Komunikace napříč multikulturní společností

Adéla Lízalová

Bakalářská práce
2021

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Adéla Lízalová**
Osobní číslo:	H170334
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Komunikace napříč multikulturní společností**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti multikulturní komunikace, interkulturní kompetence a vlivu efektivní komunikace na produktivitu zaměstnanců.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace smíšeného výzkumu formou dotazníku a rozhovoru.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BROOKS, Ian, 2003. Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
EHL, Martin, 2001. Globalizace pro a proti: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Academia. ISBN 80-200-0897-7.
EMANOVSKÝ, Petr, 2013. Úvod do metodologie pedagogického výzkumu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3664-7.
GUIRDHAM, Maureen, 2005. Communicating across Cultures at Work, Second edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-55-753410-1.
HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **27. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 27. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a dopinění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se piné vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo — bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a dopinění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, ȷ 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečné zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze levalifikačnich prací. kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:
(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.
(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vlivem národních kulturních rozdílů na komunikaci, specificky v pracovním prostředí vybrané obchodní společnosti. Cílem práce je identifikovat jaké interkulturní komunikační bariéry vznikají v rámci obchodní spolupráce. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na definování interkulturní komunikace a příčiny vzniku komunikačních bariér mezi kulturami. Praktická část pojednává o výsledcích smíšeného designu výzkumu, zpracováním získaných dat a vyhodnocením šetření.

Klíčová slova: národní kulturní rozdíly, interkulturní komunikace, interkulturní komunikační bariéry, obchodní spolupráce

ABSTRACT

The thesis deals with the topic of national culture differences and its impact on communication in chosen business corporation. The aim is to identify intercultural communication barriers which arises in the workplace. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part explains the basic concepts of intercultural communication and origin of communication barriers across the cultures. The practical part sums up the results of mixed methods design by processing the obtained data and evaluating the survey.

Keywords: national cultural differences, intercultural communication, intercultural communication barriers, business collaboration

Je mi ctí poděkovat zde mému vedoucímu práce, panu doc. Mgr. Jakubovi Hladíkovi, Ph.D., za jeho vstřícnost, ochotu a užitečné připomínky při psaní bakalářské práce. Taktéž děkuji mému dědečkovi, Ing. Jiřímu Lízalovi, CSc., za poskytnutí odborných konzultací a podpory při zpracování bakalářské práce.

Děkuji také své rodině a přátelům za shovívavost a psychickou podporu při studiu.

"*Preservation of one's own culture does not require contempt or disrespect for other cultures*."

Ceasar Chavez

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH **8**
ÚVOD **10**
I. TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE **12**
1.1 INTERKULTURNÍ VS. MULTIKULTURNÍ 12
1.1.1 Interkulturní výchova *13*
1.2 INTERPERSONÁLNÍ PERCEPCE 14
1.3 ROLE KULTURY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI 15
1.4 DEFINICE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE 18
1.5 VYSOKÝ A NÍZKÝ KOMUNIKAČNÍ KONTEXT 19
2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY **22**
2.1 JAZYKOVÁ BARIÉRA 23
2.2 ETNOCENTRISMUS A PŘEDPOKLAD PODOBNOSTI MÍSTO ROZDÍLU 24
2.3 ÚZKOST / NEJISTOTA 26
2.4 STEREOTYPY A PŘEDSUDKY 26
2.5 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE 27
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI **30**
3.1 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ 30
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY 31
II. **32**
PRAKTICKÁ ČÁST **32**
4 METODOLOGIE VÝZKUMU **33**
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A OTÁZKY 33
4.2 VÝZKUMNÉ CÍLE 34
4.3 LIMITY VÝZKUMU 35
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR 35
4.5 METODA SBĚRU DAT 37
4.5.1 Dotazníky *37*
4.5.2 Rozhovory *38*
5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT VÝZKUMU **39**
5.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM 39
5.2 SHRNUTÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU 47
5.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM 48
5.4 SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU 51
6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ **53**
ZÁVĚR **56**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **57**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **63**

SEZNAM OBRÁZKŮ **64**
SEZNAM TABULEK **65**
SEZNAM PŘÍLOH **66**
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK **67**
PŘÍLOHA P II: SCHÉMA PLÁNU INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE **72**

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je vliv národních kulturních rozdílů na komunikaci ve vybrané obchodní společnosti. Téma bylo vybráno z důvodu osobních zkušeností nabytých pobytem v zahraničí a zaměstnáním v multikulturních nadnárodních společnostech. Zaměstnání mi umožnilo relokaci a následné zapojení do globálních projektů britské společnosti se sídlem v Londýně. Po této roční zkušenosti jsem se přesunula do Norska, kde jsem se stala součástí týmu naší dceřiné společnosti, operující ve Skandinávii a přilehlých státech. Získala jsem mnoho cenných zkušeností, jejichž zásluhou mohu přispět vlastní perspektivou k psaní této bakalářské práce. Domnívám se, že čím více se člověk setkává s otatními kulturami, tím více se mu rozšiřují obzory a dochází k obohacení vlastních dovedností. Nicméně obchodní spolupráce napříč kulturami s sebou nese nové výzvy. Neznalost cizího jazyka je definitivně překážkou interkulturní komunikace. Důležitou oblastí je schopnost orientovat se v kulturních rozdílech. „*Ve světě po studené válce nehrají nejdůležitější roli ideologické, politické či ekonomické rozdíly mezi národy, nýbrž rozdíly kulturní"* (Huntington, 2001, s.14).

Teoretická část pojednává o interkulturní komunikaci, jakožto o komplexním a dynamickém procesu. První kapitola popisuje vztah multikulturalismu ke vztahu k andragogice. Pozornost je dále věnována interpersonální percepci, vlivu kultury na komunikaci a rozdílným komunikačním stylům dle odborné literatury. Druhou kapitolu tvoří bariéry v komunikaci mezi odlišnými kulturami a jejich příčiny v kontextu kulturního původu.

Praktická část vznikla pomocí smíšeného designu výzkumu, tudíž za použití kvantitativních i kvalitativních metod šetření. Kvantitativní šetření poskytuje statistickou oporu získaných dat. Kvalitativní výzkum dále umožní zkoumat danou problematiku do hloubky a ověřit data získaná v dotazníkovém šetření.

Cílem bakalářské práce je identifikovat komunikační bariéry vznikajících z důvodu kulturně odlišného zastoupení zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti. V závěru jsou navržena opatření, jejichž realizace může přispět k efektivní interkulturní komunikaci v obchodní společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

„Věděl jsem, že se kulturně lišíme, ale odlišnost není špatná; jiný je pouze jiný. Konec konců, všichni jsme jen lidi“ (Meyer, 2007 cit. podle Lustig a Koester, 2013, s.11)

Změna je již v dnešní době konstantou a díky globalizaci získáváme spoustu výhod. Máme možnost osvojit si zvláštnosti multikulturního světa a čerpat z odlišností plynoucích z tohoto procesu integrace. Nikdy dříve nebylo tak jednoduché potkávat a komunikovat s lidmi odlišujících se etnikem či národností. Momentálně jsme mohli zaznamenat dramatický pokles mezinárodního obchodu a cestování díky aktuální pandemické situaci, to však dalo prostor pro vývoj nového typu globalizace. A tou je digitální globalizace. Nedílnou součástí každodenního života většiny populace jsou moderní technologie, které dokázaly z našeho světa udělat vzájemně propojený celek. Důsledek takto modernizovaného světa je téměř donucení interakce lidí s velmi rozdílnými hodnotami a vírou, která vede buď ke střetu a konfliktům nebo naopak k přizpůsobení se novým podmínkám a prostředí. V tomto moderním světě se stává interkulturní komunikace a její znalost nezbytnou součástí lidských potřeb. McQuail (2010) ve své definici globalizace zahrnuje dopad na kulturu, který může být pozitivní v případě, že dochází k obohacení lokálních kultur. Na druhou stranu můžeme vnímat negativní důsledky globalizace v případech, kdy její dopady ohrozí kulturní identitu, autonomii a integritu.

Zároveň je potřeba mít na paměti, že i když žijeme ve vysoce digitalizované době, pochopení kulturních rozdílů je stále stěžejní nejen v obchodním sektoru. Bez povědomí kulturních rozdílů není možné studovat a osvojit si základy interkulturní komunikace.

V následující kapitole bude definována interkulturní komunikace, jakožto komplexní a dynamický proces. Aby bylo možné rozebrat dané téma do hloubky, je potřeba uvést více definic, neboli výchozích bodů, jež budou následně analyzovány a porovnány s výsledky výzkumu. Významnou kapitolu zde tvoří role kultury v interkulturní komunikaci, která je stavebním kamenem pro výzkum, který investiguje vzniklé komunikační bariéry právě z důvodu kulturních odlišností.

1.1 Interkulturní vs. multikulturní

Základy bakalářské práce leží v průsečíku tří hlavních témat, jimiž jsou interkulturní komunikace, komunikační bariéry způsobené národními kulturními rozdíly a charakteristika vybrané mezinárodní obchodní společnosti, ve které probíhal výzkum vzniklých

komunikačních bariér. Cílem nadcházející kapitoly je potřeba vymezit rozdíly mezi pojmy multikulturní a interkulturní. Termíny, k jejichž záměně dochází dnes a denně. Ani odborníci se neshodují v daných definicích, což může být způsobené rozdíly v užívaných jazycích a vytržením z kontextu. Například francouzština obsahuje pouze jednoznačný termín interkulturní komunikace *(La communication interculturelle)*, naopak v anglickém jazyce existuje, jak pojem interkulturní komunikace *(intercultural communication),* tak multikulturní komunikace *(multicultural commuunication)*. Nejen v České republice panuje určitá nejednotnost v terminologii a pojmy multikulturní a interkulturní se často zaměňují, což Průcha (2010) vysvětluje původem těchto pojmů v různorodých disciplínách, z nichž každá těmto pojmům připisuje lehce odlišný význam.

Pojem multikulturní se používá v kontextu, kdy se v jedné společnosti, či na stejném území, nachází více rozmanitých kultur, které se ale nijak hloubkově neovlivňují. Společnost uznává koexistenci více kultur, které jsou ale spíše separátní skupiny. Příkladem multikulturní země je Velká Británie, která v současné době pojímá nespočet etnických a národnostních kultur, které však vytvořily převážně segregované skupiny. Kurzy multikulturní komunikace v České republice se převážně zaměřují na specifické zvyklosti a odlišnosti různých kultur, které mají za cíl umožnit účastníkům si osvojit tyto poznatky a být úspěšní ve vnímání komunikačních signálů lidí z jiného kulturního prostředí.

Naopak pojem *interkulturní* (lat. inter = mezi), jak již plyne z názvu, značí určitou hlubší interakci. V české literatuře bývá výraz často směšován s pojmem mezikulturní (Šindelářová a Škodová, 2013). V interkulturní společnosti dochází k vzájemné výměně až obohacení vlastních i společenských hodnot, kulturních tradic a norem. V neposlední řadě dochází ke společnému růstu. V hlavním zájmu je vytváření dlouhodobých vztahů a vzájemného respektu kultury ke kultuře. Kulturní rozdíly jsou adresované a díky tomu je lidem umožněno učit se jeden od druhého.

Na základě těchto poznatků se přikláním v bakalářské práci k užití termínu interkulturní komunikace.

1.1.1 Interkulturní výchova

„Multikulturalismus je možnost jak bez předsudků a zároveň bez iluzí sdílet komunikační prostor bez ohledu na lidskou příslušnost ke skupinám.“ (Faltýn, 2005, s.18)

Do jisté míry se pojem interkulturní výchova překrývá s pojmem multikulturní výchova, tudíž se setkáváme se značnou terminologickou nejednotností. Například ve vzdělávacím programu *Varianty,* jež vznikl pod záštitou společnosti Člověk v tísni, se hovoří o multikulturní výchově *„v souvislosti s realizací témat interkulturního vzdělávání“* (Moree, 2008, s.12). Multikulturní výchova má své opodstatnění nejen u dětí, ale i u dospělého člověka. Lze tvrdit, že se jedná o nově rozvíjející se vědu reagující na dnešní globalizovaný svět. Podle Balvína (2012) je cílem osvojování si odlišných kulturních systémů, které následně vede k získání přesvědčení, že *„příslušníci každé kultury mají přirozené právo na její existenci, uchování a další rozvoj“* (Balvín, 2012, s.34). Je logické, že potřeba začlenění interkulturní výchovy a vzdělávání do vzdělávacího procesu je aktuální a nutná. Koťátková (2009) uvádí, že multikulturní výchova se orientuje na kognitivní cíle, kdežto předmětem interkulturní výchovy je výměna přínosných znaků vyvstávajících z prožitkového a dialogického procesu při vzájemné interakci odlišných kultur. Domnívám se, že nejvýznamnějším přínosem interkulturní výchovy je příprava jedince na život v jemu novém a cizím prostředí. Tato příprava napomáhá k eliminaci kulturního šoku, či úzkosti spojené s interkulturní interakcí. Se znalostmi plynoucích z interkulturní výchovy je jedinec velmi dobře připraven na interakce s představiteli odlišných kultur. Dalším přínosem je rozvoj interkulturních znalostí a komunikačních kompetencí.

1.2 Interpersonální percepce

Lidé často vnímají stejnou situaci rozdílně. A právě vnímání hraje důležitou roli v kontextu interkulturní komunikace. Procesu, kterým si jedinec utváří význam z činností druhých lidí nebo jednoduše o lidech, se odborně říká interpersonální percepce.

Nejedná se pouze o projevy druhého jedince tak jak je registrujeme, interpersonální percepce *„vyjadřuje zároveň i zapojení vyšších poznávacích procesů daného jedince do vytváření uceleného „obrázku“ o osobnosti druhého člověka (tj. o struktuře a dynamice jeho osobnosti), který by umožňoval porozumění a přiměřenou interpretaci jeho chování“* (Nový, Schroll-Machl, 1999, s. 10-11). Vnímání je sice zejména kognitivní proces, ale to, jakým způsobem vnímáme druhé přímo ovlivňuje styl naší komunikace (DeVito, 2016).

Důležitou část vnímání tvoří retikulární aktivační systém. Jedná se o síť neuronů v mozku, jehož úkolem je filtrování neboli selekce informací, čímž chrání mozek a propouští jenom takové informace, které rezonují s našimi preferencemi (Robbins, 2019). Joseph A. DeVito (2008) uvádí, že selektivní vnímání má dvě složky. Jedná se o selektivní pozornost a

selektivní expozici. Selektivní pozornost je mechanismus, který nám umožňuje soustředit se zpravidla na věci, které nám jsou příjemné či slouží k uspokojení našich potřeb. Selektivní expozice na druhou stranu je tendence vnímat takové informace, které jsou v souladu s našimi postoji. Následujícím krokem je organizace. To je proces, který funguje jako třídící složka v našem mozku a třídí informace do kategorií. Posledním, ale neméně důležitým krokem je interpretace.

V rámci interpretace existují určité faktory, kterých bychom si měli být vědomi a zároveň je respektovat. Jde například o kulturu, víru, ale také předchozí zkušenosti, role nebo naučené vzorce chování, které provází jedince už od raného věku. Pokud má jedinec určité povědomí o těchto faktorech, má předpoklady pro efektivní komunikaci s partnerem. V případě misinterpretace můžeme nalézt vysvětlení v odvětví, zabývající se percepčními chybami. Důvod proč lidé automaticky přisuzují druhému jedinci další charakteristiky na základě jedné vlastnosti je skrytá v tzv. *implicitní teorii osobnosti* (Nový, Schroll-Machl, 1999). Při setkání s lidmi z jiných kultur je nezbytné brát v potaz kulturní dimenze, které ještě více prohlubují náchylnost ke špatné výsledné interpretaci. Profesorka Nancy J. Adler, která se mimo jiné věnuje mezikulturnímu managementu specifikuje, že komunikace mezi kulturami stále zahrnuje velké množství nedorozumění a šance, že zpráva předána jednou kulturou té druhé bude přijata koncepčně správně, je nízká (Adler, 2015).

