjišťování míry akulturace.

Jedná se o výzkum jedinců a jejich vyrovnávání se s novým sociálním, kulturním prostředím. Důraz je kladen na interkulturní interakce.

### **2.3. Cíle šetření**

Cílem výzkumu je zmapování akulturace zahraničních manažerů, kteří přicházejí dočasně pracovat do České republiky. Rádi bychom výsledky šetření aplikovali do návrhu na možnosti tréninku akulturace, který by byl specificky zaměřen na akulturaci v České republice (pokud by výsledky výzkumu ukázaly, že dosavadní tréninky, kterými manažeři procházejí, jsou nedostatečně uzpůsobené přípravě na vstup do české kultury, nebo v případě, že by se ukázalo, že manažeři neprocházejí žádným tréninkem).

Vzhledem k tomu, že se jedná o dosud neprobádané téma, je hlavním cílem výzkumu zmapovat problematiku akulturace u expriotů pracujících v Čechách.

## 2.4. Metodika

Výzkum je koncipován jako převážně kvalitativní, neboť je to právě kvalitativní výzkum, který je často „nejadekvátnějším a nejefektivnějším způsobem, jak se dostat k požadovaným informacím a vyrovnat se s obtížemi empirické situace“ (Hendl, 2005, str.56).

Škály, které jsou hypoteticky použitelné ke zjištění míry akulturace, jsou kvantitativní technikou.

### 2.4.1. Výběr vzorku

Vzhledem k tomu, že prováděný sociálně psychologický výzkum je zaměřen na interkulturní psychologii, bude nutné při výběru vzorku dodržovat kromě platných obecných pravidel pro výběr také pravidla specifická pro interkulturní výzkumy.

Zprv je nutné vytyčit, jaká populace bude předmětem výzkumu. V našem případě se jedná o populaci manažerů. Domníváme se, že právě oni jsou vhodným vzorkem pro zkoumání akulturace na českou kulturu a to z několika důvodů:

a) Přicházejí do naší kultury dobrovolně.

b) Vzhledem k jejich postavení se dá předpokládat, že jim jsou zajištěny všechny materiální potřeby a také formální náležitosti týkající se jejich pobytu. Domníváme se, že obě tyto skutečnosti poskytují manažerům vhodnou základnu pro vstup do nové kultury a připravují pro ně stejné podmínky, za kterých proces akulturace nastupuje.

Považujeme také za nutné zmínit kritérium výběru manažerů. Tím bude v našem případě hierarchické postavení ve firmě; budou osloveni pouze vyšší a top manažeři, popř. ředitelé společností (definicí vyššího manažera v tomto případě bude takový pracovník, kterému je přímo podřízené minimálně jedno oddělení, jenž má více jak 5 pracovníků. Ředitelé společnosti, či výkonní/generální manažeři, budou automaticky splňovat kritérium pro zařazení do výzkumu).

Druhým kritériem při výběru vzorku je, že manažer je cizinec, tj. pochází a jeho vývoj a socializace probíhala v prostředí kulturně odlišném od kultury české.

Abychom zajistili interkulturní aspekt výzkumu, musíme do výběrového vzorku zahrnout jedince z více než jedné kultury, což nám umožní sledovat rozdíly v procesu akulturace u různých kultur (kdy neměnnou proměnnou zůstane kultura česká, do které expatrioti přijíždějí). Jak je popsáno v Handbook of Cross-culture

psychology (Berry a kol, 2002), je potřeba do výzkumu interkulturních rozdílů vybírat země tak, aby byly reprezentativní vzhledem ke kultuře zkoumané (tj. aby nebyly stejné, aby přinesly zajímavé výsledky). Pro vyhledání takových odlišných zemí (resp. kultur) jsme použili výsledky rozsáhlé Hofstedeho studie dimenzí kultur (Hofstede a Hofstede, 2005). Nakonec jsme pro výzkum vybrali, vzhledem k možnostem, následující země: USA, Francie, Německo a Japonsko. Indexy kulturních dimenzí těchto zemí viz. Obecně-teoretická část, kapitola Interkulturní rozdíly.

Co se týká počtu respondentů, je zřejmé, že pro možnost statistického vyhodnocení výsledků šetření a generalizování výsledků bude třeba zajistit dostatečný počet účastníků výzkumu. Zároveň je třeba počítat s určitým procentem oslovených manažerů, kteří nebudou ochotni se zúčastnit.

