



Univerzita Palackého v Olomouci * Filozofická fakulta

ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU V INTERKULTURNÍM PROSTŘEDÍ

Jaroslava Kubátová

Olomouc 2014

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí

Jaroslava Kubátová

Olomouc 2014

Oponenti: Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.
PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.



Publikace vznikla v rámci projektu Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0138

1. vydání

© Jaroslava Kubátová, 2014

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2014

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

ISBN 978-80-244-4173-3

Obsah

1	Úvod	5
1.1	Poznámka k pojmům interkulturní, multikulturní, transkulturní a cross-cultural (intercultural, multicultural, transcultural, cross-cultural)	6
2	Globální chování organizace	7
2.1	Faktory, které nejvíce ovlivňují management nadnárodních firem.....	8
3	Principy a zásady interkulturní komunikace	11
3.1	Faktory ovlivňující interkulturní komunikaci	14
3.2	Bariéry v interkulturní komunikaci	15
4	Kultura, organizační kultura.....	22
4.1	Kulturní dimenze, kulturní profil	24
5	Porozumění kulturním odlišnostem.....	31
5.1	Individualistické a kolektivistické kultury	34
5.2	Vnímání času v různých kulturách.....	34
5.3	Komunikace s nízkým a s vysokým kontextem	36
5.4	Koncept tváře a vyjadřování souhlasu	39
5.5	Specifika vedení porad v interkulturním prostředí.....	40
5.6	Kultury z pohledu řízení a vedení lidí.....	41
5.7	Interkulturní trénink	42
6	Další významné interkulturní studie.....	44
7	Interkulturní obchodní jednání	47
7.1	Typy vyjednávání	48
7.2	Vyjednávací zóna	49
7.3	Lidé ve vyjednávacím procesu	49
7.4	Složky interkulturního vyjednávání	50
7.5	AID model pro interakce s odlišnými kulturami.....	53
8	Fúze a akvizice společností v interkulturních podmínkách.....	56
8.1	Řízení kulturních změn v rámci fúze/akvizice	57
9	Východiska řízení znalostí v různých oblastech světa	60
9.1	Vliv vzdělávacího systému na pojetí znalostí	63
9.2	Vývoj vědy o řízení znalostí v euroamerické a asijské oblasti	64
10	Kulturní šok.....	67
	Literatura	69

1 Úvod

Účelem tohoto textu je usnadnit studentům komunikaci a spolupráci v současném globalizovaném prostředí. Problematikou kulturních odlišností v pracovním prostředí se zabývám řadu let a během té doby jsem měla příležitost spolupracovat a komunikovat s lidmi z několika desítek zemí. Nikdy mě nepřestali překvapovat, a nikdy se nechovali tak, jak praví teorie. Znalosti o odlišnostech kultur a jejich vlivu na jednání jejich příslušníků mi ale pomáhají posuzovat věci s nadhledem a neukvapovat se se závěry. Je velmi přínosné snažit se podívat na situaci i očima partnera z odlišné kultury, lze se tak dozvědět zajímavé věci jak o naší vlastní kultuře, tak o nás samotných. Přála bych tedy studentům, aby jim studium řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí rozšířilo pohled na různost kultur a tuto různost dokázali přijmout jako příležitost v pracovním i v osobním životě. Právě různost, diverzita, je významným faktorem tvůrčího myšlení a inovativních přístupů k práci.

S ohledem na název publikace na tomto místě definuji základní pojmy, o nichž text pojednává. Pro každý z těchto pojmů existuje v odborné literatuře množství definic. Dále jsou uvedeny ty, v jejichž smyslu jsou dané pojmy užívány v tomto textu.

Řízení (management) je souhrnem všech činností, které je třeba vykonávat, aby byl zajištěn chod organizace. Jednou z podstatných funkcí řízení je komunikace. A právě ta je silně ovlivněna kulturou, z níž komunikační partneři pocházejí.

Lidé v organizaci, tedy potenciální komunikační partneři, jsou nositeli lidského kapitálu. **Lidský kapitál** je zásobou znalostí a dovedností pracovníků organizace a je v současnosti právem považován za hlavní zdroj konkurenční výhody organizace.

Kultura je soubor základních představ, hodnot, norem chování, a zvyklostí, které jsou sdíleny určitou skupinou lidí, a jsou považovány za obecně platné. Podrobnějšímu vysvětlení, co je kultura, a proč je tak významná pro řízení lidského kapitálu, se věnují další části textu.

Studijní text je strukturován do tematických kapitol, u každé jsou určeny cíle studia kapitoly a jsou v nich zařazena cvičení, která slouží k hlubšímu zamyšlení nad příslušným tématem. Přeji studentům hodně zábavy při čtení textu a věřím, že je různost kultur nadchne stejně, jako mě!

S úctou
autorka

1.1 Poznámka k pojmům interkulturní, multikulturní, transkulturní a cross-cultural (intercultural, multicultural, transcultural, cross-cultural)

Ve vědách zabývajících se kulturními odlišnostmi panuje určitá terminologická nejednoznačnost. K této nejednoznačnosti do značné míry přispívá skutečnost, že se vědeckou lingua franca stala angličtina, která v oblastech zabývajících se kulturou (rozumějme zde zejména národní kulturou a organizační kulturou) disponuje terminologickou bohatostí. Překlady do jiných jazyků pak přispívají k terminologické nejednoznačnosti. Je oborově příznačné, že tato nejednoznačnost představuje problém zejména pro západní kultury (tj. zejména kultury evropské a USA). Je to proto, že vědění je v těchto kulturách chápáno jako rozumové. Jevy rozkládá, analyzuje a následně opět syntetizuje. Součástí vědeckých přístupů je jednoznačná definice pojmů. Oproti tomu východní kultury (tj. zejména asijské) připouštějí intuitivní vědění, které uchopuje realitu v její celistvosti, obejde se bez rozlišování a intuitivně přijímá realitu takovou, jaká je.¹

V českém vědeckém textu se tedy pochopitelně očekává jednoznačná definice pojmů. Pak bychom tedy pojem interkulturní definovali jako zahrnující více kultur. Pojem multikulturní by vyjadřoval, že je zahrnuto vícero kultur (více než dvě). Transkulturní znamená platný pro všechny kultury (transkulturní potřebou je např. dostatek potravy pro všechny příslušníky společnosti). Cross-cultural (těžko správně přeložit do češtiny) se v angličtině používá ve smyslu srovnávání kultur (cross-cultural comparative study).

V tomto textu používáme výše uvedené pojmy tak, jak jsme považovali za nejvhodnější, a dovolili jsme si i intuitivní přístup k těmto volbám. Věříme, že to nijak neomezí možnost sdílet prezentované znalosti. Ani sebepreciznější západní používání odborných výrazů v psaném textu nenahradí osobní interkulturní zkušenosti, které jsou pro rozvoj kulturní inteligence (schopnosti pochopit jiné kultury a komunikovat s nimi) klíčové.

¹ Suzuki, D. T. (1986) Čtyři eseje o zen buddhismu. *Zen 1. Světové duchovní proudy* Vol. 7, No 1, Bratislava CAD Press, s. 29-60.

2 Globální chování organizace



Cíle studia kapitoly:

- Uvědomit si příčiny a rozsah globalizace dnešní společnosti
- Uvědomit si význam globálně orientovaného organizačního chování
- Pochopit cíle manažerů v multikulturních společnostech
- Seznámit se s faktory, které mají největší vliv na řízení nadnárodních firem

Dnešní svět je různorodý a propojený zároveň. Více než dvě stě zemí je elektronicky propojeno v jednu globální společnost a ekonomiku. Událost v jedné z těchto zemí má vliv na mnoho dalších zemí, s nimiž je ekonomicky propojena. Přitom se ale každá z těchto zemí rozvíjí na základě svých vlastních jedinečných historických, kulturních, filozofických a náboženských kořenů. S touto skutečností se musí vypořádat manažeri i jednotliví pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu s kolegy z jiných zemí, resp. kultur.

Chování organizace, tj. vlastně jejích pracovníků, musí být orientováno globálně. Organizačním chováním rozumíme obecně chování organizace na trhu, což je určeno chováním určitých skupin v organizaci a chování skupin je určeno chováním jednotlivců. Organizační chování je kategorie z oblasti sociologie, psychologie, ekonomie a dalších disciplín. Jak už bylo naznačeno, má více úrovní. První úroveň je působení a interakce lidí v organizacích, další úrovní jsou projevy organizací jako celku ve vztahu k vnějšímu prostředí, které je obklopuje (trh, veřejnost, politické prostředí, vzdělávací instituce, ...). Důležité je uvědomit si, že organizace je sice systémem, ale jeho chování určují konkrétní lidé, ať už jako individua nebo členové různých skupin uvnitř organizace.

Globálním organizačním chováním pak rozumíme navíc schopnost organizace:

- reagovat na zvyšující se a zrychlující se míru globalizace (tedy propojení ekonomik);
- uvědomit si, že přístupy, které se osvědčí v domácích podmínkách, nebudou vhodné v jiných zemích s odlišnou kulturou;
- uplatňovat různé manažerské přístupy pro součásti organizace v různých částech světa a tedy v různých kulturách;
- získat či vychovat a udržet dostatek pracovníků, kteří mají odpovídající vzdělání, jazykové schopnosti, manažerské předpoklady a osobnostní charakteristiky pro vedení týmů pracovníků z různých kultur;
- uvědomovat si rozličnost kultur a jejich vliv na chování a výkon pracovníků.

Řízení v globálních podmínkách má mnoho aspektů, ale nejvýznamnější je práce s lidmi z různých kultur. V angličtině, jejíž průnik do terminologie je jedním z rysů globalizace (ať se nám to líbí, či ne), hovoříme o *diverse workforce*.

Multinacionální organizace se začaly rozvíjet po druhé světové válce, dnes o nich hovoříme spíše jako o nadnárodních organizacích, či nadnárodních korporacích. Máme tím na mysli organizace, které působí ve více zemích. Proces globalizace organizací je podporován jednak rozvojem informačních a komunikačních technologií a jednak politickým vývojem v jednotlivých částech světa. Politické změny v Evropě v 90. letech 20. století významně přispěly k zintenzivnění globalizace.

Manažer, podobně jako každý pracovník, který přichází do kontaktu s kolegy z jiných částí světa, musí dokázat skloubit schopnosti a dovednosti pracovníků z různých kultur a přitom si být neustále vědom jejich různých potřeb, cílů a očekávání a dokázat jim vyjít vstříc.

Manažeři musí být schopni sledovat paralelně tři cíle:

- efektivitu firmy v globálním měřítku, tj. udržení konkurenceschopnosti na globální úrovni;
- lokální odpovědnost, tj. dodržování popř. překračování regionálních norem v místech působení organizace ku prospěchu rozvoje daného regionu;
- rozvíjet a využívat znalosti na celosvětové bázi, tj. zajistit nepřetržité učení se po úroveň jednotlivých pracovníků a aplikaci nabytých znalostí ve prospěch dvou výše uvedených cílů.

Chování zaměřené na dosažení všech tří cílů se označuje jako transnacionální přístup.

2.1 Faktory, které nejvíce ovlivňují management nadnárodních firem

Než se zamyslíme nad faktory, které nejvíce ovlivňují způsoby řízení organizací v globálních podmínkách, představme si firmu, které se vše uvedené týká. Pokud hovoříme o nadnárodní či globální firmě, první asociace bývá spjata s nějakou velkou mezinárodní korporací např. z oblasti automobilového průmyslu, elektrotechnického průmyslu či potravinářského průmyslu. Každý si může samozřejmě doplnit vlastní představu.

Pod vlivem propojení ekonomik jsou však prakticky všechny organizace. Každá organizace z jakéhokoliv oboru činnosti má nebo může mít konkurenta v jiné části světa. Přenos myšlenek stejně jako doprava materiálních statků není žádný problém. Není v zásadě obtížné vycestovat za prací či studiem do různých částí světa a stejně tak v každé firmě může požádat o zaměstnání příslušník jiné než domácí národnosti. V neposlední řadě každá firma musí, jak je výše uvedeno, sledovat vývoj na mezinárodní úrovni, opak by byl ztrátou konkurenceschopnosti. Proto je v dnešní době pro úspěch každé organizace nezbytné brát v úvahu, že se nachází na globálním trhu, byť podniká regionálně.

Které faktory je tedy zejména nutno brát v úvahu při řízení organizací? Jejich výčet je uveden v následujícím textu.

Ohled na ekosystém

Manažeři musí brát ohled na ekosystém oblasti, v níž působí. V dnešní době nejen právní regulace, ale i očekávání spotřebitelů nutí organizace k šetrnému chování vůči životnímu prostředí. Šetrná spotřeba energií a řádné nakládání s odpady jsou jen dva z nejvýznamnějších ekologických aspektů činnosti firem. Firmy jsou pod dohledem veřejnosti a médií a rozšíření zprávy o bezohlednosti k životnímu prostředí znamená velké poškození dobrého jména firmy.

Work/Life Balance

Work/life balance neboli vyváženost pracovního a soukromého života je dalším imperativem současnosti. Firmy jsou postaveny před skutečností, že v mnoha částech světa se work/life balance stala jednou z předních hodnot lidí. Firmy, pokud si chtějí udržet kvalitní pracovníky, musí tomuto jejich požadavku vycházet vstříc. Musí zavádět pružné pracovní systémy (pružnou pracovní dobu) a reagovat na osobní potřeby pracovníků jako je péče o děti, péče o starší příslušníky rodin a další. Možnost vést vyrovnaný život je při volbě zaměstnavatele často důležitější, než absolutní výše mzdy. A udržení kvalitní pracovní síly je opět základním faktorem konkurenceschopnosti organizace.

Diverzita

Firmy přicházejí do kontaktu s lidmi s velmi odlišnými demografickými profily, náboženským zaměřením, zvyky a tradicemi. V některých zemích existují tíživé sociální podmínky a nízká vzdělanost. Pracovníci firem tak pocházejí z velmi širokého a rozličného zázemí. Manažeři musí na jedné straně znát a respektovat odlišnosti jednotlivých kultur, na straně druhé se nesmí dopouštět žádné diskriminace na základě věku, pohlaví, rasy a musí poskytovat všem rovnocenné pracovní podmínky. Právní vynutitelnost takového přístupu je různá v různých částech světa, ale opět zde funguje veřejná a mediální kontrola s důsledky na dobré jméno firmy. V příštích desetiletích se vzhledem k demografickému vývoji a přepokládané migraci bude diverzita pracovní síly dále zvyšovat.

Well-Being, zdraví, spokojenost

Podle obecných očekávání mají všichni pracovníci právo žít v důstojných podmínkách, které jim zaručí zdravý a spokojený život. V tomto smyslu se používá pojem well-being. Bohužel, v mnoha částech světa tomu tak není. Pro firmy to jednak znamená obtíže se získáváním pracovníků v určitých oblastech světa, jednak je očekáváno, že ve smyslu výše uvedeného cíle lokální odpovědnosti přispějí k řešení těchto problémů. Přístup organizace se opět odrazí na její pověsti a tím i úspěšnosti.

Pracovní podmínky

Organizovaná pracovní síla stejně jako tlak spotřebitelů ovlivňuje organizace ve prospěch vytváření pracovních podmínek, které korespondují s výše uvedenými faktory, zejména co se týká work/life balance, well-being a nediskriminace. Tíživé téma je práce dětí či bezpečnost a ochrana zdraví při práci v některých částech světa. Samozřejmým

požadavkem je právo na sdružování pracovníků a na vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Rovněž tato témata jsou dnes pod silnou veřejnou kontrolou.

Kvalita produktů

Kvalita produktů je rozhodujícím faktorem dosažení globální konkurenceschopnosti. Řada firem se pokouší pronikat na trhy, které jsou již obsazené nebo kde nelze očekávat poptávku. Přesto, pokud nabídnou kvalitní produkt včetně kvalitních služeb, ukazuje se, že se poptávka vytvoří. Příkladem může být společnost Starbucks, která pronikla na čínský trh (kde není zvykem pít kávu, ale čaj) se svými drahými kávami a dalšími produkty. Přestože analytici předpovídali firmě v Číně neúspěch, Starbucks vsadil na kvalitu a věnoval mimořádnou pozornost výcviku čínského personálu. Strategie kvality (při dodržení dalších zásad globální konkurenceschopnosti) se ukázala jako úspěšná. Kolo globalizace se tímto příkladem navíc hezky uzavírá. Globalizace znamená i větší pohyb lidí po světě, a kde si dá kávu člověk, který přijíždí do neznámé oblasti, když chce mít jistotu, že vše bude v pořádku?

Ať už se ocitneme v kterékoliv části světa v jakékoliv roli, budeme potřebovat pro úspěch a osobní pocit pohody mezikulturní povědomí (cross-cultural awareness). Přestože o globalizaci mluvíme po několik desetiletí, stále palčivěji se ukazuje, že je to schopnost, která mnoha pracovníkům chybí, a proto se zesiluje orientace na vzdělávání v této oblasti, hovoří se obvykle o cross-cultural training či inter-cultural training.

Respektujeme názor, že globalizace má pozitivní i negativní dopady. Propojování světa zejména díky informačním a komunikačním technologiím je však prokazatelně probíhajícím procesem, na nějž v tomto textu reagujeme, aniž bychom jej jakkoliv hodnotili.



Cvičení:

Jaké pozitivní a jaké negativní dopady podle vašeho názoru globalizace přináší? Jak byste doporučili posilovat pozitiva a eliminovat negativa globalizace? Jakou roli v těchto procesech může sehrát dobré kulturní povědomí (cross-cultural awareness)?

3 Principy a zásady interkulturní komunikace



Cíle studia kapitoly:

- Uvědomit si, že podstatou řízení je komunikace
- Popsat průběh komunikace
- Uvědomit si, že komunikace s partnery z odlišných kultur je ovlivněna mnoha faktory
- Poznat nejvýznamnější z těchto faktorů a porozumět jejich vlivu
- Poznat, jaké jsou bariéry v interkulturní komunikaci a jak se jim vyhýbat

Mluvíme-li o řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí, musíme si uvědomit, že je z velké části založeno především na komunikaci. V obecném managementu je komunikace vymezována jako jedna z manažerských funkcí. Je to však funkce mimořádného významu. Chceme-li dosahovat cílů organizace prostřednictvím lidí (lidského kapitálu), musíme s nimi komunikovat. Musíme jim umět sdělit, co od nich očekáváme a musíme rozumět tomu, co říkají oni nám. Ačkoliv to zní jednoduše, tak i z vlastní zkušenosti víme, kolik nedorozumění a obtíží v komunikaci nastává. V interkulturním prostředí ovlivňuje komunikaci množství dalších vlivů, které při komunikaci partnerů z téže kultury nejsou přítomny.

Lidé mají přirozenou potřebu být s lidmi, kteří jsou jim podobní. Je tomu tak proto, že takoví lidé podobně přemýšlejí, podobně dělají různé věci, uznávají podobná pravidla. Setkání s příslušníky jiných kultur, ať už se s nimi potkáme v naší domovské zemi, anebo při našich cestách do ciziny, je náročnou situací, která může vyústit až kulturním šokem. Nelehká může být i běžná internetová komunikace, pokud náš protějšek náleží k jiné kultuře než my. V dalším textu budeme hledat způsoby, jak tuto situaci co nejlépe zvládnout.