Lze vyvodit, že komunikace je ovlivněna částečně tím, co bylo verbálně řečeno, ale především, jak bylo určité sdělení přijato dotyčnou osobou. Komunikace v kontextu interpersonální percepce tedy může být chápána jako most. Napomáhá k překonání překážek, které nastanou při rozdílném vnímání a zajišťuje vzájemné porozumění. V opačném případě může vést k nedorozumění mezi účastníky komunikace.

1.3 Role kultury v interkulturní komunikaci

Díky nadbytku definicí kultury, které doposud byly publikovány a uznány, je obtížné uvést pouze jednu, která by pokryla dané východisko. Pokud zadáme do internetového vyhledávače Google termín kultura, vyjede přibližně 400 milionů výsledků, v závislosti na jazyce. Již Williams (1983) označil kulturu za jedno z nejsložitějších slov, a to z důvodu jejího spletitého historického vývoje a množství separátních věd zabývajících se právě tímto fenoménem. Z tohoto důvodu jsem svoji pozornost směřovala k odborné literatuře, která zkoumá kulturu v rámci komunikace se zaměřením na obchodní nebo osobní úroveň.

McDaniel, Samovar a Porter (2009) definují kulturu jako soubor společenských pravidel, která umožňují lidem připisovat význam daným událostem, objektům nebo lidem. Historie, náboženství, hodnoty, sociální organizace a jazyk jsou prvky, kterými se kultury navzájem odlišují. Jako příklad autoři (tamtéž) uvádějí modelovou situaci se slovem fotbal. Američané si dozajista představí svou verzi, která je naprosto odlišná od verze, kterou si představí Evropané.

Další autoři nahlížejí na kulturu jako na způsob, kterým jedinec či skupina lidí řeší problémy a urovnávají spory (Schein, 2010). Každá kultura se odlišuje jejím specifickým způsobem řešení konfliktů, které se člení do tří hlavních skupin:

- konflikty plynoucí z mezilidských vztahů
- konflikty z rozdílného pojetí času
- konflikty plynoucí z prostředí

(Trompenaars a Hampden-Turrner, 2011, s.16)

Bennet (2013) specifikuje kulturu v kontextu komunikace, jako zobecnění toho, jak skupina lidí vzájemně komunikuje a koordinuje interpretaci významu. Je obecně známo, že být dobrým posluchačem je stejně důležité, jako být dobrým řečníkem. Obě tyto schopnosti jsou nepostradatelnými schopnostmi v uskutečnění komunikace napříč kulturami, jejíž kvalitu ovlivňuje hned několik proměnných.

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede (2007) využívají asociaci lidské mysli, jakožto naprogramovaného softwaru, která podobně jako počítačový program, funguje na bázi naučených vzorců. Zdroj těchto naučených vzorců pochází ze sociálního prostředí, ve kterém daný jedinec vyrůstal – rodina, sousedství, školské instituce. Autoři dále uvádí (tamtéž), že tzv. *„naprogramovaná mysl“* se skládá ze tří složek:

- lidská povaha (univerzální a vrozená, např. pud sebezáchovy, potřeba socializace, pocit radosti či vzteku)
- kultura (specifická skupině, naučená)
- osobnost jedince (částečně naučená a částečně zděděná)

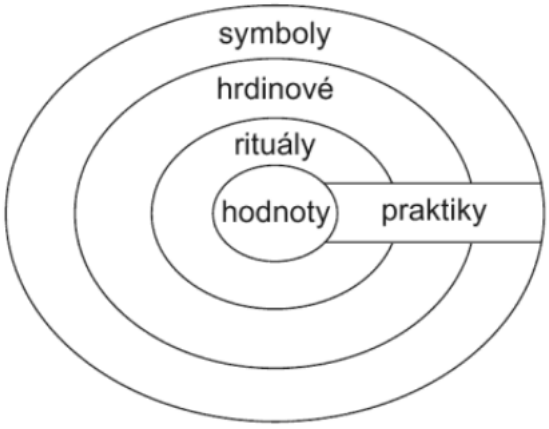
(Hofstede a Hofstede, 2007, s. 6)

Ačkoliv se názory odborníku na význam pojmu kultura liší, můžeme najít i částečně shodné definice. Eriksen (2008) a Samovar (2013) se přiklání k názoru, že kultura je naučená,

nikoliv vrozená. Pearce (2004) zase definuje kulturu, jako skupinový systém společného vědomí, díky němuž jsou pochopeny kolektivní hodnoty skupiny, jejich postoje, víra a zvyky. V tomto případě je systém společného vědomí úzce spjat s verbálními a neverbálními symboly dané kultury. Northouse (2007) potvrzuje, že kulturu lze definovat jako naučené společenské hodnoty, symboly, pravidla, víru a tradice, které jsou jednotné pro skupinu lidí. A právě tyto sdílené vlastnosti odlišují jednu skupinu od druhé.

V návaznosti na symboly je příhodné uvést Hofstedeho a Hofstedeho (2007, s.8) „*cibulový diagram"*, který znázorňuje projevy kultury. Zde jsou symboly označeny jako nejpovrchnější oproti individuálním hodnotám, které jsou zaznačeny v jádru a tím pádem nejvýznamnější.

Obr. 1: Cibulový diagram



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 29

Hebnar (2020, s.50) uvádí, že ačkoliv se jistě najdou výjimky, které se kulturní charakteristice vymykají, národní kultura je jedním z nejsilnějších vlivů majících dopad na chování daného jedince. Například, jak přímo nebo nepřímo jedinci komunikují.

Kulturní hodnoty jsou dynamické a mají tendenci se vyvíjet a měnit (Samovar, 2013, s.176). Příkladem může být situace v České republice, kde nastala kulturní změna po roce 1989. Po pádu komunistické strany musely staré zvyky nahradit nové (Moree, 2015).

Po prozkoumání doposud nalezených definic se nejvíce přikláním k Hofstedeho popisu kultury, jakožto naprogramované mysli. Toto poznání koresponduje s mými pracovními cestami a interakcí s cizími národnostmi, které významně ovlivnilo mé vlastní vnímání kultury. Navíc je třeba si připomenout faktor akulturace, který má jednoznačný vliv na

všechny tři složky, čímž dokáže změnit kulturní vnímání daného jedince. Příkladem může být dlouhodobější pobyt v zahraničí, což je nejčastější případ enkulturace. Pokud jedinec žije, pracuje nebo ve velké míře cestuje do cizích zemí, pochytí mnoho vodítek, vycházejících z reálných zkušeností lidí žijících v dané zemi. Ty potom pomáhají k jasnějšímu porozumění či dekódování komunikace (Meyer, 2015).

Je zřejmé, že kultura je komplexní koncept, chápán v antropologických a sociologických vědách odlišnými způsoby. Hofstede a Hofstede (2007) uvádí různé úrovně kultury, mezi než patří národní, regionální, organizační či úroveň sociální třídy. V naší práci se přikláníme ke konceptu národních kultur, jež tvoří východisko pro výzkum a následnou analýzu výsledků.

1.4 Definice interkulturní komunikace

V uměleckém světě platí pravidlo. Čím lépe znáte své publikum, tím lépe dokážete spolupracovat. A totéž platí pro komunikaci. Komunikovat interkulturně vyžaduje více než používat společný jazyk. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, efektivní komunikace proběhne v případě, kdy je sdělení vyslané jednou stranou, exaktně pochopeno stranou druhou. Takové situace však nastávají ojediněle.

První informace o interkulturní komunikaci uvedl americký antropolog Edward T. Hall ve svém díle *The Silent Language* z roku 1959, čímž se zařadil mezi průkopníky v této oblasti. Existují teorie, které naznačují, že základy interkulturní komunikace vznikly mnohem dříve, a že E. T. Hall byl ovlivněn, ať už přímo či nepřímo, třemi hlavními oblastmi výzkumů: Darwinovou teorií o původu druhů, Marxovou sociologií a lingvistickou antropologií (Baldwin, 2017). K potřebě věnovat se tomuto oboru intenzivně přispěl konec 2. světové války a následující vyjednávání a obchodování Američanů na světových trzích.

Je nutno podotknout, že samostatný obor interkulturní komunikace se začal v České republice formovat s určitým zpožděním. V Evropě vznikl až v osmdesátých letech 20. století, ačkoliv komunikace mezi odlišnými národy existuje již od doby, kdy se ustálily jednotlivé jazyky, tedy stovky let před etablováním interkulturní komunikace, jakožto samostatného oboru. V České republice se začíná objevovat zejména v odvětví psychologie, následně v odvětvích mezinárodního obchodu či mezinárodního marketingu.

Interkulturní komunikace, neboli komunikace mezi lidmi odlišujících se kulturou, vychází z předpokladu, že komunikující strany nesdílejí žádnou podobnost (Bennet, 1998). Průcha

(2010) tuto definici rozvádí a označuje interkulturní komunikaci jako proces interakce mezi jedinci, odlišujících se nejen národností, ale například jazykem, mentalitou či hodnotovými systémy. Komunikace je ale mnohem více než přenos informací mezi komunikujícími stranami. Komunikace vytváří význam. S touto definicí přišli Trompenaars a Hampden-Turrner (2011), kteří informace označují přímo za přepravní prostředek významů.

Morgensternová a Gruber (2007) neopomenuli v jejich definici zdůraznit rozdíly ve vzájemných komunikačních stylech, které jsou významnou součástí interkulturní komunikace, spolu s rozdílným vnímáním a chováním komunikujících stran.

Efektivní komunikací v interkulturním prostředí se zabývá mnoho autorů. Například Nový a Schroll-Machl (2007) zdůrazňují zpětnou vazbu, jež by měla být primárně zaměřená na výkon práce jedince. Až sekundárně na osobnost pracovníka. Uvedený postup napomáhá ke zlepšení kvality výkonu. *„V interkulturní komunikaci hraje tedy velkou roli etika a to, co považujeme za správné, premisy, s jakými do komunikace, a tedy i vztahu vstupujeme."* (O'Regan, 2007, cit. podle Moree, 2015, s.103-104). Lze tvrdit, že pokud opakovaně dezinterpretujeme sdělení druhé strany, naše komunikace není adekvátní nebo dostatečná.

Premisami efektivní komunikace jsem se blíže zabývala v rozhovorech se zaměstnanci vybrané společnosti, kteří zmiňují nejen etiku, ale také respekt a vstřícnost, jakožto faktory, vedoucí k úspěšné spolupráci. V oblasti obchodu je kvalita interkulturní komunikace klíčová a může zabránit vzniku konfliktů při mezinárodních jednáních (Hofstede a Hofstede, 2007).

Cílem bakalářské práce je identifikace komunikačních bariér vyskytujících se ve vybrané mezinárodní společnosti. Tomu předchází pochopení souvislostí mezi kulturou a komunikací, jak je popsáno v předchozích kapitolách. Nalezla jsem určitou jednotnost v základních definicích interkulturní komunikace, nicméně komplexita tohoto oboru, způsobená synergií lidské povahy, kultury, a osobnosti jedince, je značná.

1.5 Vysoký a nízký komunikační kontext

Způsob, jakým individuální jedinci mezi sebou komunikují, reflektuje jejich kulturní zázemí. Jedním z aspektů hrajících roli v komunikaci mezi kulturami, je vysoký a nízký komunikační kontext. Tyto termíny pochází od antropologa E.T. Halla (1976), který jimi popisuje dané rozdíly mezi komunikačními styly.

Vysoký komunikační kontext se vyznačuje méně otevřeným vyjadřováním. Díky tomu hrají významnou roli kontextuální elementy. Příkladem mohou být neverbální aspekty

komunikace, jako je oční kontakt, tón hlasu nebo výraz tváře (Meyer, 2015). Vysoký kontext můžeme najít u kultur v Japonsku, Jižní Americe, Indii, Francii a České republice.

Nízký komunikační kontext je typický v kulturách, které se vyjadřují explicitně, tudíž není nutné obsah komunikace vyvozovat z kontextu. Můžeme jej především nalézt u německé, švýcarské, nizozemské a skandinávské kultury. V odborné literatuře nacházíme ustálené definice typických znaků, kterými jsou právě verbální komunikace, jež nese většinu významu (Storti, 1999, Rinner, 2005).

Meyer (2015) upozorňuje na určité nedostatky v konceptu Edwarda T. Halla, převážně z důvodu pojetí kultury, jež je příliš komplexní a složitá, než aby se dala měřit pouze v jedné nebo druhé dimenzi. Dimenze zde představují přímý a nepřímý komunikační styl. Dle autorčiných slov nelze kulturu připsat pouze k jednomu nebo druhému extrému a musíme brát v potaz relativní postavení kultur na daném měřítku. Kultury tedy mohou sdílet charakteristiky z obou spekter, stejně jako individuální jedinci. Jak může vypadat rozdíl mezi dvěma kulturami stojícími na vzdálených stranách škály, je vidět v níže uvedené tabulce na Velké Británii a Norsku:

Obr. 2: Rozdílný komunikační kontext

Velká Británie	Norsko
Excuse me, I didn't quite catch what you are saying. Could you please repeat	Hæ?
Sorry for bumping into you like that. So terribly clumsy of me.	Oj!
It's you! How lovely to see you!	Nei, men!
And how are things with you and your family?	Ellers?
Excuse me, may I disturb you for a moment?	Du?

Zdroj: Ellis, 2017, str.14

Průcha (2010) zdůrazňuje, že při střetu odlišných kultur dochází k nedorozuměním častěji než v monokulturních střetech, a to z důvodu nejednotných příčin, způsobujících stále nové a neočekávané komunikační reakce. S touto definicí se shodují i mé osobní zkušenosti, z čehož lze vyvodit, že bez značných znalostí verbálních i neverbálních zvyků je mnohem náročnější vést úspěšné jednání. Pro někoho, kdo není zvyklý na určitý styl komunikace,

může být obtížné „odhadnout“ základní význam nepřímé komunikace, což může vytvořit bariéru v interkulturní komunikaci.

2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Jak vzniká nedorozumění? Moree (2015) uvádí jako jednu z příčin selektivní vnímání, které předem formuje naše očekávání v konkrétních situacích a zároveň filtruje opačné vnímání významu druhé strany. Lze tedy tvrdit, že nedorozumění nastává ve chvíli, kdy je řečníkovo tvrzení v rozporu s tím, v co druhý řečník věří. Odborníci jako Congden, Matveev a Desplaces, tvrdí, že efektivní komunikace v multikulturních týmech je zásadní a přispívá k celkovému úspěchu fungování organizace (©2009 Management futures).

Je zřejmé, že existují různé typy komunikačních bariér, které komplikují komunikační tok. Z předchozích výzkumů lze určit dva hlavní faktory, na kterých je intenzita působících komunikačních bariér závislá:

- velikost odlišnosti kultur: čím větší je odlišnost kultur, tím vyšší je pravděpodobnost výskytu bariér
- které jazyky jsou používány: bariéry jsou jiné, pokud jeden z komunikujících používá svůj rodný jazyk, nebo pokud oba partneři používají zprostředkující jazyk, který není jejich mateřským jazykem

(Průcha, 2010, s.63)

„Příčiny řady konfliktů, které lze v dějinách mnoha národů vysledovat, však často nebývají osudové, pramenící z odlišností národů samých, ale mnohdy jen ze vzájemné neznalosti, z odlišných interpretací a následného vzájemného nepochopení se“ (Nový a Schroll-Machl, 1999, s.32-33).

V průřezu celé knihy dominuje jedna informace, a to vybudování si dostatečné zásoby znalosti ostatních kultur, jejich zvyků a norem. Je to první krok k vylepšení interkulturní komunikace, který by každá společnost měla přijmout za jeden ze svých firemních cílů. Pokud zaměstnanci cítí potřebu vzdělávat se v této oblasti, je to první krok správným směrem. Touto premisou, mimo jiné, jsem se zabývala dále ve výzkumu.