#### *2.4.2. Výběr výzkumných technik*

Vzhledem k převážně kvalitativní povaze výzkumu by byl vhodnou metodou hloubkový rozhovor s každým manažerem. Otázkou však zůstává, zda bude možné získat dostatečný počet expatriotů, kteří budou mít na rozhovor čas. Alternativní možností by byl dotazník, který by postihoval všechny okruhy otázek a ve kterém by měli manažeři možnost kromě jednoduchých odpovědí podrobněji rozepsat své názory, poznatky, zkušenosti. V pilotáži je zvolena tato alternativa s tím, že výsledky ukáží, zda by bylo možné, aby dotazník nahradil osobní rozhovor (více viz. kapitola Pilotáž).

Výzkumná technika, kterou jsme se rozhodli použít pro zjištění míry akulturace, není nijak standardizovaná (samotné šetření má mimo jiné za úkol potvrdit, nebo vyvrátit možnost její použitelnosti). Předpokladem je, že expatrioti mají určitý způsob vnímání vlastní kultury. Zároveň vnímají určitým způsobem českou kulturu. Pokud jejich vnímání obou kultur bude podobné (bez ohledu na objektivně zjištěné kulturní rozdíly), pak je možné, že jejich akulturace bude probíhat lépe. Naopak, pokud budou vnímat vlastní kulturu velmi odlišně od kultury české, pak bude proces akulturace více problémový.

Bylo vybráno osm přídavných jmen, která popisují, jaká kultura je. Těmito přídavnými jmény jsou: Bezpečná, přátelská, blízká, známá, upřímná, pochopitelná,

předvídatelná a snadná pro život. U každého přídavného jména je pětistupňová škála, jejíž jednotlivé body jsou určeny číselným kvantifikátorem a verbálně popsány následujícím způsobem: 1 – vůbec není (not at all), 2 – spíše ne (a little), 3 – středně (moderately), 4 – většinou ano (mostly), 5 – zcela (completely). Do závorek uvádíme anglický překlad, neboť dotazník bude v angličtině. Popisy škál jsme převzali z mezinárodního výzkumu kvality života u starší populace (Dragomirecká, 2005).

Pro porovnání výsledků škál budeme žádat respondenta, aby ohodnotil na pětibodové škále míru, do jaké cítí, že je „akulturován“ v české kultuře.

Od navrhované techniky očekáváme, že by mohla sloužit jako podklad pro kvantitativní metodu pro zjišťování míry akulturace.

## 2.5. Překážky

Jednou z překážek navrhovaného výzkumu je již v úvodu zmiňovaná očekávaná nesnadnost získání dostatečně velkého výzkumného vzorku. Navrhované vymezení kultur, ze kterých by manažeři zahrnutí do výzkumu měli pocházet, velice zužuje výběr.

Druhou velice významnou skutečností, která může být překážkou, je, že celý výzkumný plán je vytvářen v českém kulturním prostředí, navíc Čechem. To může ovlivnit formulace cílů i výběr technik a zapříčinit opomenutí řady proměnných, které mohou hrát v akulturaci manažerů důležitou roli.

V neposlední řadě je nutné mít na paměti nesnadnost převádění skutečností do světa vědy a teorií. V tomto smyslu se velmi výstižně (i když ve velmi vyhraněné poloze) vyjádřil Jiří Pechar v úvodu k Lyotardově knize *O postmodernismu* (1993), když hovoří o nebezpečích, která v sobě nese znásilňování životní zkušenosti teorií. Uveďme jeden příklad za všechny. Pokud se začteme do publikace *Culture Shock* od Tima Nollena (1997), který se snaží předložit nám průvodce zvyky a etiketou Čechů, budeme několikrát jen nevěřičně kroutit hlavou, jaké že zemi ty charakteristiky patří. Jako Češi vnímáme českou kulturu způsobem, který se odlišuje od způsobu, kterým se českou kulturu snaží popsat cizinec (navíc popsat generalizováním). Ano, zde je možné namítnout, že se nejedná o solidní vědecký výzkum. Nicméně se domníváme, že princip zůstává stejný. Vměstnat natolik komplexní a žijící fenomén, jakým je česká kultura, do omezeného prostoru vědy se zdá prostě nemožné.