Musíme si uvědomit, že je to právě kultura, která určuje způsoby, jak lidé komunikují, a jak se komunikovat učí. Způsoby komunikace, verbální i neverbální, jsou podmíněny kulturně. Připomeňme si nyní, jak proces komunikace probíhá (Obrázek 1).



Obrázek 1: Komunikační proces

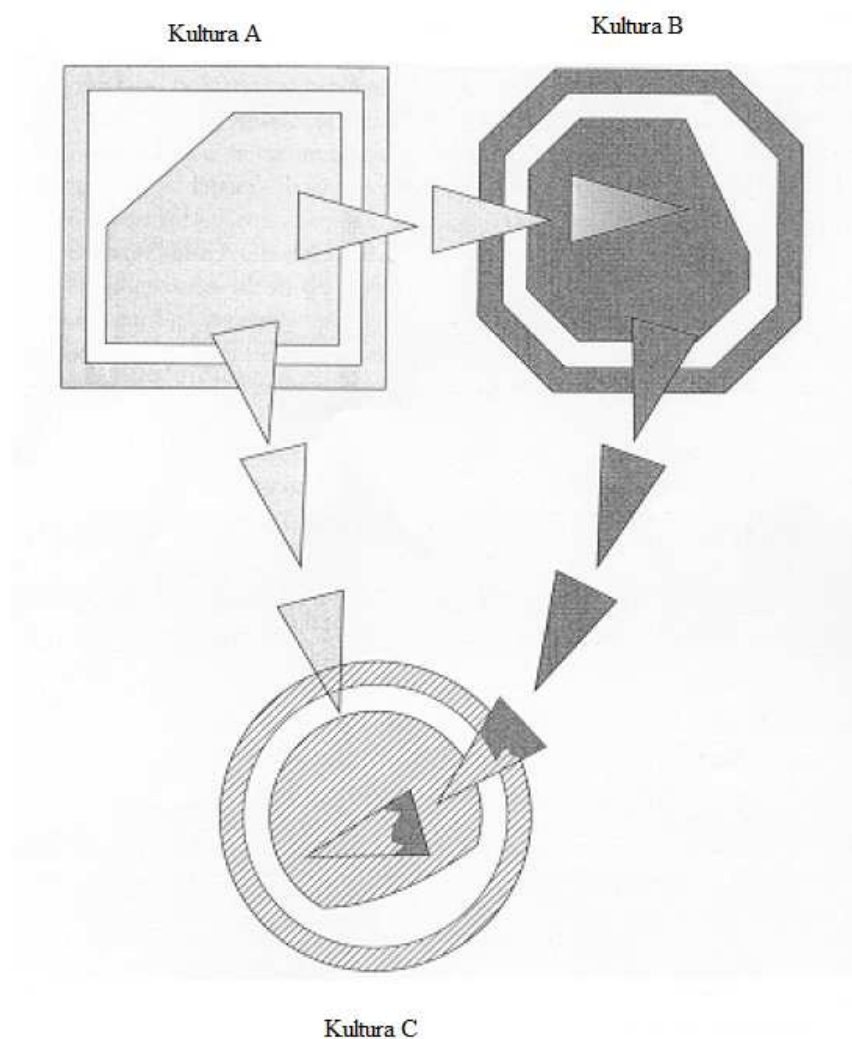
Komunikační proces je složen z pěti základních složek:

1. Osoba, od níž určité sdělení vychází (mluvčí – komunikátor)
2. Osoba, které je sdělení určeno (příjemce – komunikant)
3. Zpráva, která je předávána (komuniké)
4. Odpověď (zpětná vazba)
5. Šum (vliv prostředí a situace, ve které komunikace probíhá, a který může ovlivňovat význam sděleného)

Mluvčí chce sdělit nějakou myšlenku, tedy ji zakóduje, tj. převede do mluveného či psaného slova nebo jiné formy, kterou vyšle jako zprávu k příjemci. Příjemce sdělení dekoduje, tedy určitým způsobem interpretuje. Myšlenka mluvčího se tedy může odlišovat od přijaté zprávy. Tato skutečnost je posílána šumem, tedy různými vlivy prostředí na obě komunikující strany. Komunikace pokračuje, pokud příjemce odpoví (a stane se vlastně pro tuto fázi mluvčím). Každý prvek a každá fáze komunikace je ovlivněna kulturně. Stačí uvést jednoduchý příklad: Bulhaři (tedy evropský národ) nekývají hlavou na souhlas či nesouhlas stejně jako např. Češi, ale právě naopak. I když je pravda, že v posledních letech se zejména vzdělanější občané Bulharska snaží přizpůsobit většinovému trendu, tedy na souhlas kývat hlavou a při nesouhlasu hlavou pootáčet podél její svíslé osy. To, jak si jistě dovedete představit, může mít za následek mnohá nedorozumění. Navíc diskuse o neverbálním vyjadřování souhlasu a nesouhlasu v Bulharsku je tabu.

Schematické vyjádření komunikace mezi třemi různými kulturami je znázorněno na Obrázku 2. Tento model vytvořený L. A. Samovarem a R. E. Porterem představuje komunikaci tří různých jedinců ze tří různých kultur. Model poukazuje na tři jednoduché skutečnosti:

- Kultury se od sebe odlišují – proto mají různý tvar.
- Jedinci nejsou totéž jako kultury – obrazce uvnitř „kultur“ mají podobný, ale ne stejný tvar.
- Příslušnost ke kultuře a individuální vnímání ovlivňuje způsob, jakým utváříme a interpretujeme sdělení. Máme tendenci porozumět sdělení pod vlivem naší vlastní kultury.



Obrázek 2: Model interkulturní komunikace.

Zdroj: Samovar, L. A., Porter, R. E. (1991) *Communication between cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.

3.1 Faktory ovlivňující interkulturní komunikaci

Jakmile komunikujeme s představiteli jiné kultury, musíme předpokládat, že kulturní odlišnosti budou mít vliv na průběh a výstup komunikace (srov. obr. 2). Čím odlišnější jsou kultury komunikátorů a komunikantů, tím větší modifikace zpráv může nastat. Je to tím, že lidé z odlišných kultur vnímají svět odlišně, mají jiné hodnotové systémy a jiná přesvědčení. Pokud porozumíme způsobu chápání, hodnotám a přesvědčením našich partnerů, snáze se vyhneme nedorozuměním. Dále uvádíme a vysvětlujeme nejvýznamnější obecné faktory, které ovlivňují interkulturní komunikaci.

Způsob chápání

Chápání se definuje jako způsob, jakým jedinec vybírá, uspořádává a interpretuje informace, které přicházejí z jeho okolí. Naše vnímání světa je tedy určeno tím, jak vnímáme, uvažujeme a odpovídáme na podněty z okolí. Tento způsob je jedinečný pro každého člověka a žádní dva jedinci nevnímají tutéž situaci zcela identicky. Odlišnost vnímání se prohlubuje s odlišností kultur jedinců. Způsob vnímání a chápání je podmíněn kulturně, neboť je naučen v závislosti na kulturních zvyklostech. Příkladem může být jídlo, co je v jedné kultuře pochoutkou, může se příslušníkovi odlišné kultury ošklivit.

Přesvědčení

Přesvědčení jsou naše úsudky o tom, co je pravdivé či pravděpodobné. Týkají se jak věcí doložitelných, tak nedoložitelných. Někdo např. věří v existenci nadpřirozeného či božského. Po skončení jednání je někdo přesvědčen, že probíhalo úspěšně, zatímco jiný účastník může být přesvědčen o opaku. Podle našich přesvědčení přisuzujeme určité charakteristiky určitým typům lidí (ženy jsou..., muži jsou...). A máme i mnohá přesvědčení o nás samotných, o našich vlastnostech a schopnostech. Z hlediska pracovního je například velmi kulturně odlišné vnímání pracovitosti. Podobně jako způsoby chápání jsou i naše přesvědčení utvářena kulturně. Intenzita práce, kterou v evropském prostředí vnímáme jako velmi vysokou, je nesrovnatelně nízká při porovnání s Japonci či Číňany. Naše přesvědčení úzce souvisejí s naším hodnotovým systémem, který výrazně ovlivňuje způsob našeho chování a vztahy s ostatními lidmi.

Hodnoty

Hodnoty jsou souborem našich trvalých přesvědčení a určují naše chování. Mohli bychom je označit za normy, přičemž tyto normy jsou určeny kulturou. Podle hodnot určujeme, co je dobré a co je špatné, zdvořilé a hrubé, vhodné či nevhodné apod. Hodnoty se mohou odrážet v užívaných rčeních – čas jsou peníze (USA), zebra se nezbaví svých pruhů (Masajské přísloví), není třeba znát člověka, stačí znát jeho rodinu (Čína).

V diskusích o interkulturní komunikaci se můžeme setkat s názorem, že se význam kultury generalizuje. Rozhodně nelze říci, že všichni příslušníci jedné kultury komunikují

stejným způsobem. Při komunikaci s příslušníky z odlišných kultur lze však předpokládat, že jsou ovlivněni způsoby chápání, přesvědčeními a hodnotami kultury, v níž vyrůstali.

3.2 Bariéry v interkulturní komunikaci

Při komunikaci s partnery z odlišných kultur se mohou projevit některé jevy, které komunikační proces negativně ovlivní. Pokud si budeme vědomi, čeho se v takových situacích vyvarovat, bude naše jednání příjemnější a úspěšnější. Nejčastěji můžeme podlehnout tendenci k etnocentrismu, stereotypizaci, předsudkům, mohou se projevit problémy ve vztahu k řeči i k neverbální komunikaci.

Etnocentrismus

Hodnoty, kterými se v životě řídíme, jsme obvykle převzali z prostředí, v němž jsme vyrůstali. Podle nich se rozhodujeme, co je správné a co nikoliv, považujeme je za jednoznačně dané. Jenže v interkulturním prostředí si musíme uvědomit, že způsob, jakým děláme věci my, není ani univerzální, ani jediný možný či jediný správný.

Etnocentrismus je přesvědčení, že naše kultura je středem dění a všechny ostatní kultury jsou posuzovány jejími standardy. I když se vědomě snažíme etnocentrismu vyvarovat, při setkání s příslušníky jiné kultury obvykle projdeme krátkou etnocentrickou epizodou, kterou lze rozdělit do tří stádií: odmítnutí, obrana a minimalizace.

Ve stádiu odmítnutí osoba, která přichází do styku s kulturní odlišností, odmítá přijmout odlišnost nebo se jí vyhýbá. Dochází buď k izolaci, nebo až k separaci. Izolace se projevuje udržováním kontaktů s osobami ze stejné kultury a nenavazováním vztahů s jedinci z odlišné kultury. Například na univerzitách zahraniční studenti komunikují mezi sebou a nikoliv se studenty domácími. Separace je vytváření záměrných bariér mezi kulturami, obvyklým iniciátorem je kultura „domácí“, která odmítá přijmout osoby z jiných kultur (extrémními případy jsou pak ghetta, utečenecké tábory apod.).

Ve stádiu obrany se představitelé určité kultury snaží zabránit vlivu odlišné kultury na svou vlastní. V krajních případech tak dochází k ponižování představitelů jiných kultur, vyzdvihování vlastní kultury jako superiorní, anebo naopak, dehonestace vlastní kultury a vyzdvihování kultury cizí, jako vyšší, významnější.

Minimalizace je takovým způsobem chování, kdy se lidé snaží skrýt své kulturní odlišnosti a zvýrazňovat kulturní podobnost (tedy minimalizovat kulturní rozdílnosti). Při minimalizaci se zdůrazňují charakteristiky společné všem kulturám, ovšem tyto charakteristiky jsou obvykle určeny dominantní kulturou. Tzv. univerzální pravda je obvykle postavena na subjektivních hodnotách toho, kdo ji prosazuje.

Stereotypy

Stereotypy jsou přesvědčení o příslušnicích jiných skupin. Stereotypy postupně vznikají na základě našich předcházejících informací a zkušeností a mohou být jak pozitivní, tak negativní. Slouží nám k tomu, abychom se dokázali zorientovat v nových

a nezvyklých situacích. Sice nám tak pomáhají vypořádat se s obavou z neznámého, ale jsou velmi zjednodušující a generalizující. V důsledku uplatnění stereotypů se může začít považovat za pravdu něco, co pravda není, můžeme nazírat na příslušníky jiných kultur zobecňujícím a zjednodušeným způsobem, aniž bychom je posuzovali jako jedinečná individua. Negativní stereotypy, jsou-li často opakovány, mohou ovlivnit realitu, například dostatečně často prohlašované tvrzení, že ženy nejsou dobré v matematice, vede k nižšímu zájmu dívek studovat matematické obory. Pro zpestření uvádíme výsledky výzkumu národních stereotypů z roku 2005:

Jaký je typický Čech²

Z hlediska psychologie jsou národní stereotypy pojímány jako vlastnosti typických představitelů určitých zemí. Vznikají zobecněním znalostí, které máme o příslušnících jednotlivých národů, odrážejí socioekonomické podmínky dané země, její historii, zvyky, mýty, legendy a hodnoty. Na šíření národních stereotypů se podílejí média, výchova a také třeba vtipy, které si o různých národech vyprávíme. Vědci se snaží nalézt odpovědi na otázky, zda takové typické vlastnosti spojující charakter obyvatelů určité země vůbec existují a jestli se shodují s tím, jak sami sebe vidí lidé v dané zemi.

Jeden z doposud nejkomplexnějších výzkumů národních stereotypů byl v roce 2005 publikován v časopisu Science. Jeho autory je mezinárodní tým 86 vědců z 65 institucí ze 45 zemí. V České republice se na výzkumu podílela Martina Hřebíčková z Psychologického ústavu Akademie věd ČR. Mezinárodní projekt pod vedením Antonia Terracciana a Roberta McCrae z Národního institutu stárnutí v USA se pokusil odpovědět na otázku, zda jsou představy o příslušnících jiných zemí pravdivé, nebo jde o pouhé konstrukty naší mysli, které neodrážejí realitu.

V první fázi výzkumu byly bezmála čtyři tisíce vysokoškolských studentů v jednotlivých zemích požádány o posouzení vlastností typického občana své země. Jejich úkolem bylo zhodnotit, do jaké míry je typický občan psychicky vyrovnaný, společenský, otevřený novým zkušenostem, přívětivý k druhým lidem a svědomitý při plnění povinností. V další fázi výzkumu respondenti posuzovali vlastnosti svých příbuzných, přátel nebo známých. V závěru vědci srovnali vlastnosti typického představitele vlastní země s vlastnostmi reálných osob dané národnosti. Na základě výsledků bylo možno zjistit, jaké vlastnosti Češi připisují typickému představiteli své země.

Stereotypně vnímaný typický Čech je podle názoru českých vysokoškoláků psychicky nevyrovnaný a obtížně snáší stresové situace. Přibližně stejnou míru nevyrovnanosti připisují typickému představiteli vlastní země i slovenští a polští účastníci výzkumu. Jako nejvíce psychicky vyrovnané posuzovali typické představitele své země studenti na Filipínách, v Kanadě a na Novém Zélandu.

Typického představitele Česka si dále představujeme spíše jako málo družného, neaktivního a nedostatečně se prosazujícího. Podobně se vnímají i naši nejbližší sousedé –

² Kouřilová, S., Hřebíčková, M. *Evropa národních stereotypů*. [online] [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroskop.cz/46/10653/clanek/evropa-narodnich-stereotypu>>.

Slováci, Němci a Poláci. Jako nejdružnější a nejaktivnější byl posuzován stereotyp Portoričanů, Australanů a Španělů. Ještě uzavřenější než Středoevropané byli například Estonci, Japonci nebo francouzsky mluvící Švýcaři.

V otevřenosti vůči novému není „typický Čech“ posuzován jako vyhraněný novátor nebo naopak tradicionalista – stejně jako typický Polák nebo Slovák. Nemá výraznou potřebu vyhledávat rozmanité zkušenosti, není však vůči novinkám ani zcela uzavřený. Za největší novátory se pokládají Rusové a Indové. Naopak jako nejvíce konzervativní byli posuzováni Japonci, ale také Turci nebo Chilané.

„Typického Čecha“ v nepřívětivosti předčili pouze Libanonci, Američané, Argentinci a typičtí obyvatelé Hongkongu. Účastníci české části mezinárodního výzkumu jej hodnotí jako nepřátelského, neústupného, neochotného pomáhat druhým, povýšeného, na sebe zaměřeného a necitlivého. Naopak jako nejpřívětivější vidí typické představitele vlastní země účastníci z Burkiny Faso, Indie a Kanady. „Typický Čech“ má sice o něco vyšší míru svědomitosti než typický Američan, Slovák, Polák nebo Rus, svou cílevědomostí, zodpovědností a metodičností se však nevyrovná stereotypnímu posouzení Švýcarů, Švédů a Němců, kteří se umístili na prvních třech místech.

„Typický“ versus „reálný“ Čech

Cílem rozsáhlého výzkumu však nebylo pouze popsat, jakou podobu mají národní stereotypy v jednotlivých zemích. Cílem bylo především zjistit, zda se národní stereotypy shodují s tím, jak se vidí skutečné osoby v dané zemi. Posouzení typického představitele své země korespondovalo s posouzením reálných lidí pouze v Polsku, Libanonu, Austrálii a na Novém Zélandu. V ostatních zemích se ukázalo, že si reální lidé přisuzují jinou míru vlastností, než jaká byla přisouzena typickým představitelům dané země.

Reální Češi sice nejsou tak neurotičtí jako stereotypně vnímaný typický Čech, přesto jsme mezi zeměmi, jejichž obyvatelé jsou spíše psychicky labilní, úzkostní a depresivní. Psychickou nevyrovnaností se podobáme dalším Slovanům (Rusům a Polákům), ale také obyvatelům zemí mluvících románskými jazyky, kteří nás v psychické labilitě ještě předčí.

Dále se ukázalo, že lidé v zemích, kde se mluví anglicky (Austrálie, USA, Anglie, Nový Zéland, Kanada, Severní Irsko) a obecně v evropských zemích jsou ve srovnání s lidmi z Asie a Afriky společenštější, aktivnější a více usilují o sebeprosazení. Stereotypně viděný „typický Čech“ se svou menší družností a malou potřebou sebeprosazování podobá Asijským a Afričanům, kdežto reálný Čech se spíše blíží k asertivním, aktivním a komunikativním lidem euroamerické kultury.

Při posuzování stereotypní otevřenosti vůči novému se zmýlili německy mluvící Švýcaři. Typického představitele své země považovali za konzervativního a obávajícího se změn. Přitom ve skutečnosti ze všech zúčastněných zemí nejvíce upřednostňují změny a vítají rozmanitost. Rozporná zjištění byla zaznamenána také o Čechách. Zatímco stereotyp Čecha charakterizuje malá přívětivost, hrubost a nadutost, reální Češi dosáhli ve srovnání s příslušníky ostatních zemí nejvyšší míry přívětivosti. Máme pro druhé pochopení,

projevujeme druhým přízeň, jsme ochotni nezištně druhým pomáhat a snažíme se předcházet konfliktům.

Zatímco Česko nepatří k zemím, jejíž obyvatelé se obávají zesměšnění, Bulharsko je po Iráku, Egyptu a Jordánsku zemí, jejíž obyvatelé na zesměšnění reagují ze všech zemí zařazených do této studie nejvýrazněji. Vyhybají se místům, kde byli zesměšněni, a lidem, kteří je zesměšnili. Také jim delší dobu trvá, než se z nepříjemných pocitů, které v nich zesměšňování vyvolalo, vzpamatují.