V této kapitole budou představeny nejběžnější bariéry v komunikaci mezi kulturami, rozdělené do skupin. Laray M. Barna (1997) vytvořila seznam následujících šesti bariér, které umožňují prozkoumat překážky v interkulturní komunikaci na obecné úrovni. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, každá kultura poskytuje vlastní normy a pravidla, kterými se daná společnost řídí. Lze tvrdit, že není možné všechny normy znát a řídit se jimi při střetu s jinými kulturami, proto se domnívám, že výzkum zaměřen na tyto kategorie,

poskytuje východisko pro zmapovaní komunikačních bariér ve vybrané společnosti. Úmyslná či neúmyslná ignorace bloků v komunikaci vede ke vzniku mnohem složitějších nedorozumění a následných konfliktů, proto je stěžejní včas tyto bloky odstranit (Morgensternová, Šulová a Scholl, 2011).

Je důležité si uvědomit, že jediný faktor sám o sobě nedokáže vysvětlit, proč ke komunikačním konfliktům mezi kulturami dochází. Abychom lépe porozuměli, musíme hledat více než jedno vysvětlení současně.

2.1 Jazyková bariéra

„Je to člověk, kterému chceme porozumět, ne jazyk“

-Indické rčení, překlad autorky

Jako lidé máme jedinečnou schopnost, a to vytvářet vlastní realitu pomocí symbolů - slov. Průcha v roce 2010 uvedl, že jazyková bariéra je jednou z nejrozšířenějších z důvodu existence cca 6000 jazyků celosvětově, z toho 50 užívaných v Evropě (Průcha, 2010). V současné době se odhaduje užívání 7 tisíců jazyků. Názory odborníků se však liší, a to z důvodu nejasností týkajících se klasifikování určitých jazyků, jako samostatných větví.

Pokud jde o sociální vědy, jazyk obvykle není v centru pozornosti, ačkoliv hypotéza Sapira – Whorfa z roku 1974 uvádí, že jazyk výrazně podmiňuje naše uvažování o sociálních problémech (Hauzírek, 2013). Toto tvrzení je později podloženo českým ekonomem Jaroslavem Světlíkem, který uvádí, že jazyk je jednou z nejdůležitějších charakteristik národa, protože reflektuje způsob jeho myšlení (Světlík, 2003).

Jestliže popisujeme jazykové dovednosti, musíme současně zvážit i ostatní faktory, vázající se k tomuto tématu. Nejedná se pouze o spisovnost a akcent, ale i plynulost řeči, užívání slangových výrazů či specifického žargonu a v neposlední řadě dialekty. Užívání zájmen, *já nebo my*, může být ukázka toho, jak moc individualistická či kolektivní určitá národnost je. Podle Neeleyho (2015) má mnoho zaměstnanců paradoxně sklon k předsudkům, často nevědomý, vůči těm, kteří mají lepší jazykové znalosti.

Britská kultura je známá mistrným „změkčováním“ svých vyjádření, která mají za následek ponechání druhé strany v úžasu či nepochopení (Meyer, 2015). Tento fenomén koreluje s poskytováním zpětné vazby. Ve Velké Británii je charakteristické poskytovat nepřímou zpětnou vazbu, mnohdy skrytou v neurčitých frázích.

Ačkoliv je anglický jazyk všeobecně považovaný za jeden z mála jazyků, kterému rozumí většina lidí na planetě, tato skutečnost může být spíše přítěží rodilým mluvčím při komunikaci s jinými kulturami. Důvodem je především tendence využívat žargon či slovní spojení, která v doslovném překladu mají v jiném jazyce odlišný význam (Ellis, 2017). Výzvou každého jazyka je gramatika. V českém jazyce je možné použít dvojitý zápor a význam celé věty je záporný, kdežto v anglickém jazyce dvojitý zápor má výsledný pozitivní význam.

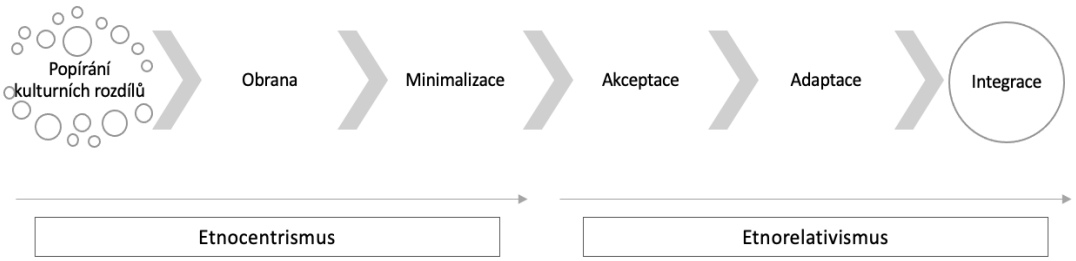
V opačném případě, bez dostatečné znalosti jazyka existuje velká pravděpodobnost, že se jemné nuance specifické pro danou kulturu, ztratí v kontextu (Hofstede a Hofstede, 2007).

2.2 Etnocentrismus a předpoklad podobnosti místo rozdílu

Etnocentrismus je pojem, který zavedl americký sociolog W.G.Sumner a poprvé ho použil v knize *Folkways*. Popisuje jej jako technické označení pro vnímání vlastní skupiny jako střed všeho, a podle níž se ostatní skupiny pouze porovnávají (Jandourek, 2012). Toto přesvědčení může vést k problémům v adaptaci do společnosti, mnohdy končící až úplnou separací. V korporátním sektoru tento jev komplikuje obchodní jednání, spolupráci mezinárodních týmů či vztah mezi dodavatelem a zákazníkem. Při etnocentrickém postoji jedné, či obou stran, dochází v zásadě k odmítnutí uznání názoru strany druhé nebo evaluaci situace dle vlastní perspektivy. Lze tvrdit, že etnocentrický postoj dané kultury vede k přesvědčení, že oni sami jsou vlastníky univerzální pravdy. Václavík (2014) upozorňuje na skutečnost, že v rámci etnocentrismu dochází k připisování zásadně pozitivních skutečností vlastní kultuře. Vše negativní je v opačném případě připisované *„cizí“* kultuře.

Expert na interkulturní studie, Milton J. Bennett (2017) definuje tři stádia etnocentrismu ve schématu *Vývojového modelu interkulturní citlivosti*. Další tři stádia jsou přijetím odlišností, které Bennett nazývá etnorelativismem, a které značí počáteční fázi vyššího poznání, kdy odlišnost již není brána jako hrozba, nýbrž jako výzva (Gillert, 2014).

Obr. 3: Vývojový model interkulturní citlivosti



Zdroj: Bennett, 2017 (vlastní zpracování)

Všechny lidské bytosti jsou do určité míry etnocentrické, rozdělující se na škále etnocentrismu na jedince s nízkým či vysokým stupněm (Neuliep, 2012). Podle těchto stupňů lze následně odhadnout, jak úspěšný bude člověk v interkulturních jednáních. Na druhou stranu, etnocentrismus představuje významný mechanismus sociální integrace, a to z důvodu identifikace jednotlivce s vlastní skupinou a jejími hodnotami (Linhart a Soukup, 2017). Jedním z projevů etnocentrismu je xenofobie. Ačkoliv tento jev mohl sloužit evolučnímu vývoji, jedná se stále o nefunkční reakci na moderní mobilitu a multikulturalitu (Bennet, 2013).

V případech, kdy chybí určité povědomí o zvycích a normách jiné kultury, objeví se tendence předpokládat, že běžné zvyky jsou podobné těm v naší vlastní kultuře.

Jeden z důvodů je ukryt ve známém rčení „všichni jsme jen lidé“, který se pojí se základními lidskými potřebami, jako jsou fyziologické potřeby, pocit bezpečí a sounáležitosti, které jsou shodné pro všechny lidské bytosti. Dalším důvodem je lidská snaha vyhnout se komplikacím a jejich řešení (Barna, 1997). Typickým předpokladem v severských zemích je podobnost mezi Norskem a Švédskem, které jsou geograficky sousední země, avšak z rozhovorů uvedených v praktické části plyne značný počet zásadních rozdílů mezi těmito kulturami.

2.3 Úzkost / Nejistota

V interkulturních situacích je úzkost jeden z prvních pocitů, se kterým se setká téměř každý člověk. Je to přirozená lidská vlastnost způsobená neznámým prostředím a očekáváními vznikajícími během interkulturních transakcí.

William B. Gudykunst, jako první představil teorii úzkosti / nejistoty (Anxiety/Uncertainty Management Theory – AUM), která propojuje proměnné na kulturní, organizační, individuální a situační úrovni s efektivitou komunikace a mezikulturním přizpůsobením zprostředkovaným řízením nejistoty a úzkosti (Gudykunst, 1995, 2005). I když se AUM velmi často objevuje v kontextu interkulturní komunikace, původně autor teorii aplikoval na veškeré situace mezi dvěma osobami, z nichž mohla vzniknout nedorozumění.

Je důležité si uvědomit, že pocit nejistoty je subjektivní a nerovná se strachu. Tímto fenoménem se zabývají autoři díla *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, kde představují jednoduchý koncept: Úroveň tolerance nebo pohodlí dané země vůči nejistotám a nestrukturovaným situacím. Ve volném překladu také nazýván vyhýbání se nejistotě (Hofstede a Hofstede, 2007). Dle tohoto indexu lze odhadnout, jak se lidé v dané kultuře vyrovnávají s úzkostí a nejistotou. V zemích s vysokým indexem UAI lze očekávat preference strukturovaných rozhovorů a práce, zahrnující expresivní vyjadřování. Naopak země s nízkým indexem UAI jsou flexibilnější, nebránící se rozhovorům s otevřeným koncem. Pozoruhodný je rozdíl mezi severskými státy, kde bychom očekávali obdobné hodnoty. Švédsko a Dánsko se však nachází na škále s nízkým indexem, oproti Finsku, které je nad hranicí s 59 body a Norsko, které je přímo na rozhraní s 50 body. Pro informaci a srovnání dodávám také index České republiky, který je se 74 body, nejvyšší ze zmíněných zemí (Hofstede Insights, 2021). V obchodních jednáních to tedy může vypadat tak, že účastníci z České republiky budou pokládat více otázek za účelem minimalizovat nejasnosti než účastníci ze Švédska, kteří jsou obecně tolerantnější k nejistotě.

2.4 Stereotypy a předsudky

Průcha definuje stereotypy jako *„představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samým“* (Průcha, 2010, s.68). Stereotypy nevznikají nahodile, nýbrž jsou formovány během našeho života. Jak jsem zmínila výše, kultura hraje významnou roli v našem osobním vnímání světa, ve způsobech našeho myšlení a také čemu věříme. Totéž platí pro stereotypy a předsudky, které jsou mnohdy předávané

z generace na generaci (Průcha a Veteška, 2014). Stereotypizování tedy můžeme chápat jako určitou formu uvažování, v níž jsou stejné vlastnosti připisovány všem členům kolektivu. Jak poukazuje Barna (1997), tato činnost nám napomáhá k pochopení situací a lidí, se kterými se v multikulturním prostředím setkáváme, za pomocí třídění a kategorizování.

Předsudky, stejně jako stereotypy, mohou být pozitivní či negativní, ačkoliv pojem předsudek je častěji vázán k negativním konotacím. Jandt (2010) je přímo označuje za iracionální nenávist. Jedná se o radikálnější definici, než uvádí Allport (1958), který označil předsudky za antipatie, založené na falešné víře a generalizaci. Severské země čelí mnoha stereotypům. Jsou považováni za povýšené až arogantní, hédonistické kvůli stylu jejich života, k čemuž napomáhají aktuální publikace a filmové adaptace zabývající se Vikingskou tématikou. Norové se také velmi často setkávají s předsudkem, že jsou neustále na dovolené, a to z důvodu trávení víkendů a svátků na horách. V anglickém jazyce existuje termín, který se velmi často objevuje v deskriptivních článcích o norské kultuře - *„cabin life“*, avšak co už není tak zřejmé cizincům, je fakt, že severské státy pracují i mimo pracovní dny, ať už je to v kanceláři či na horách.

Pro úspěšnou spolupráci napříč kulturami by se měly strany vyvarovat těmto posuzovacím tendencím, což je možné pouze za předpokladu, že mají povědomí o zvycích a normách dané kultury.

2.5 Neverbální komunikace

Komunikace, která probíhá beze slov už sama o sobě naznačuje, že bude potenciální bariérou. Profesor psychologie Albert Mehrabian ve svém vědeckém výzkumu zjistil, že řeč těla má 55 % podíl na účinku mluveného sdělení (Vybíral, 2015). V kontextu interkulturní komunikace je nutné „*vnímat, reflektovat a analyzovat svoje vlastní neverbální, ale i verbální komunikační vzorce. Teprve po uvědomění si vlastních kulturních zvyklostí může přistoupit ke studiu kulturních aspektů neverbální komunikace u cizích kultur*“ (Morgensternová, Šulová a Scholl, 2011, s.73).

Stejně jako jazyk, je neverbální komunikace přímo ovlivněna kulturou (Samovar a Porter, 2013). Výzvou v neverbální komunikaci je fakt, že nebývá tak kontrolována jako řeč. Jak uvádí Guirdham (2005), neverbální komunikací je možné vyslat více zpráv najednou. Člověk projeví náklonost pokývnutím hlavy a zároveň úsměvem naznačí přívětivý přístup (tamtéž).

Příklady, kdy neverbální komunikace může způsobit nedorozumění jsou (Jandt, 2001):

- proxemika – vzdálenost, kterou jedinec považuje za přijatelnou při interakci
- gesta a oční kontakt – podání rukou může být akceptovatelné v jedné kultuře, naopak úklona v druhé
- pojetí času

Zde je důležité uvést zařazení severských států do monochronní kultury, tedy vnímající čas jako lineární veličinu (Hall, 1990). Ta umožňuje rozdělení práce na segmenty a usnadňuje precizní dodržování termínů. Polychronní kultury jsou typické nedodržováním dohodnutých termínů a zabývání se několika činnostmi najednou (Gesteland, 2005). Příkladem polychronní kultury je Indie nebo Latinská Amerika. Vyznačují se tendencí dělat více věcí najednou a upřednostňováním osobních vztahů nad pracovním životem (Hellriegel a Slocum, 2009).

Tabulka 1: Příklady tolerovatelného zpoždění

Země	***Tolerovatelné zpoždění (v min.)***
Indie	0
Skandinávské země	0
Velká Británie	5
Francie	15

Zdroj: Vymětal, 2008, s.106

V severních zemích Evropy nejsou doteky vítané a vzdálenost se mnohdy udržuje až na délku paže, kdežto obyvatelé jižních zemí Evropy obecně dodržují menší vzdálenosti (Mikuláštík, 2010). Stejně jako v severských zemích, Indická kultura preferuje minimum doteků, pakliže se nejedná o rodinné příslušníky či příslušníky stejného kastovního systému (Tomčová, 2013).

Mlčení je také součástí neverbální komunikace. V Indii, která se řadí mezi kultury s vysokým komunikačním kontextem, není běžné odpovídat negativně. Proto příslušníci této kultury preferují mlčení nebo nepřímé odpovědi (Devito, 2008). Komunikující, který si je vědom těchto aspektů, má příležitost se soustředit na nevyřčené a odvodit správný význam. Česká republika dominuje podobnými prvky, především ve vyjadřování přímého nesouhlasu.

Klasickou ukázkou nedorozumění způsobenou kulturními rozdíly je pokývnutí hlavy, které je zmíněno výše a ve většině kultur znamená souhlas. V určitých zemích, jako je například Indie nebo Bulharsko však souhlas značí kývnutí hlavy ze strany na stranu, což v západních kulturách znamená nesouhlas (Andonova a Taylor, 2012).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Elkjøp Nordic AS je největším prodejcem spotřební elektroniky v Nordických státech, konkrétně působící v Norsku, Švédsku, Dánsku a Finsku. Pro pochopení jejího rozsahu je potřeba v krátkosti uvést strukturu organizace. Elkjøp Nordic je mateřskou společností dalších dceřiných společností a franšíz, operujících pod značkami:

- Gigantti ve Finsku
- Elgiganten AS v Dánsku
- Elgiganten AB ve Švédsku
- Elko na Islandu
- Elding na Farských ostrovech
- Pisiffik v Grónsku

(©2021 Elkjøp Nordic AS)

V České republice operuje pouze odštěpný závod, jehož hlavním oborem činnosti jsou služby administrativní správy, označovaný jako Centrum sdílených služeb.

