

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Zlepšování spolupráce interkulturního týmu

Bakalářská práce

Autor: Miroslava Hlawiczková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
BYRTUSOVÁ Miroslava	Písečná 184, Jablunkov	F10522

TÉMA ČESKY:

Zlepšování spolupráce interkulturního týmu

NÁZEV ANGLICKY:

Improvement Process of the Intercultural Team Cooperation

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Kulturní specifika České Republiky a USA
2. Úvod do konkrétní případové studie týkající se organizace anglického tábora v ČR
3. Vymezení problematických oblastí spolupráce
4. Aplikace znalostí o jednotlivých kulturách a interkulturní komunikaci na dané problémy
5. Doporučení pro efektivní spolupráci

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch.: Managing People Across Cultures. Capstone 2004.
Průcha, J.: Interkulturní psychologie. Praha, 2004
Carte, P., Fox, Ch.: Bridging the Culture Gap. A Practical Guide to International Business Communication. London, 2008
Kocourková, J.: Etiketa na cesty. Praha 2009.
Nový, I., Schroll-Machl, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha, 2003
<http://www.kwintessential.co.uk/>

Podpis studenta:

Byrtusová

Datum: *14. 12. 2011*

Podpis vedoucího práce:

Kubátová

Datum: *15. 12. 2011*

Prohlášení

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Zlepšování spolupráce interkulturního týmu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, podporu a čas, který mi věnovala v průběhu realizace této práce.

OBSAH

I. ÚVOD.....	3
II. TEORETICKÁ ČÁST	4
1. Základní pojmy spojené s interkulturní spoluprací	4
1.1. Vymezení pojmu kultura.....	4
2. Kulturní dimenze	6
2.1. Kulturní dimenze podle Hofstedeho	6
2.1.1. Srovnání českých a amerických kulturních dimenzí	8
2.1.2. Organizační kultura dle G. Hofstedeho	9
2.2. Kulturní dimenze podle Trompenaarse.....	10
2.3. České a americké kulturní standardy	12
3. Interkulturní spolupráce	17
3.1. Interkulturní situace.....	17
3.2. Interkulturní chování	18
4. Interkulturní komunikace	20
4.1. Bariéry v interkulturní komunikaci.....	20
4.2. Negativní faktory ovlivňující komunikaci.....	22
5. Kulturní šok	25
6. Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů	28
6.1. Požadavky na účastníky interkulturního styku	28
6.2. Interkulturní trénink.....	30
6.3. Význam budování týmu	32
6.4. Shrnutí	34
III. PRAKTICKÁ ČÁST	35
7. Úvod do praktické části	35
7.1. Popis případové studie	35
7.2. Vliv komunikace tváří v tvář na následnou spolupráci týmů.....	37
7.3. Identifikace jednotlivých problémů a jejich zdůvodnění.....	38
7.4. Návrhy a doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu	41

7.5. Shnutí	45
IV. ZÁVĚR.....	46
V. SUMMARY	47
VI. ANOTACE.....	48
VII. SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	50
1. Tištěné zdroje.....	50
2. Internetové zdroje.....	50
VIII. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT	53

I. ÚVOD

Střetávání kultur celého světa je dnes běžnou součástí všedního života. Příčinou jsou bezpochyby stále rychlejší procesy globalizace. Lidé různých kultur se odlišují v tom, jak přemýšlejí, jednají a také jak se chovají. Samotná plynulá znalost konkrétního jazyka nám tedy při vyjednávání s takovouto osobou nezaručí vzájemné pochopení a úspěšné dosažení společného výsledku kolaborace. I přesto jsou kulturní rozdíly a jejich nepopíratelný vliv na vzájemnou komunikaci a spolupráci v interkulturním týmu často podceňovány a ignorovány.¹

Bakalářská práce na téma Zlepšování spolupráce interkulturního týmu se zabývá konkrétní případovou studií týkající se pořádání anglického tábora v České republice. Interkulturní tým organizátorů, jehož jsem byla součástí, byl tvořen dobrovolníky z České republiky a Arizony, a pracoval pod záštitou Projektu M.I.S.E. Jelikož nelehké počátky této česko-americké kooperace byly doprovázeny i řadou problémů, cílem mé práce jsou návrhy a doporučení pro zlepšení spolupráce tohoto týmu na základě aplikace nabytých znalostí o interkulturní komunikaci na vymezené problematické oblasti spolupráce.

Teoretická část je věnována srovnání jednotlivých kulturních specifíků České republiky a Spojených států amerických. Podkladem jsou zejména práce o kulturních dimenzích podle Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse. Při definování pojmu interkulturní komunikace vycházíme ze stejnojmenné knihy Jana Průchy. Problémové oblasti při střetu kultur jsou vytýčeny dle Šronka a obohaceny postřehy z odborných článků firmy Kwintessential a dalších autorů. Pro definování interkulturní spolupráce a řešení interkulturních problémů včetně interkulturního tréninku čerpáme z knih Nového, Shroll-Machla a Zadrážilové.

Praktická část představí již zmíněnou případovou studii, která vychází z mých vlastních zkušeností a účasti na spolupráci interkulturního týmu v roce 2010. Dle mého názoru došlo k nedorozuměním a komplikacím v organizaci právě kvůli jistému podcenění interkulturních souvislostí. Touto hypotézou se budeme v praktické části zabývat, analyzovat zmíněné překážky a na základě prostudované teorie zdůvodníme příčiny vzniku problémů ve spolupráci. Další metodou bude srovnávání, založené na komparaci dvou ročníků táborů, které se odlišují zvoleným způsobem komunikace v jeho přípravných fázích. Výsledkem bude soubor doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu a SWOT analýza s jasně vytyčenými příležitostmi, hrozbami, silnými a slabými stránkami projektu.

¹ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s 7.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní pojmy spojené s interkulturní spoluprací

V první části bakalářské práce se zaměříme na definování pojmu kultura, který je výchozím bodem pro pochopení dalších termínů, jako interkulturní komunikace, spolupráce a kulturní dimenze. Ty je nutné pochopit, abychom následně v praktické části mohli prozkoumat situace, ve kterých tým podcenil jisté interkulturní souvislosti.

1.1. Vymezení pojmu kultura

Existuje mnoho definic tohoto pojmu, všechny významy však pocházejí z latiny, ze slova označujícího obdělávání půdy. Podle Průchy lze rozlišit dvě pojetí kultury. V našich zemích je „kultura“ obecně spojována s „civilizací“ a se vším, co vytváří. Ať už se jedná o materiální výsledky lidské činnosti např. obydlí, průmysl, plodiny, tak i duchovní výtvořiny lidí; jako vzdělávací systémy, umění a literatura. V antropologickém pojetí se slovo kultura používá pro pojmenování projevů lidského chování, tedy rozmanitých způsobů myšlení, cítění a jednání. Míní se tím běžné prvky života, jako je pozdrav, převádění nebo skrývání pocitů, udržování fyzické vzdálenosti od druhých, zvyklosti, symboly atd.

Podle amerického antropologa R.F.Murphyho je kultura „*celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.*“²

Hofstede nazývá kulturu „*kolektivním programováním mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhé*“. Kultura je sdílena lidmi žijícími ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Jediněc se jí učí, není zděděná, ale dána sociálním prostředím. Je nutno ji však odlišit od lidské přirozenosti a od osobnosti jednotlivce. Hofstede ve své knize *Kultury a organizace: Software lidské mysli* rozlišuje tři úrovně lidského duševna³:

- **Lidská přirozenost** představuje schopnost člověka pociťovat strach, bolest, hněv, lásku, radost, smutek, potřebu sdružovat se s druhými, hrát si a cvičit se, potřebu

² PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2010, s 45-46.

³ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, 1999, s 6.

zkoumat okolní svět nebo konfrontovat své názory s druhými. Lidská přirozenost je univerzální, avšak jak se tato přirozenost vyjadřuje, je kulturně podmíněno.

- **Osobnost** člověka představuje na druhé straně to, co je specifické a jedinečné pro každého jednotlivce. Je založena částečně na zděděných rysech, daných geny pro daného jedince a z části na rysech naučených, modifikovaných vlivem kultury a osobními zkušenostmi člověka.
- **Kultura** je představována hodnotami, normami a vzory osvojenými v průběhu života členy určité skupiny.⁴ Zadrážilová uvádí mezi charakteristickými znaky učení, sdílení, kumulativnost, symboličnost, vrstevnatost a adaptabilitu.⁵



Obrázek 1. Tři úrovně v lidském mentálním programování

Zdroj: převzato a upraveno z HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*.

V každodenním životě pozorujeme, že jednotlivé skupiny lidí se odlišují. Přitom však neexistují vědecké důvody, podle kterých bychom měli považovat jednu skupinu za hodnotnější než tu druhou. Podle Hofstedeho je pro zkoumání kulturních rozdílů nutno zaujmout postoj kulturního relativismu. Ten obecně vyzývá, abychom odložili soudy při střetu s odlišnými společnostmi a nejdříve poznali povahu těchto rozdílů, jejich kořeny a důsledky.⁶

⁴ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, 1999, s 7.

⁵ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007, s 95.

⁶ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, 1999, s 7.

2. Kulturní dimenze

Geert Hofstede a Fons Trompenaars se zabývali sledováním národních kulturních rozdílů a jejich cílem bylo identifikovat základní kulturní dimenzi a lokalizovat všechny kultury kolem této dimenze. Následující část nás seznámí s jejich přístupy k této problematice.

2.1. Kulturní dimenze podle Hofstedeho

Holandřan Geert Hofstede sepsal studii založenou na dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnilo 116 000 zaměstnanců jedné mezinárodní firmy. Dotazník byl přeložen do 20 jazyků a mohl být použit v 53 zemích. Účelem bylo prozkoumat pracovně orientované hodnotové představy. Vyhodnocením šetření dospěl k rozlišení čtyř základních kulturních dimenzí, které později doplnil o dvě další:

➤ **Rozpětí moci v hierarchii.**

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry daná kultura akceptuje nerovné mocenské poměry. U kultur s vysokým rozpětím moci považují její členové nerovnost za přirozenou a neproblematickou záležitost, což vede k tvorbě neprostupných hierarchických systémů. Typické je to pro Francii či Belgii. Nadprůměrné rozpětí moci mají Japonci, Latinská Amerika, Mexiko a další. Naopak kultury s nízkým rozpětím moci (Finsko, Norsko, Švédsko, Dánsko) považují velký sklon k moci za problematický a snaží se proti němu bojovat.

➤ **Individualismus versus kolektivismus.**

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry lidé jednají jako nezávislí jedinci nebo jako členové skupiny. Členové kolektivistických kultur (Japonsko, Latinská Amerika) se vnímají zejména jako členové sociální skupiny a své osobní cíle vytvářejí v souladu se skupinou. Členové individualistických kultur (USA, Austrálie, VB, Nizozemsko) jsou spíše autonomní individua a své osobní cíle si vytvářejí nezávisle na zájmech sociální skupiny.

➤ **Maskulinita versus feminita**

Tato dimenze vyjadřuje míru oddělování mužské a ženské role v dané kultuře. Maskulinní kultury (Japonsko, Německo, USA) jasně oddělují role mužů a žen. Mužské jsou charakteristické snahou výkonu, prosazením se, dominancí a materiálními motivy, zatímco

pro ženy je typická starostlivost, skromnost, solidarita a dobrosrdečnost. Femininní kultury (Norsko, Švédsko, Finsko) mohou být téměř všechny společenské role vykonávány jak ženami, tak muži, při čemž ženské role nejsou přesně definovány.

➤ **Vyhýbání se nejistotě**

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v dané kultuře nejistotu a obavy. Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě (Řecko, Portugalsko, Francie) mají obecně vysoce závazná pravidla k řízení soukromého i veřejného života. Jejich reakcí na nejasné poměry je dezorientace či dokonce agrese. Podle Hofstedeho se díky tomu vytvářejí přísné společenské systémy řízení, jejichž porušení je trestáno. Kultury s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě (VB, USA, Dánsko) jsou charakteristické spíše méně závaznými pravidly řízení soukromého i osobního života a reakce jejich členů na chaotické poměry jsou relativně klidné.