Sociální vědci měli vždy pochybnosti o správnosti národních stereotypů. Výsledky uvedeného mezinárodního výzkumu přinesly důkazy o tom, že ve většině ze zkoumaných zemí nekorespondují představy o typickém představiteli vlastní země s vlastnostmi reálných lidí v dané zemi.

Předsudky

Předsudky jsou neoprávněné, zkreslené a netolerantní názory a přístupy vůči určitým osobám či skupinám, které jsou příslušníky určité národnosti, náboženství, barvy pleti apod. V interkulturní komunikaci se setkáváme s různými projevy předsudků. Příslušníci určité kultury považují příslušníky jiné kultury za inferiorní, a z toho důvodu s nimi nejednají se stejnou úctou jako s příslušníky vlastní kultury. V jiném případě mohou příslušníci jedné kultury být přesvědčeni o tom, že jiná kultura je ohrožuje, proto se snaží oslabovat její vliv. Tokenismus (token v angličtině znamená symbol, znamení) je často skrytou formou předsudku. Vztahuje se k příslušníkům určité skupiny, kteří jsou v kmenové skupině z důvodu předsudků nežádoucí. Nositelé předsudků však používají velmi rafinované taktiky, aby se členů jiné skupiny zbavili nebo omezili jejich vliv. V organizacích např. podporují programy na podporu minorit, ovšem se záměrem minoritním jedincům ve skutečnosti uškodit. Např. do firmy může být přijat příslušník jiné kultury, ale jeho manažer, trpící předsudky, mu práci zadává a organizuje tak, aby ji nebylo možno kvalitně vykonat. To následně slouží jako zobecněný protiargument při příštím rozhodování. O něco jemnější je uplatňování taktiky udržování odstupu. Příslušník kmenové skupiny se chová k příslušníkovi odlišené kultury formálně přátelsky, avšak nepřipustí žádný osobnější kontakt či rozhovor s osobní tematikou. Dlouhodobé uplatňování takového chování je pro jeho oběť psychicky velmi náročné a může vést k jejímu odchodu ze skupiny (např. ze školy, ze zaměstnání). Naopak zcela průhledné je vyjádření předsudků na bázi mám rád–nemám rád. S osobami, jejichž kulturní odlišnost na základě předsudku označíme jako „nemám rád“, vůbec nenavazujeme kontakt. S tím souvisí i další typ chování vycházející z předsudků, které bychom mohli označit známý–neznámý. S lidmi, kteří se nám podobají, a tudíž máme dojem, že je můžeme dobře poznat, se snažíme být v kontaktu, zatímco neznámým, nepochopitelným, odlišným lidem se vyhýbáme. Extrémním důsledkem je vytváření „národních“ čtvrtí ve velkých městech. Předsudky jsou obecně nebezpečné, neboť bývají základem rasistického chování.

Jazyk (řeč)

Uvádět, že jazyková bariéra je komunikačním problémem, se zdá banální. Jenže skutečnost je složitější, než se jeví při prvním zamyšlení. Nemají-li komunikátor a komunikant společnou mateřštinu, musí buď jeden z nich hovořit rodnou řečí druhého a nebo musí oba použít třetí jazyk, jehož znalost mají. V každém z těchto případů může nastat komunikační bariéra, pokud komunikující nejsou vybaveni dostatečnou slovní zásobou a schopností vyjadřovat se plynně.

Ovšem ani dokonalá znalost stejné řeči nezaručuje, že komunikující svá sdělení kódují a dekódují stejně. Pro příklad není třeba chodit daleko; kolikrát jste diskutovali s někým o tom, jakou barvu má nějaký objekt, který jste oba viděli? Angličtina užívaná v různých částech světa (Kanada, Austrálie, Velká Británie, Hong Kong, Malta ...) se liší z hlediska užívaných výrazů i výslovnosti. Při překladech nelze pro některé výrazy najít ekvivalentní výraz v obou řečech, protože prostě neexistuje. Jindy jich zase existuje více a překladač pouze odhaduje, který z nich v kontextu myšlenky autora použít.

Místo dalších výkladů jeden příklad: *U.S. and British negotiators found themselves at a standstill when the American company proposed that they „table“ particular key points. In the U.S. „Tabling a motion“ means to not discuss it, while the same phrase in Great Britain means to „bring it to the table for discussion.“*

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov, zprávy jsou vysílány prostřednictvím gest, očním kontaktem, tónem hlasu, polohou těla, oblečením apod. V interkulturní neverbální komunikaci může snadno dojít k nedorozuměním, neboť způsoby neverbální komunikace bývají v různých kulturách značně odlišné. Nezbyvá než doporučit, abychom se před setkáním s cizinci seznámili se zvyklostmi jejich neverbální komunikace, a pokud to není možné, použijeme intuici, pozorujme naše okolí a snažme se mu porozumět.



Cvičení:

Pro zajímavost si můžete vyzkoušet, zda byste správně interpretovali gesta v různých kulturách (odpovědi najdete hned pod testem).

Gesta v různých kulturách

1. Co znamená „OK“ gesto v Japonsku? (Spojený palec a ukazovák na ruce.)
 - a) zvolni
 - b) peníze

2. Nizozemec (Holanďan), který chce vyjádřit, že někdo je lakomý
- a) se plácne do lokte.
 - b) si jezdí ukazovákem po nose.
 - c) sevře ruku do pěsti.
3. V Hondurasu znamená palec pod okem
- a) vidím tě.
 - b) nesouhlasím .
 - c) buď opatrný.
4. Čekáš v Bolívii na autobus, a když přijede, řidič na tebe udělá so-so gesto: otáčí otevřenou rukou. Znamená to
- a) že v autobuse by mohlo být místo, když mi dáš spropitné.
 - b) nastup.
 - c) je plno.
5. Když chceš ve velké Británii udělat gesto vítězství, V z ukazováku a prostředníku, tak tvoje dlaň musí směřovat
- a) dopředu.
 - b) k tvému tělu.
6. Když Arab spojí špičky všech pěti prstů na ruce a rukou pohoupe, znamená to
- a) uklidni se.
 - b) pospěš si.
 - c) ztratil jsem se.
7. Když v Bělorusku někdo strčí palec mezi ukazovák a prostředník, znamená to
- a) jsi poražen.
 - b) nic nedostaneš.
 - c) odejdi.
8. Jak se ukazuje v Číně?
- a) zavřenou pěstí
 - b) otevřenou rukou
 - c) palcem
9. Když Polák kmitá palcem proti svému krku, znamená to
- a) jsi mrtev.
 - b) pojďme na panáka.
 - c) nepokoušej mou trpělivost.

10. Pohození hlavou ve Finsku znamená

a) ne.

b) pojd' sem.

Odpovědi: 1b, 2b, 3c, 4c, 5a, 6a, 7b, 8b, 9b, 10b

4 Kultura, organizační kultura



Cíle studia kapitoly:

- Porozumět, proč je obtížné definovat kulturu, a proč má kultura přesto velký vliv na jednání lidí
- Pochopit vztah mezi národní kulturou a organizační kulturou
- Určit kulturní profil země/jedince

Aby se organizace, resp. její pracovníci, chovali v globalizovaném prostředí odpovídajícím způsobem, musí pochopit význam kultury a její vliv na lidské chování. Organizace se nachází v určitém vnějším kulturním prostředí a také sama má určitou vnitřní kulturu (organizační kulturu). Vnější i organizační kultura jsou přitom rozhodující pro výkonnost a úspěch organizace.

Kultura je natolik abstraktní pojem, že o jejím vymezení byly a budou napsány řady publikací (srov. definice uvedená v úvodu textu). Pro potřeby managementu a studia organizačního chování se používá vymezení podle Geerta Hofstedeho. Je stručné a dobře představitelné:

Kulturu v širším pojetí můžeme podle Hofstedeho označit jako mentální program a definovat jako kolektivní naprogramování mysli, jenž odlišuje příslušníky jedné skupiny/kategorie lidí od příslušníků jiné skupiny/kategorie lidí. Rozdíl mezi skupinou a kategorií lidí je v tom, že lidé tvořící skupinu jsou ve vzájemném styku (pracovní tým), zatímco lidé patřící do stejné kategorie sdílejí nějakou společnou charakteristiku, nemusejí však být ve vzájemném styku (např. pracovníci nadnárodní firmy, kteří se však nikdy nesetkali). Jádrem každé kultury jsou hodnoty, které můžeme vymežit jako všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými.

Organizační kultura je tedy naprogramováním mysli pracovníků konkrétní organizace. Projevuje se jako sdílené hodnoty, normy, zvyky a očekávání, které pracovníci firmy sdílejí a které určují jejich pracovní chování.

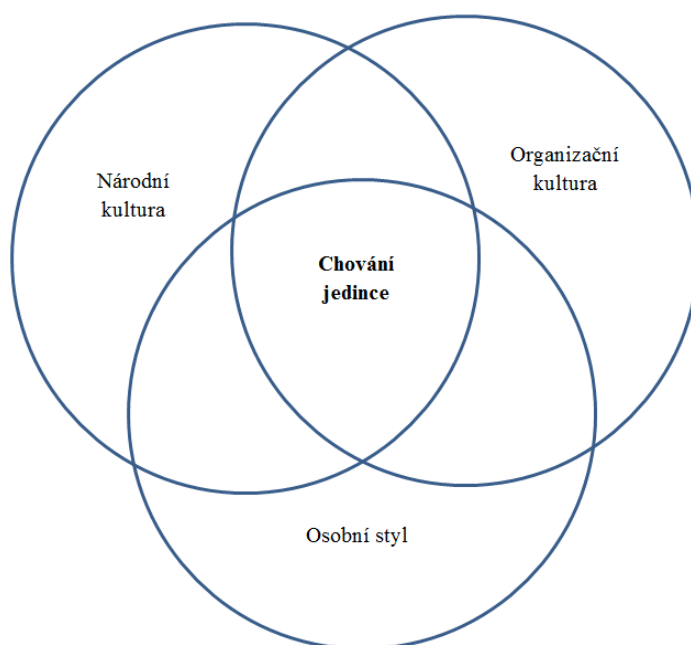
Důležité je uvědomit si, že organizační kultura je s organizací spjatá vždy, bez ohledu na to, zda si to management organizace uvědomuje, či nikoliv. Organizační kultura může být řízená ve prospěch žádoucího pracovního chování pracovníků a ve prospěch organizace nebo vzniká neřízeně, spontánně, ve větších organizacích se pak může v různých částech lišit, a to zpravidla výkonnost organizace a spokojenost zaměstnanců snižuje.

Organizační kultura úzce souvisí s národní kulturou. V tomto smyslu je třeba brát v úvahu sídlo firmy či její pobočky, ale také národnost (původ) konkrétních pracovníků. Podobně jako organizační kultura i národní kultura se projevuje sdílenými přesvědčeními,

hodnotami a způsoby chování příslušníků jednoho národa. Národní kultury se pak mohou rozpadat do dalších subkultur, společných určité např. etnické skupině.

Je ovšem nutné si uvědomit, že kultura vymezuje určité hranice, určité spektrum předpokládaného chování, určité tendence k nějakému chování, a tento prostor může být velice široký. Ze zkušenosti víme, jak různí lidé jsou, přestože patří do jedné kultury národní a třeba i jedné kultury organizace. I když tedy existují charakteristiky jednotlivých národních kultur, je zřejmé, že nelze očekávat, že by se dva příslušníci téže národní kultury ve stejné situaci zachovali stejně. Každý z nich má totiž jiné zkušenosti, jiné názory, jinou výchovu, jiné vzdělání, jiný temperament, jiný charakter atd. Způsobům projevu jednotlivce říkáme v oblasti interkulturního řízení osobní styl.

Přicházíme-li tedy do styku se spolupracovníky, musíme brát v úvahu, že jsou ovlivněni národní kulturou, organizační kulturou, a že mají vrozený a naučený určitý osobní styl chování (Obrázek 3).



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

Na Obrázku 3 jsou všechny tři kružnice stejně velké, jako by vliv všech tří složek byl stejný, a tvoří typický Vennův diagram. U různých jedinců však vliv jednotlivých složek může být různě silný, např. v případě silně nábožensky orientovaných kultur bude výrazný vliv kultury národní a osobní styl může být zcela určen národní kulturou a jejím náboženstvím. Některé firmy, často z oblasti tzv. multilevel marketingu a podobných pyramidových obchodních struktur, se snaží tréninkem zcela podřídit osobní styl jedince organizační kultuře. Existují jedinci s velmi silným osobním stylem, kteří záměrně či přirozeně opomíjejí vliv kultury národní i organizační (např. určité typy studentů na

různých stupních škol nerespektují kulturu své vzdělávací organizace). Tito jedinci se pak mohou stát za určitých podmínek inovátory a názorovými vůdci, ale také mohou mít velký problém získat a udržet si zaměstnání.

Vidíme tedy, že manažer, podobně jako každý člen interkulturního týmu, je postaven do nelehké situace, kterou musí řešit jak na základě svých znalostí, tak na základě své empatie a intuice. Proč je tak důležité, aby členové interkulturních týmů akceptovali kulturní odlišnosti svých kolegů? Odpověď je jednoduchá, ale na druhou stranu těžko představitelná. Příslušníci různých kultur (čímž máme na mysli výše vymezeného průniku kultury národní, organizační a osobního stylu) budou vnímat pracovní úkol či pracovní problém různě. Je pro nás těžko představitelné, jak někdo může stejný problém vidět jinak než my, ale on si naopak těžko dokáže představit, co si o dané věci myslíme my. Jistě lze předpokládat, že příslušníci téže národní a organizační kultury budou mít podobná pojetí situace, zatímco příslušníci výrazně odlišných kultur mohou problém vidět zcela jinak. Ovšem s jistotou to říci nelze, nezapomeňme na význam osobního stylu a na faktory, které ho u daného jedince utvářejí. A ty často nebudeme v pracovním styku znát.

Aby toho nebylo málo, jsme ovlivněni ještě jedním faktorem, a to je osobní vzhled našich spolupracovníků či obchodních partnerů. Nejde zde ani tak o úpravu zevnějšku ve smyslu neverbální komunikace, ale o rysy, které asociují příslušnost k určité kultuře, např. barva vlasů, očí, stavba obličeje či těla, způsob oblékání. Musíme být velmi opatrní na podvědomé přiřazení člověka k určité kultuře. Můžeme se velmi mýlit. V jedné organizaci byla světlovlasá modrooká Američanka zařazena do týmu pracovníků ze severovýchodních evropských zemí s předpokladem, že když vypadá jako oni, bude jednat jako oni. Po roce tato talentovaná žena svou pracovní pozici opustila, neboť se cítila velmi nespokojená. Do týmu nezapadla. Podobných případů se bohužel stává mnoho; je to proto, že význam interkulturního tréninku je obecně skutečně docenován teprve v posledním desetiletí. Nemusíme dokonce ani mít ve firmě pracovníky ze vzájemně vzdálených zemí. Mezikulturní problémy se mohou objevit i v případě, že pracovníci pocházejí z různých oblastí téhož státu.

4.1 Kulturní dimenze, kulturní profil

Nyní je známo, co všechno má vliv na pracovníky z různých kultur, a je rovněž známo, že tato znalost při pracovním styku s konkrétním člověkem či skupinou lidí není příliš platná, jelikož každý člověk se bude chovat svým ojedinělým způsobem, který je pouze více či méně ovlivněn jeho kulturním zázemím. Je zřejmé, že interkulturní dovednosti, jakkoliv je lze trénovat, budou ovlivněny schopností pracovníka odhadnout své kolegy, vcítit se do nich a při jednání s nimi uplatnit vhodné postupy. Samozřejmě totéž by měla učinit druhá strana.

Každý člověk má ve výsledku působení všech výše zmíněných faktorů svůj kulturní profil. Tento kulturní profil lze popsat pozicí jedince v určitých kulturních dimenzích. Jednotlivé dimenze jsou tvořeny protichůdnými hodnotami vystihujícími určitou oblast

chování. Významnými teoretiky, kteří se zabývali počtem a významem kulturních dimenzí, jsou např. Geert Hofstede či Fons Trompenaars. Na základě rozsáhlých výzkumů stanovili každý svůj vlastní model kulturních dimenzí; při určitém zjednodušení lze říci, že Trompenaars rozšířil pojetí Hofstedeho. Oba vědci zkoumali tisíce pracovníků z desítek zemí a kategorizovali kulturní profily jednotlivých zemí.

Ale i kdybychom se naučili pozice jednotlivých zemí v kulturních dimenzích, lze očekávat úspěch v interkulturním týmu? Je jisté, že nikoliv. Předpokladem úspěchu je poznat vlastní kulturní profil a správně odhadnout kulturní profil spolupracovníků.

Dále představíme model sedmi kulturních dimenzí tak, jak ho na základě prací G. Hofstedeho a zejména F. Trompenaarse sestavila a používá společnost Cartus, která se zabývá interkulturním tréninkem ve 40 zemích světa (model je firmou otevřeně prezentován, více o společnosti viz <http://www.cartus.com>). Pro první seznámení se s vlastním kulturním profilem je zcela dostačující, když se zařadíme na příslušné grafické škále jednotlivých dimenzí. Z hlediska pracovního jednání je pak důležité zamyslet se nad tím, jaký kulturní profil má náš partner. V případě řízení interkulturního týmu může být manažer s kulturními profily členů týmu seznámen. Ne každá pracovní situace ale toto umožňuje.

Konkrétnější identifikace dimenzí umožňuje odhadnout způsoby uvažování a chování příslušníků určitých kultur, resp. konkrétních jedinců. Podle Trompenaarse řešíme nejobvykleji problémy trojího druhu:

- Vztah k druhým lidem
- Vztah k času
- Vztah k okolnímu prostředí

Přístup k jejich řešení lze vymežit v sedmi dimenzích, které tak tvoří konkrétní kulturní profil jedince (popř. je přisouzen skupině či kategorii lidí). Vztahů k druhým lidem se týkají dimenze 1 až 5, dimenze 6 se týká vztahu k času a dimenze 7 vztahu k okolnímu prostředí.

Sedm kulturních dimenzí

1. Universalismus x Partikularismus
2. Individualismus x Kolektivismus
3. Specifický x Rozptýlený
4. Neutrální x Emocionální
5. Výkon x Přisouzení
6. Minulost x Současnost x Budoucnost
7. Vnitřní x Vnější

Obsah dimenzí

Universalismus x Partikularismus

V dimenzi Universalismus–Partikularismus sledujeme, zda je člověk zaměřen spíše na dodržování pravidel, která jsou stejná pro všechny a tudíž spravedlivá, nebo zda je

orientován více na vztahy a přizpůsobuje pravidla konkrétní situaci ve prospěch uspokojivých vztahů i osobní spokojenosti.

Pro pól Universalismus je typická:

- silnější orientace na pravidla než na lidi;
- kodifikované smlouvy a dohody se musí dodržovat bez ohledu na konkrétního člověka i specifické okolnosti;
- normativní, neměnné, univerzálně platné, neosobní přístupy.

Pro pól Partikularismus je typické:

- zdůraznění individuálního, osobního aspektu;
- možné různé úhly pohledu;
- konkrétní člověk může vyžadovat specifické ohledy vzhledem k okolnostem;
- specifické, individuálně orientované sociální vztahy.