### 3. PILOTÁŽ K VÝZKUMU AKULTURACE

Pilotáží se dle Akademického slovníku cizích slov rozumí „předběžný výzkum pomocí malého počtu tázaných k zjištění efektivity dotazníku pro vlastní výzkum“. V této práci má předvýzkum navíc následující cíle:

#### 3.1. Cíle pilotáže

1. Průzkum možností dalšího výzkumu:

- Prozkoumat, kolik manažerů z daných zemí pracuje v ČR.
- Identifikovat cesty, kterými se manažeři dají kontaktovat.
- Identifikovat přístup manažerů k vyplňování, jejich ochotu, popřípadě zájem zúčastnit se dalšího výzkumu jinou formou (interview apod.)
- Porovnat výstupy pilotáže s informacemi získanými z jiných zdrojů (konzultace, poznatky z jiných DP)

2. Otestování písemného dotazníku, utvořeného za cílem mapovat proměnné, které ovlivňují akulturaci expatriota v české kultuře (viz. kapitola Návrh výzkumu - Předmět šetření). Bude se jednat především o zjištění následujících informací:

- Manažerský background.
- Multikulturalita v rodině.
- Interkulturní tréninky – popř. interkulturní trénink zaměřený na českou kulturu.
- Akulturační strategie, jakou expatriot volí.
- Porovnání vnímání původní kultury s kulturou českou před příjezdem a nyní.
- Posouzení míry porozumění respondentů navrhované koncepci škál a přídavných jmen, charakterizujících kulturu.
- Srovnání míry akulturace na základě sebehodnocení respondentů s výsledky získanými ze škál.

## 3.2. Metodika

### 3.2.1. Výběr vzorku

Samozřejmě čím větší počet dat, tím přesnější výsledky bychom získali. Ovšem vzhledem ke zkoumané skupině jedinců, kterých není tolik a kteří jsou časově velmi zaneprázdněni, by bylo nerealistické očekávat, že se podaří získat data od většího počtu jedinců, než který jsme navrhli výše (navíc je potřeba brát v úvahu i časové možnosti, které jsou pro dané šetření k dispozici).

### 3.2.2. Metoda sběru dat

Jako metoda sběru dat pro pilotáž byl zvolen písemný dotazník, s tím, že se jedná o metodu nenáročnou na čas a vyplnění. V rámci dotazníku pak bude dotaz, zda by byl manažer ochoten k další spolupráci. Pokud by se ukázalo, že ano, v další fázi výzkumu by se pak volila metoda osobního setkání.

Byl vytvořen průvodní dopis, který byl připojen ke každému dotazníku a informoval o účelu dotazníku, poskytoval základní kontakty a také ujištění, že se získanými informacemi bude nakládáno zcela důvěrně a budou použity pouze pro účely výzkumu.

### 3.2.3. Průběh pilotáže

Nejprve byly osloveny ambasády (popřípadě obchodní komory) zemí původu expatriotů, kteří budou zařazeni do výzkumu. Zajímalo nás, zda se dá zjistit počet manažerů, kteří z dané země pracují momentálně na území České republiky. Také jsme nahlédli do údajů Českého statistického úřadu, kde jsou k dispozici informace o cizincích, dlouhodobě žijících v České republice.

Dále byly vytipovány možnosti způsobu „kontaktáže“ manažerů. Důraz byl přitom kladen na co největší efektivitu, tj. návratnost dotazníků. Vycházeli jsme z předpokladu, že kontaktovat manažera bychom měli v každém případě buď osobně, nebo prostřednictvím tzv. „mediátora“, osoby, která má k manažerovi blízko, ať už v pracovní, či osobní rovině. Nakonec byly zvoleny následující postupy:

a) Výzkumník kontaktuje ve vytipovaných společnostech sekretářky manažerů a požádá je, zda mohou manažerovi dotazník předložit.

b) Manažeři budou kontaktováni dívkami, které pracují pro jejich rodiny jako baby-sitters.

c) Manažeři, kteří se již výzkumu účastní, budou požádáni, zda by mohli oslovit další manažery, které znají.

d) Budou požádáni studenti psychologie a další známé osoby, které znají zahraniční manažery, nebo přímo pracují v zahraniční firmě.

Následující tabulka ukazuje celkový počet oslovených manažerů a způsob, jakým byli osloveni:

poř.číslo	národnost	způsob oslovení	vyplněno
1	Americká	Osobní asistent	Ano
2	Americká	Inter. pracovník	Ano
3	Francouzská	Inter. pracovník	Ano
4	Francouzská	baby-sitter	Ano
5	Japonská	Inter. pracovník	Ano
6	<i>Italská*</i>	<i>Inter. pracovník</i>	Ano
7	<i>Bulharská*</i>	<i>osobní asistent</i>	Ano
8	Německá	Inter. pracovník	Ne
9	Německá	Inter. pracovník	Ne

Tabulka 6: Seznam oslovených manažerů

\* Oslovení manažeři, jejichž národnost není ve výzkumném plánu

Celý proces kontaktování a vyplňování dotazníků probíhal v období od ledna do března 2006. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla 5 dnů. Manažeři, pracující v oblasti IT poslali dotazník zpět elektronicky již za dva dny.