➤ **Dlouhodobá orientace**

Tato dimenze poukazuje na míru ocenění dlouhodobého myšlení v dané kultuře. Kultury se silnou dlouhodobou orientací jsou ovlivňovány starými tradicemi až do současnosti. Dnešní jednání má pro ně vysokou závaznost do budoucna. Stabilní a závazné sociální struktury, které přetrvávají generace, je těžké změnit. Naopak kultury se slabou dlouhodobou orientací vnímají tradice spíše nostalgicky a to, co se stane dnes, může být zítra už nepodstatné. V takovýchto kulturách lze podle Hofstedeho změny provést jednoduše, jelikož sociální poměry jsou poměrně nestabilní.⁷

➤ **Požítkářství versus zdrženlivost**

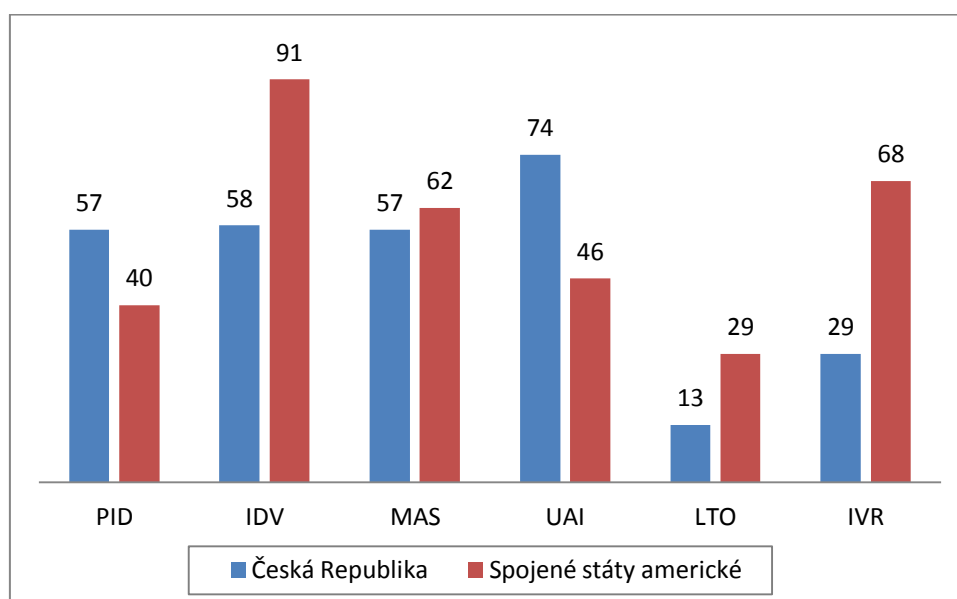
Tato Hofstedeho dimenze byla vytvořena v roce 2010 a je tedy nejnovější. Společnost, kterou lze označit dimenzí požitkářství, má tendenci připouštět relativně volné uspokojování základních lidských potřeb spojených s užíváním života a zábavou. Na druhou stranu, společnost charakteristická zdrženlivostí, je přesvědčena, že takovéto uspokojování musí být potlačováno či regulováno striktními společenskými normami.⁸

⁷ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s 23-24.

⁸ Oficiální webové stránky Geerta Hofstedeho, dostupné na <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

2.1.1. Srovnání českých a amerických kulturních dimenzí

Níže uvedený graf srovnává Hofstedeho dimenze České republiky a Spojených států amerických. Nastihuje, ve které oblasti a do jaké míry se jednotlivé kultury liší. Carté a Fox tyto rozdílnosti označují jako tzv. „kulturní mezeru“ (culture gap) mezi jedinci, kterou je nutné přemostit.⁹ Dimenze jsou měřeny indexy, které nabývají hodnot od 1 do 120 a vyjadřují, jak silná je určitá tendence pro daný stát. Čím je hodnota indexu větší, tím je tendence silnější.¹⁰



Obrázek 2. Srovnání českých a amerických kulturních dimenzí podle Hofstedeho

Zdroj: dostupné na webových stránkách: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>, http://www.czech-in-prague.cz/index/pozitkarstvi_vs_zdrzenlivost_ivr/0-69

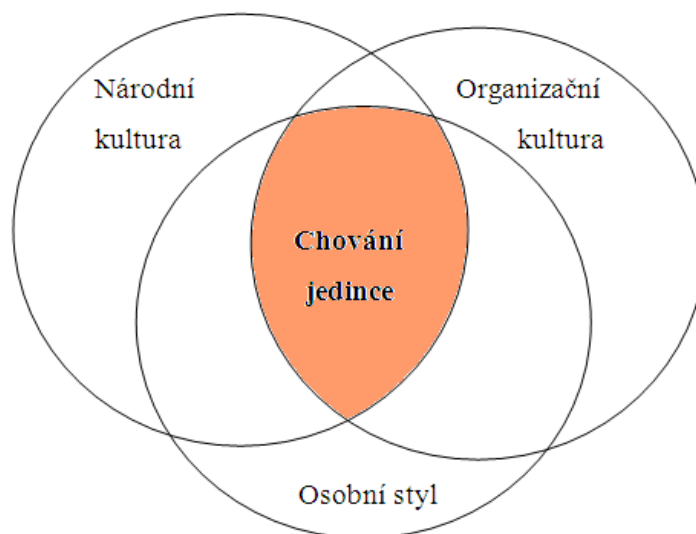
Nejvýraznější rozdíl se mezi těmito dvěma kulturami projevil u šesté dimenze pozitkářství versus zdrženlivost a individualismus versus kolektivismus. Česká kultura patří spíše k těm zdrženlivým a ke kolektivistickým kulturám, které projevují větší lojalitu ke skupině, zatímco obyvatelé Spojených států amerických inklinují k pozitkářství a dále k co největší samostatnosti, nesoucí co největší zodpovědnost. Cíle si pokládají bez ohledu na skupinu.

⁹ CARTE,FOX. *Bridging the culture Gap. A practical guide to international business communication* [online].2004. dostupné z.: http://www.pc-freak.net/international_university_college_files/Kogan%20Page%20-%20Bridging%20the%20Culture%20Gap=%20A%20Practical%20Guide%20to%20International%20Business%20Communication%20-%20.pdf

¹⁰ KUBÁTOVÁ, J. *The influence of national culture on knowledge management in China managerial implications for central european countries.* [online]. Cit. 2012. Dostupné z: <http://cebr.vse.cz/cebr/article/view/8>

2.1.2. Organizační kultura dle G. Hofstedeho

Kromě národnostní kultury Hofstede rozlišuje také organizační kulturu. Jsou to hodnoty, normy, zvyky, které sdílejí zaměstnanci firmy a které vymezují jejich pracovní chování. Uvědomujeme si však, že lidé náležící k určitému národu či organizaci, jsou i přesto odlišní. Mají jiné názory, charakter, vzdělání atd. Tento způsob projevu jednotlivce se nazývá osobní styl. Člen interkulturního týmu tak musí brát v úvahu, že jeho spolupracovník je ovlivněn národnostní kulturou, organizační kulturou, a v neposlední řadě má svůj osobní styl jednání.



Obrázek 3. Průnik vlivu národní kultury, organizační kultury a osobního stylu na chování jedince

Zdroj:<http://digitalstudents.cz/wp-content/uploads/2012/02/Bendova-Kubatova-Rizeni-virtualni-prace-v-interkulturnim-prostredi.pdf>

Musíme podotknout, že v dnešním globalizujícím se světě, který je charakteristický setkáváním se kultur, je přístup Hofstedeho k významu kulturních dimenzí pro pracovní prostředí i jeho dotazníková metoda získávání informací, zpochybňován.¹¹ Edgar Schein například staví do opozice národní kultury důležitost příslušnosti k profesní kultuře. Ta reflektuje hodnoty a způsoby chování spojené s určitou profesní skupinou. Takovéto komunity tvoří kultury a subkultury charakteristické společným způsobem myšlení a jednání,

¹¹ McSWEENEY, B. *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis*. Human Relations 2002; Vol. 55; pp. 89–118., dostupné z: <http://www.uk.sagepub.com/managingandorganizations/downloads/Online%20articles/ch05/4%20-%20McSweeney.pdf>

kteřé vychází ze společného vzdělanostního základu, nároky na výkon jejich odborné práce a jednáním s kolegy ze stejné komunity.¹²

2.2. Kulturní dimenze podle Trompenaarse

Holandřan Fons Trompenaars navázal na studie Hofstedeho a obohačen zkušenostmi z mezinárodního managementu vytvořil vlastní model kulturních dimenzí. Na základě kulturních rozdílů vznikajících ve třech oblastech lidského života (v postoji lidí k času, přírodě a ostatním lidem) odvodil celkem pět dimenzí, které byly později doplněny o vztah k vnějšmu světu a také o orientaci v čase.

➤ Universalismus versus partikularismus

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry je možné vytvořit všeobecná pravidla lidského soužití, a zda je možné za všech okolností jejich dodržování vyžadovat. Kultura univerzalisticky zaměřené jsou o tomto přesvědčeny, naopak kultura zaměřené partikularisticky se mnohem silněji orientují na zvláštní, specifické okolnosti a v některých případech tak odmítají striktní respektování pravidel.

➤ Individualismus versus preference společenství, skupiny

Tato dimenze je obdobou Hofstedeho dimenze individualismu – kolektivismu.

➤ Neutrální versus emocionální kultura

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry daná kultura obecně vyjadřuje silné pocity ve veřejných situacích. Neutrální kultura své pocity na veřejnosti udržují, co nejvíce pod kontrolou. Při jednáních používají zejména věcné argumenty. Naopak emocionální kultura akceptují vyjádření spontánních pocitů. Během jednání lze pozorovat „lidské reakce“ jako hlasitý smích, bouchnutí do stolu nebo výkřik.

¹² BENDOVÁ, KUBÁTOVÁ, *Řízení virtuální práce v interkulturním prostředí*[online], 2010, dostupné z: <http://digitalstudents.cz/wp-content/uploads/2012/02/Bendova-Kubatova-Rizeni-virtualni-prace-v-interkulturnim-prostredi.pdf>

➤ **Specifická versus difusní kultura**

Lidé pocházející ze specificky orientované kultury mají velkou veřejnou sféru, kde rádi vpustí druhé a jsou ochotni se s nimi sdílet, dále pak mají malou soukromou sféru, která je pro druhé uzavřená a je sdílená pouze s nejbližšími přáteli. Lidé z difuzní kultury mají soukromou i veřejnou sféru obdobně rozsáhlou a obě jsou pečlivě chráněny. Jestliže však jedinec překročí určitý stupeň známosti, je mu poskytnut přístup ke všem oblastem života. Je možné se tedy setkat s přáním poznat obchodního partnera i mimo obchodní vztahy, u sportovní aktivity.

➤ **Preference výkonu a výsledků versus preference společenského statusu**

Tato dimenze ukazuje, jakým způsobem člověk v dané kultuře získává společenský status. V kulturách, které si dosažený společenský status považují, ho jedinec získává prostřednictvím osobních výkonů, jichž v životě dosáhl. V kulturách, které si cení připisovaného statusu, jej jedinec získává díky určitým znakům nabytým při narození, nebo díky společenským okolnostem, jako např. pohlaví, věk, titul.

➤ **Orientace v čase**

Trompenaars rozlišuje tři formy orientace. Kultury orientované na minulost považují minulost za nejdůležitější časovou formu, a tak ji opatrují, předávají a nechávají, aby ovlivňovala budoucnost. Kultury orientující se na budoucnost chápou minulost jako něco bezvýznamného, a podstatná je zejména realizace budoucích cílů. Kultury orientované na přítomnost uznávají zejména současný okamžik, čas má ve spojitosti s ostatními aspekty života podřadný význam.

➤ **Orientace na přírodu**

V této dimenzi Trompenaars rozlišuje kultury, ve kterých se lidé snaží přírodu kontrolovat, svádí s ní neustálý boj a pokouší se ji probádat pomocí přírodovědeckého bádání a zkrotit ji pomocí technologií. Druhou skupinou jsou kultury, ve kterých jedinci žijí s přírodou v souladu. Člověk se nestaví do role soupeře, nýbrž je součástí přírody a snaží se jí přizpůsobit.¹³

¹³ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s 25-28.

2.3. České a americké kulturní standardy

Kulturní standardy jsou určité sociální normy, které daná kultura sdílí a respektuje. Určují tak, co její příslušníci považují za normální a přijatelné.¹⁴ Nový a Shroll-Machl definovali na základě mnoha empirických průzkumů tyto české kulturní standardy:

➤ **Orientace na vztahy**

Tento kulturní standart ukazuje, že Češi při vzájemné komunikaci upřednostňují aspekt vztahový před tím věcným. To znamená, že vztahy jsou vnímány silněji než obsah jednání. Osobní styky jsou vyhledávány, sympatie druhých lidí jsou ceněny. Vytvořené vztahy si poté Češi snaží udržet.

➤ **Podceňování struktur/ láska k improvizaci**

Z jedné strany lze u Čechů vidět jistou skeptiku vůči strukturám, na druhou stranu mají rádi improvizaci. Mezi charakteristické vlastnosti, na které jsou patřičně hrdí, řadí pružnost, flexibilitu, vynalézavost a přizpůsobivost. Češi projevují nedůvěru vůči všemu, co neznají a co je pro ně nové. Také oproti cizincům se cítí být ve slabší pozici, a tak improvizují, aby uchránili svou hrdost. Češi potřebují mít pocit, že o svém jednání rozhodují svobodně.

➤ **Simultánnost**

Simultánnost vypovídá o tom, že Češi dělají více věcí paralelně, neomezují se jen na jednu a pořadí priorit mění v souvislosti s jejich aktuální důležitosti, jelikož mají plnou důvěru ve své improvizální schopnosti. Přitom nejsou příliš cílevědomí, pokud nejsou pod tlakem.

➤ **Kontrola orientovaná na lidi**

Standardy „kontrola orientovaná na pravidla“ a „kontrola orientovaná na lidi“ popisují skutečnost, že Češi mají sklon se vůči pravidlům prohřešit, aby dostáli osobním závazkům. Kladou větší důraz na konkrétní situace a specifické lidské vztahy. Přátelství je pro ně důležitější než abstraktní pravidla.

¹⁴ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s 29.

➤ **Vzájemné prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti**

Rozdělení kultur na specifické a difuzní označuje míru zdrženlivosti při jednání s ostatními lidmi. Češi se řadí k difuzním kulturám, jelikož u nich můžeme pozorovat určité prolínání osobnostních aspektů, emocionálnosti a racionálnosti, a také jednotlivých oblastí života, práce a soukromí. Člověk je v kontaktu s lidmi komplexně, s celou jejich osobností.