Společnost vznikla v roce 1962 za spolupráce 33 menších prodejců, jejichž cílem bylo nakupovat zboží ve větším množství, za nejlepší možnou cenu. V roce 1999 byla společnost odkoupena společností Dixons Carphone, lídrem prodeje spotřební elektroniky ve Velké Británii a Irsku. Mezi spektrum nabízených produktů patří mobilní telefony, počítače, domácí spotřebiče a služby vázající se k těmto produktům (©2021 Elkjøp Nordic AS).

3.1 Životní prostředí

Tato firma se nezabývá pouze prodejem elektroniky. Jejím aktuálním posláním je mimo jiné dlouhodobá udržitelnost v oblasti ekologie. Na základě výzkumu se zákazníky vyšlo najevo, že 80 % zaměstnanců považuje toto téma za důležité (©2021 Elkjøp Nordic AS).

Elkjøp vytváří podmínky pro to, aby veškerá její činnost přispěla k vytvoření trvale udržitelnějšího světa. Naším cílem je zlepšovat hodnocení našich projektů, produktů a služeb z hlediska ochrany životního prostředí. Hledáme a přijímáme způsoby, jak snížit negativní vlivy na životní prostředí v průběhu životního cyklu těchto produktů a služeb. Náš systém environmentálního řízení je otevřený a do jeho procesu jsou zapojeni pracovníci, ale i subdodavatelé a obchodní partneři.

3.2 Zaměstnanecké vztahy

Pro naši společnost má zásadní význam silný a pevný vztah se všemi zaměstnanci. Platí hodnoty: slušnost, důvěra, zodpovědnost, vzájemná úcta, čestnost, aktivní přístup. Vzhledem k tomu, že jsme mezinárodní obchodní společnost, dbáme na plynulý způsob komunikace s maximální eliminací komunikačních bariér. V této mezinárodní firmě pracuje přibližně 42 000 zaměstnanců, rozmístěných v 9 zemích. Už tento fakt sám o sobě naznačuje, že překonání bariér vznikajících během komunikace je zásadní pro úspěšný chod této společnosti. Kromě předpokládaných národností zde pracují také lidé pocházející z Francie, Velké Británie, Spojených států amerických, Bosny a Hercegoviny, Albánie, České republiky, Chorvatska, Ruska Německa, Etiopie a mnohých dalších. Úředním jazykem je anglický jazyk, avšak mnohé interní schůze stále probíhají v preferované norštině.

Aktuálně neexistuje oficiální globální program, který by se zaměřoval na šíření znalostí interkulturní komunikace, nicméně firma pořádá separátní školení pro týmy, které navazují spolupráci s ostatními korporacemi v cizích zemích. Příkladem je současná tranzice části vývojového oddělení do společnosti sídlící v Belgii a Velké Británii, díky níž byly týmy seznámeny s kulturními zvyky těchto zemí s cílem navázání úspěšné projektové spolupráce.

Výzkum byl směřován na zaměstnance pracující v hlavních centrálách, převážně na manažerských a analytických pozicích. Důvodem byl předpoklad vyšší frekvence střetu s jinými národnostmi než na prodejních pozicích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Interkulturní komunikace, jakožto předmět zkoumání, je kombinací mnoha společenskovědních disciplín, tudíž metody výzkumu mohou být různé. Empirický výzkum je založen na sběru dat, jejich systematickém utřídění a následné analýze (Hu, 2005). Pro uvedenou problematiku jsem vybrala **smíšený design výzkumu**. Vzhledem k nutnosti statistického ověření dat komparovaných skupin a zároveň potřebě hlubšího porozumění vnímání daných bariér zaměstnanci, byla tato metoda identifikována jako nejefektivnější. Dále je zde popsán výzkumný problém a otázky, výzkumné cíle, limity výzkumu, metoda sběru dat, analýza dat a následná interpretace.

4.1 Výzkumný problém a otázky

Z teoretické části předkládané práce mimo jiné vyplynulo, že osvojení si základů interkulturní komunikace může vést k eliminaci komunikačních bariér a úspěšné spolupráci navzdory vysoce diverzním týmům. Protože se svět globalizuje, je nezbytné znát základy interkulturní komunikace i ve středně velké mezinárodní obchodní společnosti. Já v takové společnosti pracuji na pozici projektové vedoucí.

S vedením společnosti jsme usoudili, že by bylo vhodné analyzovat příčiny komunikačních bariér zapříčiněných kulturními rozdíly. Proto bylo zvoleno téma „Komunikace napříč multikulturní společností." Práce je založena na třech hlavních pilířích, kterými jsou:

- Interkulturní komunikace
- Komunikační bariéry v důsledku národních kulturních rozdílů
- Vnímání komunikačních bariér zaměstnanci mezinárodní obchodní společnosti

O problematice interkulturní komunikace existuje celá řada odborných pojednání, viz. také část č. I předkládané práce. Systémová analýza, která vznikla do jisté míry jako kritické zhodnocení poznatků uvedených v teoretické části, mi umožňuje definovat výzkumné problémy a otázky:

Hlavní výzkumná otázka:

- Jaké komunikační bariéry vznikají z důvodu kulturní odlišnosti ve vybrané společnosti?

Dílčí výzkumné otázky:

- Jaká je míra zájmu zaměstnanců o odlišné kulturní zvyky a tradice?
- Jak vnímají zaměstnanci vzniklé bariéry ve vybrané organizaci a jejich dopady?
- Jaké postoje zaujímají zaměstnanci k odlišným kulturám?
- Jak zaměstnanci vnímají celkovou komunikaci ve firmě?

Pro hlubší porozumění vnímání zaměstnanců, kteří se setkávají s komunikačními bariérami ve vybrané obchodní společnosti, doplňuji výzkum o rozhovory se 7 zaměstnanci. Přepisy rozhovorů v anglickém jazyce jsou k nahlédnutí v příloze, jejich analýza je shrnutá v XY.

4.2 Výzkumné cíle

Cílem výzkumu je zmapovaní konkrétních komunikačních bariér v dané společnosti a jak jsou vnímány interními zaměstnanci. Díky identifikaci těchto bariér na pracovišti, je možné nalézt příčiny přesných problémů a vypracovat strategii pro jejich vyřešení. Vypracování návrhu na zlepšení není součástí této bakalářské práce, avšak po uskutečnění rozhovorů jsme s vedením společnosti došli k názoru, že tato práce bude výchozím podkladem pro vypracování schématu efektivní interkulturní komunikace ve firmě. Zde vidím přínos mého studijního zaměření. Pro následnou přípravu firemního školení využiji poznatků z doposud studovaných andragogických předmětů. Předchozí výzkumy naznačují, že kulturní rozmanitost může zvýšit výkonnost organizace. Ozbilgin a Tatli (2008) prokazují, že úspěšné vedení diverzity a výsledné zlepšení výkonnosti organizace pozitivně korelují. Pokud budeme vycházet z faktu, že komunikační bariéry vznikají v důsledku uvedených kategorií v kapitole **2,** můžeme identifikovat nejproblémovější oblasti ve vybrané společnosti a určit priority dle četností výsledků.

Hlavní výzkumný cíl: Zjistit jaké komunikační bariéry vznikají z důvodu kulturní odlišnosti ve vybrané společnosti

Dílčí cíle:

- Zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o odlišné kulturní zvyky a tradice
- Zjistit, jak vnímají zaměstnanci vzniklé bariéry v komunikaci a jejich dopady
- Zjistit postoje zaměstnanců k odlišným kulturám
- Zjistit, jak zaměstnanci vnímají celkovou komunikaci ve společnosti

4.3 Limity výzkumu

Práce je vypracovaná se znalostí okrajových podmínek, které mohou částečně zkreslit výsledky výzkumu. Patří mezi ně například:

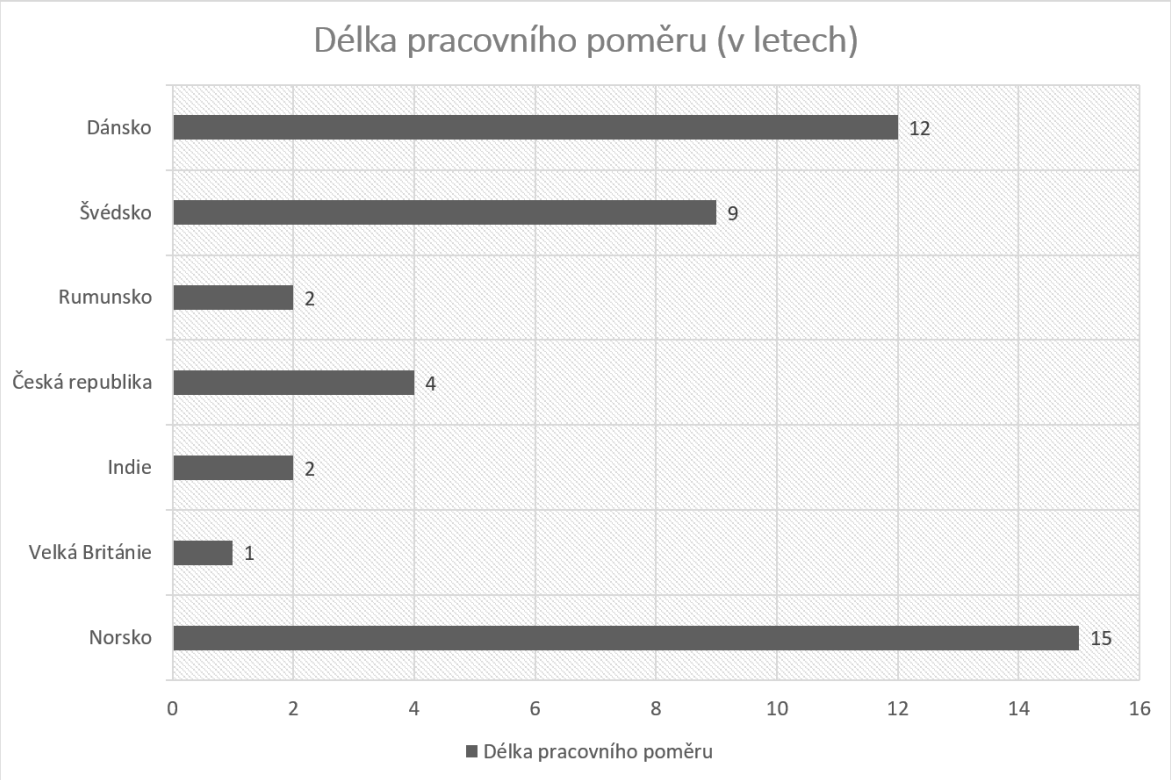
- i se stejným kulturním zázemím mohou jednotlivci reagovat odlišně
- problémy vázající se ke komunikaci z důvodu kulturní odlišnosti jsou zaměřené pouze na pracovní prostředí, nikoliv na osobní životy jedinců
- nebyli osloveni respondenti ze všech kulturních skupin vyskytujících se ve vybrané společnosti

Domnívám se však, že se mi kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu podařilo zachytit klíčové oblasti vázající se k vybranému tématu.

4.4 Výzkumný soubor

Výzkumné šetření bylo orientováno na pracovníky v hlavních centrálách. Primárním důvodem je diverznější uskupení týmů a spolupráce na projektech se zahraničními dodavateli. Pro kvalitativní část výzkumu bylo záměrně vybráno 7 respondentů na vyšších úrovních organizační hierarchie. V hloubkových rozhovorech figurovaly dvě demografické položky, a to uvedení národnosti respondenta a délka pracovního poměru ve vybrané společnosti. Délka pracovního poměru a národnost participanta byly proměnnými, dle kterých byl výzkumný soubor pro kvalitativní výzkum zvažován a následně vybrán. V následujícím přehledu uvádím základní demografické údaje o participantech:

Graf 4: Národnosti a délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se účastnilo 152 respondentů. V níže uvedené tabulce je znázorněna absolutní a relativní četnost odpovědí dle pohlaví respondentů. Vyváženost obou pohlaví je zachována pouze s mírnou převahou mužů.

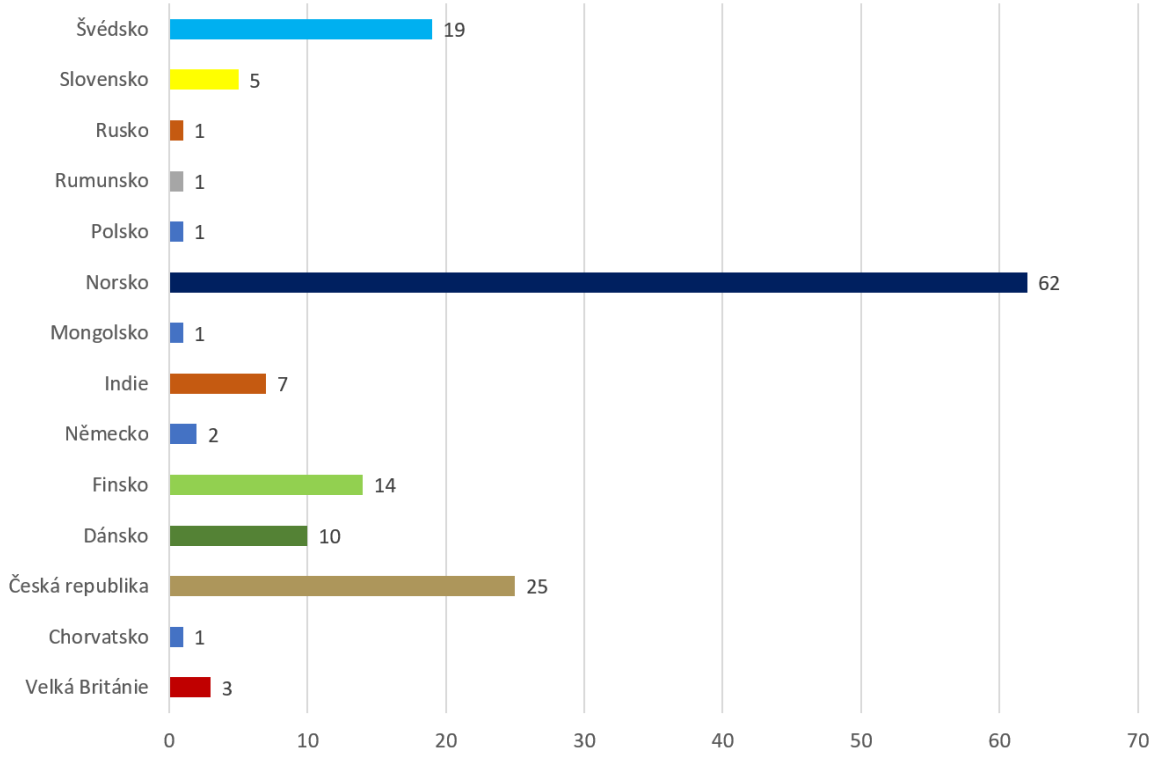
Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	***Četnost odpovědí***	
	absolutní (n_i)	**relativní** (f_i)
Žena	72	47 %
Muž	80	53 %
Celkem	152	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedeném grafu uvádíme zastoupení národností participantů dotazníkového šetření. Největší zastoupení zde má Norsko, na čemž má zásluhu umístění mateřské společnosti v Oslu.

Graf 5: Kulturní zastoupení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Metoda sběru dat

Kvantitativní získaná data jsou shromážděna v programu Microsoft Excel pomocí datových tabulek. Pro hodnocení škálové otázky byla zvolena statistická metoda výpočtu modusu. Odpovědi jsou graficky znázorněny pomocí četnosti a procentuálního zastoupení.