### 3.3. Výsledky

Z devíti oslovených expatriotů jich vyplnilo dotazník sedm.

poř.číslo	národnost	věk	pohlaví	oblast práce	doba pobytu
1	americká	31	M	farmacie	3 a půl roku
2	americká	41	M	IT	6 let
3	francouzská	45	M	vodárenství	4 a půl roku
4	franc./švýcarská	39	M	IT	3 roky
5	japonská	53	M	průmysl	2 roky
6	bulharská	42	Ž	farmacie	8 měsíců
7	italská	36	Ž	IT	3 měsíce

Tabulka 7: Respondenti - základní třídění

#### Oficiální informace o počtu manažerů z vybraných zemí v ČR:

K 31.12.2005 bylo podle údajů Českého statistického úřadu v České republice 1551 Francouzů, 7187 Němců, 1235 Japonců a 3952 Američanů.

Podle údajů z roku 2004 byl v České republice následující počet cizinců, kterým bylo uděleno vízum za účelem podnikání, účasti v právnické osobě, nebo zaměstnání: 662 Francouzů, 2284 Němců, 421 Japonců a 1215 Američanů.

Na Americké ambasádě ani Americké obchodní komoře nevedou žádné evidence o počtu manažerů, kteří pracují v ČR.

Německá obchodní komora nám poskytla počet německých společností v ČR (1155) s tím, že ne všechny německé společnosti jsou v evidenci obchodní komory, a také, že ne každá německá firma v Čechách má německé manažery.

Dle informací japonské ambasády je v ČR 158 činných japonských firem.

Z francouzské ambasády se žádné informace nepodařilo získat.

#### Ochota respondentů:

Sedm z devíti oslovených manažerů ochotně dotazník vyplnili, jeden respondent navíc přímo žádal o osobní rozhovor nad dotazníkem za účelem doplnění odpovědí. Manažeři, kteří odmítli dotazník vyplnit, byli oba německé národnosti a jako důvod neochoty uvedli, že dotazník je žádá o uvádění osobních údajů.

Všech sedm respondentů souhlasilo s možností být zařazeni do dalšího výzkumu, dva si přímo vyžádali výsledky této pilotáže a abstrakt diplomové práce.

### Kulturní background a multikulturalita v rodině :

U pěti manažerů odpovídala jejich národnost národnosti obou jejich rodičů. Respondent č.1 má ruské rodiče, ačkoliv sám je Američan a vyrůstal v americké kultuře, a respondentka č.6 má jednoho z rodičů z Turecka, druhého z Ruska, ačkoliv sama je bulharské národnosti a v bulharské kultuře vyrůstala.

### Pracovní prostředí:

poř.číslo	pozice	pracovní tým	počet přímých podřízených	počet zaměstnanců v ČR
1	finanční ředitel	multikulturní	6	120
2	manažer	multikulturní	10	240
3	manažer	český	500	1500
4	manažer	multikulturní	30	500
5	generální ředitel	multikulturní	12	25
6	generální ředitel	multikulturní	7	120
7	manažer	multikulturní	15	1000

Tabulka 8: Pracovní prostředí

### Interkulturní tréninky a předchozí zahraniční pracovní zkušenosti:

Čtyři ze sedmi respondentů neprošli během svého života žádným interkulturním tréninkem, ačkoliv všichni mají jednu nebo více pracovních zkušeností jako expatrioti. Žádný z respondentů neprošel interkulturním tréninkem, jehož cílem by byla příprava na pobyt v české kultuře.

### Akulturační strategie:

Respondent č.5 (japonské národnosti) uvedl, že jeho akulturační strategií je asimilace. Čtyři manažeři uvedli integraci a dva manažeři využili možnosti popsat strategii vlastními slovy. Ve výsledku ale jejich popis odpovídá nejlépe popisu strategie integrace.

Na sebehodnotící škále od jedné do pěti zaznamenali respondenti míru vlastní akulturace v rozmezí 3-5.

### Míra porozumění otázkám:

Na základě informací od mediátorů se ukázalo, že respondent č. 5 měl problém s porozuměním některým anglickým výrazům.

Dle informací interního pracovníka, který byl v kontaktu s německými manažery, byl problém s jejich neochotou způsoben nedostatečnou znalostí angličtiny. Jejich oficiální vyjádření je však takové, že dotazník obsahoval příliš osobní informace.

Respondent č. 3 si vyžádal osobní rozhovor k upřesnění svých odpovědí, které se mu nedařilo přesně vyjádřit.

S vyplňováním poslední části dotazníku, tedy škál, nebyl obecně problém. Získané výsledky jsou však natolik roztržité, že s daným množstvím respondentů není možné jakkoliv je dále zpracovávat.