➤ **Silný komunikační kontext**

Silný komunikační kontext je dán vysokým podílem informací slovně, verbálně nevyjádřených, v poměru k celkovému sdělení nebo informaci. Pro Čechy je charakteristická právě komunikace s vysokým kontextem, která skrývá mnoho nepřímých informací, je implicitní, a tedy obsahuje nonverbální signály, které musí být dodatečně odvozeny z kontextu a jsou přitom velmi důležité pro porozumění celkovému významu sdělení.

➤ **Vyhýbání se konfliktům**

Češi přiznávají, že neumí tvrdě diskutovat, mluvit otevřeně o problémech, a proto se takto nepříjemným rozhovorům snaží vyhnout. Označení konfliktu se vyhýbají tak dlouho, jak jen je to možné. Pokud dojde k rozhovoru týkajícího se řešení problému, konflikty jsou často zlehčovány, přestože původně malý problém, může být již daleko podstatnější.

➤ **Kolísavá sebejistota**

Co se týče sebevědomí Čechů, můžeme pozorovat poměrně velké výkyvy. Na jedné straně kolísají mezi skromností a záměrným sebedoceňováním, na druhé straně sebedpřeceňováním a přeháněním. Někteří Češi mají spíše menší a někteří naopak větší sebevědomí, najdeme však i jednotlivce, kteří se nacházejí někde mezi těmito dvěma extrémy.

Podle různých autorů byly pro vývoj českých kulturních standardů rozhodující určité historické okolnosti. Například Češi vždy byli malým národem, který byl až na pár výjimek vždy pod cizí nadvládou. Příliš malý národ tedy neměl šanci se vzepřít, a tak se musel smířit s mnoha prohrami. Člověk disponoval nízkou mocí a jeho identita byla často ohrožena, což je logickým historickým vysvětlením například pro kolísavou sebejistotu. Dalším příkladem je komunistický režim, který představoval nejmladší epochu nedůvěry vůči strukturám. Také vzájemná pomoc byla nezbytná pro přežití, „poznání lidí“ pomohlo zhodnotit důvěryhodnost konkrétní osoby a její ochoty zradit, z čehož se dnes odvozuje orientace na lidi. Strach, že

člověk udělá něco špatně a bude za to zodpovědný, vytvořil opatrný komunikační styl, dnes charakteristický vysokým kontextem. Také další střeoevropské země byly formovány zkušenostmi malého národa, který nemůže mnoho ovlivnit. Jako určité protipóly pak vystupují země západní Evropy či Ameriky a jejich kulturní standardy.¹⁵

Pro zjednodušení budeme v této části používat označení Američané pro občany Spojených států amerických. Mezi americké kulturní standardy se řadí následující:

➤ **Rovnost**

Američané jednají podle svého přesvědčení, že existuje rovnost šancí pro každého a tvrdá práce přináší úspěch. Antidiskriminační zákony zajišťují stejné pracovní podmínky pro všechny a jsou základem amerického pracovního práva. Toto rovnostářské myšlení se promítá do jejich sociálního chování, například takto: v komunikaci není rozhodující sociální postavení, autoritativní chování je odmítáno, zásadou je přesvědčování namísto moci či donucování, místo rozkazů, které jsou považovány za nezdvořilé, se používají nepřímé způsoby vyjádření.

➤ **Orientace na jednání**

Američané jsou velmi aktivní lidé se spoustou energie. Rozhodující jsou pro ně výsledky, produktivita, efektivita a účinnost. Setkáme se u nich s optimismem a zaměřením se na budoucnost. Právě pozitivní přístup je správným a prospěšným postojem. Kritický člověk pro ně představuje protiklad ideálu. Jsou často nazýváni národem instrumentalistů a pragmatiků.

➤ **Klid („easy going“)**

Američané nepřipravují dané aktivity předem až do nejmenšího detailu, pokud to není nutné. Stoprocentní kvalita, např. u výrobků není bezpodmínečně nutná. Pokud jsou detekovány problémy, pozornost je věnována zejména na způsoby řešení místo dlouhých diskuzí o příčinách. Obecně při vývoji a řešení problémů Američané upřednostňují tzv. trial and error approach, tj. cestu pokusu a omylu. Tímto uvolněnějším přístupem se snaží rozvíjet

¹⁵ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s 190-199.

spontánnost a kreativitu. Tyto vlastnosti jsou velice ceněny, jelikož jedinec je poté schopen lépe čelit rizikům a rozhodování, které je s těmito riziky spojeno.

➤ **Orientace na výkon**

Soutěživost a orientace na výkon jsou jak v pracovní, tak soukromé oblasti přijatelné. Soutěžení vede k lepším výsledkům, úspěch, chvála a odměny zvyšují sebedůvěru. Vítězové jsou obdivováni a jejich výkon je hodnocen s uznáním. Přesvědčení, že chybami se člověk učí, jim usnadňuje přijetí prohry, a zkušenost je tedy užitečná. Mezi základními nástroji manažera nechybí „feedback“, pomocí něho motivuje své podřízené, a chválí úspěch, kterého dosáhli.

➤ **Individualismus**

Američané jsou považováni za individualistickou společnost. Vlastní identita člověka je ústřední totožností Američana. Důraz je kladen na osobní zodpovědnost, vlastní iniciativu a samostatnost. Při rozhodování chce být každý co nejsamostatnější. Charakteristická je menší identita se skupinou a výrazné sledování vlastních zájmů. S odmítavým postojem by se mohlo setkat vyzdvihování týmového ducha na úkor vlastního prospěchu. Je nutné podotknout, že individualismus neznamena, že by člověk zanedbával potřeby jeho blízkých. Zde je třeba jej jasně rozlišit od egoismu.

➤ **Potřeba sociálního uznání**

Důležitou roli pro sebehodnocení hraje zpětná sociální vazba. V komunikaci je podstatný nejen předmět, ale i zúčastněné osoby. Obvyklý je přátelský, zdvořilý přístup a pozorné chování vůči okolí. Společenský úspěch je součástí úspěšnosti. Být obdivovaný a sympatický stojí za úsilí. Na negativní odezvy však Američané reagují citlivě, a přikládají jim velkou váhu. Z jedné strany se snaží vyhýbat konfliktům, nechtějí ničit atmosféru, ale být oblíbení. Z druhé strany je pro ně ideálním východiskem kompromis.

➤ **Minimalizace interpersonální distance**

Vnější stránky osobnosti jsou snadno přístupné, zatímco její hlubší, či intimnější stránky jsou uzavřené. Člověk je velmi zdrženlivý při mluvení o osobních problémech či pocitech, nechce totiž ostatní zatěžovat, a podobné rozhovory řeší se svými přáteli. Co se týče navazování kontaktů, jsou Američané přirovnávání k broskvi, ze vnějšku je měkká -

navazování kamarádských kontaktů probíhá rychle, avšak uvnitř je tvrdé jádro - jen opravdoví přátelé, jejichž hledání trvá dost dlouho, mají přístup k hlubokým osobním tématům.

➤ **Modely vztahů mezi osobami opačného pohlaví**

Sexuální obtěžování a diskriminace jsou častými tématy mezi muži a ženami, zejména při ucházení se o práci. Je nutno si uvědomit následující pravidla: fyzický kontakt či doteky, dále poznámky o oblečení a vzhledu nejsou přípustné.

➤ **Patriotismus**

Patriotismus je typický pro Američany. Ti jsou hrdí na svůj národ a jejich vlastenecký postoj se projevuje pýchou na americkou ústavu a demokracii. Svou zemi hodnotí jako atraktivní stát, čímž posilují počty cizinců toužících po americkém občanství.

Také pro pochopení amerických standardů se nám nabízejí kulturně historická vysvětlení. Důležitou roli v rámci dějin Spojených států amerických sehrály zejména dva faktory. Zaprvé, USA je zemí přistěhovalců, která byla ovlivněna obdobím kolonií, pionýrů a založením Spojených států amerických. Zadruhé, největší vliv na formování myšlení Američanů měli protestanti a zvláště puritáni. Jelikož není cílem práce tato problematika, uveďme jen několik příkladů: První lidé přicházející do Ameriky nebyli z vysokých vrstev, a tak se i chudým lidem, zproštěným sociálního rozvrstvení, otevřely možnosti společenského vzestupu, rovnosti. Protestantismus zdůrazňoval vlastní odpovědnost před Bohem, vnikl tak do něj silný prvek egalitářství, který byl ještě posílen osvícenstvím a liberalismem. Puritánství oslavovalo práci, vyzývalo k aktivnímu životu, heslem bylo „doing“ místo „being“, z čehož dnes vyplývá orientace na jednání. Zárodky individualismu bychom mohli najít u pionýrů, jejichž životní podmínky nebyly jednoduché. Rodiny žily zvlášť, autonomně a soběstačně, byly odkázány samy na sebe a mohly tak žít svým vlastním stylem.¹⁶

¹⁶ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s 263-269.

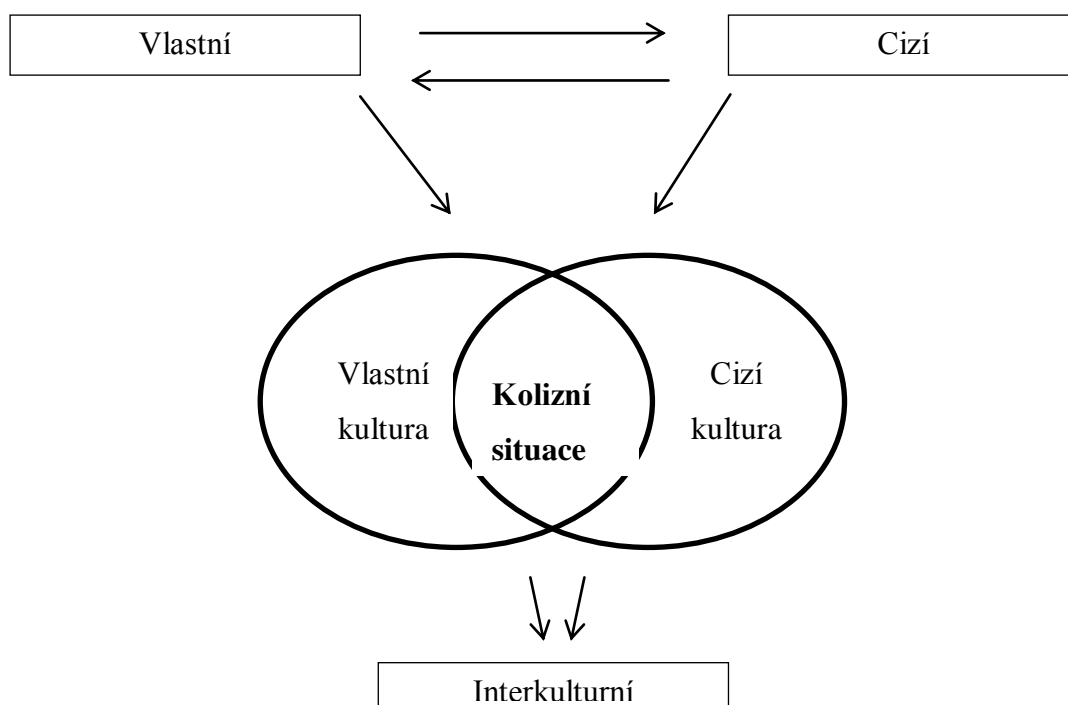
3. Interkulturní spolupráce

Spolupráce v interkulturním prostředí je odlišná od té, kterou známe z monokulturního prostředí. V následující části si shrneme její specifika.

3.1. Interkulturní situace

Příkladem interkulturní situace je jednání dvou partnerů pocházejících z různých kulturně specifických, odlišně orientovaných systémů. Jejich vlastní charakteristický rys ve spojení s třetí, nově vzniklou kulturou vycházející z interakce, se následně odráží v chování a myšlení zúčastněných osob. Příčinou je fakt, že oba partneři jednají podle svého monokulturního porozumění navzdory tomu, že se nacházejí v interkulturní situaci.

Na následujícím obrázku je znázorněna kulturně problémová (kolizní) situace, která nastává u vzájemných vztahů mezi vlastním a cizím. Mezi rozdílnými kulturami pak následně vzniká prostředím nejednoznačnosti, vágnosti a novosti, neboť jestliže se jedinec snaží hodnotit cizí chování a nerozumí jednotlivým příznakům a zvláštnostem, pohybuje se v nejistém prostředí s nejistými výsledky.¹⁷



Obrázek 4. Dynamika interkulturních situací

Zdroj: převzato a upraveno z NOVÝ, I. A SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*.

¹⁷ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s 32.

3.2. Interkulturní chování

Interkulturní chování bývá za příznivých podmínek určováno střídavě, vlastní a cizí kulturou nebo naopak výlučně řešením kultury cizí. Studie Bochnera, Nového a Schroll-Machla rozlišují čtyři typy regulace chování, z nichž se zaměříme na neoptimalnější čtvrtý koncept.

Za prvé, **koncept dominance** znázorňuje situaci, kdy je větší důležitost přisuzována hodnotám a normám vlastní kultury. Má tedy dominantní postavení vůči cizí kultuře. Za druhé, u **konceptu asimilace** jsou cizí hodnoty a formy integrovány do vlastního jednání. Silné tendence přizpůsobit se mohou mít za následek i úplnou ztrátu vlastní kulturní identity a splynutí s cizí kulturou. Za třetí, u **konceptu divergence** jsou hodnoty a normy obou kultur pokládány za důležité a efektivní. Mnohé prvky jsou však neslučitelné a jejich používání je příčinou rozporů. Kvůli nezdařilé integraci dochází k neustálému kolísání mezi vlastním a cizím orientačním systémem. Tyto procesy jsou pozorovány zejména u počáteční fáze tvorby interkulturní spolupráce. Tam lze vyzorovat nejistotu týkající se hodnot, norem a způsobů chování platných pro spolupráci. Je však nutno podotknout, že vědomě řízená a využívaná divergence může být velkým přínosem pro interkulturní spolupráci.