4.5.1 Dotazníky

První část výzkumu byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány pomocí firemní platformy užívané pro tyto účely. Za pomocí vedoucích oddělení byl vložen odkaz na dotazník do skupin, specifických pro daná oddělení. Z tohoto důvodu nelze přesně odhadnout počet oslovených. Šetření se účastnilo celkem 152 respondentů. Dotazník bylo možné vyplnit v době od 1.11.2020 do 31.1.2021 v internetové platformě Microsoft Forms.

Dotazník byl rozčleněn na několik částí a celkově obsahoval 17 otázek, z nichž 14 otázku tvořila Likertova škála.

Otázky byly odvozené z předchozího prostudování odborné literatury v návaznosti na bariéry v interkulturní komunikaci (Barna, 1997, Jandt, 2001) a získaných praktických dovedností. Dotazník v anglickém jazyce je přiložen v přílohách.

4.5.2 Rozhovory

Kvalitativní část výzkumu probíhala metodou hloubkového rozhovoru. Tato metoda je charakteristická nestandardizovaným dotazováním participanta pomocí několika otevřených otázek, které umožňují porozumět pohledu jiných lidí (Švaříček, 2014). Před uskutečněním rozhovorů byl všem respondentům poslán e-mail s agendou, která obsahovala časový plán (1 hodina) a heslovité body vázající se k tématu.

Zaměstnanci byli dopředu upozorněni, že rozhovor bude nahrávaný pro účely následného přepisu. Všichni respondenti souhlasili s nahráváním. Respondentům bylo přiděleno fiktivní jméno pro zachování anonymity. Rozhovory byly nahrány v prostředí Microsoft Forms. Po uskutečnění rozhovorů byla následně audionahrávka přepsána do textové podoby. K analýze dat byla použita technika otevřeného kódování. Pro samostatné kódování jsme využili metody tužka papír, jež nám pomohla k vyhledání shodných výroků v textu. Podobné kódy byly následně řazeny dohromady, z čehož nám vznikly následující kategorie:

1. **Není kultura jako kultura**
2. **Já ti rozumím**
3. **Překonat překážky**
4. **My versus oni**
5. **Vidět a naslouchat**

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT VÝZKUMU

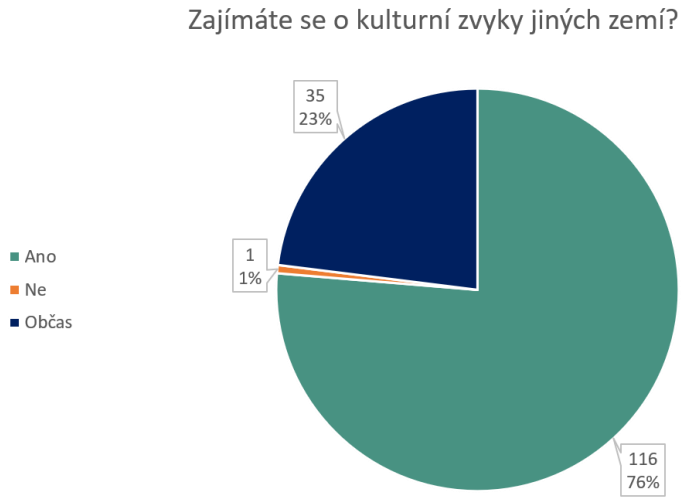
Výsledky kvantitativního šetření byly zaznamenány do grafů. Zde byly stanoveny výzkumné otázky popisného charakteru bez zařazení hypotéz.

5.1 Kvantitativní výzkum

Zájem o kulturní zvyky a normy

Pomocí položek 6 a 7 našeho dotazníku jsme zjišťovali dílčí výzkumný cíl bakalářské práce. V této oblasti jsme se respondentů dotazovali, zda mají zájem o odlišné kulturní zvyky a tradice. Více jak polovina respondentů odpověděla ano, pouze jeden respondent vyjádřil nezájem a 35, tj. 23 % zaměstnanců zvolilo odpověď občas. Z těchto výsledků lze vyvodit pozitivní vztah k odlišným kulturám z pohledu zaměstnanců. Jak bylo zmíněno výše, jedná se o výchozí bod pro vybudování efektivní komunikace uvnitř multikulturní organizace. Zde se nám potvrzuje pravidlo, které zdůrazňuje Kučerová (2012) v kontextu fungování multikulturního týmu: respektovat druhé a mít znalost o jiných kulturách.veden

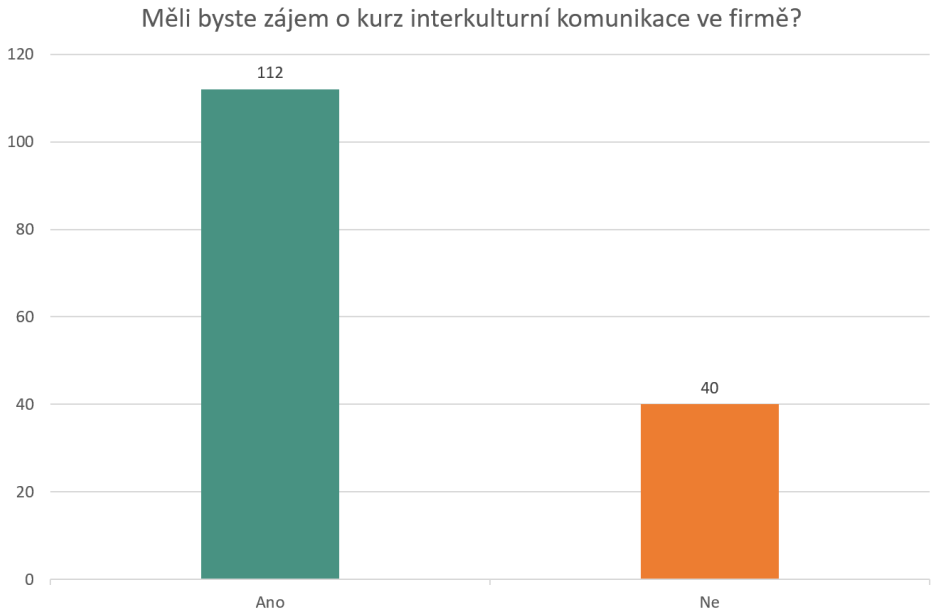
Graf 6: Zájem o kulturní zvyky



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá položka se týkala zájmu zaměstnanců o kurz interkulturní komunikace v rámci firemního školení. 112 respondentů, tj. 74 %, projevilo zájem o školení. 40 respondentů, tj. 26 %, nemá zájem o školení interkulturní komunikace. V rozhovorech se dále dozvídáme, že respondenti si nejsou jistí, zda-li je neočekávané chování jiných kultur způsobené jejich zázemím nebo se jedná o individuální stránku osobnosti. Školení interkulturní komunikace napomáhají k ujasnění si těchto rozdílů, což pokládám za největší přínos.

Graf 7: Kurz interkulturní komunikace

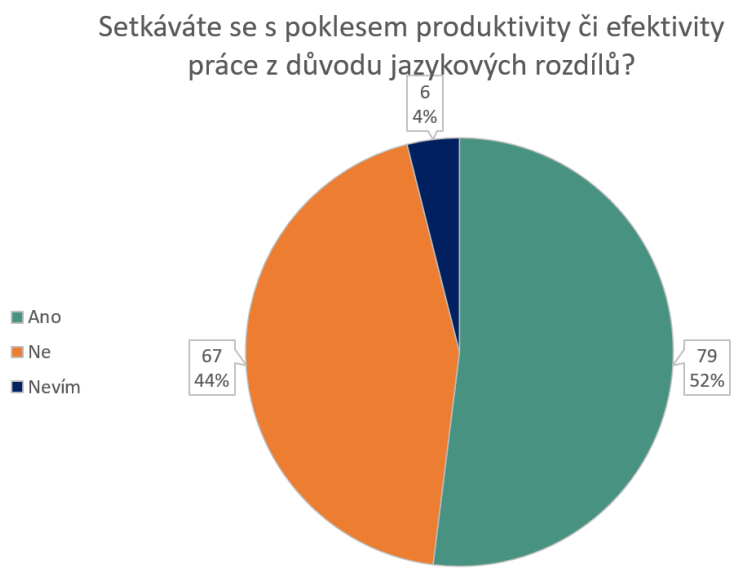


Zdroj: vlastní zpracování

Komunikační bariéry

Pro výzkum byly zásadní položky 8, 9, 10 z našeho dotazníku. Otázka č. 8 se soustředila na vymezení jazykových rozdílů, jakožto proměnné snižující produktivitu či efektivitu práce. 79 respondentů, tj. 52 % odpovědělo, že se s poklesem produktivity setkali, a to právě z důvodu jazykových rozdílů. 67 respondentů, tj. 44 % se s poklesem produktivity nesetkává. 6 respondentů, tj. 4 % nevyjádřili jasný souhlas, či nesouhlas, tudíž zvolili odpověď *nevím*. Bereme v potaz, že ve vybrané organizaci je oficiálním jazykem angličtina. S touto premisou jsou zaměstnanci obeznámeni již při nástupu, ale z výsledků výzkumu plyne, že je zde velký prostor pro zlepšení. Do hloubky jsem se tímto tématem zabývali v rozhovorech, ze kterých vyplynula další zjištění.

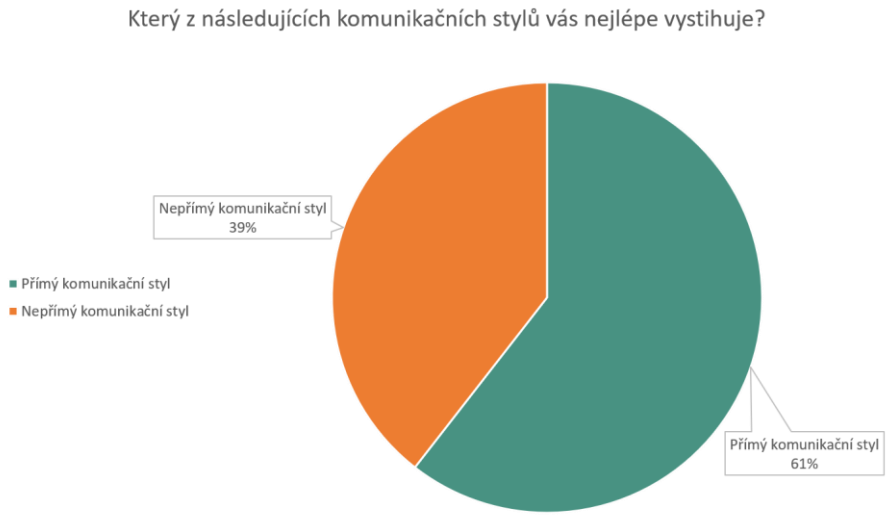
Graf 8: Pokles produktivity



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 9 byli respondenti dotazováni na konkrétní komunikační bariéry, s nimiž se setkávají v rámci střetů s odlišnými kulturami. Zde byla přípustná více než jedna možnost, proto bylo získáno více odpovědí, než je respondentů. Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů považuje nepřímou komunikaci a nejasné požadavky za nejzásadnější bariéru v komunikaci s odlišnými kulturami. Tato odpověď byla zvolena 92 krát, tj. 29 % z celkových odpovědí. Oblastí přímé a nepřímé komunikace jsme se zabývali také v otázce č. 11. Respondentů jsme se dotazovali, který ze stylů je nejlépe vystihuje. Nadpoloviční většina respondentů se přiklání právě ke přímému komunikačnímu stylu, který je typický pro kultury s nízkým komunikačním kontextem. Lze předpokládat, že jakmile znáte své zaměstnance, musíte se soustředit i na rozdíly v komunikačních stylech a myšlení. Rozdílným komunikačním stylům není věnována patřičná pozornost v naší organizaci, tudíž se zde nabízí prostor pro vylepšení. Multikulturní organizace by měla nejen zvyšovat povědomí o kulturních rozdílech, ale také o etických zásadách v komunikaci.

Graf 9: Komunikační styly



Zdroj: vlastní zpracování

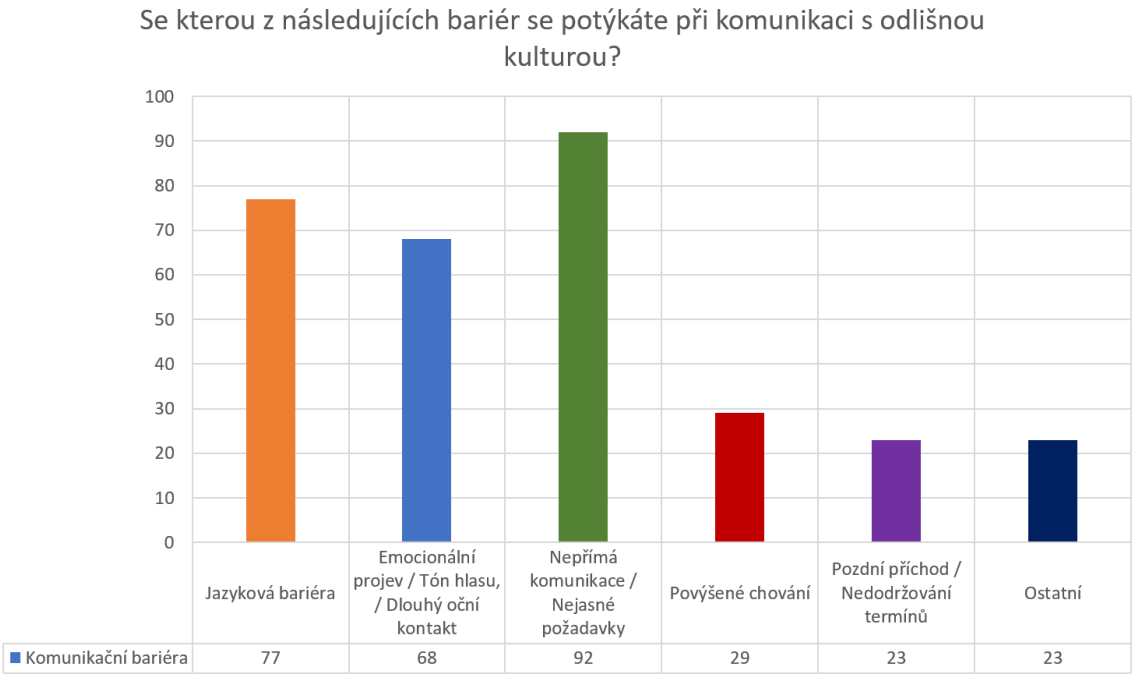
Jako druhá v pořadí se umístila jazyková bariéra, kterou zvolilo 77 respondentů, tj. 25% z celkového počtu odpovědí. 68 respondentů, tj. 22 % uvádí neverbální aspekty komunikace, jako tón hlasu, dlouhý oční kontakt a emocionální projev, za nejčastější bariéru.

Celkem 29 respondentů, tj. 9 %, považuje povýšené chování značící etnocentrický postoj, jako jednu z nejčastějších bariér ve vybrané společnosti. Nedodržování termínů a pozdní příchody mají zásadní vliv na komunikaci pro 23 respondentů, tj. 7 % z celkového počtu odpovědí.