Například v Číně je velmi obtížné vymáhat plnění psaných smluv v případě, že pracovníci nejsou z nějakého důvodu spokojeni. Bez ohledu na psaná pravidla smlouvu přestanou plnit, pokud jim nevyhovuje z hlediska vztahů.

Individualismus x Kolektivismus

V dimenzi Individualismus–Kolektivismus sledujeme, zda člověk má tendenci odpovídat jen sám za sebe a skupinu považuje za množinu individuí s vlastní odpovědností, a nebo zda je jeho zájmem úspěch celé skupiny a dosažení úspěchu skupiny považuje za svou odpovědnost.

Pro pól Individualismus je typická:

- přednost delegování, individuální motivace a výkon spojený s úspěchem;
- rychlost, operativnost v jednání;
- větší riziko konfliktu.

Na pólu Kolektivismus :

- je zdůrazňována spolupráce, soudržnost, solidarita;
- je motivace zaměřena celou skupinu;
- dynamika skupiny je vyšší prioritou než osobní rozvoj jedince.

Individualisty bychom mohli hledat v USA, kolektivisty s jistotou v Asijských zemích.

Specifický x Rozptýlený

Dimenze Specifický–Rozptýlený souvisí s propojeností osobního a profesního života. Kultura inklinující k pólu Specifický má důsledně oddělený osobní a profesní život. Kultura na pólu Rozptýlený má osobní a profesní život propojený a to včetně osobních

kontaktů a vztahů. Typické jsou zde rodinné firmy a udržování přátelských kontaktů se spolupracovníky v mimopracovní době.

Na pólu Specifický se projevuje:

- zřetelné oddělování pracovní a soukromé oblasti života;
- jasné oddělení osobní zóny od zóny veřejné;
- vnímání vztahů jako povrchních, účelových a tak jsou i navazovány.

Na pólu Difuzní se projevuje:

- směřování pracovní a soukromé oblasti života jedince;
- vnímání vztahů jako velmi komplexních a důležitých.

V určitých oblastech, např. v Číně, je pro vytvoření pracovních vztahů nezbytné, aby nejprve vznikly vztahy osobní. Pro výběr pracovníků do této země je důležité vědět, zda kandidáti již mají v místě působnosti vytvořené z dřívějších kontakty. Pokud nemají, bude jejich pozice velmi těžká. Z hlediska efektivity je tedy vhodnější vyslat kandidáta, který má na místě již vytvořenou sociální síť.

Neutrální x Emocionální

Dimenze Neutrální–Emocionální se váže na míru projevování emocí. Neutrální lidé své emoce kontrolují, soustředí se na fakta a omezují neverbální komunikaci (gestikulaci, mimiku apod.). Emocionální lidé své emoce a vztahy otevřeně prezentují.

Pól Neutrální lze charakterizovat:

- preferencí věcnosti a racionality;
- preferencí rozvážnosti;
- chladným chováním.

Pól Emocionální je charakteristický:

- intenzivními projevy emocí;
- výraznou gestikulací a mimikou;
- prezentováním individuálních pocitů, prožitků a nálad.

Vzájemná komunikace představitelů obou opačných pólů bývá oběma stranám nepříjemná a výsledek nebývá uspokojivý. Zajímavá je situace v Hong Kongu. Čínská kultura je spíše emotivní, ale britská, dlouhodobě na území Hong Kongu přítomná, je neutrální. Hong Kong se tak posunul do středu dimenze.

Výkon x Přisouzení

Dimenze Výkon–Přisouzení je z pracovního hlediska velmi zajímavá. Osoby, které bychom zařadili na pól Výkon, jsou přesvědčeny, že veškeré dosažené úspěchy jsou výsledkem úsilí, uplatnění znalostí a schopností jedince. Pól přisouzení naopak všechny

úspěchy i neúspěchy připisuje společenskému statutu, s nímž se člověk již narodil: rodině, pohlaví, profesi rodičů apod.

Pól Výkon zohledňuje:

- činnosti a výkon jedince bez ohledu na zdroje, příčiny a hlubší osobní souvislosti.

Pól Přisouzení zohledňuje:

- společenský původ, věk, vzdělání, příslušnost k určitým sociálním skupinám.

Tato dimenze má velkou individuální proměnlivost a mezigenerační charakter. Například se rozvojem sociálních sítí na internetu vzniká tzv. virtuální generace, což jsou lidé, kteří se pohybují v tomto virtuálním prostředí. V jejich hodnotovém systému je jednoznačná orientace na výkon. Další atributy totiž v kyberprostoru nejen že nejsou důležité, ale ani nejsou při setkání patrné.

Minulost x Současnost x Budoucnost

V dimenzi Minulost–Současnost–Budoucnost hodnotíme ukotvení jedince v čase a význam tradice či naopak budoucnosti. Kultury orientované na minulost si jsou vědomy své historie, považují ji za východisko současnosti, za zdroj poučení a váží si tradic. Kultury orientované na současnost mají tendenci dělat rozhodnutí den ze dne a neváží se minulostí (už byla) ani budoucností (nevíme, co bude). Kultury orientované na budoucnost se snaží řešit věci s předstihem, odhadovat vývoj, dlouhodobě plánovat.

Pro pól Minulost jsou významné hodnoty:

- historie;
- tradice;
- poučení z vývoje.

Mezipól Současnost:

- je zaměřen na situaci tady a teď;
- neřeší minulost;
- budoucnost považuje za nejistou, proto se jí nezabývá.

Pól Budoucnost má tendenci:

- odhadovat vývoj;
- dlouhodobě plánovat.

Zeměmi zaměřenými na minulost jsou např. Německo, Švýcarsko, Velká Británie. Na současnost jsou zaměřeny země Latinské Ameriky. Dlouhodobými plánovači jsou např. Japonci a Singapur.

Vnitřní x Vnější

Dimenze Vnitřní–Vnější do určité míry souvisí s dimenzí Výkon–Přisouzení. Určuje totiž, zda příčiny svého úspěchu či neúspěchu spatřujeme v sobě, nebo ve vnějších okolnostech, které jsme nemohli ovlivnit.

Pro pól Vnitřní je typické:

- přebírání osobní odpovědnosti za vlastní situaci;
- píle, snaha svou situaci řešit.

Pro pól Vnější je typické:

- věřit na vliv osudu;
- věřit, že člověk může sám cokoliv jen málo ovlivnit;
- věřit na vliv štěstí či smůly.

Číňané, kteří jsou pověstní svou pílí, často podepíší smlouvu až po konzultaci s astrologem či odborníkem na feng shui v čase a místě jimi doporučeném. Připustit vliv vnějších faktorů ale rozhodně není zcela chybné. Pracovníci, kteří do firmy nastoupí v době vrcholící hospodářské expanze, budou nejprve působit úspěšně, ale po nástupu hospodářského poklesu bude jejich výkon pravděpodobně nižší. Oni sami ale opravdu za hospodářský cyklus odpovědnost nenesou.

Při poznávání vlastního kulturního profilu obdržíme zpravidla papír s grafickou škálou dimenzí s pokynem k sebezařazení (Obrázek 4).

Sedm kulturních dimenzí		
<i>U každé dimenze prosím označte, kam byste se na grafické škále zařadili</i>		
Univerzalizmus	-----	Partikularizmus
Individualizmus	-----	Kolektivismus
Specifický	-----	Rozptýlený
Neutrální	-----	Emocionální
Výkon	-----	Přisouzení
Minulost	----- Současnost -----	Budoucnost
Vnitřní orientace	-----	Vnější orientace

Obrázek 4: Formulář kulturního profilu

Čeho jsme dosáhli poznáním svého kulturního profilu? Lépe si uvědomujeme, jací jsme, jaké jsou naše hodnoty. Uvědomujeme si, že jiní lidé mohou uznávat hodnoty zcela jiné. Dokážeme tyto odlišnosti vnímat a snáze s ostatními komunikovat. V určitých

situacích bude efektivní náš kulturní profil trochu pozměnit, posunout ve prospěch dosažení dohody s obchodními či pracovními partnery.



Cvičení:

Doplnění ke kulturnímu profilu – dimenze Minulost–Současnost–Budoucnost

Zamyslete se nad významem minulosti, současnosti a budoucnosti pro vás samotné. Nakreslete na list papíru tři kruhy tak, aby kresba vyjádřila váš vztah k minulosti, současnosti, budoucnosti (každá je představována jedním kruhem).

Až kresbu provedete, zamyslete se nad velikostí kruhů – jsou všechny stejně velké, pokud ne, který je největší, který je nejmenší? A jak jsou vzájemně situovány? Prolínají se? Co kresba vypovídá o vašem vztahu k minulosti, současnosti a budoucnosti? Jaký pro vás má toto zjištění význam? Jak se váš vztah k času projeví ve vašich pracovních vztazích?

5 Porozumění kulturním odlišnostem

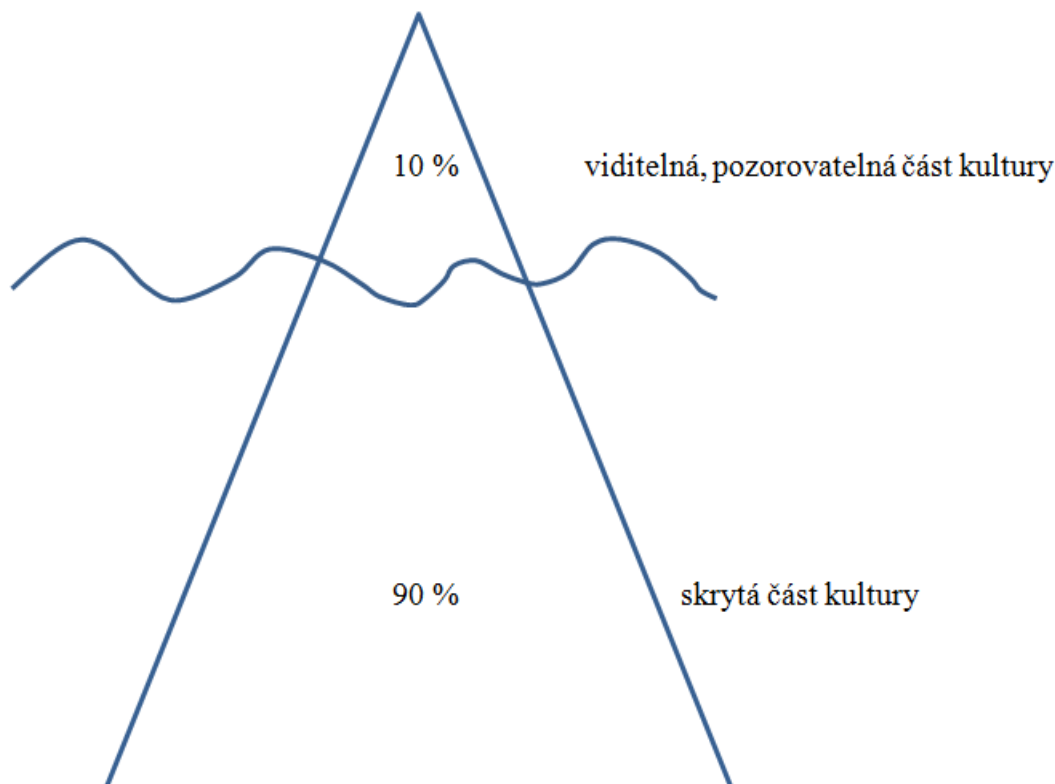


Cíle studia kapitoly:

- Hluběji porozumět vlivu kultury na jednání lidí
- Uvědomit si, jak malá část kultury je „viditelná“ a jak velký význam mají její ne-viditelné součásti
- Seznámit se s nejvýznamnějšími kulturními odlišnostmi s velkým dopadem na interkulturní spolupráci
- Uvědomit si, co všechno musí brát v úvahu manažer interkulturního týmu
- Poznat, jak vypadá komplexní interkulturní trénink a pochopit, proč je významný

Při setkání s odlišnými kulturami máme možnost pozorovat jen její viditelné atributy. Velká část její podstaty zůstává skryta pozorování a můžeme ji poznávat až v rámci dlouhodobějšího styku. Na tuto skutečnost upozornil Edward T. Hall, a přirovnal kulturu k ledovci.³ Hall tímto přirovnáním upozorňuje na to, že kulturu nemůžeme posuzovat podle toho, co lze pozorovat při běžném styku s jejími příslušníky. To, co vidíme, je pomyslný vrchol ledovce. Pod tímto vrcholem je mohutná základna (u ledovců skrytá pod vodou), a až teprve pronikáním do ní kulturu poznáváme a chápeme ji. Část, která je pozorovatelná, tvoří odhadem 10 % projevů kultury. Zbýlých 90 % pozorovat nemůžeme. Tento poměr je ilustrativně zachycen na Obrázku 5.

³ Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.



Obrázek 5: Kultura jako ledovec

Pozorovatelná část kultury se podle Halla projevuje v konání jejích příslušníků a projevuje se například oblečením, jazykem, stanovenými pravidly, zvyky, rituály či institucemi.

Skrytou část kultury Hall dělí na kognitivní úroveň a emocionální úroveň. Kognitivní úroveň se týká způsobů myšlení a je tvořena například normami, rolmi, ideologiemi, přesvědčeními, myšlenkovými vzorci nebo postoji. Emocionální úroveň se týká způsobů prožívání a je tvořena například hodnotami, očekáváními, předpoklady, touhami i mýty.

Hall, podobně jako další vědci⁴, zdůrazňuje roli hodnot při utváření kultury. Kulturními hodnotami máme na mysli převládající přesvědčení a postoje, které podmiňují charakteristiky konkrétní kultury. Ovlivňují to, co považují členové kultury za důležité, hodnotné a žádoucí. Kulturní hodnoty jsou obvykle tak hluboce zakořeněné, že se nedoporučuje o nich diskutovat, protože by mohlo dojít k velkým nepříjemnostem.

⁴ Hofstede, G., Hofstede G., J. Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw Hill, San Francisco.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2012) *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Níže je uveden seznam některých typických kulturních hodnot.

- Asketismus
- Individualita
- Láska k zemi
- Logika
- Materiální úspěch
- Odpovědnost
- Ochrana prostředí
- Péče o ostatní
- Pohostinnost
- Pokora
- Přesnost
- Přímost
- Rovnost
- Skromnost
- Soužití s odlišnými kulturami
- Spiritualita
- Spravedlnost
- Široká rodina
- Úcta ke stáří
- Úzká rodina
- Vzdělanost
- Znalost



Cvičení:

Doplňte další hodnoty, které by mohly být charakteristické pro určitou kulturu.

Určete (vyberte) alespoň pět hodnot, které jsou podle vašeho názoru charakteristické pro vaši národní kulturu.

Určete (vyberte) alespoň pět hodnot, které jsou charakteristické pro kulturu, s níž jste se setkali.

Porovnejte hodnoty těchto dvou kultur. Proč se doporučuje o nich nediskutovat? Souhlasíte s tímto doporučením?

5.1 Individualistické a kolektivistické kultury

Z hlediska řízení lidí v multikulturních podmínkách je příslušnost jedinců k individualistické či naopak kolektivistické kultuře velmi důležitým faktorem. Individualistické kultury respektují jedince, od jedince se ale očekává, že přebírá odpovědnost sám za sebe, popřípadě za svou úzkou (nukleární rodinu). Tyto kultury bývají zároveň orientovány na úkoly a na výkon. Schopnost řádného dokončení úkolu je měřítkem úspěchu. Mezi hodnoty, uznávané v individualistických kulturách, patří:

- přímost;
- vzdělanost;
- silná osobnost;
- logika;
- přesnost;
- výkonnost.

Individualistické kultury jsou zejména kultury západní (západní Evropa, USA). Lidé z těchto kultur také přísně oddělují osobní pracovní život. Osobní vztahy přesahující vztahy pracovní nejsou pro spolupráci důležité.

V kolektivistických kulturách je pro lidi důležitá příslušnost k silným skupinám, které je chrání, ovšem zároveň očekávají velmi silnou loajalitu všech členů. Loajalita a příslušnost ke skupině jsou významnější než osobní zájmy jedince. Jedinec tak své vlastní zájmy podřizuje zájmům skupiny. Schopnost řádného dokončení úkolu je měřítkem úspěchu. Mezi hodnoty uznávané v kolektivistických kulturách patří:

- zájem a péče o ostatní;
- široká rodina;
- pohostinnost;
- láska k zemi;
- respekt ke starším;
- odpovědnost k prostředí.

Rodina je v kolektivistických kulturách velmi významná, vztahy mezi jejími členy jsou silné a trvalé. Příslušnost k zaměstnavateli je rovněž velmi významná. Lidé si váží svého členství ve skupinách a chovají se velmi odpovědně. Mezilidské vztahy jsou v těchto kulturách velmi významné. Důkladné vzájemné poznání a vytvoření přátelského vztahu je nezbytné a předchází navázání spolupráce. Kolektivismus je typický pro asijské kultury, jako je např. Čína, Indie, Japonsko.

5.2 Vnímání času v různých kulturách

Z hlediska interkulturní spolupráce je důležité vědět, že různé kultury mají různou tendenci k vnímání času. Každý z nás má kulturně podmíněné vnímání času, a zrovna v tomto případě je obtížné představit si, že někdo může čas vnímat jinak než my. Vnímání

času je silně ovlivněno učením. Na odlišné vnímání času v různých kulturách upozornil Edward T. Hall, a čas nazval mlčenlivou řečí, pomocí níž určujeme význam a uspořádáváme činnosti.⁵

Čas může být vnímán jako polychronní nebo jako monochronní. Polychronní vnímání času znamená, že čas je považován za nelineární, cyklický, více věcí se děje najednou. Dokončení záměrů je důležitější než dodržení předem stanovených časových plánů a termínů. Toto vnímání času je charakteristické pro země Středního východu, Latinské Ameriky a asijských zemí (polychronní kultury).

Monochronní vnímání času znamená, že čas je považován za lineární, věci se dějí postupně v logických návaznostech. Čas, respektive činnosti, se plánují, stanovují se závazné termíny, ceněna je rychlost. Čas je považován za vzácný zdroj a užívá se rčení „čas jsou peníze“. Toto pojetí času je obvyklé v severní a západní Evropě a v USA (monochronní kultury).



Cvičení:

Arun, který je původem z Indie, byl na pracovní cestě v Německu. Při své cestě zpět do Indie uviděl na letišti v obchodě se suvenýry krásnou mísu z míšeňského porcelánu. Přestože do nástupu do letadla zbývalo asi jen 10 minut, rozhodl se Arun mísu koupit jako suvenýr pro svou rodinu. Vstoupil do obchodu, kde prodavač právě obsluhoval skupinu japonských turistů. Arun čekal, ale snažil se přitom získat pozornost prodavačky, aby stihl nákup před nástupem do letadla. Prodavačka ale na každý jeho pokus reagovala odmítavě, nejprve slušně: „Moment, prosím!“ nebo „Promiňte, ale nejdříve musím obsloužit tyto zákazníky.“, následně až popuzeně: „Bohužel mám jen dvě ruce!“ To už ale byl Arun jmenovitě volán, aby se dostavil k odletu. Opustil tedy obchod a bez mísy urychleně nastoupil do letadla.

Jaké vnímá čas Arun a jak německá prodavačka?

Jak by asi vypadala podobná situace, kdyby se odehrála na letišti v Indii v obchodě, kde obsluhuje indický personál?