Za čtvrté, **koncept syntézy/kombinace, integrace a inovace** popisuje situaci, kdy partneři úspěšně sloučili významné prvky obou kultur a vytvořili tak nový celek. Výsledek pak spočívá v nové organizaci získaných prvků (získaných z obou kultur), která je určující pro oba partnery. Partneři znají kulturní odlišnosti, umí je rozpoznat, vysvětlit, pochopit a vcítit se do role svého společníka. Každý se věnuje oblasti, které nejlépe rozumí a nejlépe ji ovládá. Události a procesy jsou partnery řešeny společně. Znamé a obvyklé postupy jsou nahrazeny novými a jsou tak rozšířeny i dosavadní známé vzorce sociálního chování partnerů. Je možné tak hovořit o vzniku nové kultury, která má podobu, např. organizační nebo podnikové kultury.¹⁸

Podle Nového je spolupráce chápána jako „*specifické chování vedoucí k tomu, aby se výsledky jednání a úspěchy určitých skupin či kolektivu maximalizovaly nebo uchránily od narušení.*“ Pro dosažení individuálních cílů je zapotřebí, aby více osob sladilo své zdroje, a tak dosáhlo požadovaného výsledku. Důvěra má rozhodující význam pro efektivní interkulturní spolupráci mezi skupinami. Může se vytvořit postupně během interakce

¹⁸ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s 33-35.

s partnerem nebo být přítomna již na začátku. Důvěra má za následek snížení strachu, otevření se druhému, psychickou pohodu, nižší sklon ke konfliktům a rostoucí sebejistotu.¹⁹

¹⁹ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s 55,59.

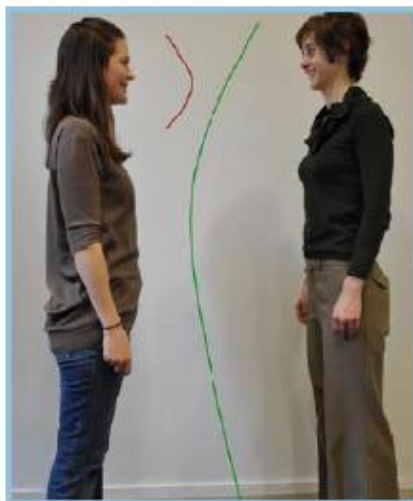
4. Interkulturní komunikace

Komunikace, jako nejdůležitější forma sociální interakce, hraje při styku kultur zásadní roli. Interkulturní komunikaci lze definovat jako komunikaci v podmínkách kulturního setkání, u níž kulturní rozdíly společníků silně ovlivňují procesy i výsledek komunikačního dění. Když spolu lidé hovoří, nedorozumění jsou častým důsledkem nedostatku informací, rozdílných cílů a očekávání, odlišných interpretací. Většinou se posléze vše vysvětlí, ale najdeme i případy, kdy u partnera převládá pocit, že někdo nebyl zcela správně pochopen.²⁰

Důležitou roli při komunikaci má využití **zpětné vazby**, kterou potřebují obě strany. Může se jednat o měsíční report. Některé firmy upřednostňují osobní kontakt ve formě porad a konferencí, jiné využívají nové technické prostředky (email, videokonference).

4.1. Bariéry v interkulturní komunikaci

Komunikační proces je charakteristický různou mírou explicitnosti. Tato bariéra je kulturně podmíněná. O explicitní komunikaci se jedná v případě, že je předání informace jednoznačné, a ten, kdo jí předává, říká to, co si myslí. Naopak u implicitní komunikace je potřeba odhalit skutečný význam sdělení z kontextu, musíme číst mezi řádky. Následující obrázek zobrazuje setkání dvou lidí s různou mírou explicitnosti, tedy k příkladu Čecha (vlevo) a Američana (vpravo).



Obrázek 5. Setkání dvou jedinců s různou mírou explicitnosti

Zdroj: AFS Intercultural Link. Global Edition, 2011. Vol. 2. dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

²⁰ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s 52-53.

Mezi nejčastější bariéry efektivní komunikace patří jazyková bariéra. Její přítomnost popsal výstižně Nelson Mandela. Uvedl, že pokud k nám někdo mluví řečí, které rozumíme, přijímáme tato slova svou hlavou. Pokud však k nám mluví někdo v řeči mateřské, vnímáme srdcem.²¹

Nedostatečná znalost jednacního jazyka, často angličtiny, je příčinou nedorozumění a šumů. V mnoha případech partneři nemají ani stejnou úroveň jazykových znalostí, a tak vzniká asymetrická struktura, která vytváří nadřazenou a podřazenou pozici. Pokud se jazykově nadřazená osoba snaží o zjednodušení mluvy, posiluje tím asymetrii ve vztahu, což má přítěžující dopad na komunikační proces. Při důležitých jednáních, jako uzavírání smluv atd. se tedy doporučuje využití tlumočnicka.

Tento komunikační proces doprovází také neverbální forma komunikace a může se stát rovněž příčinou nedorozumění. Jestliže se setká jedinec pocházející z kultury, kde je běžné zdůraznit ústní projev mimikou a gestikulací s partnerem, který klade důraz pouze na obsah verbální komunikace a zbytek pokládá za nevýznamný, může si to ten druhý vysvětlovat jako pokus ovlivnit jeho názor. Co se týče **rozdílů ve využívání prostoru**, západní kultury rozlišují čtyři vzdálenosti mezi osobami při interpersonálním kontaktu. Do své *intimní zóny* (cca 40-50 cm) jedinec vpouští pouze ty nejbližší, při setkání s přáteli udržuje *osobní zónu* (cca 50-120 cm), pro úřední jednání je obvyklá *sociální zóna* (cca 120-300 cm) a při jednání s více osobami, lidé udržují *veřejnou zónu* (cca 300 cm a více). Asijské kultury vnímají prostor zcela odlišně a intimní zóna se u nich pohybuje v rozmezí 60 až 90 cm. Na rozdíl od západních kultur však po spřátelení se, rádi vzdálenosti zkracují.

Dále se liší **haptika**, oblast bezprostředního dotykového kontaktu s druhou osobou. Jedná se zejména o způsoby přivítání a loučení se jako políbení, objetí, podání ruky. Evropan může považovat podání ruky za samozřejmost, pro Američana už to není tak typické. Asijská kultura je téměř bezdotyková. Je zapotřebí si též uvědomit rozdílný význam **gestikulace**. Pro příklad střeoevropan vyjádří svůj nesouhlas zavrtěním hlavy, zatímco Řek ostře zakloní svou hlavu a pomalu jí vrátí do původní polohy. Vyšší frekvence využití gest je typická pro jižnější národy než pro severany.

Důležitou roli při komunikaci má oční **kontakt a mimika**. Pro západní kultury je pohled z očí do očí známkou důvěry a pochopení. Pokud se nám jedinec nepodívá do očí, je

²¹ AFS Intercultural Link, Global Edition, [online]. 2011. Vol. 2. p. 4. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

obvykle podezírán z nepoctivosti. Naopak v Asii, nepřímý pohled vyjadřuje poslušnost a závislost. Co se týče mimiky, východní kultury ji umí kontrolovat do vysokého stupně. Asiáté se často usmívají i u konfliktu, což může Evropany jednoduše vyvést z míry. **Paralingvistika** se zaměřuje na akustické projevy řeči, jako hlasitost tónu, intonace, používání pauz atd. Je nutné si uvědomit, že například hlasité mluvení může být pro jednu stranu zcela přijatelné a normální, zatímco pro stranu druhou je projevem nezdvořilosti a vulgárnosti.²²

V rozličných kulturách se tedy klade odlišný důraz na verbální a neverbální komunikaci. Jelikož samotná interkulturní komunikace není součástí výuky cizího jazyka, je nutné zvážit často zastávaný názor, že pouze perfektní znalost cizího jazyka partnerovy země umožňuje kulturní porozumění a je základní podmínkou pro úspěšné jednání.

4.2. Negativní faktory ovlivňující komunikaci

Šronek uvádí další faktory, které mohou negativně ovlivnit komunikační proces mezi partnery z odlišných kultur, jsou to: ztráta tváře, kulturní předpojatost, etnocentrismus, a stereotypy.

➤ Ztráta tváře

Honkongský vědec Yau-Fai Hoa ji popisuje takto: „...člověk ztrácí tvář, jakmile není s to, ať vlastní vinou či vinou blízkých osob, splnit základní požadavky vyplývající z jeho společenského postavení“.²³ Tento jev se vyskytuje zejména v kolektivistických společnostech. Jako příklad ztráty tváře můžeme uvést: vystavení osobní urážce, přehlednutí postavení určité osoby, poskytnutí ústupku, který jiní členové skupiny nepovažují za nezbytný, nevšímavost vůči určitému jedinci, narušení vzácného osobního vztahu, atd. Ztráta tváře tedy odpovídá situaci, kdy je člověk ponížěn či pokořen nejen ve svých očích, ale i v kolektivu. Významnou úlohu hraje především ve společnostech, kde je důležitý tým, rodina a kolektiv, je typická pro země východní Asie. V individualistických společnostech se hovoří spíše o ztrátě prestiže, nelze to však zcela ztotožňovat.

²² ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007, s 113-118.

²³ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001, s 54.

➤ **Kulturní předpojatost**

Kulturní předpojatost nebo též kulturní negativismus je projevem určitého druhu nepřátelství. Ty mohou být důsledkem nebo projevem rasismu, xenofobie, apartheidu atd. Jejich základní představou je tvrzení, že jedni jsou nadřazení, lepší než ti druzí. Takovéto „kulturní nepřátelství“ nemůže mít pozitivní vliv na vzájemné styky mezi subjekty (hospodářskými, či firmami) nebo státy.

➤ **Etnocentrismus**

Etnocentrismus je předpoklad, že kultura určité země, je centrem, podle něhož se posuzují ostatní kultury. Lidé pocházející z jedné kultury většinou přistupují k příslušníkům jiných kultur s pohledem „my“ a „oni“. Jeden z hlavních přístupů etnocentrismu je, že to, co činí jedinec či skupina náležející k dané kultuře, jejímž je členem, je správné. Obráceně to, co činí příslušníci kultury jiné, je nesprávné. Opakem etnocentrismu je kulturní relativismus. Ten uznává, že každá kultura má své vlastní normy, za pomoci kterých určuje, jaké hodnoty nebo způsoby jednání jsou přijatelné. Problém však nastává při střetu těchto rozlišných kultur, jelikož jedna kultura hodnotí druhou podle svých norem, zásad, principů a zvyklostí.

➤ **Stereotypy**

Výraz stereotyp pocházející z psychologie znamená zjednodušení, generalizovaný předsudek. Jedná se o zjednodušené vnímání národů, které podávají na jiné národy do určité míry zkreslený obraz. Často vyzvedávají jen jednu povrchní záležitost charakteristickou pro rysy určité skupiny, a tak snižují nebo omezují rozdíly mezi jedinci, v rámci dané skupiny nebo národa. Při poznávání druhé kultury se nelze držet stereotypů, je nutno si vždy rozšířit obzory, prohloubit si informace o tom, proč jinde dělají lidé věci tak a ne jinak, zda se to týká jen některých jedinců, nebo všech.²⁴

Pro příklad uveďme autostereotypy, stereotypy udržující se v daném národě o jeho příslušnicích, vycházející z empirického šetření mládeže paní Š. Tolkovou: nejtypičtější vlastnosti podle Čechů, jsou tedy smysl pro humor, závist, chytráctví, podezíravost, podnikavost, kulturnost, schopnost improvizace, alkoholismus.²⁵ Češi přistupují k hodnocení

²⁴ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001, s 52-58.

²⁵ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2010, s 140.

národní povahy dosti kriticky. Je zajímavé tento pohled české mládeže porovnat například s výsledky výzkumu Najdkové, kdy respondenty byli rakouští studenti, kteří přiřadili Čechům tyto vlastnosti: pohostinný, přátelský, pracovitý, připravený pomoci, slušný, podnikavý, chytrý.

Zmiňme ještě přístup spisovatele Jiřího Mahena, který k tématu českého charakteru nepřistupuje zcela vědecky, ale s názorem o užitečnosti „národní sebereflexe“ jako informačního zdroje. Mezi užitečné vlastnosti Mahen řadí: Člověk český je schopen zdravého, opatrného rozumu, je schopen velkých myšlenek a má smysl pro velké věci, je čiperný přes svou „rovnováhu“, ačkoliv je pomalý. Mezi negativními vlastnostmi jmenuje to, že český člověk je těkavý, nevytrvá a přehání, má v sobě málo odvahy, je málo revoluční, nábožensky je vlažný a netečný až povážlivě, je spíše chytrákem než člověkem, který osvobozuje bojem.²⁶

²⁶ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2010, s 137.

5. Kulturní šok

Pokud se setkávají lidé pocházející ze dvou odlišných kultur, jedna nebo obě strany obvykle opouští své domácí prostředí a musí se připravit na kulturní šok, přirozenou adaptační reakci na cizí kulturu.