Jelikož se jednalo o polouzavřenou otázku, respondenti mohli zvolit možnost otevřené slovní odpovědi. Tuto možnost využilo 23 respondentů. Odpovědi jsme seskupili do následujících kategorií dle klíčových slov:

- Současná pandemická situace znemožňující **osobní kontakt** – 6 respondentů
- Chybějící **zpětná vazba** – 3 respondenti
- Odlišující se **význam slov** dle kulturního zázemí – 4 respondenti
- Nejednotné **způsoby práce** (chybějící prvek společných cílů) – 2 respondenti
- Jednostranná komunikace (chybějící prvek **aktivního naslouchání**) – 5 respondentů
- N/A – 3 respondenti

Obrázek 1: Interkulturní komunikační bariéry

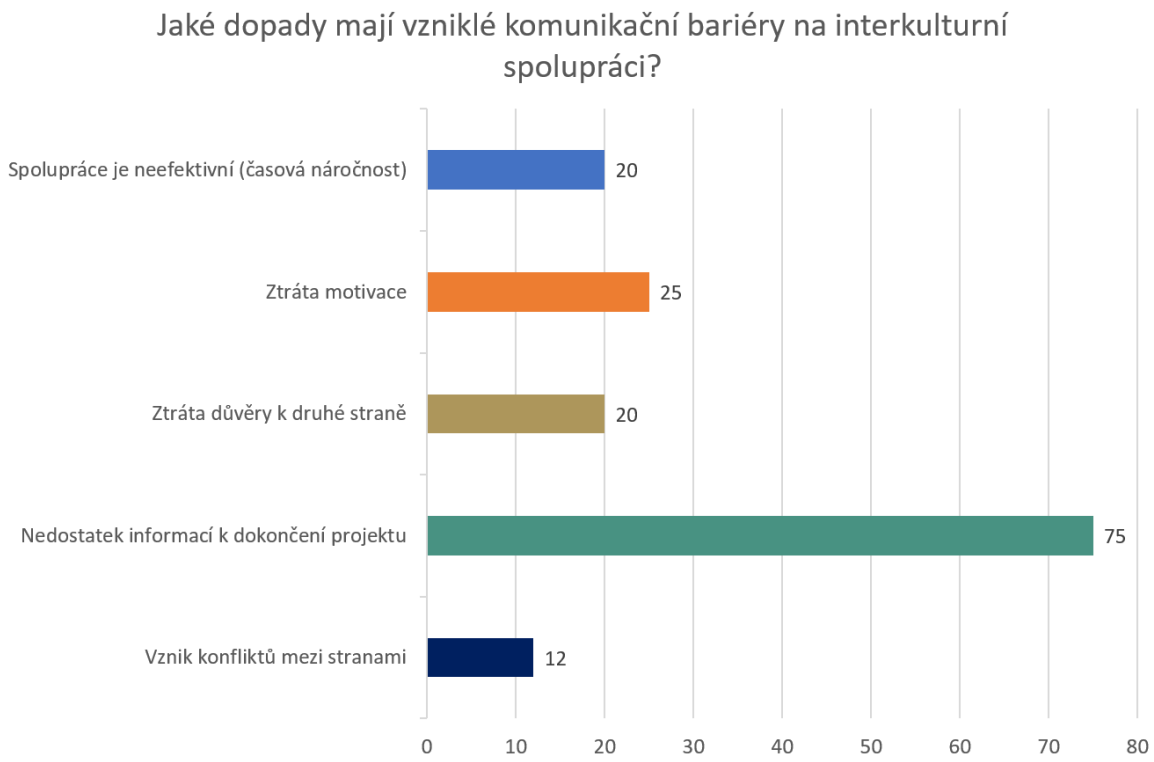


Zdroj: vlastní zpracování

Dopady vzniklých komunikačních bariér

Položka 10 našeho dotazníku se zaměřovala na dopady vyniklých komunikačních bariér na vzájemnou spolupráci v interkulturním kontextu. Zajímalo mě, které oblasti jsou nejvíce zasažené právě nefungující komunikací. 75 respondentů, tj. 49 % uvedlo, že bariéry vedou k nedostatku informací a následnému nedokončení projektu či úkolu. Závažným problémem v dnešní době, který se vyznačuje bojem o kvalifikované zaměstnance, je ztráta motivace, která často vede k ukončení pracovního poměru. Tuto odpověď volilo 25 respondentů, tj. 16 % z celkového počtu. Ztráta důvěry a neefektivní spolupráce je třetí nejčastější odpovědí zaměstnanců. Pro každou z těchto položek hlasovalo 20 respondentů, tj. 13 % z celkového počtu. 12 respondentů, tj. 8 % odpovědělo, že mohou vznikat konflikty mezi stranami z důvodu interkulturních komunikačních bariér. V hloubkových rozhovorech jsme se dále zabývali vnímáním vzniklých komunikačních bariér z pohledu zaměstnanců.

Graf 10: Dopady na spolupráci



Zdroj: vlastní zpracování

Postoje zaměstnanců:

Informace ohledně postojů byly získávány pomocí škálové otázky č.12. Respondenti měli označit, jak souhlasí s daným výrokem, přičemž 1 = **rozhodně souhlasím** a 5 = **rozhodně nesouhlasím**.

Tabulka 3: Likertova škála

Postoje zaměstnanců k odlišným kulturám	***Rozhodně souhlasím***	***Souhlasím***	***Neutrální***	***Nesouhlasím***	***Rozhodně nesouhlasím***
Lidé jedné národnosti obvykle sdílí stejné charakteristiky chování (např. Švýcaři jsou dočasní)	2	79	15	51	5
Mám tendenci posuzovat chování cizinců dle norem a zvyků mé vlastní kultury	2	44	31	61	14
Preferuji komunikaci v mém rodném jazyce i za předpokladu, že na jednání jsou cizinci	8	58	29	36	21
Bývám nervózní při interkulturních jednáních	1	26	17	65	43
Neverbální komunikace je stejně důležitá jako verbální komunikace	35	82	10	25	0
Preferuji monokulturní pracovní kontakt	1	1	8	37	105

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky č. 12 bylo zjistit, jaké postoje mají zaměstnanci v rámci vybraných interkulturních bloků. Respondenti u jednotlivých položek na škále od 1 do 5 značili, zda rozhodně souhlasí, souhlasí, mají neutrální postoj, nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí s daným výrokem. U každé položky jsme vypočetli modus, neboli hodnotu, která se vyskytuje nejčastěji a výsledky seřadili do tabulky uvedené níže. Respondenti se spíše přikláněli k názoru, že lidé jedné národnosti sdílejí stejné charakteristiky. Zde hrozí riziko přisuzování nesprávných charakteristik, které má vliv na postoj zaměstnanců k cizím kulturám. Etnocentrický postoj zaměstnanců se nepotvrdil. Nusíme ale brát v potaz,že výsledek je ovlivněný vysokým počtem neutrálních odpovědí. Nervozita při interkulturních střetech také není prvkem, který by se u respondentů potvrdil. Nejvíce respondentů uvedlo, že preferují komunikaci ve svém rodném jazyce. Vycházíme z předpokladu, že oficiálním jazykem je anglický jazyk, který je pro valnou většinou sekundárním. Touto premisou je třeba zabývat se více do hloubky. Zjistit co je konkrétním důvodem, a jak angažovat zaměstnance primárně užívat anglický jazyk při vyjednávání a obchodních schůzkách. Převážná většina respondentů považuje neverbální komunikaci stejně významnou, jako

verbální komunikaci. Tímto prvkem jsme se hloubkově zabývali v kvalitativní části výzkumu. Výrazný nesouhlas pozorujeme u posledního výroku, který zjišťoval postoj zaměstnanců vůči spolupráci s cizími národnostmi. Pouze 2 respondenti preferují výhradně monokulturní interakce.

Tabulka 4: Vyhodnocení postojů zaměstnanců

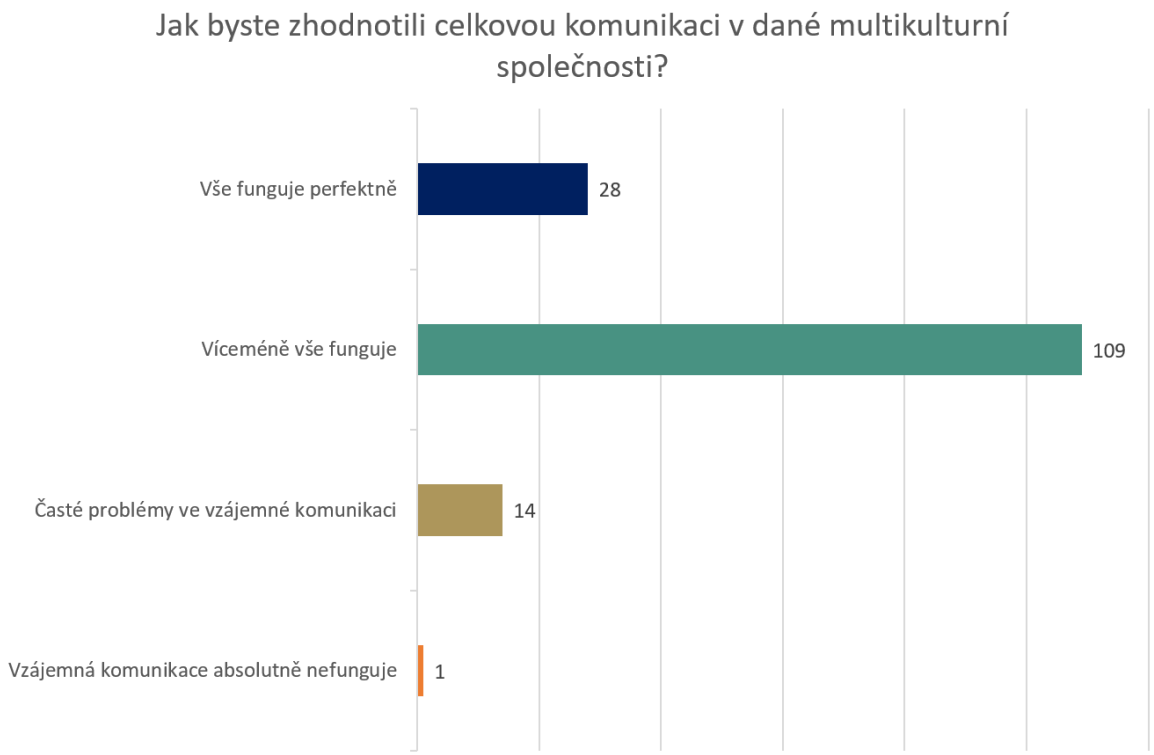
Položky	***Modus***
Sdílení stejných charakteristik	2 - Souhlasím
Posuzování cizinců dle vlastní kultury	4 - Nesouhlasím
Komunikace v rodném jazyce	2 - Souhlasím
Nervozita	4 - Nesouhlasím
Neverbální komunikace	2 - Souhlasím
Preference monokulturní spolupráce	5 – Rozhodně nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Celková komunikace v multikulturní společnosti

Otázka č. 13 se soustředila na celkové zhodnocení vlivu diverzního prostředí na komunikaci ve společnosti. Časopis Forbes ve své nedávné studii uveřejnil výsledky průzkumu v nadnárodních společnostech. 86 % respondentů vyjádřilo názor, že diverzní prostředí na pracovišti je mimo jiné hnacím motorem pro inovace a rozvoj organizace (© 2020 Forbes Media LLC). V oblasti zhodnocení komunikace, 109 respondentů, tj. 72 % uvedlo, že víceméně vše funguje. Pro komunikaci, jež funguje bez jakýchkoli problémů hlasovalo 28 respondentů, tj. 18 % z celkového počtu odpovědí. Negativně se vyjádřilo dohromady 15 respondentů, což tvoří 10 % z celkového počtu odpovědí.

Graf 11: Evaluace celkové komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv respondenti hodnotí komunikaci převážně pozitivně, z předchozích výsledků lze odvodit, které oblasti způsobují nejčastější problémy. Znalosti potřebné pro eliminaci těchto bariér lze rozvíjet pomocí interkulturního výcviku (Cross-Cultural Training). Prvním krokem je analýza interní komunikace, která umožní analýzu příčin a slabých stránek – výchozím bodem je předkládaná práce. Dalším krokem je vypracování strategie interní komunikace zahrnující cíle s ohledem na rozdílné kulturní skupiny.

5.2 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Z teoretické části vyplývá, že příčiny zmíněných bariér jsou obecně známé a spočívají převážně v omezené schopnosti interkulturní komunikace mezi jednotlivými kulturami. Za hlavní příčiny neefektivní interkulturní komunikace odborníci označují například neznalost vzájemných odlišností národů, neznalost cizího jazyka, odlišný komunikační kontext a neverbální aspekty komunikace, kterým není přikládán úměrný důraz.

Zde je na místě zopakovat, co je cílem výzkumu uvedeného v práci. Cílem je objasnit příčiny komunikačních bariér z důvodu kulturních rozdílů ve vybrané obchodní společnosti. Výzkum nám ukázal, že nejčastější příčinou nedorozumění mezi kulturami je nepřímý

komunikační styl a nejasné požadavky. Jazyková bariéra tvoří druhou nejčastější překážku v komunikaci, která způsobuje pokles produktivity. Dále jsme zjistili, že zaměstnanci se zajímají o odlišné kultury a mají zájem se vzdělávat v oblasti interkulturní komunikace. Nejzásadnějším dopadem je pokles produktivity a dále nedostatek informací k dokončení daného úkolu či projektu. Z oblasti věnované postojům zaměstnanců plyne, že většina respondentů preferuje komunikaci v rodném jazyce – zde připomínáme, že největší výzkumný vzorek tvoří obyvatelé severských států. Etnocentrický postoj nebyl potvrzen., avšak většina respondentů přiznává, že přisuzují stejné charakteristiky lidem pocházející z odlišné kultury. Celková komunikace v naší multikulturní společnosti je hodnocena pozitivně s občasnými překážkami.

5.3 Kvalitativní výzkum

Rozhovory probíhaly v lednu 2021, především z důvodu menší vytíženosti zaměstnanců na seniorních pozicích. Pro přehled uvádíme tabulku respondentů s fiktivními jmény níže:

Tabulka 5: Respondenti výzkumu

Respondent	***Národnost***
Nina	Velká Británie
Lian	Rumunsko
Simon	Norsko
Dana	Švédsko
Gustav	Dánsko
Lenka	Česká republika
Roman	Indie

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie 1 - Není kultura jako kultura

Tato kategorie obsahuje vše, co se týká rozdílů mezi kulturami, jež se nachází ve vybrané obchodní společnosti a jaké komunikační bariéry díky tomuto prvku vznikají.

Kódy: kulturní rozdíly, život v zahraničí, komunikace mezi kulturami, hierarchie, přímý komunikační styl, nepřímý komunikační styl, úroveň jazykové znalosti.

Název kategorie napovídá, že komunikační bariéry z důvodu kulturní odlišností jsou mnohé a každý respondent přikládá jiný důraz daným bariérám. Nicméně 6 respondentů specificky uvedlo příklady spojené s partnery v Indii. (L8): „*Nikdy nezískáte přesnou odpověd. Indové na vše odpovídají souhlasně, i když přesně nerozumí zadání.*“ Lze pozorovat rozdíly mezi odpověďmi respondentů, kteří již mají interkulturní kompetence. (G5): „*Indická organizační struktura je velmi hieararchická, tudíž je pro ně nepříjemné říkat NE někomu, kdo je profesně seniornější.*“ (L5): „*Než skandinávská kultura, pro mě byl problém spolupracovat s Indií. Vedla jsem projekt a můj tým se skládal pouze z mužského zastoupení (Indů) – Bohužel ale vůbec neakceptovali moje postavení. To plyne z jejich kultury.*“ Rozdíly existují ale i mezi kulturami, které jsou si geograficky blízké, což může být překvapujícím zjištěním. (S16): „*Mezi Norskem a Švédskem jsou velké kulturní rozdíly. Švédové mají jistou věc, které se říká konzensus. To znamená, že musí diskutovat, diskutovat a diskutovat a následně může dojít ke společnému rozhodnutí. V Norsku řešíme věci mnohem rychleji.*“ U jazykové bariéry jsme došli ke zjištění, že úroveň znalostí hraje velkou roli. 4 respondenti se vyjádřili k rozdílům přímé a nepřímé komunikace. (N11): „*Dánové jsou schopní říct – tento výsledek je nesmysl, měli byste to udělat znovu. Já osobně bych použila mnohem jemnější výraz.*“ Další příklad přímého komunikačního stylu uvedl respondent ze Norska. (S4): „*Dánský kolega poskytl velmi ostrou zpětnou vazbu vůči členovi mého týmu. Použil slova, která dle mého názoru bagatelizují druhou osobu, což není správné.* “

Kategorie 2 – Já ti rozumím

V této části jsme se soustředili na míru zájmů zaměstnanců o kulturní norny a zvyky. Tato kategorie byla vytvořena z následujících kódů: porozumění, otevřenost, uznání kulturních odlišností, společná kultura.