Jaké jsou podle vašeho názoru výhody a nevýhody různého vnímání času?

Nelze říci, že by polychronní nebo monochronní vnímání času bylo správnější či méně správné, ani více či méně efektivní z pracovního hlediska. Lidé z monochronních kultur ale působí na lidi z polychronních kultur jako málo ohleduplní. Spolupráce s lidmi s polychronních kultur je pro monochronně vnímající jedince zpravidla velmi stresující.

⁵ Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

Setkáme-li se s jedinci s polychronním vnímáním času, je nutné si uvědomit, že:

- čas je vnímán jako nestrukturované, nekonečné, cyklické kontinuum;
- čas je prožíván, je zážitkem;
- mnoho věcí (aktivit) probíhá zároveň;
- změny a vyrušení jsou přijímány lehce;
- plány a termíny nejsou významné;
- významné jsou vztahy;
- vytvoření vztahu předchází obchodním aktivitám;
- důležité je sjednané záměry dokončit;
- porady mívají zpoždění.

Setkáme-li se s jedinci s monochronním vnímáním času, je nutné si uvědomit, že:

- čas je vnímán jako lineární a měřitelný, může být organizován;
- čas je/musí být řízen;
- „čas jsou peníze“;
- aktivity jsou vykonávány postupně;
- změny jsou přijímány těžce;
- vyrušení jsou považována za nevhodná a nezdvořilá;
- jednotlivec je významnější než skupina;
- důležitá je výkonnost a rychlost;
- obchodní vztah je možný bez osobního vztahu;
- plány a termíny jsou přesné a musí se dodržet;
- porady začínají a končí přesně a mají stanovený program.

5.3 Komunikace s nízkým a s vysokým kontextem

Máme obecnou tendenci vyvozovat soudy na základě toho, co lidé říkají, píší a jak se prezentují. Při interkulturní komunikaci tak ale může docházet k mnoha nedorozuměním. Je tomu tak proto, že způsoby naší komunikace jsou také kulturně podmíněny, a různé kultury preferují různé způsoby komunikace. Představit si, že někdo komunikuje jinak, než my, je značně obtížné. Nejsme-li na tuto situaci předem připraveni, můžeme sdělení našeho komunikačního partnera pochopit chybně a následně být velice překvapeni důsledky našeho nedorozumění.



Cvičení:

Petr pracuje pro britskou firmu v Londýnském sídle. Právě telefonuje s Ranim, vedoucím zákaznického centra firmy, které je lokalizováno v Dillí v Indii.

Petr: Je nutné vyškolit všechny pracovníky zákaznického centra v Dillí na používání naší nové softwarové podpory customer relations management (CRM). Školení je potřeba realizovat během příštích dvou týdnů.

Rani: Během dvou týdnů? To bude náročné. Ty myslíš, že je to možné?

Petr: Bude to náročné. Bude to vyžadovat velkou píli a kreativitu. Ale možné to je. Je to dokonce nutné kvůli kompatibilitě procesů v celé naší firmě.

Rani: Aha, ano, jistě.

Petr: Výborně, tato věc je tedy jasná. A co je dalšího zajímavého ve vašem centru?

Rani: Všechno je v pořádku. Všichni se těšíme na Diwali příští týden.

Petr: Co je Diwali?

Rani: To jsou svátky světla. Koná se mnoho oslav. Lidé si rádi tou dobou berou dovolené, aby tyto svátky mohli strávit se svými rodinami.

Petr: O tom jsem nikdy neslyšel. Možná jsou ty svátky podobné našim Vánocům.

Shrňte, o čem Petr a Rani komunikovali.

Jak mohl komunikaci interpretovat Petr?

Jak mohl interpretaci interpretovat Rani?

Asi tušíme, že došlo k nedorozumění. Podívejme se na telefonický rozhovor Petra s Ranim, který následoval po dvou týdnech od prvního rozhovoru.



Cvičení:

Petr: Rani, jaké jsou výsledky školení personálu na nový CRM software?

Rani: Petře, mám dobré zprávy. Dosáhli jsme nemožného. Více než polovina pracovníků se právě účastní školení. Tento týden zahájíme školení pro dalších 50 pracovníků a ode dneška do dvou týdnů bude vyškolen 100 % personálu.

Petr: Cože? Neříkali jsme snad, že k dnešku už měli být všichni vyškolení?

Rani: Ano. Teď, když svátky Diwali skončily, a všichni zaměstnanci jsou zpátky v práci, nebude se školením žádný problém.

Co si asi myslí Petr o Ranim?

Co si asi myslí Rani o Petrovi?

Jak může popsaná situace ovlivnit budoucí spolupráci mezi Petrem a Ranim?

Co mohou udělat proto, aby se podobná situace neopakovala?

Problém v komunikaci mezi Petrem a Ranim nastal proto, že Indie patří mezi kultury, které upřednostňují komunikaci s vysokým kontextem, zatímco pro Velkou Británii je

typická komunikace s nižším kontextem, rozhodně ve srovnání s Indií. Na kulturní rozdíly v kontextu komunikace upozornil E. T. Hall.⁶

Komunikace s vysokým kontextem má následující charakteristiky:

- význam sdělení je skryt v jeho kontextu, má implicitní charakter;
- sdělení obsahují méně dat ve srovnání s nízkokontextovou komunikací;
- přání a potřeby jsou vyjádřeny nepřímo z důvodu zachování tváře příjemce sdělení;
- nízkokontextová komunikace je ve vysokokontextových kulturách vnímána jako nezdvořilá;
- příjemcům zpráv z nízkokontextových kultur připadá nejasná, vyhýbavá;
- komunikace je typická pro Čínu, Japonsko, Indii a další asijské země, kde je zároveň význam vztahů větší než význam výkonu;
- city a intuice mají ve vysokokontextových kulturách při rozhodování větší význam než racionalita a logika.

Komunikace s nízkým kontextem má tyto hlavní charakteristiky:

- sdělení je velmi přímé, explicitní;
- v komunikaci je užíváno více dat;
- přání a potřeby jsou jasně vysloveny, což má příjemci pomoci porozumět sdělení – možná ztráta tváře při komunikaci s partnery z vysokokontextových kultur (!);
- typická pro USA, Německo a západní kultury obecně, které jsou individualistické a zaměřené na výkon;
- při argumentaci převládá logika a racionalita nad intuicí a city.

Podle E. T. Halla je nízkokontextová komunikace typická pro kultury se tendencí k individualismu a monochronnímu vnímání času. Naopak vysokokontextová komunikace je typická pro kultury s tendencí ke kolektivismu a polychronnímu vnímání času.

S ohledem na propojení sklonu části kultur k individualismu, monochronnímu vnímání času a komunikaci s nízkým kontextem na straně jedné, a propojení sklonu jiné části kultur ke kolektivismu, polychronnímu vnímání času a komunikaci s vysokým kontextem na straně druhé, je v interkulturním pracovním prostředí potřeba počítat se značnými interkulturními odlišnostmi zejména v následujících oblastech:

- vzdálenost a osobní zóna;
- interakce a dotyky;
- učení, sdílení a vytváření znalostí;
- plnění úkolů.

⁶ Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

V Tabulce 1 jsou vyjmenovány základní charakteristické projevy obou skupin kultur v uvedených čtyřech oblastech, významných pro pracovní komunikaci.

Tabulka 1: Projevy různých typů kultur v různých oblastech

Oblast	Nízkokontextové, monochronní, individualistické kultury	Vysokokontextové, polychronní, kolektivistické kultury
Vzdálenost a osobní zóna	<ul style="list-style-type: none"> - Prostor je považován za osobní - Komunikační partneři jsou vzdáleni 80-100 cm 	<ul style="list-style-type: none"> - Prostor je považován za veřejný - Komunikační partneři jsou vzdáleni 30-50 cm
Interakce a dotyky	<ul style="list-style-type: none"> - Omezená neverbální komunikace - Dotyky mezi komunikačními partnery nejsou obvyklé 	<ul style="list-style-type: none"> - Významná a bohatá neverbální složka komunikace - Dotyky pro zvýšení důrazu komunikace jsou obvyklé
Učení, sdílení a vytváření znalostí	<ul style="list-style-type: none"> - Realita je rozdělená na dílčí jevy - Myšlení je induktivní od konkrétního k obecnému - Zaměření na detail 	<ul style="list-style-type: none"> - Všechno je propojené a související - Myšlení je deduktivní od obecného ke konkrétnímu
Plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> - Věci jsou prováděny podle instrukcí a pravidel - Pozornost je věnována procesu a cíli 	<ul style="list-style-type: none"> - Věci jsou prováděny v závislosti na vztazích mezi lidmi - Pozornost je věnována vztahům a zájmům skupiny

5.4 Koncept tváře a vyjadřování souhlasu

Ve vysokokontextových, polychronních, kolektivistických kulturách se setkáváme s tzv. konceptem tváře. Mít tvář, zachovat si tvář, získat tvář je vysoce ceněno. Znamená to, že člověk požívá společenské vážnosti. Tvář lze ovšem i ztratit, a to je v těchto kulturách vnímáno velmi negativně jak samotným jedincem, tak společností. Proto imperativem v těchto společnostech je jednat tak, aby nikdo tvář neztratil.

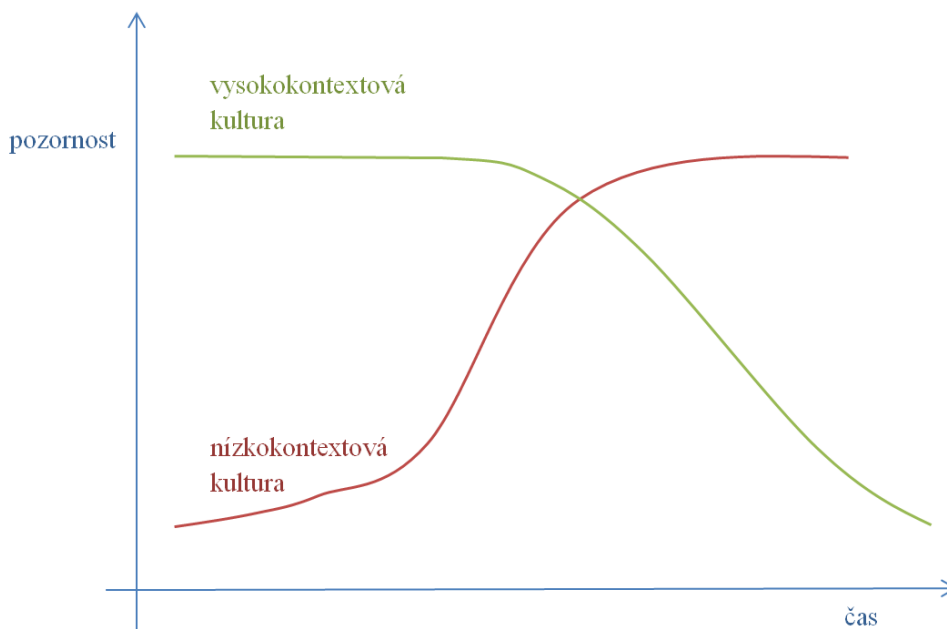
Ke ztrátě tváře ovšem vede i přímé vyjádření nesouhlasu ze strany komunikačního partnera anebo přímé odmítnutí myšlenky, názoru, nabídky apod. Koncept tváře se proto pojí s vysokokontextovými kulturami, neboť zachování vysokého kontextu zaručuje zachování tváře. Tyto kultury tedy prakticky nepoužívají výraz Ne. Pokud lidé s něčím nesouhlasí, používají například tyto odezvy:

- vůbec neodpoví;
- změni téma rozhovoru;
- oddálí odpověď – např. výzvou „Vraťme se, prosím, ještě k Vašemu vysvětlení.“;
- otočí otázku – např. „A Vy myslíte, že to možné je?“;
- odpoví vyhýbavě – „snad by to možné bylo“, „vynasnažíme se“, „možná později...“.

Ovšem použijí-li lidé z těchto kultur výraz Ano (jistě, ok, bez problému), nemusí to znamenat souhlas. Ano znamená, že lidé poslouchají, vnímají, rozumí. Chceme-li tedy mít jistotu, že si s partnery z vysokokontextových kultur rozumíme, je potřeba opakovaného ujištění.

5.5 Specifika vedení porad v interkulturním prostředí

Kulturní odlišnosti se projevují také ve vedení porad a v chování jejich účastníků. Pokud si toho nejsou účastníci předem vědomi, může i zde docházet k mnoha nedorozuměním až frustracím. V kolektivistických vysokokontextových kulturách s polychronním vnímáním času je účelem porad vzájemné seznámení, posílení vzájemných vztahů, diskuse o cílech a generování myšlenek. V polychronních nízkokontextových individualistických kulturách mají porady daný plán, vymezený čas, prezentují se fakta, navrhuji se postupy a určí se řešení či další postup. Zajímavá je také odlišnost v distribuci pozornosti u různých kultur. Rozdílnost je znázorněna na Obrázku 6.



Obrázek 6: Rozdělení pozornosti během porad. Zdroj: Messner, W. (2013) *Intercultural Communication Competence*. Globus Research, Bangalore.

Lidé z asijských ale také např. středomořských zemí považují začátek porad za společenskou část, během níž se upevňují vzájemné vztahy, a diskutuje se spíše o osobních věcech. Teprve následně se přechází k důležitějším tématům, jimž je nutno věnovat pozornost a za nejvýznamnější je považován konec porad.

Lidé ze západních kultur jsou nejpozornější na začátku porad, kdy se také probírají nejzávažnější body programu. Postupně pozornost opadá, a pokud dojde na společenskou konverzaci, je to na konci porady, je-li ještě časový prostor. Zorganizovat efektivní poradou, kde jsou příslušníci obou typů kultur, je tedy náročné.

5.6 Kultury z pohledu řízení a vedení lidí

Z pohledu řízení a vedení lidí můžeme kultury schematicky rozdělit na kultury orientované na lidi, což jsou kultury kolektivistické, vysokokontextové, polychronní, a na kultury orientované na výsledky, což jsou kultury individualistické, nízkokontextové, monochronní.

Vedeme-li spolupracovníky z kultur orientovaných na lidi nebo máme-li sami vedoucího z takové kultury, měli bychom počítat s tím, že:

- význam vzájemných vztahů je velký;
- vztahy mají dokonce větší význam než výkon;
- pracovní a rodinné události spolupracovníků se budou prolínat;
- v týmu bude panovat důvěra a pocit vzájemné a společné odpovědnosti;
- vedoucí je spolupracovníky idealizován;
- vedoucí podrobně popisuje a zadává pracovní úkoly;
- zadání úkolu je pracovníkům opakováno;
- není-li zadání opakováno, je úkol nedůležitý a pracovník se jím přestane zabývat.

Vedeme-li spolupracovníky z kultur orientovaných na úkoly nebo máme-li sami vedoucího z takové kultury, měli bychom počítat s tím, že:

- nejdůležitější je plnění úkolů, vztahy nejsou podstatné;
- důvěra je budována na základě pracovní spolehlivosti;
- pracovní život je oddělen od soukromého;
- úkol je zadán rámcově, jedenkrát;
- průběžná kontrola plnění úkolu není obvyklá;
- předpokládá se, že úkol bude splněn řádně a včas.

Tendence k vedení lidí a plnění úkolů je silně podmíněna původní kulturou pracovníka a lze ji těžko změnit. Zejména v náročných pracovních situacích máme tendenci se vracet k našemu původnímu způsobu chování. I v tomto případě je nutné vědět, jaké chování můžeme očekávat od příslušníků různých kultur, abychom se vyhnuli nedorozuměním a případně nesplněným úkolům.

5.7 Interkulturní trénink

Interkulturní trénink je speciální přípravou pracovníků firem na vyslání do zahraničí. Na interkulturní trénink se dnes zaměřuje řada specializovaných firem a je to oblast, na kterou bývá vhodné najmout externí specializovanou firmu s dokonalou znalostí specifik oblasti, do níž je pracovník vyslán. Budeme si nyní představovat interkulturní trénink pro pracovníky, kteří mají z pracovních důvodů dlouhodobě vycestovat do jiné země a budou se sem na určitou dobu stěhovat i se svou rodinou.

Takový kompletní interkulturní trénink má tři součásti:

- jazykovou část;
- trénink interkulturního managementu;
- příprava rodiny na přesídlení, zajištění veškerých služeb.

Z hlediska časového rozložení má rovněž tři etapy:

- před odjezdem;
- v průběhu výkonu práce;
- po návratu.

Součástí služeb před odjezdem je výběr vhodných pracovníků pro zahraniční pozici. Podcenění výběru vedlo k tomu, že pracovník pozici v zahraničí nezvládl, a to navzdory tomu, že mu byl poskytnut příslušný trénink. Proto se na tuto oblast také v posledních letech klade větší důraz. Osobní charakteristiky některých lidí nedávají předpoklad k úspěšnému uplatnění v zahraničí, zatímco v domácím prostředí mohou být velmi výkonní. Je tedy v zájmu firmy nalézt pro talentovaného pracovníka odpovídající uplatnění.

Další součástí tréninku, která probíhá ve všech třech etapách, je jazyková příprava. Před odjezdem musí pracovník dosáhnout potřebné úrovně znalosti místního jazyka, tu dále rozvíjí při práci v zahraničí, a po návratu je vhodné znalost řeči udržovat pro případ dalšího využití této znalosti.

Před odjezdem je pracovník proškolen o kulturních zvyklostech dané země a projde tréninkem obchodního jednání, vyjednávání a řešení problémů v dané kultuře. Při výkonu práce pak má pracovník stále možnost konzultovat řešení pracovních situací s odborníkem na danou kulturu.

Před odjezdem a při pobytu jsou poskytovány služby související s přesídlením celé rodině. Tyto služby by měly být tak komplexní, aby přesídlení pro pracovníka a jeho rodinu nebylo větší zátěží, než je nezbytně nutné. Kromě proškolení příslušníků rodiny o kultuře země, kam odjíždějí, jsou zajištěny všechny potřebné náležitosti jako bydlení, potřebné vybavení domácnosti, zajištění míst ve školách pro děti, pomoc při nalezení pracovní pozice pro manžela/manželku, vyřízení všech potřebných úředních formalit atd.

Neopominutelnou součástí řádného tréninku je podpora při znovuzačlenění do původní domácí kultury. Ukazuje se totiž, že návrat z pracovního pobytu v cizině může být pro pracovníka a jeho rodinu větší zátěží než odjezd a začátek práce v cizině. Pomoc se zpětnou integrací je nutnou součástí tréninku.



Cvičení:

Se kterými z popsaných kulturních odlišností jste se setkali? Jak jste se s nimi vypořádali?

Které interkulturní odlišnosti považujete vy osobně za nejvýznamnější z hlediska interkulturní komunikace? Představte si, že máte jednat s příslušníkem odlišné kultury, třeba s Indem. Na co se obzvláště pečlivě připravíte a proč?

6 Další významné interkulturní studie



Cíle studia kapitoly:

- Seznámit se s dalšími studii s interkulturní tematikou
- Uvědomit si možnost různých přístupů k posuzování kulturních odlišností

Oblastí kulturních specifíků a odlišností, interkulturního řízení a interkulturní komunikace se zabývá množství odborníků. Zde poukazujeme na další tři významné interkulturní studie, které mají značný význam pro poznání v oblasti interkulturního řízení a komunikace.

Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho a jeho spolupracovníků

Profesor Geert Hofstede provedl jednu z nejkompexnějších studií o vlivu národní kultury na pracovní hodnoty. Vytvořil první empirický model dimenzí národní kultury, který se stal paradigmatem pro posouzení významu kulturních prvků v mezinárodních vztazích. Návazně Hofstede vytvořil také model organizační kultury.

Mnoho zajímavých informací z výzkumů profesora Hofstedeho a jeho spolupracovníků je publikováno na stránkách Hofstede Centre <http://geert-hofstede.com> a na stránkách Itim Interntional <http://www.itim.org>. Itim International je komerčním subjektem, jehož misí je naučit klienty využívat kulturu jako strategickou výhodu. Geert Hofstede a jeho spolupracovníci své poznatky neustále aktualizují a seznamují s nimi odbornou veřejnost. Nové poznatky jsou publikovány na webu Hofstede Centre. Zajímavým nástrojem je např. srovnávání kulturních dimenzí jednotlivých zemí. Tento nástroj je dostupný na <http://geert-hofstede.com/countries.html>. Geert Hofstede aktuálně definuje šest kulturních dimenzí. Tyto dimenze a jejich význam jsou prezentovány na <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>. Záznamy ze zajímavých přednášek profesora Hofstedeho lze vyhledat na youtube.com.⁷

World Values Survey

World Values Survey (WVS) je globální síť vědců, kteří studují měnící se společenské hodnoty a jejich dopad na společenský a politický život. Výzkum probíhá od roku 1981 v téměř 100 zemích světa a zahrnuje téměř 90 procent světové populace. Pro výzkum je používán jednotný dotazník.

⁷ viz např. Hofstede, G. *Recent Discoveries about Cultural Differences*. [online] [cit. 2014-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=LBv1wLuY3Ko>>.

WVS se snaží pomoci vědcům a politikům pochopit změny v přesvědčeních, hodnotách a motivaci lidí na celém světě. Pomocí dostupných dat lze analyzovat hospodářský rozvoj, demokratizaci, náboženské vyznání, rovnost žen a mužů, sociální kapitál a vnímání subjektivní situace ve sledovaných zemích světa. Informace o WVS jsou k dispozici na www.worldvaluessurvey.org.

GLOBE Model

GLOBE model kulturních odlišností je výsledkem rozsáhlé studie šesti desítek zemí. Studie GLOBE probíhala v letech 1994 až 2004 a byla zaměřena na kulturní aspekty vedení a efektivitu práce. Výsledky studie byly publikovány v řadě děl, mezi nimiž jsou nevýznamnější publikace J. S. Chhokara a R. J. House a jejich spoluautorů.⁸ Ve studii GLOBE je stanoveno devět kulturních dimenzí:

- Vzdálenost moci (Power distance) – míra, do které lidé respektují nerovnost rozdělení moci;
- Institucionální kolektivismus (Institutional collectivism) – míra, do jaké je podporována a oceňována aktivita ve prospěch společnosti a loajalita ke skupině;
- Skupinový kolektivismus (In-group collectivism) – míra, do jaké jsou lidé hrdí na to, že náleží k určité skupině a jsou k ní loajální;
- Asertivita (Assertiveness) ;– míra, do jaké jsou lidé asertivní či agresivní v sociálních vztazích
- Orientace na budoucnost (Future orientation) – míra, so jaké lidé plánují a zaměřují se na dlouhodobé cíle za cenu omezení v současnosti;
- Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance) – míra, do jaké jsou lidé ochotni podstupovat riziko;
- Orientace na výkon (Performance orientation) – míra, do jaké jsou lidé ochotni trvale zlepšovat své pracovní výkony a dosahovat excelence;
- Rovnost pohlaví (Gender egalitarianism) – míra rozlišování mužských a ženských rolí ve společnosti;
- Orientace na lidi (Humane orientation) – míra, do níž je společensky oceňován ohled na ostatní lidi, spravedlnost, altruismus, velkorysost a péče o ostatní.

⁸ Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House R. J. (2007) *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates, NewYork.
Rámcové výsledky studie jsou uvedeny např. na webové stránce Center for Creative Leadership v textu (bez uvedení autora) *Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study In a Nutshell*.
<http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>



Cvičení:

Zjistěte více informací z prezentovaných studií.

Navštivte stránky Hofstede Centre (<http://geert-hofstede.com/countries.html>) a vygenerujte kulturní profil ČR a srovnajte ho s kulturním profilem jiné země. Jak se na základě komparace kulturních profilů připravíte na obchodní jednání?

7 Interkulturní obchodní jednání



Cíle studia kapitoly:

- Uvědomit si podstatu obchodního jednání
- Poznat specifika obchodního jednání mezi příslušníky odlišných kultur
- Osvojit si přístup k interkulturnímu obchodnímu jednání s využitím modelu AID

Jednání s příslušníky jiných kultur, než je ta naše, je v dnešní době zcela obvyklé. Bohužel, vzhledem k rychlosti změn v současné společnosti a ekonomice mnoho manažerů nevěnuje dostatek času přípravě na interkulturní jednání a při samotném jednání neprojevují dostatek znalostí o kulturních odlišnostech, flexibility a trpělivosti. To pro ně ale může znamenat velmi vysoké škody – neuzavřené kontrakty, zpomalené projekty apod.

Ku příkladu jedna firma z USA přišla o velkou zakázku v Řecku, protože její zástupci podcenili nutnost přizpůsobit se při jednání o kontraktu řeckým zvyklostem. Američané, podle svých zvyklostí, byli velmi přímí a snažili se jednání vést co nejefektivněji, tak, aby kontrakt byl uzavřen v co nejkratší době. Jenže Řekové takový způsob jednání považovali za nezdvořilý, neboť v jejich kultuře nesmí být při takové příležitosti vytvářen časový tlak, naopak, podmínky musí být vyjednávané bez ohledu na čas tím strávený. Kromě toho Američany považovali za příliš agresivní a pojali podezření, že se je americká strana snaží podvést, prosadit do smlouvy pro řeckou stranu nevýhodné podmínky, a proto tak s podpisem kontraktu spěchá. Řekové proto od podpisu kontraktu zcela ustoupili.

S malou nadsázkou můžeme říci, že 21. století je stoletím interkulturní komunikace a rozvoj schopností takové jednání úspěšně zvládat je předpokladem úspěchu firem i jednotlivců. Uplatnění správného stylu jednání je opět kombinací znalostí a intuice. V dalším textu se zaměříme na různé přístupy k interkulturnímu vyjednávání a na taktiky vyjednávání. Konečný úspěch však vždy bude také otázkou porozumění druhé straně (stranám), dokonalé přípravy a schopnosti uplatnit teoretické poznatky.

Vyjednáváním rozumíme proces, kdy se dvě či více stran rozhodují, co poskytnou a co získají v konkrétním případě směny. Jde o dosažení shody, resp. dohody za současné přítomnosti určité větší či menší nespokojenosti zúčastněných stran. (Ideálem je dohoda typu win-win, kdy jsou všechny strany 100% spokojené. V praxi je však tento ideál dosažitelný obtížně, viz níže.)

Interkulturní obchodní vyjednávání může nastávat v těchto situacích:

A. Při osobním setkání.

1. Mezi dvěma osobami z různých kultur.
 - Např. osoba odpovědná za prodej z jedné firmy navštíví osobu odpovědnou za nákup ve firmě v jiné zemi.
2. Uvnitř jedné pracovní skupiny, složené z příslušníků různých kultur.
 - Např. na univerzitách pracují běžně na konkrétních katedrách lidé z různých zemí a musí kooperovat.
3. Mezi skupinami.
 - Např. představitelé odborů pobočky v jedné zemi jednájí se zástupci zaměstnavatele z centrály, kteří pocházejí ze země sídla firmy.

B. Jednání prostřednictvím internetu.

- Internet je relativně novým prostředkem pro vyjednávání. Současný Web 2.0 k tomu poskytuje mnoho nástrojů od jednoduchého e-mailu přes možnost konferenčních hovorů, videokonferencí až po setkávání ve virtuálních světech. Na Internetu mohou v zásadě probíhat všechny tři výše uvedené typy jednání. Vzhledem ke specifickým Internetu je však při tomto typu jednání třeba zohledňovat i jiné faktory než při osobním styku.

V každém z uvedených případů a bez ohledu na podmínky či konkrétní účastníky a důvody vyjednávání bývají naplněny čtyři znaky vyjednávání:

1. Existuje určitá odlišnost zájmů vyjednávajících stran nebo přímo nesouhlas popř. konflikt. Tato skutečnost může být buď pouze vnímaná, pociťovaná, anebo otevřeně deklarovaná.
2. Vyjednávající strany jsou na sobě nějakým způsobem a do určité míry závislé.
3. Každá ze stran má důvod a snahu ovlivnit ostatní ve svůj prospěch.
4. Existuje možnost dohody. Pokud z nějakého důvodu není možné, aby se strany mohly shodnout na určitém řešení situace, ztrácí vyjednávání smysl.

Po dosažení dohody by každá ze stran měla být přesvědčena, že dohoda je pro ni do určité míry výhodná. Pokud je některá ze stran s dohodou nespokojena, hrozí pochopitelně nebezpečí dalšího konfliktu. K takové situaci může samozřejmě dojít, a to z různých příčin, např. časového tlaku nebo osoby pověřené vyjednáváním, která je pouze zástupcem strany.

7.1 Typy vyjednávání

Z hlediska dosaženého výsledku rozlišujeme dva typy vyjednávání, resp. výsledků vyjednávání. První z nich je distributivní vyjednávání, druhé integrativní vyjednávání.

Distributivní vyjednávání nese název podle slova distribuce, tedy rozdělení, a v zásadě jde o to, že strany jednájí o rozdělení omezených zdrojů. Jelikož jsou zdroje

omezené, je zřejmé, že co získá jedna strana, už nemůže získat druhá strana. Někdy se tento výsledek označuje jako win-lose, ale to je trochu zavádějící neboť u strany „lose“ se nejedná o ztrátu v absolutním smyslu slova. Pouze získává menší část z limitovaného zdroje. Tato situace je v globálních organizacích celkem častá, uveďme např. vyjednávání o mzdách, o pracovních podmínkách, o vnitřních rozpočtech organizací apod. Jedná se vždy o dělení limitovaného množství prostředků. Nelze tedy hovořit o win-win výsledku.

Při integrativním vyjednávání může být dosaženo situace, kdy každá ze stran dohodou získá, tedy že je na tom lépe po vyjednávání než před vyjednáváním. To samozřejmě neznamená, že dosáhla všeho, co chtěla, ale prosadila alespoň část svých zájmů. Tato situace bývá označována win-win. Integrativní vyjednávání je možné pouze v případech, že všechny strany jsou zainteresované na pozitivním výsledku, a že se nejedná o dělení limitovaných zdrojů. Win-win situace může nastat např. při řízení znalostí, resp. znalostních pracovníků. Výměna znalostí či spolupráce znalostních pracovníků může vést k tvorbě nové znalosti, která obohatí obě strany (např. vytvoření nového úspěšného produktu, z jehož prodeje profitují obě strany). Situaci win-win znají i studenti, když si předávají informace z přednášek (jeden chodí na ekonomii, druhý na právo, i když by oba měli být na obou) nebo si rozdělí zpracování otázek ke zkouškám (nutný předpoklad win-win: všichni jsou stejně zodpovědní).

7.2 Vyjednávací zóna

Každá ze stran vstupuje do vyjednávacího procesu v určitém výchozím bodě, zná svůj ideální cílový bod a ví, na co nepřistoupí, to je bod resistance. Ve výchozím bodě každá strana prezentuje svou nabídku. V procesu vyjednávání se každá strana snaží posunout dohodu co nejbližší k jejímu ideálnímu cílovému bodu. Konečná dohoda, je-li dosažena, se pak vždy pohybuje v intervalu bodu rezistence a ideálního cílového bodu každé ze stran. Situaci si lze představit na vyjednávání o cenách. Strana nabídky chce dosáhnout co nejvyšší ceny za nabízený produkt a neprodá ho za cenu, která by nepokryla její náklady. Strana poptávky chce dosáhnout co nejnižší ceny a nepřistoupí na cenu, která by přesáhla jeho mezní užitek, resp. cenu na trhu obvyklou či cenu převyšující disponibilní zdroje nakupujícího. Situaci zná každý, kdo na tržišti vyjednával o ceně.

7.3 Lidé ve vyjednávacím procesu

Proces vyjednávání je založen na interpersonální komunikaci. Lidé jsou zcela klíčovým faktorem celého procesu. Vyjednaavač, v obchodním vyjednávání často reprezentant společnosti, vstupuje do procesu vyjednávání se znalostí cílů, potřeb a očekávání druhé strany (ostatních stran) a samozřejmě se znalostí cílů a zájmů vlastních (zastupované organizace). Vyjednaavači v mezinárodním styku pocházejí navíc z různých kultur a jejich dosavadní zkušenosti, přístupy, hodnotový systém, zvyky apod. se mohou výrazně odlišovat. To vše ovlivní výsledek vyjednávání. Vyjednaavač se musí v těchto

náročných podmínkách zorientovat a správně odhadnout motivy a záměry druhé strany. Pro zjednodušení se popisují čtyři nejběžnější typy vyjednávačů, s nimiž se lze setkat:

1. Power Seeker (silový hráč). Vyjednávač, který je orientován na úkoly a výsledky, vyhledává výzvy a příležitosti, nevyhýbá se konfrontacím, rychle se rozhoduje.
2. Persuader (přesvědčovatel). Chová se společensky, je orientován na vztahy. Pod rouškou vlídnosti je ovšem zároveň ambiciózní a tvrdý vyjednávač. Vzhledem ke způsobu svého jednání může být nebezpečným oponentem.
3. Reliable Performer (solidní vyjednávač). Chová se solidně, důvěryhodně, bývá spolehlivý. Lépe se mu pracuje v přátelské atmosféře, nemá rád rychlé změny situace. Při rozhodování bere v úvahu předchozí zkušenost.
4. Limited Performer (slabý vyjednávač). Nedisponuje vysokým sebevědomím, chová se introvertně, potřebuje spíše podporu protistran, obtížně se rozhoduje.

Organizace, které se na vyjednávání důkladně připravují, vybírají i vyjednávače podle situace, své strategie a podle toho, jak odhadují chování protistrany. V jiných situacích může být skladba typů vyjednávačů zcela náhodná, např. když je jednání určeno hierarchickým postavením zástupců stran (např. jednání na úrovni vedoucích poboček, jednání na úrovni vedoucích projektových týmů).

7.4 Složky interkulturního vyjednávání

Ať už se jedná o jakoukoliv interkulturní situaci, je-li to možné, na jednání se připravíme. Celý proces lze rozdělit do dvou fází:

1. Plánování před samotným vyjednáváním.
2. Proces vyjednávání.

V rámci Plánování procesu vyjednávání se doporučuje provést čtyři kroky:

1. Shromáždění informací.
 - Nejlepší interkulturní vyjednávači věnují mnoho času studiu dostupných informací o protistraně. Zajímají se o organizaci, její kulturu, kulturu země, z níž pochází vyjednávač protistrany, o osobnost vyjednávače a o případy vyjednávání, které vedl, a o jejich výsledky. Dále sbírají informace týkající se vyjednávané věci. Specializované firmy poskytují v této oblasti služby – obstarají potřebné informace tak, jak je potřebuje konkrétní zákazník (oblast business intelligence).
2. Formulace cílů a požadovaných výstupů.
 - Před vyjednáváním je vhodné formulovat cíle vyjednávání, oblast přípustných řešení (srov. vyjednávací zóna výše) a vše konzultovat s okruhem zainteresovaných osob.

3. Příprava vyjednávací strategie a taktiky.
 - Strategií myslíme obecný přístup k vyjednávání včetně stanovených cílů a zájmů, které jsou pro organizaci nejdůležitější. Taktika je způsob uplatňování strategie, konkrétní postupy, lze říci způsob hry s protistranou.
4. Osobní příprava.
 - Lepší výsledek lze očekávat, je-li vyjednaváč řádně připraven i po osobní stránce, je klidný a přiměřeně sebejistý. Osobní příprava by měla vést k tomu, že vyjednaváč si po celou dobu jednání
 - udrží nadhled nad situací;
 - dokáže kontrolovat své emoce, popř. úzkost, a jednat racionálně;
 - dokáže přesně artikulovat své zájmy, nabídky a požadavky.

Kroky Procesu vyjednávání

Obvyklý úplný proces vyjednávání mívá šest kroků, z nichž první je již popsána příprava. Výčet kroků je uveden dále:

- **Krok 1: Příprava**
Již bylo řečeno, že je třeba projít důkladnou přípravou před zahájením procesu vyjednávání.
- **Krok 2: Vytváření vztahů**
Na začátku jednání je důležité navázat příznivé vztahy s protistranou, vytvořit ovzduší důvěry. Obvykle proběhne kratší či delší small talk, hovor o něčem, co se netýká tématu jednání, např. o rodině, cestování apod. Právě v oblasti small talk, délce, vhodných tématech apod. jsou rozhodující kulturní zvyklosti! Strana v roli hostitele by měla vytvořit prostředí, v němž se protistrana – host, bude cítit dobře. Nakonec je otevřen problém jednání. Není vhodné zmiňovat osoby, pouze věcnou podstatu problému (věci).
- **Krok 3: Výměna informací**
V tomto kroku se podrobně definuje pohled vyjednavajících stran na problém a vyjasní se zájmy a přístupy stran k jednání.
- **Krok 4: Hledání řešení situace**
Vytvářejí se návrhy řešení při zohlednění zájmů a kulturních odlišností stran
- **Krok 5: Výběr alternativy (řešení)**
Se zohledněním kritérií stran se vybírá nejlepší možné řešení. Doporučuje se zachovat klid a trpělivost.

- Krok 6: Potvrzení výstupu jednání
Je sestavena závěrečná dohoda (zpravidla písemně, ale není to vždy podmínkou – srov. kulturní rozdíly!).

Je zjednodušující předpokládat, že představitelé určité kultury budou používat shodný přístup k vyjednávání. Přesto lze učinit obecné závěry o způsobech vyjednávání v různých kulturách. Ve studii *Ten Ways That Culture Affects Negotiation Style*⁹ je popsáno na 300 forem vyjednávání mezi dvanácti vybranými zeměmi. Například styl win-win preferují stoprocentně Japonci, silně Číňané, Francouzi, Indové i Američané (USA). Stejně země s výjimkou Číny upřednostňují neformální způsoby jednání a spokojí se s obecným výstupem jednání. Win-lose styl užívají např. Španělé a Brazilci, Španělé navíc jednájí velmi formálně a přímo. Očekávají také konkrétně formulované výstupy jednání.

Příčin, které způsobují odlišnost vyjednávacích stylů, je řada. Patří mezi ně politický systém, platná legislativa, ideologie či kulturní tradice. Alespoň minimální znalost kultury protistrany je výrazem respektu k partnerovi a vždy vyjednávání usnadní.