#### 4. ZÁVĚRY A DISKUSE

Zkušenost z pilotáže byla v plném souladu s výsledky rigorózní práce I. Muchové (2000), která uvedla, že cizinci přistupovali k účasti na výzkumu velice ochotně a se zájmem, a upozornila, že problémy byly s českými respondenty, kteří byli nedůvěřiví.

Zdá se tedy, že nedostupnost manažerů není dána přímo jejich nedůvěrou, neochotou, nebo zaneprázdněností, ale spíše nedostupností jich samotných. Domníváme se tedy, že pro další výzkum by stačilo vytipovat dostatečné množství osob, kteří mohou manažera kontaktovat. Jako velice vhodnou cestou se ukázalo kontaktovat manažery přes interní pracovníky dané firmy.

Co se týká možného vzorku pro další výzkum, pak se ukázalo, že z vytipovaných čtyř zemí je v České republice nejvíc Američanů a Němců. Bylo by tedy možné zúžit výběr zemí na tyto dvě a dále zkoumat, jak se liší proces akulturace u amerických a německých manažerů. Je však nutné brát v potaz, že pilotáž ukázala zřejmou neochotu německých manažerů zúčastnit se výzkumu. Není možné z daných dvou případů generalizovat, na druhou stranu mohou být varováním a předpokladem domněnky, že manažeři z německého kulturního prostředí přistupují k výzkumu nedůvěřivě.

V souladu s předpoklady se ukázalo, že dotazník je dobrou metodou, pokud jde o časovou nenáročnost a vysokou návratnost. Na druhou stranu neumožňuje expatriotům plně se vyjádřit ke všem oblastem, které považují vzhledem k akulturaci za důležité. Toto se jasně ukázalo u respondenta číslo 3, který při osobním rozhovoru poskytl daleko více informací, než které zaznamenal do dotazníku.

Nejvhodnější metodou pro kvalitativní sondu do problematiky akulturace zahraničních manažerů by byl polostrukturovaný rozhovor, který by umožnil získat dostatečné množství kasuistických údajů a zároveň by poskytoval dotazovaným prostor k vyjádření.

Všichni manažeři mají předchozí zahraniční zkušenosti, část prošla interkulturním tréninkem zaměřeným na interkulturní kompetence. Nikdo z dotazovaných však neabsolvoval žádný trénink, který by se soustředil na českou kulturu. Je to v rozporu s velkým výzkumným zájmem o problematiku

interkulturních tréninků. Zdá se, že tyto tréninky, které jsou považovány za mediátory akulturace, nejsou zdaleka tak rozšířené, jak by se mohlo zdát.

Nejproblematictější částí pilotáže se ukázaly škály, jejichž cílem bylo zjistit, jak expatrioti vnímají svou původní kulturu a kulturu českou. Byl podceněn počet respondentů, tudíž nastala situace, kdy data získaná touto kvantitativní metodou nemohou být nijak vyhodnocena, neboť počet respondentů je příliš malý.

Velmi pozitivním zjištěním je, již na začátku zmiňovaná, ochota expatriotů participovat na výzkumu. Všech sedm respondentů pilotáže souhlasilo s další možnou spoluprací.



## 5. MOŽNOSTI PRO DALŠÍ VÝZKUM

I přes relativně malý počet respondentů je možné konstatovat, že pilotáž naznačila řadu možností a cest pro další výzkum v oblasti akulturace manažerů, kteří přichází pracovat do České republiky.

Předně se ukázalo, že cílová skupina není nedostupná.

Metoda zjišťování míry akulturace pomocí škál by mohla (pokud se výzkumem ověří jako validní) být základem pro metodu, která by pomohla odhalit míru adaptace a akulturace cizinců v naší kultuře. Jak se však ukázalo, bylo by nejprve nutné vyřešit metodologické obtíže.

Poznatky, týkající se interkulturního tréninku mohou sloužit jako velice cenné pro praxi v organizacích, které dělají interkulturní tréninky pro expatrioty. Obzvláště cenné by bylo, pokud výzkum ukáže, že stávající interkulturní trénink (pokud proběhne) nepřipravuje manažery dostatečně na pobyt v české kultuře.

## IV. ZÁVĚR

Tato diplomová práce vznesla větší množství otázek, než dala odpovědí. Vzhledem k povaze problematiky je to přirozené. Kultura je sama o sobě těžko definovatelným a popsatelným termínem. Kulturní rozdíly ovlivňující chování lidí v různých kulturách jsou všeobecně uznávány a přijímány. Na druhé straně je velice obtížné je popsat.

Cílem předložené práce byl pokus o zmapování problematiky akulturace, tématu, kterému se interkulturní psychologie věnuje již několik desetiletí, avšak v českém prostředí není toto téma příliš rozpracováno.