Z pohovorů vyplynulo, že respondenti na seniornějších pozicích mají rozsáhlé znalosti o kulturách s nimiž přichází do kontaktu, či je přímo vedou. Ty následně slouží k efektivní spolupráci. (D5): „*Musíme uznávat normy jiných kultur, ale když pracujeme společně v jedné firmě, je zapotřebí vytvořit svou vlastní kulturu, která funguje pro všechny strany.*“ Tato strategie je velmi úspěšná dle výsledků týmu dané respondentky. I ostatní respondenti prokazují značné znalosti jiných kultur. (G13): „*Určité kultury nepijí alkohol, takže to musíte vzít v potaz, když plánujete týmové setkání.*“ Nelze však předpokládat, že se jedná o jednotnou a fungující strategii v celé firmě. (L11): „*Spousta nedorozumění vzniká právě z*

důvodů neznalosti odlišných kultur. V tom případě musí zasáhnout firma, jako taková, jelikož i mě, jakožto Češku to staví občas do nepříjemných pozic.“

Kategorie 3 – Překonat překážky

V této kategorii byly použity kódy: faktor úspěchu, demotivace, neefektivní spolupráce, problémy, dopad na spolupráci.

Názory respondentů se liší v úrovni zažívaných bariér v komunikaci a jejich dopadech. Ve firmě spolupracujeme s mnohými odlišnými národnostmi, externími partnery a dodavateli, tudíž kromě kulturního faktoru se objevuje i faktor distančního nastavení a spolupráce pomocí online platforem. L(28): „*V případě, že znalost jazyka není pokročilá, komunikaci ještě ztěžuje, když druhou stranu nevidíte.*“ Většina z nich však plynou z nedostatečné jazykové znalosti, která narušuje efektivní spolupráci. (G26): „*Díky slabé angličtině se jeden člen týmu zdráhá mít firemní schůzky, to velmi škodí spolupráci a progresu.*“ Kromě hrozícího úpadku efektivity se objevují i vlivy na průběh jednání a projektů samotných. (L22): „*Samozřejmě když máte diskutovat o důležitých rozhodnutí, širší slovní zásoba je ještě důležitější. Bez ní vaše argumenty nebudou správně pochopeny či přijaty.*“

Kategorie 4 – My versus oni

Kategorie byla vytvořena pomocí následujících kódů: sounáležitost, kritika, zpětná vazba, upřednostňování, postoje vůči cizím kulturám, vyloučení z kolektivu

Z názvu kategorie plyne, že náš zájem byl směřován směrem k postojům zaměstnanců vůči jiným kulturám. Všichni respondenti vyjádřili jednotný názor na aktuální situaci ve firmě, která se vyznačuje jasným dělením. Ačkoliv se jedná o velmi multikulturní organizaci, respondenti zmiňují upřednostňování pouze Norské perspektivy. (L41): „*Vedení si myslí, že když se jedná o člověka ze Skandinávie, bude automaticky rozumět norštině.*“ Tento jev je zmíněn v rozhovoru s další respondentkou. (L21): „*Celofiremní meetingy, kde se sdílejí novinky za finanční období s celou firmou, neustále probíhají v norštině. Tím jsou vyloučené nejen cizí kultury, ale i Dánsko a Finsko, kteří norštině nerozumí vůbec nebo jen velmi málo.*“ Dozvěděli jsme jaký to má vliv u dalšího respondenta. (R6): „*Cítím se jako úplný outsider během takových jednání.*“ Z rozhovorů dále plyne, že se nejedná pouze o sdělování informací v jednom jazyce, ale i další oblasti. (N6): „*Reprezentanti Švédské a Dánské pobočky otevřeně vyjádřili kritiku na jednání o nastávající globální změně. Věřili, že některé klíčové oblasti nejsou v celkové perspektivě opodstatněné, že se jedná pouze o norskou perspektivu. Byla to velmi napjatá situace – myslím, že každý se po jednání cítil velmi*

vyčerpaný.“ Tyto situace nezůstávají opomenuté, avšak z rozhovorů vychází, že se je nedaří eliminovat. (S21): „*Snažili jsme se poučit z předešlých chyb na projektech se Švédskou pobočkou a zahrnout je ve všech kritických oblastech. Projekt trval 18 měsíců a zpětná vazba byla stejně negativní.*“ Díky rozhovorům s lidmi zastávajícími jiné než severské kultury, jsme ověřili, že takové jednání je považováno za ofenzivní. (R11): „*Stává se mi, že dostávám pozvánky na jednání v jiném jazyce než angličtině a s velmi krátkým předstihem. Obvykle se k těmto jednáním ani nepřipojím, ale vždy vysvětlím proč. Je urážlivé žádat mě, abych se připojil na poslední chvíli, zvláště když ani nevím co je na programu.*“

Kategorie 5 – Vidět a naslouchat

Poslední kategorie se zabývá otázkou vlivu kulturní diverzity na celkovou komunikaci ve firmě. Kategorie vznikla pomocí následujících kódů: nastavení požadavků a očekávání, individuální přístup, komunikační dovednosti, vedoucí týmu.

Výzkumný soubor byl složen ze seniorních zaměstnanců, pracujících v kulturně diverzních týmech. Lze vyvodit, že zodpovědnost za úspěšnou komunikaci mezi kulturami přijímají vedoucí pracovníci. (L21): „*Když pracujete v tak diverzním prostředí, je to převážně o řízení komunikace. Zvláště když jste ten, kdo odpovídá za sladění různých kultur.*“ Téměř všichni respondenti se shodli, že komunikace funguje převážně bez problémů, ale může dojít k prodlevám. (D7): „*Po několika měsících se obvykle vrátíme do starých kolejí, ale je důležité být připraven na to, že celý proces se bude opakovat s novými členy v týmu.*“ Z hloubkových rozhovorů bylo možné určit faktory ovlivňující efektivní komunikaci mezi kulturami. (G33): „*Vše je závislé na otevřené komunikaci, abychom vybudovali vzájemný respekt.*“ (N32): „*Moje zjištění bylo, že pro fungující spolupráci jsme potřebali vidět my je, a chtěli jsme, aby oni viděli nás – i když jen přes kamery.*“

Kritéria předpokladů efektivní komunikace: Respekt, role vedoucího týmu, kontakt v tváří tvář.

5.4 Shrnutí kvalitativního výzkumu

V kvalitativním výzkumu jsme se zaměřili na hlubší porozumění komunikačních bariér vznikajících z důvodu kulturních odlišností ve vybrané obchodní společnosti. Kategorie **Není kultura jako kultura** upřesnila konkrétní situace, které nastávají v rámci spolupráce s odlišnými kulturami. Respondenti nejčastěji zmiňovali problémovou spolupráci s partnery

v Indii, jež se výrazně liší nejen kulturními zvyky, ale i komunikačním stylem. Dalším faktorem je úroveň slovní zásoby (v našem případě angličtiny), která zásadně ovlivňuje spolupráci mezi kulturami. Pozitivní zjištění je, že se respondenti vyznačují značným kulturním povědomím, což stavíme na základě kategorie **Já ti rozumím**. Nadpoloviční většina respondentů zná normy a tradice kultur, s nimiž pracují v týmech. Díky těmto znalostem dokáží konstruktivně zhodnotit situaci, která hrozí konfliktem či nedorozuměním a nejednají pouze na základě svých konstruktů. **Překonat překážky** je možné ve chvíli, kdy je dokážeme identifikovat, změřit a znát jejich dopad. Z rozhovorů vyplývá, že vzniklé bariéry ohrožují vzájemnou kolaboraci na projektech a jejich úspěšné dokončení. Druhým zásadním dopadem je ztráta důvěry. Pro nadnárodní organizace je stěžejní navazovat spolupráci s externími partnery, avšak při opakujících se konfliktech, může dojít k rozvázání smlouvy a následným finančním sankcím. Lidé vyjadřující se direktně (Norsko, Švédsko, Dánsko) mohou působit urážlivě až útočně v kontrastu kultur, které se vyznačují jemnějším vyjadřováním (Velká Británie, Indie, Česká republika). Ačkoliv je Česká republika řazena do kultur s vysokým komunikačním kontextem, ostatním kulturám s vysokým komunikačním kontextem, může připadat velmi direktní ve své komunikaci. Zde se nám potvrzuje fenomén relativní vzdálenosti kultur mezi sebou od autorky Erin Meyer, nikoliv jejich absolutní postavení na komunikační škále. Z kategorie **My versus oni** se dozvídáme o postojích zaměstnanců vůči ostatním kulturám. Nadpoloviční většina respondentů se setkává, ať už přímo či nepřímo, s upřednostňováním norské organizace v rámci globálních změn. To vede až k pocitu vyloučení z kolektivu ze strany zaměstnanců. Jedná se o vedení celofiremních jednání v norštině, ale i zavádění nových procesů a systémů, z nichž se ostatní organizace cítí vyloučené. Evaluace celkové komunikace z pohledu respondentů je shrnutá v kategorii **Vidět a naslouchat.** Podle výpovědí respondentů lze vyvodit, že hodnotí celkovou komunikaci pozitivně, avšak významnou roli hraje jejich vlastní iniciativa a koordinace komunikace v jejich multikulturních týmech. Dalším krokem je kaskádovat principy efektivní komunikace dál v organizační struktuře.

6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ

Celá teoretická část je vypracovaná se záměrem získat co možná nejvíce poznatků o existenci komunikačních bariér, které vznikají v důsledku kulturních odlišností. Znalost těchto příčin mi potom umožnila definovat výzkumné otázky tak, aby jejich odpovědi byly použitelné pro vyslovení závěrů, aplikovatelných ve vybrané obchodní společnosti. Dotazníkové šetření nám poskytlo statistické ověření jevů, které se ale v kvalitativním výzkumu částečně negovaly. Další limitací v kvantitativním šetření bylo příliš

Jaké komunikační bariéry vznikají z důvodu kulturní odlišnosti ve firmě Elkjop Nordic AS?

Na tuto hlavní otázku je v dalším textu vypracovaná odpověď s tím, že k jejímu vypracování bylo nezbytné položit 4 dílčí otázky 152 respondentům a odpovědi vyhodnotit. Kromě toho byly vedeny osobní pohovory se sedmi zaměstnanci.

Při zkoumání komunikačních bariér mezi odlišnými kulturami došlo ke shodným výsledkům, které se týkaly rozdílů mezi komunikačními styly. Ačkoliv rozdílný komunikační styl není uveden jako jeden z interkulturních komunikačních bloků od autorky L. Barny, z výsledků výzkumu je jasné, že tvoří hlavní překážku ve vybrané obchodní společnosti. Z kvantitativního výzkumu však nevyšlo přímo najevo, mezi kterými národnostními kulturami dochází k nejčastějším komunikačním překážkám. Tuto skutečnost jsme mohli identifikovat až z rozhovorů, kde se respondenti v tomto kontextu nejčastěji vyjadřovali ke spolupráci s partnery v Indii. Díky hloubkovým rozhovorům došlo k porozumění, jakým způsobem vnímají zaměstnanci rozdíly v komunikačních stylech. Ačkoliv se severské státy vyznačují přímým komunikačním stylem, úroveň jakým způsobem je vnímán se liší mezi jednotlivými zeměmi. Jedná se především o poskytování zpětné vazby a otevřené kritiky, která v rámci přímého komunikačního stylu může působit ofenzivně až bagatelizačně a narušit vztah mezi jednotlivými kulturními skupinami. V intenzivnější míře se tímto stylem vyznačuje Dánská kultura dle odpovědí respondentů. Dále jsme zjistili, že aktuální pandemická situace vytvořila novou bariéru v komunikaci a tou je chybějící osobní kontakt. Komunikace výhradně v online prostředí eliminuje možnost věnovat pozornost neverbální komunikaci, jež je dle respondentů důležitou složkou v porozumění odlišným kulturám.

Míra zájmu zaměstnanců o odlišné kulturní zvyky a tradice

O předmětnou problematiku má zájem tři čtvrtiny respondentů s tím, že zájem o kurzy interkulturní komunikace má stejný počet. To je pozitivní zjištění. Školení by mohlo výrazně pomoci k objasnění významu interkulturní komunikace mezi zaměstnanci. Pracovníci na vedoucích pozicích projevili značné znalosti odlišných kultur, které dále aplikují v rámci své pracovní náplně.

Dopad vzniklých komunikačních bariér na spolupráci z pohledu zaměstnanců

Téměř polovina respondentů uvedla, že nedorozumění při interkulturních jednání vedou k nedostatku informací a následnému problému při dokončení projektů či určitých úkolů. Díky rozhovorům došlo k hlubšímu porozumění, které odhalilo i ztrátu důvěry mezi jednotlivými národními kulturami z důvodu nedostatečné jazykové vybavenosti. Projekty jsou vedle prodejů jednou z nejdůležitějších činností vybrané společnosti, tudíž jejich znemožnění je velmi závažným zjištěním. Nedostatečná jazyková vybavenost se však dá poměrně jednoduchým způsobem řešit. V rámci svých interních školících týmů je možné vytvořit program, který se bude soustředit na jazykové kurzy s důrazem na úroveň, která je nutná pro dané pozice či oddělení.

Postoje zaměstnanců k odlišným kulturám

Nejvýznamnějším rozdílem byly výsledky soustředící se na etnocentrický postoj zaměstnanců vůči odlišným národním kulturám. V kvantitativním výzkumu se nám tento postoj nepotvrdil, musíme ale brát v potaz, že na tuto skutečnost se soustředila pouze jedna položka z dotazníku. Z rozhovorů však vyplynulo, že s určitým typem etnocentrismu se setkávají, ať už přímo, či nepřímo všichni respondenti. Potvrdilo se ale, že zaměstnanci preferují komunikaci v rodném jazyce, což v případě převahy skandinávských národností znamená nevýhodu pro pouze anglicky mluvící zaměstnance. Můžeme tedy spekulovat, jestli rozhodnutí firmy vést celofiremní jednání v norském jazyce není reakcí na tuto skutečnost. Řešením by však mohlo být rozhodnutí o duplikování těchto jednání, jak v norském tak anglickém jazyce.