Šronek definuje kulturní šok jako psychologickou dezorientaci nebo psychologický zmatek, který lidé pocítí při střetu s odlišným kulturním prostředím od toho, v němž žijí. Příčinou kulturního šoku je tendence příslušníků jedné kulturní oblasti vysvětlovat jednání příslušníků kultury druhé, podle své domácí kultury. Mezi elementy, které jej popisují, patří:

- *Pocit nejistoty, jaké chování se od nově příchozího očekává v jeho postavení*
- *Překvapení, až znechucení poté, co si příchozí uvědomí určité zvyklosti nového kulturního prostředí*
- *Pocit ztráty dobře známého prostředí, jako přátel, věcí a kulturních zvyklostí*
- *Pocit, že příslušníci nového kulturního prostředí příchozího odmítají nebo ho nejsou ochotni přijmout*
- *Ztráta sebedůvěry, protože neschopnost pohybovat se a jednat v novém kulturním prostředí nedovoluje příchozímu dobře plnit pracovní úkoly*
- *Pocit bezmoci z neschopnosti nové prostředí ovlivňovat*
- *Sklon zpochybňovat staré hodnoty, dříve považované za samozřejmé²⁷*

Mezi symptomy pomocí nichž se šok projevuje, jmenujme od stesku po domově, uzavření se do sebe přes podrážděnost a potřebu delšího spánku až po neschopnost efektivní práce a psychosomatické nemoci. Rozdílně se také projevuje v souvislosti s délkou pobytu v zahraničí. U delšího pobytu v jiném prostředí osoba vnímá i jiné než vnější odlišnosti, zejména základní hodnoty a postoje, které lidé v dané zemi zaujímají.

Obecně můžeme rozlišit tři fáze kulturního šoku: První fáze, **euforie a fascinace** cizí kulturou, nastává po příjezdu, kdy se nám nový svět ve srovnání s tím starým zdá úžasný. Lidé jako by byli více přátelští než všichni ti otravní doma. Druhou fází je **frustrace a deprese**. Cizí kultuře najednou vůbec nerozumíme. Zdá se nám, že lidé jsou hloupí a zlí, jídlo není chutné a nejraději bychom se vrátili domů. Slabší jedinci se často uzavírají do sebe,

²⁷ ŠRONEK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 52.

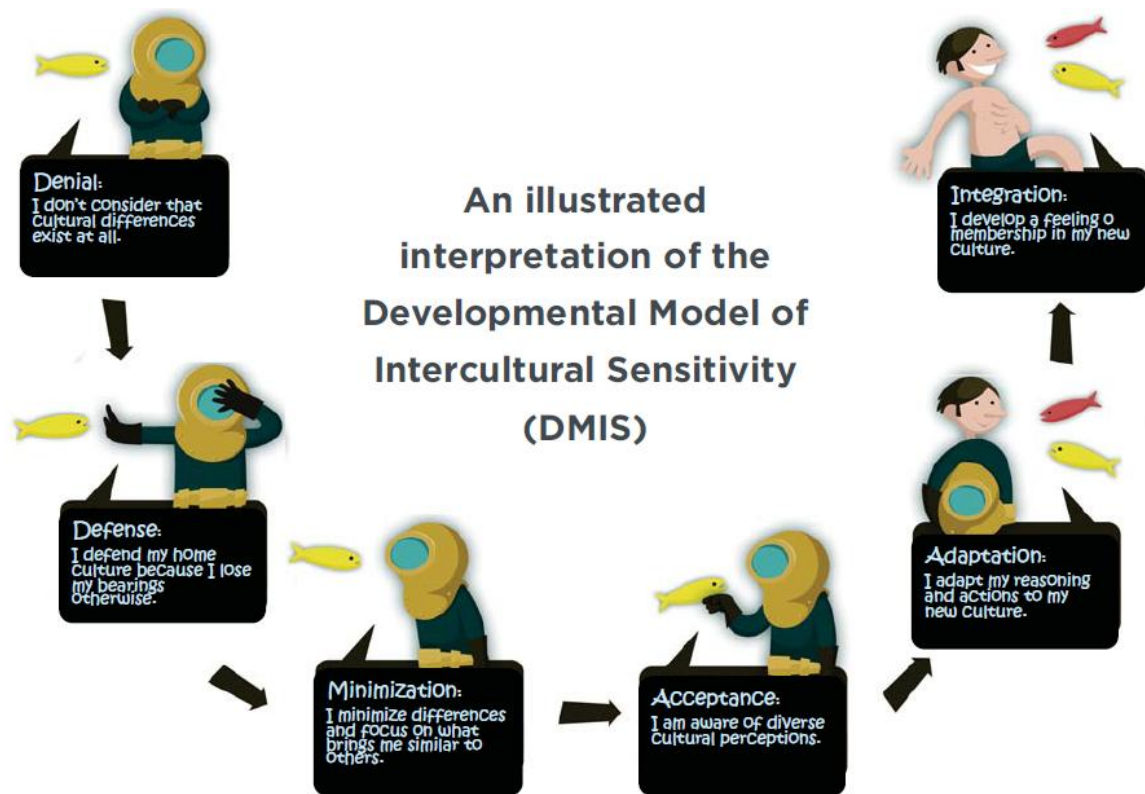
mohou také trpět depresí. Třetí fází je **odeznění** kulturního šoku, kdy jedinci svět připadá takový, jaký opravdu je.²⁸

Jak se však se šokem vyrovnat? Nejlepší je vedle přípravy odborné, jazykové a zdravotní podstoupit také přípravu kulturní, abychom eliminovali co nejvíce důsledky kulturních rozdílů. A tedy nereagovali podrážděně na nepředvídané situace, snažili se vcítit do postavení druhých, nebyli předem zaujatí, neuzavírali se do sebe, vyhledávali i jinou společnost než vlastní krajany atd.

Milton J. Bennett popisuje reakci lidí na cizí kulturu pomocí modelu DMIS (The developmental model of intercultural sensitivity). Zjistil, že způsoby, kterými jedinci reagovali na kulturní odlišnosti, jsou do jisté míry předvídatelné. Seřadil je do šesti po sobě jdoucích stupňů. V krátkosti tedy shrnu, jak se mění postoj jedince v jednotlivých fázích. V první fázi jedinec popírá existenci kulturních odlišností. V následující fázi obrany uznává pouze svou kulturu jako správnou, jasně rozděluje svět na „oni“ a „my“ a na „oni“ pohlíží velmi kriticky. Ve třetí fázi se jedinec snaží minimalizovat odlišnosti a soustředit se zejména na to, co jej spojuje s ostatními. Následuje fáze přijetí, kdy si člověk uvědomuje kulturní rozdílnost vnímání světa a respektuje ji. Dále jsou lidé ve stádiu adaptace schopni dívat se na svět „jinými očima“ a v závislosti na tom mohou přizpůsobit své chování nové kultuře. Poslední stádium je velmi podobné předchozímu. Jedinec se cítí být součástí nové kultury. Následující schéma nám může pomoci pochopit jednotlivé fáze.²⁹

²⁸ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s 64-65.

²⁹ BENETT, *Developmental model of intercultural sensitivity*. [online] 2010. AFS, Intercultural Link, vol. 1. is.1. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>



Obrázek 6. Developmental Model of Intercultural Sensitivity

Zdroj: AFS, Intercultural Link, vol.1. is.1. 2010. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

6. Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů

Jak už jsme v předešlých kapitolách nastínili, ne ani tak odlišnosti národů samotné, jako spíše vzájemná neznalost a odlišná interpretace jsou zdrojem nedorozumění, a bariérou vzájemné spolupráce. Nový uvádí jednoduchý postup, který vede k úspěšné spolupráci. Skládá se ze tří následujících kroků. **Cizí kulturu je třeba znát.** Existující problémy je třeba si nejen připustit, ale zejména je pojmenovat, popsat a pochopit. Z hlediska metodického lze využít relativní srovnání kultur pomocí kulturních dimenzí či standardů, které mohou nápomoci vzájemnému pochopení. Dále je **cizí kulturu třeba respektovat**, což znamená, přijmout její odlišnosti, a především vyhnout se jakýmkoliv hodnotícím soudům. Nelze jí přiřadit určité hodnocení. Kultura je ve své vlastní podstatě s jakýmkoli hodnocením neslučitelná. V poslední řadě, **ve vztahu k cizí kultuře je nutno učinit vstřícné kroky.** Také v interkulturní komunikaci je jakékoliv vstřícné gesto, či krok hodnocen pozitivně a chápán jako snaha najít společné řešení, přiblížení se vzájemnému pochopení a odlehčení psychicky náročného sociálního procesu. Nejde však o snahu vzdát se své identity, tím si určitě úctu partnera nezískáme.³⁰

6.1. Požadavky na účastníky interkulturního styku

Z různorodých chování v interkulturních situacích lze odvodit soubory požadavků pro zvládnutí takovéto spolupráce, která je spojené se značnými obtížemi. Souběžně s těmito požadavky se vyvinul i pojem interkulturní kompetence. Průcha ho definuje jako: *„způsobnost jedince realizovat s využitím osvojených znalostí o specifických národnostních/etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů.“*³¹ Lidé si obecně myslí, že jiní lidé se chovají stejným způsobem jako oni. Běžně totiž jednájí s jedinci ze stejné kultury, a proto nemusí ustavičně čelit neočekávaným situacím svých kolegů. Naopak, vycházejí spolu dobře. Vycházejí také z přesvědčení, že pouze jejich vnímání světa, to jak soudí své okolí, ovlivňují a řídí vše kolem sebe, je správné a přiměřené. Jiné formy usuzování jsou považovány za nesprávné, neúplné apod.

³⁰ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s 32-34.

³¹ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s 46.

Důležitým faktorem jsou zejména způsoby přijímání a zpracování informací vycházející z orientačního systému vlastní kultury, které se v průběhu socializace stávají zvykem. V případě narušení určité rutiny, kdy nenásleduje očekávané jednání, jsou takovéto odchylky od obvyklého diskutovány. Jejich interpretace je však přizpůsobována vlastním zvyklostem a očekáváním. Požadavek vyplývající z těchto skutečností (v souladu s tématem mezikulturního učení) je *diskutovat, reflektovat a rozpoznat podmínky vlastní kultury pro vnímání, myšlení a chování* v souvislosti s vlastními podmínkami a vnímat je v rámci jejich průběhů a hodnot. To vyžaduje po jedinci poznat svou vlastní kulturu, orientační systém a příslušný způsob jednání.

Jelikož lidé pocházejí z různých kulturních, náboženských, sociálních, právních a ekonomických kořenů, rozvinuli se u nich jiné formy vnímání, posuzování, cítění a jednání, jiné strategie přežití a jiné formy řešení problémů a sociálních kontaktů. Mezi požadavky vyplývající z orientace na cizí kulturu zařadíme schopnost *vnímat, posuzovat, cítit a jednat podle pravidel cizí kultury*. Je nutno akceptovat, že orientační systém cizí kultury stejně jako té naší je smysluplný a představuje další z možných variant kulturní rozmanitosti. To je jeden ze způsobů, jak se vyhnout neefektivním a zátěžovým situacím. Porozumění nám napomáhá vhodně zacházet s cizími orientačními systémy, s jejich souvislostmi a následky.

Manon Prévost-Mullane, ve svém článku zdůrazňuje zejména důležitost empatie v interkulturním jednání. Hovoří o transformaci tzv. zlatého pravidla, „jednej s ostatními tak, jak chceš, aby oni jednali s tebou,“, na pravidlo platinové, „jednej s ostatními, tak jak by druzí chtěli, abys s nimi jednal. K tomu uvádí praktický příklad. Podle zlatého pravidla bych tedy jedinci přinesl šálek kávy, protože ji mám rád a myslím, že by to ocenil. Podle platinového pravidla, bych si všiml, že pije spíše čaj a přinesl bych mu jej, protože vím, že ho má rád.³²

Často dochází k setkávání lidí z různých kultur, kteří si uvědomují rozdílnost jejich myšlení, způsobů chování a navzájem je porovnávají. Odlišnosti jsou pro ně velmi zajímavé a hodnotí je jako exotické avšak bez toho, aby je jejich jednání nějak více ovlivnilo. To je příklad turisty pozorujícího zajímavosti země se zkušeným průvodcem, jedinec však není v konfrontaci přímo s cizí kulturou. Kulturní rozdílnost se člověka začíná dotýkat až u faktické každodenní spolupráce s lidmi jiné kultury, kdy obě strany chtějí dosáhnout společného cíle. Nutná spolupráce (interkulturní orientace) si vynucuje splnění následujících

³² PRÉVOST-MULLANE, *Back to basics: Sympathy, Empathy in the intercultural equation*. [online] 2011. AFS, Intercultural Link, vol. 2. is. 2. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

požadavků: *harmonizace vlastního a cizího*, tedy vzdálení se od navyklého a zažitého, změnu perspektivy s ohledem na možnosti vyjednání vlastního orientačního systému. Jde o to využívat nové možnosti, ale také uznávat bariéry jednání.