Jakkoliv se zdá, že orientace v interkulturním vyjednávání je velmi náročná, lze stanovit deset zásad, které můžeme označit za Best Practices – Negotiating Strategies (Nejlepší praktiky vyjednávání):

1. Jednání pečlivě připrav.
2. Užívej win-win přístup, aby obě strany měly pocit, že budou mít z dohody užitek.
3. V průběhu jednání buď důsledný a cílevědomý.
4. Vyjadřuj se tak, aby všichni bez problémů rozuměli.
5. Ptej se a odpovědi pečlivě poslouchej.
6. Podporuj rozvoj osobních vztahů.
7. Vystupuj integrálně, neměň své základní názory, hodnoty a východiska, což ovšem nevyklučuje nalezení kompromisu.
8. Ústupky patří do pozdějších fází jednání.
9. Buď trpělivý a snaž se pochopit stanovisko partnera.
10. Dbej o svůj interkulturní trénink a přijímej vyjednávací zvyklosti hostitelské země.

⁹ Salacuse, J. W. (1998) Ten Ways That Culture Affects Negotiation Style. *Negotiation Journal*, July 1998, pp. 221-240.

7.5 AID model pro interakce s odlišnými kulturami

Jednání s příslušníky odlišných kultur může usnadnit AID model. Využití tohoto modelu je určitou prevencí před nesprávnými interpretacemi chování našich komunikačních partnerů a před nevhodnými reakcemi nás samotných. Při setkávání s odlišnými kulturami můžeme pozorovat tendenci lidí k unáhleným závěrům na základě emocí, předsudků a stereotypů. Použití AID modelu tuto tendenci oslabuje. Než bude model vysvětlen, projdeme si následující cvičení.



Cvičení:

V dubnu 2013 se Bill Gates (zakladatel společnosti Microsoft) setkal s prezidentkou Jižní Koreje paní Park Geun-hye. Paní prezidentka se s Bilem Gatesem chtěla poradit o svých plánech na vybudování kreativní ekonomiky. Snímky paní prezidentky s Bilem Gatesem zaplnily první stránky místních i světových novin a samozřejmě se objevily i na internetu. Jeden z často prezentovaných snímků je Obrázek 7.



Obrázek 7: Prezidentka Jižní Koreje Park Geun-hye a Bill Gates.

Zdroj: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2343711/Wheres-hoodie-Mark-Zuckerberg-dons-suit-meeting-South-Korean-president-manages-offend-like-Bill-Gates-did.html>.

V červnu 2013 se korejská prezidentka setkala s Markem Zuckerbergem (zakladatel Facebooku). Jejich setkání je zachyceno na Obrázku 8.



Obrázek 8: Prezidentka Jižní Koreje Park Geun-hye a Mark Zuckerberg.

Zdroj: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2343711/Wheres-hoodie-Mark-Zuckerberg-dons-suit-meeting-South-Korean-president-manages-offend-like-Bill-Gates-did.html>.

Mark Zuckerberg pak pokračoval návštěvou sídla firmy Samsung a setkáním s jeho vrcholovými manažery. Tato návštěva je zachycena na Obrázku 9.



Obrázek 9: Mark Zuckerberg ve firmě Samsung.

Zdroj: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2343711/Wheres-hoodie-Mark-Zuckerberg-dons-suit-meeting-South-Korean-president-manages-offend-like-Bill-Gates-did.html>.

Co byste řekli o návštěvách významných amerických představitelů hi-tech společností v Jižní Koreji na základě zveřejněných fotografií? Co myslíte, že psala korejská média o těchto návštěvách?

Jak jste asi odhadli, středem zájmu byl způsob, jak se Bill Gates zdravil s prezidentkou Jižní Koreje. Při návštěvě Marka Zuckerberga pak opět bylo hodnoceno jeho zdvořilé vystupování a společenské oblečení při setkání s paní prezidentkou, a bylo stavěno do protikladu k Billu Gatesovi. Média poukazovala i na změnu oblečení Marka Zuckerberga při návštěvě Samsungu.

Abychom přešli zjednodušeným hodnocením, založeným na našich emocích, předsudcích a stereotypech, můžeme využít AID Model, vytvořený Wolfgangem Messnerem. AID Model¹⁰ má tři na sebe navazující složky, které vedou k nezaujatému posouzení situace.

A – Analyse

Dívejte se na situaci z nadhledu, popište vlastními slovy, co jste právě zažili. Nepoužívejte přitom žádné pozitivní ani negativní hodnocení.

I – Investigate

Snažte se porozumět důvodům a pozadí toho, co jste právě popsali. Proč se lidé chovali tak, jak se chovali?

D – Do or Not do

Rozhodněte se, zda budete nějak jednat. Pokud budete jednat, bude to díky dvěma předchozím krokům s hlubším porozuměním tomu, proč se aktéři situace chovali určitým způsobem. Takové jednání neohrozí osobní vztahy. Možná taky jen situaci přijmete a nebudete dělat nic.

Nyní postupujte s využitím AID Modelu a vyjádřete se k návštěvám Billa Gatese a Marka Zuckerberga v Jižní Koreji. (Vaše vyjádření spadá do oblasti „Do“ v kroku D.)

To, co jsme si vyzkoušeli na příkladu hodnocení návštěv Billa Gatese a Marka Zuckerberga s užitím modelu AID, je to, co bychom měli dělat v případě řízení interkulturních týmů. Měli bychom se snažit pochopit chování lidí z různých kultur tak, že je pozorujeme a popisujeme (obrazně řečeno), co dělají. Porovnáváním jejich chování můžeme nalézat odlišnosti a podobnosti jejich chování v obdobných situacích. Tato zjištění pak můžeme využívat pro zlepšení komunikace a spolupráce.

¹⁰ Messner, W. (2011) *Engaging with India. How to manage the softer Aspects of a Global Collaboration*. Createspace, London, pp. 17-18.

8 Fúze a akvizice společností v interkulturních podmínkách



Cíle studia kapitoly:

- Uvědomit si význam kulturních odlišností v procesech fúzí a akvizic
- Poznat možné přístupy k řízení kulturních změn při těchto procesech, jejich výhody a nevýhody
- Pochopit, proč je nutné věnovat velkou pozornost pracovníkům firem v těchto procesech
- Poznat, co dělat, aby z firem, které procházejí fúzí či akvizicí, neodcházeli klíčoví pracovníci

Fúze a akvizice (sloučení a převzetí) společností je účinnou a častou metodou dosažení firemního růstu. Cílem je vytvoření větší, výkonnější a ziskovější společnosti. Ukazuje se však, že reálné výsledky fúzí a akvizic zpravidla neodpovídají výchozím předpokladům. Jedním z nejzávažnějších důvodů takových výstupů jsou problémy s přístupem k lidskému kapitálu firem – tedy k pracovníkům, jejichž chování pak způsobí nižší výnos z transakce, než byl plánován.

Problémy s řízením lidského kapitálu jsou trvale kritickým místem fúzí a akvizic a příčinou nižší výnosnosti transakcí. Kulturní integrace nových částí firem patří mezi nejnáročnější procesy fúzí a akvizic a její význam v průběhu posledního desetiletí stále roste. Zahnutí kulturních otázek do procesů integrace společností je nevyhnutelné, opomenutí znamená nižší výsledný efekt.

V průběhu času firmy reálně přistupují k fúzím a akvizicím komplexněji. Dokládá to i přehled ukazatelů úspěšnosti fúzí a akvizic, které firmy používají pro jejich hodnocení. Mezi tyto ukazatele patří:

- zvýšení výnosů;
- zvýšení tržního podílu;
- snížení nákladů;
- plnění plánu integrace;
- růst výkonnosti;
- rychlost integrace;
- udržení klíčových pracovníků;
- kulturní soulad;
- spokojenost zákazníků;
- angažovanost pracovníků;

- nárůst inovací;
- získávání talentovaných pracovníků.

I když jsou především sledovány ukazatele finanční, řada společností zahrnuje do hodnocení i schopnost udržet klíčové pracovníky, dosažení kulturního souladu, míru angažovanosti pracovníků a schopnost získat talentované pracovníky.

Dnes je již známo, že špatně řešená témata vztahující se k řízení lidí jsou hlavní příčinou problémů při fúzích a akvizicích. Dále uvedené oblasti jsou považovány za kritické:

- nedostatečně řešená kulturní integrace;
- nejasná komunikace o cílech fúze/akvizice;
- nedocení významu řízení lidských zdrojů v průběhu fúze/akvizice;
- špatná a nedostatečná komunikace se zaměstnanci.

Tématy, která se dlouhodobě jeví jako klíčová k dořešení, jsou:

- udržení klíčových pracovníků v organizaci;
- komunikace se zaměstnanci;
- nalezení vhodného stylu vedení;
- harmonizace kultur.

8.1 Řízení kulturních změn v rámci fúze/akvizice

Po dlouhou dobu jsou kulturní odlišnosti považovány za jeden z nejkritičtějších faktorů úspěšných mezifiremních transakcí. V řešení této oblasti nastal doposud jen malý pokrok, avšak významný posun lze pozorovat v uvědomění si významu tohoto problému. Společnosti postupně hledají nástroje pro nalezení kulturního souladu ve svých různých částech.

Kultura ovlivňuje způsoby provádění práce. Aby společnost mohla kulturu ovlivňovat, řídit, musí neustále vyhodnocovat, jak aktuálně platné normy, hodnoty a chování lidí ovlivňuje naplňování obchodních cílů. Je důležité mít na paměti, že v této oblasti neexistuje nějaké správné či chybné pojetí, ale pouze dobré či špatné dopady kultury na cíle organizace.

Zásadní je vztah mezi kulturou a způsobem vedení společnosti (organizační jednotky). Způsob, jakým vedoucí pracovníci komunikují, jak se chovají, jaké vyznávají hodnoty, zásadním způsobem ovlivňuje organizační kulturu. Míra kulturní integrace v případě fúzí a akvizic musí odpovídat míře propojení organizačních součástí firmy. I v případě, že propojení částí firmy není silné, v celé organizaci musí platit totožné hodnoty. První, co je tedy třeba v případě integrace udělat, je určení firemních hodnot v jednotlivých částech společnosti a analýza jejich odlišností. Zvládnutí kulturní integrace je klíčovým faktorem úspěšného sloučení firem.

Obecně existují tři možné přístupy ke kulturní integraci:

1. Zachovat rozdíly v kulturách v jednotlivých částech organizace.
2. Zkombinovat kultury.
3. Vytvořit novou organizační kulturu.

Každý z těchto přístupů má své výhody a nevýhody. Ty základní z nich jsou uvedeny v následujícím přehledu:

Zachování kulturních odlišností organizačních součástí společnosti

Výhody

Soulad s lokálními trhy a geografickou lokalizací.

Existence silných subkultur.

Větší flexibilita jednotek.

Zachování produktivity během slučování.

Nevýhody

Nedochází k synergickým efektům při dosahování cílů organizace.

Nižší solidarita jednotek.

Pomalejší komunikace i pohyb pracovníků mezi jednotkami.

Obtížná standardizace procesů.

Kombinace kultur

Výhody

Vytvoření jednotné firemní identity.

Jednotné působení na zákazníky.

Standardizace politik a praktik.

Podpora vzniku neformálních sociálních sítí ve firmě.

Nevýhody

Rezistence určitého typu pracovníků.

Nerozvíjejí se subkultury.

Snížená flexibilita procesů.

Velké nároky na vedoucí pracovníky.

Vytvoření nové organizační kultury

Výhody

Společnost vzniklá fúzí/akvizicí je inovovaná.

Prostor pro pružné přijetí firemních politik.

Snadné přijetí nových partnerů do slučující se společnosti.

Nevýhody

Odpor ke změně.

Snížení produktivity během transformace.

Delší doba implementace.

Ať už se společnost rozhodne pro kteroukoliv z nabídnutých možností kulturní integrace, měla by být aktivní v následujících oblastech řízení lidského kapitálu:

1. Stanovit pravidla kulturní integrace.
2. Stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle integrace a určit způsoby a kritéria hodnocení jejich naplňování.
3. Hodnotit kulturní integraci ve vazbě na dosahování obchodních cílů a řídit změnu organizační kultury.
4. Vytvořit a zavést odpovídající organizační strukturu a stanovit optimální způsoby vedení.
5. Řádně provádět personální plánování.
6. Pečovat o vztahy mezi zaměstnanci v době změn, řídit pracovní právní vztahy.
7. Vytvořit a zavést vhodné programy v oblasti řízení lidí.
8. Transformovat pravidla odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Správně řízená změna organizační kultury při mezifiremních transakcích přispěje k vyšší výkonnosti zaměstnanců a k udržení nejtalentovanějších pracovníků, kteří jinak v době, kterou považují za nejistou, nejspíše najdou jiné pracovní uplatnění. Jen odchody těchto klíčových lidí způsobují téměř 10% snížení výnosu z transakce při porovnání s potenciální dosažitelnou hodnotou.



Cvičení:

V roce 1998 došlo k fúzi amerického výrobce automobilů Chrysler s německým výrobcem automobilů Daimler-Benz AG. Tato fúze byla označena jako fúze rovnocenných partnerů (merger of equals). Po deseti letech však byla spolupráce Daimler-Chrysler ukončena. Důvodů bylo více, ale jedním z významných bylo nezvládnutí nesouladu americké a německé kultury.

Jiným příkladem ze stejného oboru je fúze automobilových společností Renault, Francie a Nissan, Japonsko. K fúzi došlo v roce 1999. Tato fúze, motivovaná problémy v obou firmách, byla úspěšná. Za jeden z důvodů tohoto úspěchu je považována snaha těchto firem vzájemně si porozumět, a to přes značné kulturní odlišnosti.

Vyhledejte na internetu více informací o těchto dvou fúzích a porovnejte je z hlediska interkulturního řízení. Kde myslíte, že nastaly největší problémy v případě fúze Daimler-Chrysler. Proč při fúzi Renault-Nissan takové problémy nenastaly?

9 Východiska řízení znalostí v různých oblastech světa



Cíle studia kapitoly:

- Porozumět důvodům, proč různé kultury přistupují ke znalostem různě
- Pochopit, jak vztah ke znalostem ovlivňuje způsob vzdělávání
- Uvědomit si, jak odlišně se vyvíjí řízení znalostí v západních a východních kulturách

Jak bylo uvedeno výše, pro firmy je klíčové získání a udržení klíčových pracovníků. Je tomu tak proto, že znalosti těchto pracovníků jsou pro firmu cenným kapitálem, neboť jejich využití přináší firmě výnosy. Lidstvo od počátku svého vývoje vytváří, uchovává a předává znalosti nejrůznějšími způsoby. A tyto způsoby jsou úzce spjaty s kulturou dané společnosti. V současném světě, který je vzájemně propojen nejrůznějšími procesy a technologiemi, se představitelé různých kultur setkávají při nejrůznějších příležitostech a potřebují se znalostmi efektivně pracovat. Ačkoliv se dnes na internetu můžeme podívat na kterékoliv místo na světě a mluvit a vidět se s kýmkoliv z opačné polokoule, nemusíme se vůbec pochopit, jelikož naše vnímání a porozumění je dotčeno hluboce zakořeněnými kulturními vlivy. Pro vývoj světové společnosti i ekonomiky je efektivní práce se znalostmi, resp. efektivní řízení znalostí, nezbytné. Zkoumat kulturní odlišnosti přístupů ke znalostem a brát je v úvahu v praxi je proto velmi důležité.

V následujícím textu se zaměříme na přístup ke znalostem a jejich řízení v pěti významných oblastech světa: v USA, v Japonsku, v Evropě, v Číně a v Rusku. Schematické shrnutí východisek řízení znalostí je uvedeno v Tabulce 2.

Tabulka 2: Východiska řízení znalostí v různých částech světa

Charakteristiky řízení znalostí	USA	Evropa	Rusko	Japonsko	Čína
Východisko	Jsem úspěšný, tedy jsem	Získávám praktické zkušenosti, tedy jsem	Sleduji, tedy jsem	Miluji, tedy jsem	Učím se, tedy jsem
Smýšlení	Individualismus	(De)konstruktivismus	Dualismus	Skupinové smýšlení	Pragmatismus
Ideální znalost	Znalost jako zdroj	Znalost jako moc	Znalost jako niterný pocit	Znalost jako vztah	Znalost jako ctnost
Ztělesnění znalosti	Databáze znalostí	Znalostní agenti (lidé, technologie)	Znalost - osobní zkušenost	Společnost tvořící znalosti	Znalost - součást života
KM mechanismus	Znalostní ekonomika	Znalost jako projev	Být formován	Znalostní kultura	Řízení založené na znalostech
Cíl	Výhoda v blízké budoucnosti	Správnost	Sledovat výsledky je důležitější než stanovovat cíle	Výhoda v dlouhém období	Moudrost
Zaměření	Explicitní kódovaná znalost	Situačně konstruované znalosti	Skrytá znalost	Tacitní subjektivní znalost	Užitečná znalost
Strategie	Znovuuzívání znalosti	Politizace	Reformní strategie, zkoušení	Kreativita, transformace	Integrace
Procesy	Racionalizace	Konstrukce podle situace	Formování	Vize, emoce, důvěra, péče	Kontextualizace
Způsoby	Technologie, trhy	Identita/význam, participace/diskuse	Formování	Socializace	WSR Model
Metafora	Sbírej plody, které visí nízko	Vyprávěj příběhy	Nikdo není nepostradatelný	Kultivuj Ba	Výhoda pro jednotlivce i tým

Americký přístup je založen na přesvědčení, že znalost je strategickým zdrojem trvalé konkurenční výhody jednotlivce, firmy i národní ekonomiky. V USA jsou ceněny znalosti explicitní, tedy takové, které lze zaznamenávat, uchovávat v databázích a opakovaně užívat. Různými způsoby se měří investice do znalostí a za úspěch je považováno dosažení zisku z takové investice. Znalost je zbožím na trhu znalostí. Na trhu znalostí je výrazná role jednotlivců, a to na straně poptávky i nabídky znalostí; hovoří se o americkém konkurenčním individualismu. Dalším rysem této oblasti je důraz kladený na informační technologie pro uchování a přenos znalostí (informací), zatímco člověk, znalostní pracovník, a jeho sociální vztahy nejsou považovány za významné.

Japonský přístup ke znalostem je od amerického výrazně odlišný. Za nejcennější je zde považována znalost tacitní, tedy taková, která je těžko kodifikovatelná a přenositelná, protože je úzce spjata se zkušeností jejího nositele. Za důležitou je považována tvorba nových znalostí, které jsou zdrojem inovací. V procesu tvorby nové znalosti je zdůrazňován význam jedinců – nositelů znalostí a jejich vzájemných vztahů. Při řízení znalostí nejsou přímo řízeni tito lidé, neuzívá se systém příkazů a kontroly, ale je kultivováno prostředí,

v němž nositelé znalostí pracují. Pro toto prostředí se užívá japonské pojmenování Ba. Ba lze zjednodušeně přeložit jako místo, ale to je poměrně zavádějící, jelikož Ba je obecně prostředí, v němž dochází k interakcím nositelů znalostí, a které podporuje jejich vzájemnou důvěru, oddanost organizaci, kreativitu a je příznivé rozvoji vzájemných vztahů i nových znalostí. Z hlediska západního přístupu bychom mohli Ba do jisté míry asociovat s organizační kulturou. Hodnotami takové kultury jsou vzájemná láska, důvěra a starost o ostatní. Vnímání potřeb ostatních pracovníků a společného cíle je silným rysem japonského kolektivismu, podmíněného dávnou tradicí a filosofií „miluji, tedy jsem“.