Doufáme, že se nám v obecně-teoretické části podařilo shrnout relevantní poznatky, týkající se kultury, expatriotů a akulturace. Velmi obecně byly také popsány charakteristiky psychologie českého etnika a kulturní rozdíly Japonska, USA, Francie a Německa.

V empirické části byl nastíněn návrh výzkumu akulturace. Druhou kapitolou pak byla pilotáž, jejímž hlavním cílem bylo ukázat reálnost jakéhokoliv dalšího výzkumu zahraničních manažerů. V tomto ohledu byly výsledky pilotáže velmi uspokojivé. Ukázalo se, že manažeři jsou ochotní a vstřícní účasti na výzkumu.

Idea věnovat se tématu kulturních rozdílů a akulturace zahraničních manažerů vzešla z osobní zkušenosti v nadnárodní korporaci, kde bylo jasně patrné, jak kulturní odlišnosti ovlivňují každodenní komunikaci a práci zaměstnanců. Manažer je pro organizaci důležitou postavou a kvalita a způsob jeho akulturace ovlivňuje nejen jeho samotného, ale potažmo celou organizaci.

Tato práce byla úvodem ke studiu velice aktuální problematiky a jsme přesvědčeni, že téma akulturace a zkoumání vlivu kulturních rozdílů v nadnárodních korporacích se sídlem v České republice by měla být nadále intenzivně zkoumána. Vzhledem k proměnlivosti kultur a rychlosti, s jakou postupují globalizační procesy, by měl být takový výzkum realizován pravděpodobně longitudinálně, s cílem odhalit spíše trendy, než statické hypotézy a teorie.

## V. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Adler, N.J.: Cross-culture Management: Issues to be faced. International Studies of Management & Organization. Spring-Summer, No. 1-2, 1983, str. 7-45.
- Adler, N. J.: International dimensions of organizational behavior. The Kent International business series, Kent Publishing company, 1986.
- Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M.H., Dasen, P.R.: Cross-Culture psychology, Research and Applications. Cambridge University Press, 2002.
- Bhawuk, D.P.S., Landis, D., Lo, K.D.: Acculturation and Intercultural Training: An Integrated Theoretical Framework. Bude vydáno v Cambridge Handbook of acculturation. Editoři Sam,D., Berry, J. Cambridge Press, 2006 (v tisku).
- Brčáková, M.: Adaptace zahraničních pracovníků v ČR. Diplomová práce VŠE v Praze, 2001.
- Brdečková, T.: Jaký je malý český člověk. Článek publikovaný v časopisu Respekt, 49/05.
- Copans, J.: Základy antropologie a etnologie. Portál, Praha, 2001.
- Dragomerická, E. : WHOQOL-OLD. Elektronická verze prezentace, v rámci přednášky na katedře psychologie FF UK, dne 21.11.2005.
- Drázková, E.: Pracovní a sociální adaptace Čechů a Slováků pracujících ve finančních institucích v Londýně. Rigorózní práce FF UK, katedra psychologie, 2000.
- Englund, T.B.: Communication-Communication Issues between Czechs and Expats. Internetové stránky <http://www.expats.cz>, staženo dne 14.12.2005.
- Ferjenčík, J.: Úvod do metodologie psychologického výzkumu – Jak zkoumat lidskou duši. Portál, Praha, 2000.
- Forster, N.: Expatriates and the impact of cross-culture training. Human Resource Management Journal, Vol.10, No. 3, str.63-78, 2000.
- Friedlanderová, H., Tuček, M. a MEDIAN: Češi na prahu nového tisíciletí. Sociologické nakladatelství, Praha, 2000.
- Furnham, A.: The psychology of behaviour at work – The individual in the organization. Psychology Press, Taylor&Francis Group, 1997.

- Giddens, A.: Sociologie. Argo, Praha, 1999.
- Hall, E.T.: Beyond Culture. Anchor Press, New York, 1976.
- Hendl, J.: Kvalitativní výzkum- Základní metody a aplikace. Portál, Praha, 2005.
- Hofstede, G.: Culture's consequences: International differences in work related values. Beverly Hills, Sage publications, 1980.
- Hofstede, G.: National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. International Studies of Management & Organization. Spring-Summer, No. 1-2, str. 46-74, 1983.
- Hofstede, G., Hofstede G.J.: Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill, 2005.
- Holý, L.: Malý český člověk a velký český národ. Sociologické nakladatelství, Praha, 2001.
- Huntington, S.P.: The clash of civilizations. Foreign Affairs, Vol.72 Summer, no.3, str.22-49, 1993.
- Kolektiv autorů pod vedením Petráčková, V. a Kraus, J.: Akademický slovník cizích slov. Academia, Praha, 1997.
- Kolman, L.: Komunikace mezi kulturami – Psychologie interkulturních rozdílů. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2001.
- Kubátová, J., Kolman, L., Abert, J.: Cross-culture communication. Nepublikovaný manuskript, 1994.
- Laurent, A.: The cultural diversity of western conceptions of management. International Studies of Management & Organization. Spring-Summer, No. 1-2, str. 75-96, 1983.
- Lyotard, J.F.: O postmodernismu. Filosofický ústav AVČR, Praha, 1993.
- Mole, J.: Jiný kraj, jiný mrav. Management Press, Praha, 1995.
- Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A.: Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries. Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1994.