Jaké jsou tedy důsledky pro interkulturní kooperaci? Pouze jedinec, který zná sebe, svou vlastní kulturu i kulturu cizí, může být úspěšný v interkulturní kooperaci. Pokud je střet vlastního (známého, dobrého a správného) a cizího (rušivé, spíše chybné a nerozumné, potřebující vylepšení) chápán jako mezikulturní setkání, a jestliže oba společníci věří v to, že efektivní a uspokojujivá spolupráce je možná pouze, když je ve vzájemném jednání přítomna co největší míra uznání a pochopení, je nutné ověřit, do jaké míry se chtějí oba přizpůsobit. Požadování přílišné míry přizpůsobení po jednom z partnerů často vede k neúspěšnému mezinárodnímu slučování podniků.³³

6.2. Interkulturní trénink

V předcházející části jsme vymezili určité požadavky, které by měl jedinec vstupující do interkulturního prostředí mít. Označují se též jako interkulturní kompetence. Jedná se o schopnost vstupovat do interkulturních situací, pochopit je v odlišných kulturních dimenzích a v jejich souvislostech řešit zdárně úkoly. Jsou velmi důležité pro manažery či pracovníky, kteří spolupracují s příslušníky cizích kultur. Otázkou však zůstává, jak takovéto schopnosti získat.

Jednou z podob interkulturního učení je interkulturní trénink zaměřený na hlubší a systematické poznání a pochopení kulturních standardů jednotlivých kultur, jehož součástí je též snaha včlenit tuto schopnost do vlastního rámce spolu s vlastní kulturní reflexí. Takovýto trénink se řadí mezi moderní a úspěšné metody pro zvýšení kvality a rychlosti procesu učení. K výcviku je přistupováno v závislosti na cíli, který je sledován.

➤ Trénink založený na zprostředkování informací

Za pomoci přednášek, filmů, písemných materiálů, osobních poznatků jsou účastníkům předána nejdůležitější fakta o ekonomických, politických a sociálních vztazích v příslušné zemi. Z nich následně vyplývají i konkrétní požadavky na sociální pracovní jednání. Součástí tréninku je i sdílení zkušeností pracovníků, kteří již danou zemi navštívili.

³³ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s 36-40.

Konkrétní informace tak snižují počáteční pocit nejistoty z neznámého prostředí. Výlučně informativní funkce tréninku je však nevýhodou této metody.

➤ **Kulturně orientovaný trénink**

Cílem této metody je nastínit účastníkům typické jednání příslušníků dané kultury, jejich sociální hodnoty, normy, jak projevují souhlas, náklonnost atd. Didaktickým nástrojem jsou případové studie s komentářem a následnou diskuzí, nebo inscenace typických pracovních či sociálních situací a jejich analýza za přítomnosti reprezentanta cizí kultury. Tento program je náročný na přípravu. Trenéři musí odborné požadavky, interkulturní zkušenosti, sociální kompetence atd. Obsahem tedy nejsou jen informace, ale i osobní prožitek.

➤ **Trénink orientovaný na interakci a komunikaci**

Při tomto druhu tréninku je důraz kladen na verbální a neverbální komunikaci v podmínkách osobního setkání. Účastníci tedy mají možnost se setkat s příslušníky dané kultury v simulovaných situacích. Jejich průběh je následně analyzován, jsou vysvětlována nedorozumění, mnohoznačnosti atd.

➤ **Kulturní asimilátor**

Kulturní asimilátor kombinuje předešlé metody, tedy informace, výklad a diagnostiku interkulturní kompetence jeho účastníkům. Sám o sobě je využíván spíše pro diagnostiku než pro široké seznámení se s cizí kulturou. Velkou nevýhodou této metody je přílišná metodická náročnost jeho zpracování.³⁴

➤ **Trénink týmové spolupráce**

Jedním z nejnovějších cílů a didaktických postupů je rozvoj týmové spolupráce mezinárodních pracovních týmů. Jedná se o harmonizaci dynamiky rozvoje týmu. Závisí na schopnosti a ochotě pracovníků formulovat problémy, na snaze najít zdroje synergie a jejím využití při řešení konkrétních pracovních úkolů. Představuje určitou možnost, jak vybudovat vztahy na vzájemné znalosti, pochopení, toleranci a snaze dosáhnout společně pracovních cílů.

³⁴ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s 34-40.

6.3. Význam budování týmu

Považuji za podstatné zmínit také důležitost budování týmu, jelikož při spolupráci českého a amerického týmu, o které bude pojednávat praktická část, nebyly teambuildingové aktivity zařazeny. Teambuilding je významným prostředkem, který napomáhá lidem lépe spolupracovat, aby dosáhli výsledku. Na popularitě získal v 60. letech 20. století a dnes je používán rozmanitými týmy. Časová náročnost této aktivity a zájem spíše o hmatatelné výsledky, však často brání manažerům a vedoucím pracovníkům se teambuildingu zúčastnit.

Je však nutné si uvědomit, že teambuilding nemusí zabrat mnoho času, aby byl přínosný. I jednodenní či dvoudenní kurz může pozitivně ovlivnit výkon týmu. Každý tým musí znát společný cíl, právě ten je důvodem existence týmu. Týmy také potřebují specifické úkoly, ke kterým se každý jedinec zavazuje. Tyto činnosti pak směřují jeho úsilí a z jasně definovaných rolí lze pochopit, jak týmu přispívá. Základ týmu je tedy tvořen třemi složkami: **společným cílem, specifickými úkoly a vymezenými rolemi**. Týmy se musí dohodnout, jakým způsobem budou sdílet informace, řešit problémy, rozhodovat, tak aby bylo dosaženo efektivní spolupráce. Jednotlivec musí pociťovat zodpovědnost za danou práci a také za úspěch celého týmu.³⁵

Původní smysl teambuildingu tkvěl spíše ve zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce, důraz byl kladen zejména na harmonii a soudržnost skupiny. S rostoucí popularitou se jeho pozornost rozšířila i o snahu o realizaci výsledků a dosažení úkolů. A tak se dnes zabývá oběma aspekty, výkonem týmů i vztahy mezi jejich členy. Payne definuje teambuilding jako „*prostředek k zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolů a dosažení cíle.*“³⁶

Manažeři se na organizaci teambuildingu dohodnou se školitelem nebo se mohou rozhodnout jej vést sami. V druhém případě se pak musí na vzájemných očekáváních dohodnout s týmem. Pokud je pro manažera i tým samotný teambuilding novou zkušeností a naskytne se problém získat závazek týmu k účasti na teambuildingu, popřípadě je znovu zvažován celý jeho smysl. Payne uvádí soubor otázek, které mohou vedoucímu pracovníkovi pomoci.

³⁵ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007, s 5-8.

³⁶ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007, s 8.

1. *Proč si myslíte, že Váš tým potřebuje teambuilding?*
2. *Jakou chcete, aby hrál roli?*
3. *Na co chcete, aby se školitel zaměřil?*
4. *Co od teambuildingu očekáváte? Jaká specifická zlepšení chcete vidět?*
5. *Upřednostňujete nějaký způsob, jakým budu získávat informace od týmu?*
6. *Jaký výstup se ode mne na konci teambuildingu?*
7. *Jakou roli chcete, abyste hrál vy? Jak si myslíte, že tým nejlépe podpoříte a maximalizujete výhody teambuildingu?*
8. *Jaký je rozvrh činností? Jak brzy chcete teambuilding provést?*
9. *Jaké ode mne chcete záruky informací o důvěrnosti informací? Co budu muset udělat, aby zajistil, že se mnou bude tým mluvit?*
10. *Jak chcete na teambuilding navázat?*³⁷

³⁷ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007, s 27.

6.4. Shrnutí

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy kultura a kulturní dimenze Hofstedeho a Trompenaarse, které pomohly porovnat kulturní rysy české a americké kultury. Práce se dále zabývala důležitou rolí, kterou má podle Nového a Schroll-Machl při setkávání kultur verbální a neverbální komunikace. Příčinou mnohých nedorozumění je právě špatné dekódování informace v důsledku neznalosti kulturního pozadí. Představili jsme tedy nejčastější problematiku styku kultur a v závěru jsme se věnovali možným přístupům k řešení vzniklých problémů a interkulturnímu tréninku.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

7. Úvod do praktické části

V praktické části vycházím z osobní zkušenosti. Od 13 let jsem se pravidelně o letních prázdninách účastnila anglického tábora, kde jsem jako účastnice měla poprvé příležitost setkat s lidmi z jiné kultury. Tehdy pro mě základní bariérou pro porozumění cizí kultuře byla nedostatečná jazyková kompetence. Motivací pro další studium jazyka se tak stala touha po tom být schopna komunikovat s lidmi jiné kultury. V roce 2010 jsem dostala příležitost podílet se na organizaci křesťanského anglického tábora pro teenagery ve věku od 13 do 19 let, a tedy pracovat jako dobrovolník českého-amerického interkulturního týmu, organizovaného projektem M.I.S.E. pod záštitou SCEAV. Počátky spolupráce byly provázeny řadou problémů, jejichž příčinou bylo podcenění interkulturních souvislostí. V této praktické části představíme případovou studii, identifikujeme problémové oblasti střetu kultur, které odůvodníme. Cílem je představit návrhy a doporučení pro zlepšení této spolupráce.

7.1. Popis případové studie

Na počátku roku 2010 zástupce arizonského týmu přijel do České republiky, aby se seznámil s českým prostředím a zvážil případnou spolupráci s Projektem M.I.S.E., který mu představil ideu uspořádání výukového pobytu pro teenagery vedeného rodilými mluvčími. Vedoucí pracovníci se předběžně dohodli na spolupráci. Zástupce amerického týmu po svém návratu představil projekt ve svém zázemí a rovněž projekt M.I.S.E. hledal dobrovolníky pro organizaci tohoto tábora. Nakonec byl na obou stranách vytvořen tým dobrovolníků.

Základní způsob komunikace mezi týmy probíhal díky vedoucím obou týmů, a to prostřednictvím e-mailu, popřípadě Skypu. Mezi týmy se rozdělily úkoly, za které budou zodpovědné. Před uskutečněním tábora došlo na obou stranách k několika meetingům. Asi desetičlenný americký tým byl sestavený z jedinců rozdílného věku, kteří se mezi sebou znali jen velmi málo. Budování vztahů začalo vlastně meetingy a následným společným cestováním do České republiky. Členové týmu byli seznámeni letmo se základními fakty o České republice a naučili se i několik základních frází. Český tým skládající se především ze studentů se kulturní přípravě nijak nevěnoval. Vstupoval do spolupráce spíše s postojem „všechno vím, všechno znám, jsem přece doma“. Byl především zatížen samotnou přípravou dobrého zázemí pro tábor, jako například zajištěním vhodného místa pro uskutečnění tábora,

keré by odpovídalo finančním možnostem, propagací tábora, nábořem účastníků atd. Jazykové kompetence účastníků týmů byly v rozmezí asi od úrovně B1 po C1 podle evropského referenčního rámce pro jazyky. Jelikož spolupráce byla zahájena asi na začátku března a anglický kemp měl proběhnout na začátku července, na přípravu celého projektu bylo poměrně málo času. Navíc dva nadšené týmy, které měly na začátku července začít spolupracovat, neměly možnost se setkat ani spolu komunikovat face-to-face.

Cestování z arizonského Phoenixu do Prahy trvalo letecky včetně přestupů asi 21 hod. Po příjezdu americký tým strávil dva dny prohlídkou Prahy, a poté se vydal vlakem do Moravskoslezských Beskyd, v jejichž prostředí kemp probíhal. Tým přijel na určené místo v pátek odpoledne, kemp začínal v neděli, a tak na dořešení veškerých nejasností zbývala prakticky pouze sobota. Horské chatky se skromnějším vybavením a společnou koupelnou, jak jsme následně zjistili, nesplňují představy o ideálním ubytování, zejména pro Američanky. Nezbyvá jim ale nic jiného než se aklimatizovat na zdejší podmínky.

Setkání obou týmů probíhá v přátelském duchu. Najednou mohl člověk odhalit, jaké osoby se skrývaly za emailovými adresami. Americký tým však musel být trpělivější, jelikož vedoucí, který komunikoval za český tým, na kempu nakonec z osobních důvodů nemohl být přítomen, a tak pro ně bylo překvapující, že se po příjezdu setkávají jen se členy týmu, a ne s osobou, se kterou doposud komunikovali. Při uvítání se Čech, který by spíše upřednostnil podání ruky, lehkým objetím vítá s Američanem, kterého vlastně vidí poprvé v životě. Všichni členové nově vzniklého česko-amerického týmu se nehledě na svůj společenský status oslovovali pouze jmény. Pro americký tým to byla trochu změna, jelikož svého leadera v domácím prostředí oslovovali Mr. Wysman. Z české strany určitě všichni uvítali, že anglický jazyk nerozlišuje „vykání“ a „tykání“.

Páteční odpoledne je věnováno především seznámení s prostředím a vzájemnému představení týmů. Email sice umožnil výměnu podkladů mezi skupinami, ale ze strany české nedošlo zcela k porozumění vyměněných informací. Nastal tedy prostor pro diskuzi, řešení nejasných otázek, ujasnění si rolí každého člena týmu a zodpovědností za jednotlivé aktivity během dne. Americký tým tedy kupříkladu vysvětlil emailem zaslanoú koncepci programu, se kterou se český tým ještě neseťkal. Pro české dobrovolníky, kteří již měli s organizací jiných anglických táborů zkušenost a měli zakotvenou jinou strukturu táborového dne, bylo neseadné pochopit novou koncepci. Ta během dne střídala učební a herní programy a nabízela účastníkům tábora možnost výběru aktivity a tedy i skupiny, ke které se přiřadí. Zatímco česká strana upřednostňovala spíše dopolední část věnovanou výuce a odpolední část

volnočasovým aktivitám od her, zpívání písní, hraní amerických sportů, po originální tematické večery, tak jak jsme na to ostatně byli zvyklí i ze školního prostředí. Po ukončení brainstormingu, se týmy rozhodly přistoupit na určité kompromisy a skloubit některá odlišná očekávání. Například český tým očekával, že se do učební části zapojí všichni členové amerického týmu. Vycházel z předpokladu, že jsou přece rodilí mluvčí, a čím více anglicky mluvících jedinců bude schopných vést tuto aktivitu, tím více menších skupinek bude možné vytvořit a výuka bude v menším počtu účastníků efektivnější. Přístup amerického týmu byl však odlišný. Jejich role byly rozděleny v závislosti na tom, ve které oblasti vynikají. A tak na učební části, vedené spíše zábavnou formou a zaměřené na konverzaci formou byly vyčleněny jen dvě osoby z týmů, povoláním učitelky. Opět bylo nutno dospět ke kompromisům. Také náročnost obsahu některých programů nevyhovovala představám českého týmu, a tak se během týdne muselo hodně doladovat.