Evropské pojetí znalostí je ovlivněno mnoha filozofickými směry a posouzení jejich vlivu a významu pro řízení znalostí je jedním z dosud nenaplněných úkolů vědy. Každopádně znalost je vždy vnímána ve spojení s historickým, sociálním a kulturním kontextem. Znalost tak může mít současně více významů. Znalost prezentovaná v konkrétní komunikační situaci může mít různý význam pro komunikátora a pro komunikanta. Znalost se tak stává politikem, nositel znalosti získává určitou moc, vliv či výhodu. Znalost zde má také tržní hodnotu, ale ta může být určena právě i zmíněným politickým významem znalosti.

V čínském přístupu ke znalostem je výrazně patrný vliv Konfuciova učení, které říká „učím se, tedy jsem“. Podle této filosofie je schopnost a ochota učit se určujícím faktorem lidskosti a znalost je považována za ctnost. Číňané tedy nijak výrazně nevnímají znalost jako zboží směnitelné na trhu. Znalost je prostředkem kultivace osobnosti i společnosti. Číňané byli samozřejmě nuceni reagovat na moderní způsoby řízení, které užívají jejich světoví konkurenti. V devadesátých letech 20. století zde profesor Gu Ji-fa a Dr. Zhu Zhi-chang vytvořili originální koncept řízení znalostí, který vychází z čínské tradiční filozofie a zároveň je uplatnitelný v současné ekonomice. Koncept se nazývá Wu-li Shi-li Ren-li, užívaná zkratka je WSR. I když je koncept možné vyložit v jakémkoliv jazyce, je otázka, zda příslušník jiné kultury, než čínské, je vůbec schopen stejné interpretace jako Číňan. Lze totiž říci, že Wu je výraz pro objektivní materiální existenci, Shi je výraz pro lidské konání a Ren pro vztahy. Podle principu WSR je tedy nutný celostní princip k řízení znalostí, který zahrnuje materiálně-technické aspekty řízení znalostí, učení se a tvorbu znalostí jednotlivců a řízení vztahů mezi nositeli znalostí. Otázka však je, co si pod takovým vysvětlením představí příslušníci různých kultur. Patrně se bude jednat o dosti různé interpretace. Číňané věří, že nejlepší přístup k řízení znalostí je vybavit nositele znalostí různými nástroji a metodami, vytvořit pružné organizační struktury a komunikační příležitosti a v prostředí, kde se cítí dobře, nechat pracovníky učit se, komunikovat, generovat znalosti a aplikovat je. Nejvíce pozornosti je přitom věnováno vztahům a kontextu.

V Rusku se řízení znalostí začalo rozvíjet na začátku 21. století. V přístupech se odráží množství vlivů. Rámcově lze hovořit o přístupu západním, slavistickém a euroasijském. Západní přístup přebírá metody západních podniků a prosazuje hodnoty jako svobodu, individualismus a pragmatismus. Slavistický přístup zdůrazňuje nutnost vlastní ruské cesty, odlišné od západních i východních způsobů řízení znalostí. Hodnotami jsou původnost, konzervatismus a pravoslaví. Přístup předpokládá uplatňování sociálním

ekonomiky. Euroasijský přístup připouští vliv západu i východu na ruskou mentalitu. Z asijské části přebírá kolektivismus, z evropské části individualismus a vnímá je jako dvě rovnocenné kvality, utvářející ruskou mentalitu. Kolektivismus v Rusku má však jiný charakter než v Japonsku. V ruských skupinách nepanuje obvykle silné ovzduší vzájemné důvěry a znalost je považována za soukromou. Sdílení znalostí je tedy obtížné. Velký význam má verbální komunikace. Lidé dávají přednost ústnímu předávání znalostí na konferencích, schůzkách a shromážděních. Dosud je v Rusku znát nižší stupeň rozvoje informačních a komunikačních technologií a dalším faktorem, který ovlivňuje řízení znalostí, je preference krátkodobých cílů před dlouhodobými. V myšlení lidí je stále ukotveno přesvědčení, že každý je nahraditelný. Dá se říci, že Rusko je v procesu hledání odpovídajícího způsobu řízení znalostí.

9.1 Vliv vzdělávacího systému na pojetí znalostí

Vzdělávání je základní oblastí předávání znalostí a zcela zásadně ovlivňuje způsob, jakým žáci a studenti budou později v pracovním procesu se znalostmi nakládat. Názorným příkladem je porovnání situace v Japonsku a v USA. Japonská kultura podporuje přesvědčení, že je důležitá spolupráce a skupinový přístup k řešení pracovních úkolů i v mimopracovním životě. Americká kultura význam spolupráce uznává také, ale daleko více než japonská se soustředí i na úspěšnost každého spolupracujícího jednotlivce. Tento přístup je patrný už ve vzdělávacím systému a odráží se následně v celé společnosti.

V USA žáci a studenti mezi sebou soutěží o lepší studijní výsledky a učitel je osobou, která zná správná řešení úkolů i výchovných situací. V japonském školství je jedinec významný jako platný člen skupiny. Pro absolventa západního vzdělávacího systému se japonští učitelé mohou zdát málo zapojení a zainteresovaní do dění ve třídě. Ve skutečnosti však své žáky vedou k tomu, aby ve skupinách nalézali řešení úkolů i vzájemných osobních konfliktů. Učitel přímo zasahuje pouze v případě, že žák je nějakým způsobem ohrožen. V Japonsku je považován za chytrého ten, kdo pochopí potřeby skupiny a dokáže se podílet a jejich uspokojení. Každému členu skupiny je přičítána odpovědnost za úspěch celku. V americké kultuře je úspěch individuální záležitostí.

Pro tradiční evropské pojetí výuky (ve vyhraněné podobě) je příznačná transmise, tj. předávání hotových, logicky utříděných informací, přičemž se počítá s jejich otiskem do mysli žáků (tedy s tím, že je žák přijímá tak, jak mu byly sděleny). Pro pozdější práci se znalostmi i lepší vzájemné mezikulturní porozumění by však byl vhodnější konstruktivistický přístup k výuce. Ten vychází z teze, že poznání je založeno na složitém konstrukčním procesu, ve kterém výběr a interpretace podnětů závisí na předchozí žákově zkušenosti a výsledky tohoto procesu jsou subjektivní. Jde totiž o interakci mezi dosavadním poznáním a novými podněty a právě v této interakci se utváří žákovo (individuální, jedinečné, subjektivní) přijetí učiva a vytvoření nové individuální znalosti. Je to proto, že žákovy zkušenosti jsou součástí jeho poznávacích struktur a nejsou indiferentní vůči podnětům ze strany učitele.

9.2 Vývoj vědy o řízení znalostí v euroamerické a asijské oblasti

Řízení znalostí se jako vědecká disciplína začalo rozvíjet v 80. letech 20. století (i když vytváření a předávání znalostí provází rozvoj lidstva od prvopočátků). Manažerské publikace tehdy byly psány převážně v angličtině a vycházely především v USA a ve Velké Británii. Odtud se šířily po celém světě včetně silných asijských ekonomik. Docházelo tak k zajímavému prolínání pojetí řízení znalostí, když se propojovala západní teorie s východním myšlením.

Jak bylo výše uvedeno, ve zobecněném západním pojetí je znalost pojímána jako zdroj, který může být vytvářen, uchováván, sdílen, předáván. Protože to vše vyžaduje určité náklady, musí znalost, pojímaná též jako aktivum, resp. její aplikace, přinášet výnos. To odpovídá i známé Baťově zásadě konkurenceschopnosti: usilovat neustále o to, aby práce byla konána co nejlépe, co nejrychleji a co nejlevněji.

Zobecnit asijské pojetí znalosti je obtížnější, neboť rozmanitost filozofií je zde výrazně větší. Je pro příslušníka západní kultury také hůře uchopitelné, neboť se mnohem více pojí s duchovní dimenzí života. Jen pro zajímavost se podívejme na Obrázek 10, na němž je buddhistické Kolo života. Je zařazen jako příklad uceleného nelineárního vnímání. Na první pohled nesouvisí s vědeckým řízením znalostí, ale právě na principu celistvosti naznačuje vliv na určitou kulturu, který se pak přenáší do všech složek života jejích příslušníků. Znalost je zde vnímána jako subjektivní, jako součást konání (procesu), jako moudrost až osvícení individua a jako propojení racionální a emocionální složky konání. Asijské pojetí je holistické, intuitivní. Západní pojetí využívá kategorizace, znalosti izoluje mimo kontext, hledá logické souvislosti a uplatňuje racionální ekonomické přístupy k práci se znalostmi (náklady, výnosy).

Západní, zejména americký, ekonomizující přístup k řízení znalostí (trh znalostí, řízení znalostí, měření efektivity apod.) není zcela použitelný pro Evropu, natož pro Asii, kde je znalost daleko více spojována s činnostmi, prožitky a city a naopak. Západní přístupy přesto silně ovlivnily asijské pojetí znalostí, západní racionalismus a materialismus pronikají do sociálních struktur. Západní kultury jsou naopak pod vlivem pronikajících východních vlivů, do určité míry módní trendy různých východních nauk ovlivňují myšlení příslušníků západních civilizací a připomínají význam intuice jako určitého protipólu racionalizace.



Obrázek 10: Kolo života. Zdroj: http://www.dharma-media.org/media/general/dwnld/thanka/deity_wrathful/wheel_of_life.jpg

Zajímavým případem vývoje řízení znalostí je oblast Hong Kongu. Důvodem je stoletý vliv Velké Británie, který formálně skončil v roce 1997. Příliv západních teorií do této oblasti byl snadný a bezprostřední. V Hong Kongu působí The Hong Kong Knowledge Management Society, která sdružuje akademiky a praktiky z oblasti řízení znalostí. Pravidelně pořádá setkání expertů a výměny zkušeností z oblasti řízení znalostí. Zajímavé je, že ještě na počátku 21. století podle diskusí zaznamenaných v dokumentech společnosti neměli zdejší odborníci ujasněný ani způsob ani význam řízení znalostí. Postupným vývojem zde dochází k příklonu k západnímu pojetí řízení znalostí, což lze mj. doložit zdroji, které společnost doporučuje. Tyto vlivy se pak šíří přes hranice a hovoří se o Hong-Kongizaci myšlení, což ve vztahu k znalostem znamená příklon k pojetí znalostí jako objektu, který může být zpracováván s užitím technologií a využíván v procesech inovace v západním smyslu slova. Vliv prostupování tohoto pojetí do dalších asijských oblastí zůstává zatím neprozkoumaný.

V pojetí znalostí a jejich řízení existují mezi jednotlivými kulturami zásadní rozdíly. V současné literatuře jsou prezentovány spíše západní přístupy k řízení znalostí, ale je třeba počítat s tím, že východní (asijské) pojetí hraje v současné globalizované ekonomice stále významnější roli. Dochází k situacím, kdy různí lidé z různých kultur používají v diskusích o řízení znalostí stejná slova, ale každý jim rozumí odlišně a představuje si vlastní koncept řízení znalostí. Ukazuje se, že pojetí znalostí jako kategorie je silně ovlivněno tradiční filozofií jednotlivých kultur.



Cvičení:

Představme si tým, který je složen z Američanů a Číňanů. Tým vede Američan. Tým se sešel k poradě, jejímž cílem je nalézt řešení pracovního problému. Vedoucím týmu je Američan. Ten vyzve členy týmu, aby začali navrhnout možná řešení. Američtí členové týmu jsou velmi aktivní a předkládají mnoho zajímavých návrhů. Číňané mlčí. Taková situace je v realitě obvyklá.

Proč myslíte, že Číňané mlčí? Co si o nich může myslet vedoucí týmu a spolupracovníci z USA, pokud nemají dostatečné kulturní povědomí? Jak by asi vypadala stejná situace, jen s tím rozdílem, že vedoucím týmu by byl Číňan?

10 Kulturní šok



Cíle studia kapitoly:

- Seznámit se s existencí a projevy kulturního šoku
- Vědět, jak se chovat v jednotlivých fázích kulturního šoku

Pokud vyjíždíme do zahraničí, připravme se na to, že prožijeme kulturní šok, který je přirozenou adaptační reakcí na cizí kulturu. V určité míře se objeví bez ohledu na to, jak dobře jsme se na pobyt v cizím prostředí připravili. Pokud ale se šokem počítáme, dokážeme se s ním lépe vyrovnat, víme, že „to je on“ a budeme reagovat racionálně. Nepřipravenost na kulturní šok může vést k předčasnému návratu domů, což zejména v obchodním styku přinese velké problémy.

Kulturní šok je směsí nepříjemných pocitů, které se objeví při výrazné změně prostředí, tedy typicky při cestě do zahraničí. Čím odlišnější (tedy i zpravidla vzdálenější) je navštívená země ve srovnání s naší domovinou, tím bývá kulturní šok intenzivnější. Kulturní šok přichází různě rychle: někdo si jej prožije v prvních dnech příjezdu do cizí země, jiný mnohem později. Nehraje roli, zda jsme zkušený cestovatelé; pokaždé, když se vydáme na cestu, jej prožijeme znovu. Průběh kulturního šoku je vždy stejný a lze v něm rozlišit tři fáze. Jeho intenzita se ale liší v závislosti na míře odlišnosti domácí a cizí kultury.

První fází, navazující na období cestovních příprav, těšení, obav a očekávání je nadšení až euforie a fascinace cizí kulturou. Po příjezdu do země nám ve srovnání s naším domácím světem bude vše připadat nové, zajímavé, skvělé. Místní lidé se nám mohou zdát mnohem otevřenější, přátelštější a srdečnější než lidé, kteří nás obklopují doma. Problém ovšem může nastat, pokud se u nich v komunikaci s námi objeví stereotypy či předsudky, nesmíme si je v žádném případě brát osobně.

Druhou fází kulturního šoku je vystřízlivění, frustrace a deprese. Zatímco v předcházející fázi jsme viděli převážně kladné stránky cizího světa, teď se to zrcadlově otočí: začne se nám zdát, že cizí kultura vůbec nerozumíme, že je všude špína, všichni lidé jsou hloupí, záludní a zlí a neustále se nás snaží poškodit. Jídlo nebude dobré, dopravní prostředky přeplněné, uvědomíme si, že je nám horko/zima, že štípou komáři či nás obtěžuje jiný hmyz. Labilnější jedinci se uzavírají do sebe, propadají depresi a znova uvažují o návratu domů. Tito lidé pak doma na setkání vyprávějí historky o zemi plné negativ, kde se nedá žít.

Jak se s kulturním šokem vypořádat? Po nějaké době frustrace odezní sama, lze tomu ale napomoci. Pomáhá zastavit se na nějakém příjemném místě, zajít si do kvalitní dražší restaurace na známé (blízké) jídlo, komunikovat s rodinou a s přáteli, kteří zůstali doma,

číst světové zpravodajství, poslouchat „svoji“ hudbu, surfovat na českých serverech. Krize vymizí za několik dní a nastoupí třetí fáze kulturního šoku – odeznění. V této fázi vidíme svět kolem sebe takový, jaký opravdu je (což, jak již víte, je naše jedinečná interpretace). Přesto jednotlivé fáze kulturního šoku mají na cestovatele trvalý vliv, lidé si vytvoří k cizí kultuře vlastní vztah, v němž se často mísí pozitivní a negativní emoce.

A je třeba se připravit i na to, že po návratu domů prožijeme všechny fáze kulturního šoku znovu! Tentokrát nás ale bude střídavě fascinovat a deprimovat naše vlastní kultura a bude se nám stýskat po navštívené zemi a jejích obyvatelích.



Cvičení:

Máte zkušenost s kulturním šokem? Jak jste se s ním vypořádali? Co myslíte, že by u vás mohlo kulturní šok vyvolat?

Představte si, že na vaše pracoviště přijede kolega ze vzdálené země. Jak poznáte, že by mohl právě trpět některou z fází kulturního šoku? Jak mu můžete pomoci tento šok překonat? Proč je dobré v pracovním prostředí vědět, že se u cizinců může kulturní šok dostavit?

Literatura

Andriessen, D., van den Boom M. (2007) East is East, and West is West and (n)ever its Intellectual Capital Shall Meet. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, pp. 641-652.

Bennet, M. (1993) Towards ethnorelativism. A developmental model of intercultural sensitivity. In R.M. Paige (Ed.) *Education for the intercultural experience*. Yarmouth.

Březina, I., Březinová, I. *Kulturní šok*. [online] [cit. 2014-02-08]. Dostupné z WWW: <http://www.kalimera.cz/kulturni_sok.html>.

Cohen, D. (1998) Toward a knowledge context. *California Management Review*, vol. 40, March, pp. 30-31.

Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*. Greenwich, Connecticut, Fawcett Publications.

Hofstede, G. *Recent Discoveries about Cultural Differences*. [online] [cit. 2014-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.youtube.com/watch?v=LBv1wLuY3Ko>>.

Hofstede, G., Hofstede G., J. Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw Hill, San Francisco.

House, R. J. at all (2004) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House R. J. (2007) *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.

Kwintessential. [online] Dostupné z WWW: <<http://www.kwintessential.co.uk>>.

Khvatova T, Ignatieva I. (2009) *Cross-cultural Diversity in the Knowledge Management. Concepts of 20-21st Centuries within the Framework of International Dialogue for Creation of a New Model of Knowledge Management*. [online] [cit. 2013-09-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.inter-disciplinary.net/ci/intellectuals/int1/Khvatova%20paper.pdf>>.

Konopaske, R., Ivancevich, J. M. (2004) *Global Management and Organizational Behavior*. Mc Graw Hill.

Kouřilová, S., Hřebíčková, M. *Evropa národních stereotypů*. [online] [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroskop.cz/46/10653/clanek/evropa-narodnich-stereotypu>>.

Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study In a Nutshell. [online] [cit. 2014-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>>.

Mendez, A. *Groupism vs. Individualism*. [online] [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <http://ematusov.soe.udel.edu/final.paper.pub/_pwfsfp/00000097.htm>.

- Messner, W. (2011) *Engaging with India. How to manage the softer Aspects of a Global Collaboration*. Createspace, London, pp. 17-18.
- Messner, W. (2013) *Intercultural Communication Competence*. Globus Research, Bangalore.
- Salacuse, J. W. (1998) Ten Ways That Culture Affects Negotiation Style. *Negotiation Journal*, July 1998, pp. 221-240.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. (1991) *Communication between cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Suzuki, D. T. (1986) Čtyři eseje o zen buddhismu. *Zen 1. Světové duchovní proudy* Vol. 7, No 1, , Bratislava CAD Press, s. 29-60.
- Tong Xue-ming, Chen Shu-wen (2008) The human resources development based on WSR methodology. *China-USA Business Review*, Volume 7, No. 4 (Serial No.58), pp. 40-47.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2009) *Managing People Across Cultures*. Capstone. Veber, J. a kol., 2009, *Management*. Management Press, Praha.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2012) *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Zhu, Z. (2004) Knowledge Management: toward a universal concept or cross-cultural contexts? *Knowledge Mangement Research and Practice*, Vol. 2, pp. 67-79.

doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí

Výkonný redaktor doc. Mgr. Jiří Špička, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Hana Pochmanová

Technická redakce doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Návrh a grafické zpracování obálky Ivana Perůtková

Publikace ve vydavatelství neprošla redakční jazykovou úpravou

Vydala Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

www.vydavatelstvi.upol.cz

www.e-shop.upol.cz

vup@upol.cz

1. vydání

Olomouc 2014

ISBN 978-80-244-4173-3

Neprodejná publikace

VUP 2014/500

ISBN 978-80-244-4173-3