- Muchová, I.: Diference pracovního chování manažerů mezinárodních společností v ČR na pozadí kulturních odlišností. Rigorózní práce, FF UK, katedra psychologie, 2000.
- Nollen, T.: Culture Shock! A guide to custom and Etiquette - Czech Republic. Graphic Arts Center Publishing Company, Portland, Oregon, 1997.
- Norhayati, Z.: The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International Journal of Manpower Bradford*, Vol. 21, No. 6, str. 492-510, 2000.
- Nový, I. a kol.: Interkulturální management – Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha, 1996.
- Petříček, M.: Úvod do současné filosofie. Herrmann a synové, Praha, 1997.
- Potůček, M. a kol.: Putování českou budoucností. Nakladatelství Gutenberg, Praha, 2003.
- Průcha, J.: Interkulturní psychologie. Praha, Portál, 2004.
- Ratiu, I.: Thinking internationally. A comparison of how international executives learn. *International Studies of Management & Organization*. Spring-Summer, No. 1-2, str. 139 – 150, 1983.
- Redfield, R., Linton, R., Herskovits, M.J.: Memorandum for the study of Acculturation. *American Anthropologist*, Vol.38, No.1, 1936.
- Rudmin, F. W.: Catalogue of acculturation constructs: Descriptions of 126 taxonomies, 1918-2003. In Lonner, W.J., Dinnel, D.L., Hayes, S.A. & Sattler, D.N. (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 8, Chapter 8, Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA, 2003. Internetové stránky: <http://www.ac.wvu.edu/~culture/index-cc.htm>, staženo dne 26.2.2006.
- Rymeš, M.: Osobnost a práce. Kapitola v Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J.: *Psychologie ve světě práce*. Karolinum, Praha, 2003.
- Selmer, J., de Leon, C.: Organizational Acculturation in Foreign subsidiaries. *The International Executive*, Vol. 35, No. 4, str. 321-339, 1993.

Sokol, J.: Malá filosofie člověka, Slovník filosofických pojmů. Vyšehrad, Praha, 1998.

Soukup, V.: Přehled antropologických teorií kultury. Portál, Praha 2000.

Sussman, N.M.: Sojourners to another country: The psychological roller-coaster of cultural transitions. In Lonner, W.J., Dinnel, D.L., Hayes, S.A. & Sattler, D.N. (Eds.), Online readings in Psychology and Culture. Western Washington University, Washington, 2002. Internetové stránky:  
<http://www.wvu.edu/~culture>, staženo dne 20.1.2006.

Šroněk, I.: Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, Praha, 2000.

Štech, S.: Člověk a kultura. Kapitola ve Výrost, J., Slaměník, I. (ed.): Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce. Portál, Praha, 1998.

Thomas, A. (Ed.): Contributions to Intercultural Psychology. University of Regensburg, Regensburg, 1999.

Triandis, H. C.: Subjective culture. In Lonner, W.J., Dinnel, D.L., Hayes, S.A. & Sattler, D.N. (Eds.), Online Readings in Psychology and Culture, Unit 15, Chapter. Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA, 2002 Internetové stránky:  
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/index-cc.htm>, staženo dne 15.2.2006.

Tu, H., Sullivan, S. E.: Preparing yourself for an international assignment: a few simple steps can help make the overseas assignment a successful one for the manager as well as the firm. Business Horizons, 1994. Internetové stránky:  
[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_ml1038/is\\_nl\\_v37/ai\\_14922926/pg\\_2/](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_ml1038/is_nl_v37/ai_14922926/pg_2/), staženo dne 26.5.2005.

Uhlář, P., Hermochová, S.: Poznávání psychologických charakteristik jedinců a skupin v hospodářských organizacích. Psychologické problémy člověka v měnícím se světě I. Nakladatelství Karolinum, Praha, 2001.

Zdroj citátů:

Cross, S., Irvinová, M.: Malá kniha hinduistické moudrosti. Volvox Globator, 1997.