Vliv kulturní diverzity na celkovou komunikaci ve firmě

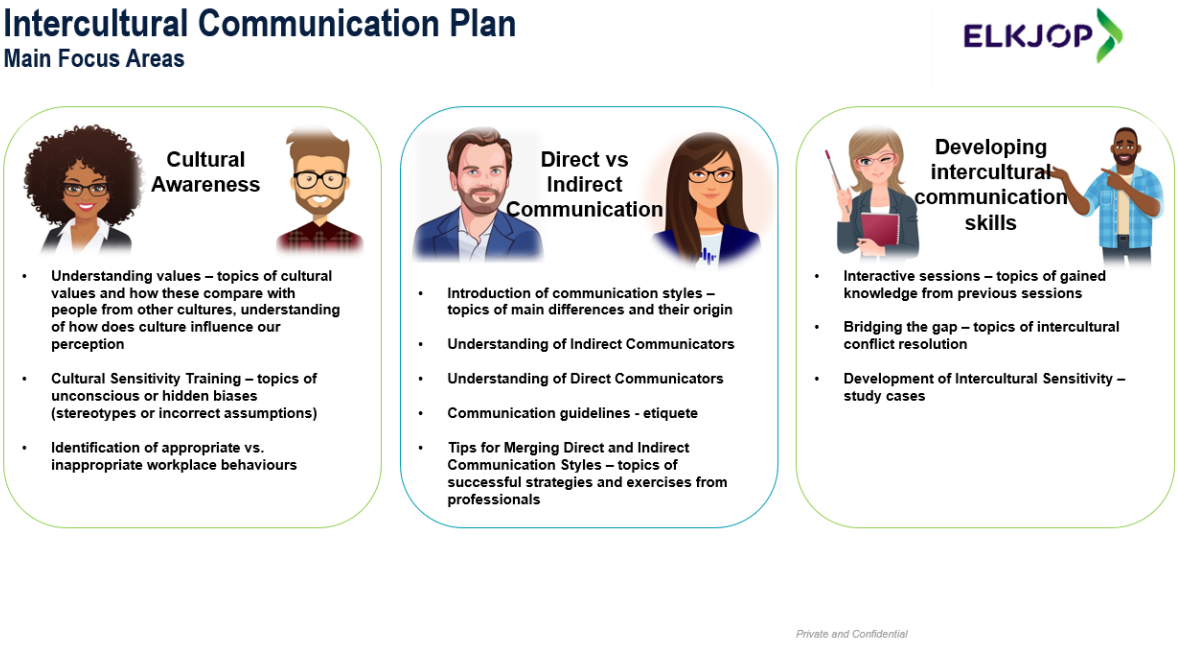
Téměř 3/4 respondentů potvrdilo, že kulturní diverzita nemá negativní vliv na celkovou komunikaci ve firmě. V rozhovorech jsme se také soustředili na faktory, které dle zaměstnanců umožňují efektivní komunikaci mezi kulturami. Z poskytnutých dat jsme vyvodili následující faktory:

- Vzájemný respekt
- Role vedoucího pracovníka
- Kontakt tváří v tvář

V závěru je potřeba zdůraznit, že výsledky výzkumu nelze generalizovat na celou populaci, jelikož výzkumný soubor netvořil všechna národní kulturní zastoupení, která se ve firmě nacházejí. Způsob, jakým jsme podmíněni nahlížet na svět v naší vlastní kultuře, se zdá být naprosto zřejmý a běžný. Je těžké si představit jiný pohled na svět, který by se natolik lišil, že by mohlo docházet k nedorozuměním či konfliktům. Teprve když jedinec začne identifikovat, co je typické pro konkrétní kulturu a zároveň odlišné od ostatních kultur, nastává prostor pro **interkulturní vzdělávání**.

Pro přehlednost uvádíme návrh na schéma zlepšení interkulturní komunikace ve firmě, jež bude předán vedení společnosti:

Obr. 12: Schéma plánu interkulturní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena monotematicky na objasnění přičin komunikačních bariér z důvodu kulturních rozdílů. Teoretická část je vypracovaná se záměrem získat co možná nejvíce poznatků o existenci interkulturních komunikačních bariér. Znalost příčin vzniku komunikačních bariér mi potom umožnila definovat výzkumné otázky tak, aby jejich výsledky byly použitelné pro vyslovení závěrů, aplikovatelných v obchodní společnosti v níž pracuji na pozici projektové vedoucí. Této části se věnovala praktická část, která v důsledku použití smíšeného designu výzkumu, umožnila jak statistické ověření jevů tak hloubkové porozumění a vnímání daných bariér zaměstnanci vybrané obchodní společnosti.

Proto je zcela logické, že vedení firmy v návaznosti na shora uvedené, hodlá věnovat pozornost eliminaci komunikačních bariér. Odstranění, respektive výrazné snížení komunikačních bariér na pracovišti by nesporně přispělo ke zvýšení prosperity firmy. Efektivní komunikace minimalizuje časovou prodlevu v obligátním obchodním procesu. Ale nejenom to, zlepšuje pracovní klima na pracovištích. Firma moji aktivitu uvítala a umožnila mi realizovat rozsáhlý výzkum. Získaná data budou předložena vedení společnosti, které na jejich základě určí další postup. Jedním z mých doporučení je vytvořit globální program zaměřující se na interkulturní komunikaci, který by probíhal formou workshopů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADLER, Nancy J. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western, 2015. ISBN 978-03-2405-786-7.

ALLPORT, Gordon W. *The nature of prejudice*. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1954.

BALDWIN, John R. Murky waters: Histories of intercultural communication research. In: CHEN, Ling. *Handbook of intercultural communication*. New York: DeGruyter-Mouton, 2017, s.19-43. ISBN 978-15-0151-039-7.

BALVÍN, Jaroslav. *Pedagogika, andragogika a multikulturalita*. Praha: Hnutí R v nakl. Radix, 2012. ISBN 978-80-86798-07-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Přeložil Milan BARTŮŠEK, přeložil Jiří REZEK. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-7169-988-8.

DEVITO, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*. 14th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-01-3375-381-3.

ELLIS, Karin. *Working with Norwegians: The insider's guide to the Norwegian workplace culture*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. ISBN 978-19-7446-955-0.

ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie: příbuzenství, národnostní příslušnost, rituál.* Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-465-6.

FALTÝN, Jaroslav. *Teoretická východiska multikulturní andragogiky*. Praha: MJF Praha, 2005. ISBN – 978-80-8628-450-7.

GILLERT, Arne. *T-Kit – Interkulturní učení*. Přeložil Ludmila POCOVÁ. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2014. T-Kit. ISBN 978-80-87335-70-3.

GUIRDHAM, Maureen, 2005. *Communicating across Cultures at Work*, *Second edition*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-15-5753-410-1.

HEBNAR, Jan. *Češi a cizinci: jak myslí, řídí a pracují*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1027-8.

HUNTINGTON, Samuel P. *Střet civilizací: boj kultur a proměna světového řádu*. Praha: Rybka Publishers, 2001. ISBN 80-86182-49-5.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-2.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOŤÁTKOVÁ, Soňa. Jak se vyrovnat s multikulturní a interkulturní výchovou ve vzdělávání učitelů? In *Pedagogická orientace*, roč. 3, s. 121–127. ISSN 1805-9511.

LUSTIG, Myron W., a Jolene KOESTNER. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures (7th edition)*. Boston: Pearson Education, 2013. ISBN 978-02-052-1124-1.

MEYER, Erin. *The culture map: decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York: PublicAffairs, 2015. ISBN 978-1-61039-276-1.

MOREE, Dana, JANSKÁ, Iva, ed. *Než začneme s multikulturní výchovou: od skupinových konceptů k osobnostnímu přístupu*. Praha: Člověk v tísni, 2008. ISBN 978-80-86961-61-3.

MOREE, Dana. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0915-7.

MORGENSTERNOVÁ, Monika a Jan GRUBER. *Umění interkulturní komunikace*. In: MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum, 2007, s. 218. ISBN 978-80-246-1361-1.

MORGENSTERNOVÁ, Monika, Lenka ŠULOVÁ a Lucie SCHOLL. *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-678-3.

MCQUAIL, Denis. *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage Publications, 2010. ISBN 978-18-4920-292-3.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. ISBN 978-14-1294-161-7.

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

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SAMOVAR, Larry A., PORTER R. E., a MCDANIEL, E.R. *Communication between cultures*. South Melbourne, Boston: Wadsworth/Thomson Learning, 2009. ISBN 978-11-1178-145-3.

SAMOVAR, Larry A. *Communication between cultures*. South Melbourne, Australia: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-12- 8385-061-2.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-11-192-1204-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: GRADA Publishing, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

ŠINDELÁŘOVÁ, Jaromíra a Svatava BOYON ŠKODOVÁ. *Metodika práce s žáky-cizinci v základní škole*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2012. ISBN 978-80-7414-559-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* 2. vyd. Praha: Portál, c2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: Nicholas Brealey Publishing, 2011. ISBN 978-19-0483-840-1.

TOMČOVÁ, Lucie. *Interkulturní komunikace, specifika business komunikace v Indii*. Jihlava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra Ekonomiky a managementu. Vedoucí bakalářské práce Anica Djokić.

VÁCLAVÍK, David. *Religionistická typologie a taxonomie*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7099-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci.* Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0869-3.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN: 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje:

BARNA, Laray M. *Stumbling Blocks in Intercultural Communication* [online]. ©1997 [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: http://pharmacy304.pbworks.com/f/Barna,+L.M.+(1994).pdf

BENNETT, Milton J. Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: *International Encyclopedia of Intercultural Communication* [online]. ©2017 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z:https://www.researchgate.net/publication/318430742_Developmental_Model_of_Intercultural_Sensitivity

BENNET, Milton J. *Intercultural Communication: A Current Perspective* [online]. Yarmouth: ME: Intercultural Press, ©1998 [cit. 1.1.2021]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/246501677_Intercultural_Communication_A_Current_Perspective/citations

CONGDEN, Steven W., MATVEEV, Alexei V. a David E. DESPLACES. Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. In: Journal of Comparative International Management [online]. ©2009, 12(2) [cit. 2021-02-29]. ISSN 2305-4557. Dostupné z: https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/18202

EGAN, Mary E. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. In: *Forbes Insights* [online]. ©2019 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

FRIES, Susan. *Cultural, Multicultural, Cross-cultural, Intercultural: A Moderator's Proposal* [online]. TESOL France, ©2019 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: https://www.tesol-france.org/uploaded_files/files/susan-fries.pdf

GUDYKUNST, William D. Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In: *A First Look at Communication Theory* [online]. 1995, s. 426-438[cit. 2020- 04-05]. Dostupné z: https://www.sjademo.com/docs/anxietyuncertainty.pdf

HAUZÍREK, Petr. Sapir-Whorfova hypotéza a překlad. In: *Sociální teorie konec velkých vyprávění* [online]. ©2013 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: http://socialniteorie.cz/sapir-whorfova-hypoteza-a-preklad/

HOFSTEDE INSIGHTS. Country comparison. In: *Hofstede insights*. [online]. ©2021 [cit. 03.01.2021]. Dostupné z: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/

PEARCE, Barnett W. The Coordinated Management of Meaning. In: *William Gudykunst: Theorizing Communication and Culture* [online]. Thousand Oaks, CA: Sage. ©2004, s. 35-54 [cit. 06.01.2021]. Dostupné z: https://cmminstitute.org/wp-content/uploads/2018/03/16_The-Coordinated-Management-of-Meaning-chapter-2-2004.pdf

LINHART, Jiří a Václav SOUKUP. Etnocentrismus. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. ©2017[cit. 2021-01-05]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Etnocentrismus

Publications office of the eu. *Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace* [online]. ©2017 [cit. 30.12.2020]. Dostupné z: https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/cdf27647-3706-11e7-a08e-01aa75ed71a1/language-cs

ROBBINS, M. Productivity Hacks to Jumpstart Your Dreams. *MelRobbins* [online]. ©2020 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: https://melrobbins.com/productivity-hacks-to-jumpstart-your-dreams/

NEULIEP, James W. The relationship among intercultural communication apprehension, ethnocentrism, uncertainty reduction, and communication satisfaction during initial intercultural interaction: An extension of anxiety and uncertainty management (AUM) theory. In: *Journal of Intercultural Communication Research* [online]. ©2012, 41 (1), s. 1-16 [cit. 2021-03-05]. DOI: 10.1080/17475759.2011.623239. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271937235_The_Relationship_among_Intercultural_Communication_Apprehension_Ethnocentrism_Uncertainty_Reduction_and_Communication_Satisfaction_during_Initial_Intercultural_Interaction_An_Extension_of_Anxiety_and_

WILLIAMS, Raymond. *Keywords – a vocabulary of culture and society* [online]. Oxford University Press, ©1983 [cit. 30.12.2020]. Dostupné z: http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/1385668/2a0d6d0b045feef2adb6ae76ec9a2c92.pdf?1509502303

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RAS Retikulární aktivační systém

AUM Anxiety and Uncertainty Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Cibulový diagram 17
Obr. 2: Rozdílný komunikační kontext 20
Obr. 3: Vývojový model interkulturní citlivosti 25
Graf 4: Národnosti a délka pracovního poměru respondentů 36
Graf 5: Kulturní zastoupení respondentů 37
Graf 6: Zájem o kulturní zvyky 39
Graf 7: Kurz interkulturní komunikace 40
Graf 8: Pokles produktivity 41
Graf 9: Komunikační styly 42
Graf 10: Dopady na spolupráci 44
Graf 11: Evaluace celkové komunikace 47
Obr. 12: Schéma plánu interkulturní komunikace 55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklady tolerovatelného zpoždění 29
Tabulka 2: Pohlaví respondentů 36
Tabulka 3: Likertova škála 45
Tabulka 4: Vyhodnocení postojů zaměstnanců 46
Tabulka 5: Respondenti výzkumu 48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Schéma plánu interkulturní komunikace

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Multicultural Communication Barriers

Thank you for agreeing to participate in this survey. In the following part of the questionnaire you will find 14 questions concerning multicultural communication and how you perceive existing communication barriers. Please note there are no correct or wrong answers, I am only interested in your personal opinion.

Please note that it is unnecessary to provide your name. Your answers which will be anonymously evaluated are purely used for academic purposes and will be treated strictly confidential.

1. What is your age? *

- ◯ 15-30 years old
- ◯ 31-44 years old
- ◯ 45+

2. What is your current job position? *

4/3/2021

3. What is your nationality? *

4. What is your gender? *

- ◯ Woman
- ◯ Man

5. Do you mostly cooperate with colleagues with the same or different nationality? *

- ◯ Mostly the same
- ◯ Mostly different
- ◯ 50/50

6. Are you interested in foreign cultural values and traditions? *

**consider the one you're frequently in contact with*

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ Sometimes

7. Would you be interested in intercultural communication training? *

- ◯ Yes
- ◯ No

8. Have you personally experienced any decreased working efficiency/effectiveness/productivity due to language differences? *

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ I don't know

9. Which of the following communication barriers are negatively impacting you at work? *

Select up to 3 options
**If no option fits, use the free text field on the bottom*

- ☐ Language barrier (using jargon, lack of vocabulary knowledge, accent)
- ☐ Indirect communication style / Unclear requirements
- ☐ Condescending behaviour
- ☐ Not meeting the deadlines
- ☐ Emotional speech / Long eye contact / Arrogant tone of voice
- ☐ Other

10. What do you consider as the most significant consequences of these barriers? *

Select 1 option
**If no option fits, please use the free text field on the bottom*

- ◯ Tendency to conflicts
- ◯ Lack of information to finish the task / project
- ◯ Lost of trust
- ◯ Lost of motivation
- ◯ Ineffective cooperation (time delays)

11. Which of the following best describes your communication style? *

Please select one

- ◯ Direct - explicit messages, task-oriented, deal with conflict directly, comfortable with confrontation
- ◯ Indirect - implicit messages, relationship-oriented, goal is to maintain harmony & avoid confrontation

12. How personally do you agree with the following statements? *

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
People one's nationality usually possess the same characteristics I.e Swiss people like exactness	◯	◯	◯	◯	◯
I tend to judge foreigner's behaviour according to norms and values of my own culture	◯	◯	◯	◯	◯
I prefer to communicate in my native language even in the presence of not-native employees	◯	◯	◯	◯	◯
I`m getting nervous when I'm supposed to join intercultural meeting	◯	◯	◯	◯	◯
Nonverbal communication is as important as verbal communication	◯	◯	◯	◯	◯
I prefer monocultural meetings / cooperations	◯	◯	◯	◯	◯

13. How would you evaluate communication within our multicultural organization? *

- ◯ Everything works perfectly, not experiencing any issues
- ◯ Everything works more or less, not so many problems encountered
- ◯ Mutual communication doesn't work well, frequent problems
- ◯ Cooperation doesn't work at all

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

Microsoft Forms

PŘÍLOHA P II: SCHÉMA PLÁNU INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Intercultural Communication Plan

Main Focus Areas

ELKJOP

Cultural Awareness

- Understanding values – topics of cultural values and how these compare with people from other cultures, understanding of how does culture influence our perception
- Cultural Sensitivity Training – topics of unconscious or hidden biases (stereotypes or incorrect assumptions)
- Identification of appropriate vs. inappropriate workplace behaviours

Direct vs Indirect Communication

- Introduction of communication styles – topics of main differences and their origin
- Understanding of Indirect Communicators
- Understanding of Direct Communicators
- Communication guidelines - etiquete
- Tips for Merging Direct and Indirect Communication Styles – topics of successful strategies and exercises from professionals

Developing intercultural communication skills

- Interactive sessions – topics of gained knowledge from previous sessions
- Bridging the gap – topics of intercultural conflict resolution
- Development of Intercultural Sensitivity – study cases

Private and Confidential