Týmy tvrdě pracovaly. Každý večer byl zakončen schůzkou, kde byl prostor pro feedback, kde jsme navzájem zhodnotili to, co se podařilo a to, co bylo třeba ještě vylepšit. Uvědomění si toho, že nepracujeme jako dva týmy, český a americký, ale jako jeden TÝM, který se může povzbuzovat a navzájem si pomáhat, bylo pro celý TÝM velmi povzbudivé. Tábor proběhl zdárně navzdory všem komplikacím a rozdílným očekáváním obou stran. Byl však pro všechny zúčastněné vedoucí pracovníky náročným procesem neustálého učení se o rozlišném přístupu druhé strany. Myslím, že až během samotného tábora jsme mohli lépe porozumět našim rozdílným očekáváním.

7.2. Vliv komunikace tváří v tvář na následnou spolupráci týmů

Po ukončení první spolupráce těchto dvou týmů, byli tři zástupci českého týmu pozváni na přelomu prosince do Arizony. Nebylo nám zcela jasné, čím jsme si tak vzácné pozvání zasloužili a co od něj naši přátelé očekávají. Později jsme si však uvědomili, že jsme dostali vzácnou možnost poznat arizonskou kulturu a hlavně si na vlastní kůži vyzkoušet, co prožíval americký tým, když v létě cestoval do České republiky: dlouhý let, časový posun, zcela kulturně odlišné prostředí a rozdílné klima (v Arizoně je během zimy i kolem 20 °C).

Už jen při samotném pohledu na čtyřproudové silnice, nově vybudovaná moderní města, luxusní auta, restaurace typu fast-foodu na každém rohu, jsme si uvědomili, z jak moc odlišných zázemí pocházíme. V domech jsme místo topení našli klimatizaci a na zahradách bazény. Ty jsou vzhledem k letnímu horku nezbytnými doplňky obydlí. Dostali jsme také

uzavíratelnou nádobku na vodu, abychom mohli mít stále dostatek tekutin u sebe. Jelikož toto u nás není úplně zvykem, uvědomili jsme si například, že pitný režim na kempu, zajištěný hlavně u hlavních jídel a svačinek mohl být pro naše hosty nedostatečný.

Během necelých tří týdnů byl pro nás připraven náročný program. Trávili jsme čas se členy týmu i pro nás s úplně neznámými lidmi, kteří nám ukázali krásy Arizony. Lidé byli velmi přátelští, optimističtí a otevření. Měli jsme asi tři schůzky s leadrem amerického týmu. Během nich jsme hovořili o vhodných termínech a tematicke pro následující letní anglický kemp. Snažili jsme se více si navzájem objasnit naše představy o táboru. Otevřeně jsme diskutovali o tom, jak věci fungují u nás a jak zase obvykle u nich. Řešit danou problematiku face-to-face bylo velmi efektivní. Případné nejasnosti vzniklé během debaty jsme mohli vyřešit ihned za pomoci upřesňujících otázek (jak to přesně myslíte, můžete uvést příklad atd.) Nemuseli jsme si tak zdlouhavě vysvětlovat ty nejpodstatnější záležitosti přes email a díky tomu jsme se vyhnuli opětovným zbytečným nedorozuměním. Tato možnost, poznat kulturní prostředí partnerského týmu a diskutovat osobně o organizaci dalšího tábora, nám pomohla lépe připravit zázemí pro následnou spolupráci.

7.3. Identifikace jednotlivých problémů a jejich zdůvodnění

V této části budu analyzovat případovou studii. Stručně představím pozitiva spolupráce, následně budu identifikovat a zdůvodňovat její problémové oblasti. Výsledkem bude sestavení SWOT analýzy.

Mezi silné stránky česko-americké spolupráce patří zejména flexibilita členů česko-amerického týmu, kteří se zvládli přizpůsobit náhlým změnám týkajících se programu tábora, dále pak ochota a pozitivní přístup k práci. Důležitou roli hrál rovněž probíhající dialog mezi oběma stranami, snaha naslouchat a dojít ke konsenzu týmů. Večerní schůzky umožnily členům týmů řešit aktuální záležitosti metodou brainstormingu. Hodnotilo se pomocí feedbacku a následující den se aplikovaly změny. Motivační pracovní prostředí bylo vytvořeno ujasněním si faktu, že se pracuje jako jeden Tým.

Mezi problémové oblasti kooperace bych zařadila zejména způsob *komunikace emailem*. Ačkoliv je email jeden z nejčastějších prostředků interkulturní komunikace a umožňuje výměnu různých podkladů, má také své nevýhody. Na tuto problematiku se

můžeme dívat ze dvou úhlů pohledu. Z *hlediska jazykového* vznikla mezi partnery asymetrická struktura, jelikož pro jednu stranu byla angličtina jazykem mateřským, pro druhou jazykem cizím. A tak nedostatečná jazyková úroveň mohla podnítit vznik nedorozumění. Z *hlediska kulturního* mohla být příčinou problému odlišná interpretace emailu vycházející z neznalosti druhé kultury. Také obsah emailu může být kulturně podmíněn³⁸, zatímco český tým očekával vypovídající odpověď na své otázky, dostalo se mu třeba jen stručné odpovědi, které ne vždy odpovídaly na dané otázky.

Dalším zátěžovým faktorem byl bezesporu *nedostatečný čas na aklimatizační proces*. Uveďme, že časový posun mezi Phoenixem a Prahou je v létě 9 hodin. Někteří členové týmu i během tábora trpěli v noci nespavostí a za dne bojovali s únavou. Americký tým se musel vyrovnat také s klimatickými změnami. Zatímco v Arizonském Phoenixu se podle Arizona State Climate Office průměrná teplota v červenci 2010 pohybovala kolem 97°F (36°C)³⁹, v České republice byla průměrná teplota podle ČHMÚ jen 20°C⁴⁰. Rozdílná je i vlhkost vzduchu, která se v Arizoně v letních měsících pohybuje kolem 40 %, zatímco v ČR cca 75%. Americký tým sice strávil 2 dny v Praze, ale tam se ocitl spíše v roli turisty. Až po příjezdu na místo tábora se skutečně setkává s českou kulturou a jejími příslušníky. Navíc horské chatky neodpovídají standardům ubytování, které by zejména americké ženy očekávaly.

Tým nemá dostatek času se vypořádat ani s *kulturním šokem*. Jedinec se musí vypořádat se steskem po domově (v případě, kdy otec nechá doma manželku s dvěma malými dětmi, může pociťovat stesk i po kratší době), s možnou ztrátou statusu (ve vlastní kultuře mají jedinci často vyšší sociální postavení než u cizí kultury, což vede ke frustraci či zklamání), zmatením rolí (není mu jasné, co se od něj očekává a co on může očekávat od druhých), vnímáním odlišností, jelikož v jiné kultuře fungují jiné normy a hodnoty.

Další překážkou bylo podcenění *kulturního tréninku*, zejména u českého týmu, kterému by například znalost prostředí, z něhož pochází druhý tým, pomohla lépe přizpůsobit

³⁸Kwintessential, Email and intercultural communication. Dostupné na webových stránkách:

http://www.kwintessential.co.uk/index.php?option=com_content&id=1223&lang=en&layout=edit&view=article

³⁹ Arizona State Climate Office, dostupné na webových stránkách:

<http://azclimate.asu.edu/AzClimSum/AzClimSumAug2010.pdf>

⁴⁰ Český hydrometeorologický ústav, dostupné na webových stránkách:

http://portal.chmi.cz/portal/dt?action=content&provider=JSPTabContainer&menu=JSPTabContainer/P4_Historicka_data/P4_1_Pocasi/P4_1_4_Uzemni_teploty&nc=1&portal_lang=cs#PP_Uzemni_teploty

pracovní zázemí. Dva týmy, které mají možná podobný hodnotový žebříček, avšak neměly spolu možnost komunikovat face-to-face, musí začít spolupracovat, spojit vlastní a cizí a vytvořit jeden interkulturní tým. Teambuildingové aktivity, které by mohly spolupráci týmu zlepšit a rovněž přispět k oteplení vztahů však nebyly zorganizovány. Týmy totiž byly zaneprázdněny ujasňováním si průběhu kempu.

Na základě identifikovaných pozitiv a problémových oblastí spolupráce jsem sestavila SWOT analýzu, která představuje silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) naší interkulturní spolupráce.

SWOT analýza



Obrázek 7. SWOT analýza

7.4. Návrhy a doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu

V této části budu aplikovat znalosti o interkulturní spolupráci z teoretické části na problémové oblasti spolupráce, které jsme blíže popsali v předešlé kapitole. Vytvořím tak soubor návrhů a doporučení pro zlepšení spolupráce. Ve SWOT analýze jsou tyto návrhy zobrazeny v části příležitosti.

Pro interkulturní spolupráci je velmi důležité, aby její účastníci měli interkulturní kompetence, které by jim vzájemnou komunikaci usnadnili. Jedním ze způsobů, jak je získat, je právě interkulturní trénink. Členové obou týmů by se tak mohli seznámit se základními fakty o dané zemi, což by domácímu týmu pomohlo, aby připravil vhodné podmínky pro spolupráci, včetně vhodného ubytování odpovídajícího představám hostů. Dále by jim kulturně orientovaný trénink umožnil pochopit situace v odlišných kulturních dimenzích a v souvislostech dimenzí by je mohli následně řešit. V České republice existují firmy, které nabízejí služby týkající se interkulturního tréninku obecného či zaměřeného na konkrétní zemi (viz. <http://www.team.cz/> nebo <http://www.ticommunication.eu/>), avšak vzhledem k finanční náročnosti, by jejich realizace nebyla možná. Případnou alternativou by bylo najít sponzory, kteří by přispěli finančně na kurz alespoň vedoucímu týmu. Ten by mohl předat své zkušenosti dalším. Vhodným materiálem by mohly být také případové studie, které by tým řešil na přípravných setkáních před samotným konáním kempu. Takovéto zdroje jsou dostupné v knihovnách či na internetu, nejsou tedy nákladné. Vedoucí týmu by mohl rovněž iniciovat, aby si jednotliví členové vyhledali rozličné zajímavosti o Arizoně, ty by se pak prezentovaly na setkáních týmu.

Co se týče komunikace ve virtuálním prostředí mezi dvěma týmy před samotným táborem, email umožnil výměnu informací, avšak byl zdrojem mnohých nedorozumění. Pokud by oba vedoucí týmu měli dostatečné technické zázemí, bylo by vhodné, aby zásadní body spolupráce řešili pomocí videokonference, např. na Skypu. Neverbální komunikace partnera by mohla částečně přispět k lepšímu pochopení sdílené informace a rovněž by se urychlil proces výměny informací. Využití virtuálního prostředí pro komunikaci mezi dvěma týmy je bezpochyby méně nákladné avšak, jak dokládá i případová studie, kontakt tváří v tvář nikdy plně nevynahradí. Pokud to umožní finanční možnosti, měli by se alespoň vedoucí týmu, či jejich zástupci setkat při přípravě tábora osobně.

Nový ve své studii o projektovém managementu v mezinárodním týmu zdůrazňuje důležitost tzv. kickoff-meetingu, který se osvědčil jako počáteční bod kooperace. Cílem je projít si projektový úkol, ujasnit si cílové představy, připravit pracovní kroky, rozdělit úkoly a vybrat informační strukturu. Kickoff-meeting je také často první příležitostí ke tvorbě a vyjádření týmové identity (motto, symbol). Dále je nutné starat se o informační tok a koordinaci.⁴¹

Aby se příchozí tým lépe aklimatizoval, zvyknul si na časový posun, nové prostředí a měl dostatek času, aby si po náročné cestě odpočinul, bylo by ideálním řešením, aby do cizí země přijel alespoň o pár dnů před tím, než se setká s českým týmem. Prodloužení pobytu je však úzce spojeno se zvýšením finančních prostředků, které jsou spíše omezené. Je tedy důležité, aby se veškeré organizační záležitosti dořešily předem. To předpokládá předchozí efektivní spolupráci ve virtuálním prostředí. Tři dny určené k budování týmu, by se tak využily i pro aklimatizaci a odbourání únavy z cestování.

V případě spolupráce česko-amerického nezbyl čas na budování týmu z důvodu velkého množství nedořešených problémů vzniklých při emailové komunikaci. Teambuilding je v současnosti často používaným didaktickým prostředkem, sloužícím zejména k zajištění efektivní spolupráce. Pro dobrou spolupráci týmů, které se doposud neselekaly, je tedy nezbytný. Pokud vezmeme v úvahu, že se leaderi s interkulturními kompetencemi setkají face-to-face a využijí i jiné komunikační prostředky virtuálního prostředí než email, můžeme předpokládat, že dojde k vzájemnému pochopení obou stran. Tři dny před samotným začátkem tábora by se tak efektivně využily k seznámení členů týmu, upevnění vztahů, a k tomu, aby byl vytvořen jeden interkulturní tým. Jak už jsme zmínili, zvětšení časového prostoru pro teambuilding bohužel není možné jak z finančních, tak časových důvodů účastníků.