Hartl, B.: Věčný inpiromat aneb Kniha podnětů, jistot a pochybností. Svoboda, Praha, 1994.

## **Užitečné internetové odkazy**

**<http://www.amcham.cz>** – Americká obchodní komora

**<http://www.cz.emb-japan.go.jp>** – Velvyslanectví Japonska v České republice

**<http://www.czso.cz>** – Český statistický úřad

**<http://www.dtihk.cz>** – Česko-německá obchodní a průmyslová komora

**<http://www.expats.cz>** – Internetové stránky pro expatrioty pracující v Čechách. Poskytují veškeré praktické informace týkající se života v Čechách stejně jako články a postřehy o životě v Čechách a české kultuře

**<http://www.france.cz>** – Velvyslanectví Francouzské republiky

**<http://www.transitions.cz>** – Stránky pro partnery a rodiny expatriotů pracujících v Čechách

**<http://www.ujc.cas.cz/oddeleni/index.php?page=poradna>** – Jazyková poradna Ústavu pro jazyk český AV ČR

**<http://www.usembassy.cz>** – Americká ambasáda v České republice

## **VI. PŘÍLOHY**



Příloha 1: Dotazník pro pilotáž

**QUESTIONNAIRE - Part one**

**1. General info**

Age:   
Gender:   
Nationality:

**2. Culture background**

Culture, in which you were grown up:   
Mother's culture:   
Father's culture:

**3. Organization**

Your position within the organization:   
Area of operations (Industry, eg. IT, banking etc):   
Number of employees in Czech Republic:   
How many employees report to you directly?

**4. Team you work with - you would describe it as mainly (tick one option)**

Czech only  
 multicultural  
 foreign only

For multicultural/foreign only specify which nation:

**5. Your previous experiences as an expatriate**

Yes  
 No

When:  1.  2.  3.  
Where:   
Duration:

**6. Your previous experiences with intercultural training**

Yes  
 No

When:  1.  2.  3.  
Organized by:   
Focused on:

**7. Have you ever participated in any intercultural trainings focused on czech culture?**

Yes  
 No

When:  1.  2.  3.  
Where:

Did it help to you personally? How? What did you learn?

**8. Your stay in Czech Republic**

How long have you been here?  Are you here  alone  
 with spouse  
 have a czech partner

**9. Briefly describe your personal feelings and important events you experienced since your arrival to Czech Republic?**

Have you changed since your arrival to Czech Republic?

Yes  
What has changed? Your ..  opinions  
 attitudes

behaviour

No

**10. Try to describe a strategy which the best refers to your own strategy to dealing with czech culture (strategy that makes you feel good in Czech Republic)**

- a. Since I am in Czech Republic, my life and habits changed a lot. I try as much as possible behave and live as Czech people do.  
I could say that I value czech culture more than my native culture.
- b. I am trying as much as possible keep my style of life.  
I value my native culture more than czech culture.
- c. I am trying to create a balance between my native and czech culture.  
I learnt a lot from czech culture, however, I still keep my traditions, style of life.
- d. I feel I do not belong to either of the cultures. I do not know which systém (culture) to choose.
- e. None of above refers to my strategy. My strategy is (please describe):

Please indicate how good you think your process of acculturation is:

Choose number from 1 to 5: 1 means No acculturation, 5 means Process of my acculturation to the czech culture is very good.

**11. Would you agree to participate in further research on managers acculturation?**

If so, please provide your contact details (e-mail address or phone number):

## QUESTIONNAIRE - Part two

### A. My own culture is (choose one number for each adjective):

	not at all	slightly	moderately	very	extremely
safe	1	2	3	4	5
friendly	1	2	3	4	5
close	1	2	3	4	5
familiar	1	2	3	4	5
honest	1	2	3	4	5
understandible	1	2	3	4	5
predictable	1	2	3	4	5
easy to live in	1	2	3	4	5

### B. Czech culture (as you expected it would be before you went here) is:

	not at all	slightly	moderately	very	extremely
safe	1	2	3	4	5
friendly	1	2	3	4	5
close	1	2	3	4	5
familiar	1	2	3	4	5
honest	1	2	3	4	5
understandible	1	2	3	4	5
predictable	1	2	3	4	5
easy to live in	1	2	3	4	5

### C. Czech culture (as you perceive it now) is:

	not at all	slightly	moderately	very	extremely
safe	1	2	3	4	5
friendly	1	2	3	4	5
close	1	2	3	4	5
familiar	1	2	3	4	5
honest	1	2	3	4	5
understandible	1	2	3	4	5
predictable	1	2	3	4	5
easy to live in	1	2	3	4	5