Další možnou variantou je využití poměrně nového nástroje, který využívají zejména virtuální týmy, tzv. virtuálního teambuildingu. Ten může probíhat ve 3D virtuálním prostředí, jako např. Second Life, kde si uživatelé vytvoří svého avatara a pohybují se po v imaginárním světě, kde jsou virtuální města, parky atd. Komunikuje se pomocí chatu nebo voice chatu. Výhodou Second Lifu je jeho dostupnost na internetu, mezi negativa však patří zejména vysoké požadavky tohoto programu na počítač uživatele. I přesto se uvádí, že patří k jednomu

⁴¹ NOVÝ, Interkulturní řízení a management, Acta Oeconomica Pragensia, roč. 15, č.2, 2007, s 9.[online] dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=50.pdf

z nejlepších virtuálních prostředí. Dva týmy by tak mohly začít formovat důvěru a spolupráci ještě před samotným teambuildingem v realitě. Pro lepší představu, jak toto prostředí vypadá, přikládám obrázek města Bohemia a ukázkou avatarů.⁴²



Obrázek 8. Město Bohemia, zdroj: dostupné z www.secondlife.cz



Obrázek 9. Avataři, zdroj: dostupné z <http://okapi.wordpress.com/projects/okapi-island-in-second-life/>

⁴² BENDOVÁ, KUBÁTOVÁ, Řízení virtuální práce v interkulturním prostředí[online],2010, dostupné z: <http://digitalstudents.cz/wp-content/uploads/2012/02/Bendova-Kubatova-Rizeni-virtualni-prace-v-interkulturnim-prostredi.pdf>

Second Life je však pro členy týmů poměrně neznámým virtuálním prostředím. Byla by vhodná přítomnost instruktora, který by je naučil, jak se pohybovat v tomto prostředí. Musím podotknout, že český a americký tým je složen z dobrovolníků různého věku, nejsou to zaměstnanci dvou firem. Takže i když by virtuální teambuilding mohl přispět ke zlepšení spolupráce, je otázkou, zda by dobrovolníci byli ochotni investovat svůj čas pro to, aby se naučili s programem pracovat, ztotožnili se se svým avatarem, a zda by vůbec byli ochotni trávit v imaginárním světě čas.

Alternativním řešením by mohl být jiný druh virtuálního prostředí, a to sociální sítě, které jsou významným fenoménem dnešní doby, jako např. Facebook. Jelikož je toto prostředí velmi známé a používané, mohl by se tento prostor využít pro určitou formu teambuildingu. Účastníci, kteří spolu budou spolupracovat na táboře, by tak mohli být součástí jedné skupiny už na Facebooku. Sdílením profilů, fotek a díky komunikaci pomocí chatu, by se mohli účastníci více poznávat, sdílet svá očekávání, klást otázky o druhé kultuře. Pokud by byli členové týmů aktivní, mohl by být tento virtuální teambuilding vhodným doplňkem budování týmů tváří v tvář. Vytvoření skupiny a pozvání jednotlivých členů by vyžadovalo iniciativu a spolupráci leaderů jednotlivých týmů.

7.5. Shrnutí

V praktické části jsme se zaměřili na případovou studii týkající se spolupráce česko-amerického interkulturního týmu. Identifikovali jsme problematické oblasti kooperace těchto dvou týmů, které jsme na základě teoretické části zdůvodnili. Výsledkem byla SWOT analýza představující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu. V závěru jsme aplikovali na dané problémy znalosti z teoretické části a navrhli soubor návrhů a doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu.

IV. Závěr

Kooperace lidí pocházejících z různých kultur je v dnešním globalizujícím se prostředí velmi rozšířená. Osobní zkušenost ze spolupráce v česko-americkém interkulturním týmu mě přesvědčila, že být součástí takového týmu vyžaduje od jedince, aby měl určité interkulturní kompetence. Cílem mé bakalářské práce tedy bylo prověřit hypotézu, zda podcenění jistých interkulturních souvislostí ze strany dvou partnerů, mělo vliv na vznik problémů při organizaci anglického tábora pro teenagery.

V teoretické části jsem poukázala pomocí jednotlivých dimenzí na rozdíly mezi českou a americkou kulturou. Je však otázkou do jaké míry můžeme zobecňovat tendence či pracovní chování daných národních kultur. Nelze předpokládat, že všichni Češi budou jednat v určitých situacích stejně. Každý jedinec má totiž svůj osobní styl chování. Samotné odlišnosti kultur nejsou zdrojem nedorozumění. Příčinou je, že partneři vstupují do interkulturní situace a jednají podle svého monokulturního porozumění. Pouze pokud budeme znát dobře svou kulturu i kulturu cizí, můžeme očekávat, že bude naše spolupráce úspěšná.

V praktické části jsem identifikovala problematické oblasti spojené zejména s komunikací ve virtuálním prostředí, která je také kulturně podmíněná. Členové týmu tak v důsledku nepochopení a nedorozumění vyplývajících z této komunikace, neměli prostor budovat tým ani při vzájemném setkání v České republice, jelikož museli dořešit dané problémy na místě. Kulturní přípravě před samotným táborem nebyl věnován čas, a tak museli dobrovolníci vynaložit značné úsilí, aby vše fungovalo správně a nebyl omezen chod tábora.

Výsledkem mé práce je soubor návrhů a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení interkulturní spolupráce. Závěrem je tedy v krátkosti shrnu. Interkulturní tým by se měl především zúčastnit interkulturního tréninku a zvolit vhodný způsob komunikace. Setkání tváří v tvář je téměř nenahraditelné a je důležité, aby proběhlo alespoň při zahájení kooperace. Aby se hosté lépe aklimatizovali v cizím prostředí a stihli si po náročné cestě odpočinout, bylo by vhodné, aby přijeli alespoň o několik dní dříve. Pro harmonickou spolupráci dvou týmů je nezbytná realizace teambuildingu. Vhodným doplňkem osobního budování týmu by mohl být virtuální teambuilding, který je však prozatím novým nástrojem.

V. Summary

This bachelor thesis „Improvement Process of the Intercultural Team Cooperation“ deals with case study concerning organizing English camp by intercultural team of volunteers from the Czech Republic and Arizona. The aim of my bachelor thesis was to find out if underestimation of intercultural links was the cause of different problems of cooperation and to suggest some recommendations which could improve the cooperation of this intercultural team.

The theoretic part of my thesis consists of six chapters. The first chapter describes the term “culture” which is essential for understanding what intercultural communication and cooperation is. The second chapter deals with different approaches to cultural differences. It defines cultural dimensions and standards; moreover it compares Czech and American cultural dimensions. The third chapter focuses on intercultural cooperation and summarizes its specifics. The fourth chapter concentrates on describing different barriers which usually occur during intercultural communication and negative factors which can influence communication process. The fifth chapter is devoted to cultural shock as it’s the natural part of adaptation to foreign culture. The sixth chapter describes the best way how to deal with intercultural differences, problems and conflicts.

The practical part of this thesis deals with the case study concerning the cooperation of the Czech-American intercultural team. It analyses main problems of the cooperation, justify the causes of the problems. The outcome of my thesis is a list of improvement proposals and SWOT analysis which identifies strengths, weaknesses, opportunities and threats of the intercultural cooperation and

VI. Anotace

Příjmení a jméno autora: Miroslava Hlawiczková

Název katedry a fakulty: Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Zlepšování spolupráce interkulturního týmu

Název diplomové práce v angličtině: Improvement Process of the Intercultural Team Cooperation

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Počet znaků: 87 144

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: kultura, kulturní dimenze, interkulturní spolupráce a komunikace, kulturní šok, interkulturní trénink, teambuilding

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Zlepšování spolupráce interkulturního týmu“ se zabývá případovou studií týkající se organizování anglického tábora interkulturním týmem složeným z dobrovolníků z České republiky a Arizony. Jelikož počátky spolupráce byly velmi problematické, cílem bakalářské práce bylo navrhnout soubor doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu. Praktická část se zaměřuje na srovnání kulturních odlišností České republiky a Arizony. Dále, se bakalářská práce zabývá rozmanitými bariérami, které se obvykle vyskytují v interkulturní komunikaci, a závěrem popisuje, jaké interkulturní kompetence je nutno získat, aby mohla být takováto interkulturní spolupráce úspěšná. Teoretická část analyzuje již dříve zmíněnou případovou studii a zdůvodňuje příčiny vzniku problémů způsobených podceněním jistých interkulturních souvislostí. Výsledkem práce je soubor doporučení pro zlepšení spolupráce interkulturního týmu.

Key words: culture, cultural dimension, intercultural cooperation and communication, cultural shock, intercultural training, teambuilding

Abstract

This bachelor thesis “Improvement Process of the Intercultural Team Cooperation“ deals with case study concerning organizing English camp by intercultural team of volunteers from the Czech Republic and Arizona. As the beginning of cooperation was very problematic, the aim of my bachelor thesis was to suggest some recommendations which could improve the cooperation of this intercultural team. In the theoretic part of my thesis I focus on the comparison of cultural specifics of the Czech Republic and state of Arizona. Then this thesis deals with different kinds of barriers people usually come across during intercultural communication and finally with specific cultural competences which people should learn to achieve successful collaboration. In the practical part of my thesis I analyze already mentioned case study, justify the causes of problems connected to underestimation of intercultural links. The outcome of my thesis contains a list of improvement proposals.

VII. Seznam pramenů a literatury

1. Tištěné zdroje

NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-709-1.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, 1999. ISBN 80-85899-72-8.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3.

NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0012-3

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 199 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3069-1.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. vi, Business books. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1588-6.

2. Internetové zdroje

McSWEENEY, B. *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis*. *Human Relations* [online]. cit. 2002. Dostupné z: <http://www.uk.sagepub.com/managingandorganizations/downloads/Online%20articles/ch05/4%20-%20McSweeney.pdf>

CARTE,FOX. *Bridging the culture Gap. A practical guide to international business communication* [online]. cit. 2004. dostupné z.: http://www.pc-freak.net/international_university_college_files/Kogan%20Page%20-

%20Bridging%20the%20Culture%20Gap=%20A%20Practical%20Guide%20to%20Internati
onal%20Business%20Communication%20-%20.pdf

BENDOVÁ, KUBÁTOVÁ, *Řízení virtuální práce v interkulturním prostředí* [online]. cit. 2010. Dostupné z: <http://digitalstudents.cz/wp-content/uploads/2012/02/Bendova-Kubatova-Rizeni-virtualni-prace-v-interkulturnim-prostredi.pdf>

KUBÁTOVÁ, J. *The influence of national culture on knowledge management in China managerial implications for central european countries.* [online]. Cit. 2012. Dostupné z: <http://cebr.vse.cz/cebr/article/view/8>

NOVÝ, *Interkulturní řízení a management,* [online]. cit. 2007. Dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=50.pdf

KWINTESSENTIAL, *Email and intercultural communication.* Dostupné z: http://www.kwintessential.co.uk/index.php?option=com_content&id=1223&lang=en&layout=edit&view=article

BENETT, *Developmental model of intercultural sensitivity.*[online] 2010. AFS, Intercultural Link, vol. 1. is. 1. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

PRÉVOST-MULLANE, *Back to basics: Sympathy, Empathy in the intercultural equation.* [online] 2011. AFS, Intercultural Link, vol. 2. is.2. Dostupné z: <http://www.afs.org/news-and-events/afs-publications/icl-newsletters/>

Oficiální webové stránky Geerta Hofstedeho, dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Arizona State Climate Office, dostupné z: <http://azclimate.asu.edu/AzClimSum/AzClimSumAug2010.pdf>

Český hydrometeorologický ústav, dostupné z: http://portal.chmi.cz/portal/dt?action=content&provider=JSPTabContainer&menu=JSPTabContainer/P4_Historicka_data/P4_1_Pocasi/P4_1_4_Uzemni_teploty&nc=1&portal_lang=cs#PP_Uzemni_teploty

www.secondlife.cz

<http://okapi.wordpress.com>

<http://www.afs.org/>

<http://www.czech-in-prague.cz>

VIII. Seznam grafů, obrázků a schémat

OBRÁZEK 1. TŘI ÚROVNĚ V LIDSKÉM MENTÁLNÍM PROGRAMOVÁNÍ	5
OBRÁZEK 2. SROVNÁNÍ ČESKÝCH A AMERICKÝCH KULTURNÍCH DIMENZÍ PODLE HOFSTEDEHO	8
OBRÁZEK 3. PRŮNIK VLIVU NÁRODNÍ KULTURY, ORGANIZAČNÍ KULTURY A OSOBNÍHO STYLU NA CHOVÁNÍ JEDINCE	9
OBRÁZEK 4. DYNAMIKA INTERKULTURNÍCH SITUACÍ	17
OBRÁZEK 5. SETKÁNÍ DVOU JEDINCŮ S RŮZNOU MÍROU EXPLICITNOSTI	20
OBRÁZEK 6. DEVELOPMENTAL MODEL OF INTERCULTURAL SENSITIVITY	27
OBRÁZEK 7. SWOT ANALÝZA	40
OBRÁZEK 8. MĚSTO BOHEMIA	43
OBRÁZEK 9. AVATAŘI	43