

MULTIKULTURNÍ PROBLÉMY VE FIREMNÍ KULTUŘE

Multicultural problems in corporate culture

*Magda Neuwirthová **

ABSTRAKT

Při vstupu zahraničních firem na hostitelské trhy, často vyvstává problém multikulturní komunikace. Místní znalosti národní mentality, zvyků a chování v hostitelské zemi, bývají velmi často opomíjeny. Většinou velké nadnárodní společnosti přináší na hostitelský trh prvky své domácí národní mentality, která se pochopitelně odráží v podnikové kultuře firmy. V dnešní době se již začíná situace pomalu stabilizovat. Firmy se snaží poučit se z minulých chyb, jinde si zase zaměstnanci vydobyli jisté ústupky. Také již lze nalézt řadu knižních publikací, které popisují tyto jevy. Článek přináší originální rozbor nejčastějších příčin konfliktních situací, na konkrétních případech z praxe, a poskytuje návod k efektivní multikulturní komunikaci.

Klíčová slova: Multikulturní komunikace; Národní mentalita; Problém; Konfliktní situace.

ABSTRACT

When the entry of foreign firms in the host market often does the problem of multicultural communication. Local knowledge of the national mentality, habits and behavior of the host country, are often neglected. Mostly big supranational companies bring to hosting market elements of its domestic national mentality, which intelligible reflects in company culture. Nowadays the situation begins to be quite stabilized. Companies are trying to learn about previous mistakes, elsewhere employees gain some concessions. It can be found series of publications, which describe these phenomenons. The article presents an original analysis of the most common causes of conflict situations, in particular cases of practice and provides guidance for effective multicultural communication.

Key words: Multicultural communication; National mentality; Problem; Conflict situations

JEL classification: Z10

ÚVOD

Mnoho velkých nadnárodních korporací si při příchodu na hostitelské trhy do nově vznikající firemní kultury automaticky implementují svůj zavedený a léty prověřený styl řízení. Neuvědomují si při tom, že tento funguje v jiných národních podmínkách a vůbec si nechtějí připustit, že jejich styl nemusí být pro hostitelskou zemi ten nejvhodnější.

Práce byla uskutečněna za finanční podpory Interní grantové agentury VŠE v Praze, číslo projektu MF/13/2012.

* Ing. Magda Neuwirthová - Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra Mezinárodního obchodu, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha, Telefon: +420-224 095 284, E-mail: magda.neuwirthova@vse.cz

Cílem tohoto článku je poukázat na konflikty, které vznikají příchodem zahraničního managementu do cizího hostitelského prostředí, rozebrat příčiny nejčastějších konfliktních situací, uvést konkrétní případy z praxe a poskytnout návod k efektivní multikulturní komunikaci.

MULTIKULTURALITA A FIREMNÍ KULTURA

Zkoumání multikulturních vztahů (vztahů mezi lidmi s odlišnou kulturou), je vlastně zkoumáním z oblasti sociologických věd. Zaměřuje se na určitou rovinu poznání sociální reality.

Multikulturalismus = pozitivní sounáležení různých společenských a kulturních skupin. V rámci tohoto soužití musí být respektovány zvláštnosti a identita jednotlivých skupin. Toto soužití je založeno na principech tolerance, úcty a společné komunikace.

Kulturní relativismus

Při příchodu cizince do jiné sociokulturní oblasti obvykle nastávají problémy ve dvou směrech. Jednak je to střet jedince s majoritní většinou a naopak střet majoritní většiny s jedincem. Čím jsou kultury cizince a tuzemské kultury odlišnější, tím spíše můžeme hovořit až o tzv. kulturním šoku.

Teorií vnímání kultur je Kulturní relativismus. Podstatou je předpoklad, že každá kultura je jedinečná a neopakovatelná a každý člen této kultury je posuzován jako svébytný jedinec. Různé kultury se mohou vyvíjet různými směry k odlišným podobám, viz. sociálně antropologické práce autorů F. Baase a A.L. Kroebera. (Murphy, 1999)

Je zapotřebí odlišit pojmy: (Tylor, 2004)

- etnocentrismus = způsob myšlení, který nadřazuje svou vlastní kulturu nad jiné. Cizí kultury jsou poměřovány dle vlastních hledisek. Může vést k nedostatečnému uznání jiné kultury a intolerance.
- evolucionismus = porovnání jiných kultur s idejemi té nejvyvinutější kultury (tzv. euroamerické). Ostatní kultury jsou chápány jako nevyvinuté, protože dějiny mají všude shodná vývojová stádia.

Kulturní relativismus se svou tolerancí a úctou k jiným kulturním společenstvím jsou opoziční koncepcí např. k těmto následujícím:

- nacionalismus = jedná se o vyjádření intenzivního až agresivního národního uvědomění. Vyhraňuje se v protikladu vůči příslušníkům jiných (zpravidla sousedních) národů.
- rasismus = ideologie, která tvrdí, že lidské rasy si nejsou rovné z hlediska duševních i fyzických dispozic. Rozděluje tedy lidstvo na vyšší a nižší rasy. Vyšší rasy jsou nositeli civilizace, pokroku a mají vládnout.
- xenofobie = jedná se o odpor, nedůvěru, nepřátelství vůči všemu cizímu
- segregace = oddělování jedinců či skupin na základě určitých kritérií. Vytváří prostředí útlaču a násilí. (př. koncentrační tábory, 2 sv. válka)

Je jasné, že ne všechny zvyky a odlišnosti kultur jsou pro ostatní kultury přijatelné. Patří zde např.:

- infanticida = zabíjení mláďat vlastního druhu. Rodiče mají právo zabít své děti před narozením i krátce po něm. Peter Singer (bioetik, 1946) – “Lidství nenarozeného dítěte nesvazuje společnost k zachování jeho života. Nechtěné narozené děti, mohou být do 28 dnů po porodu zabity.” (Singer, 1995)
- kynofagie = zvrhlé požívání jiných živočišných druhů.
- kanibalismus = požívání lidského masa. Když pomineme kanibalismus z hladu v situacích krajní nouze, docházelo k němu už v primitivních náboženstvích. Souviselo se zrádnými léčebnými či omlazovacími kúrami a rituálními obřady. (Contantine, 2011)

Interkulturní znaky ve firemní kultuře

V tomto případě jde o výzkum reality uvnitř podniku v rámci jeho podnikové kultury. Ta je dána určitým řádem a pravidly, které jsou buď viditelné jako symboly, logo, vlajka, firemní obleky, způsob chování nebo neviditelné v podobě myšlenek, sounáležitosti, hrdosti. (Truneček, 2003)

Firemní kulturu je v podstatě možno nastavit dvěma způsoby. Buď ji zavede autokratický majitel společnosti zastřešený top managementem firmy, což je běžné v USA, Japonsku, Německu atd., nebo splynutím přání zaměstnanců s požadavky společnosti, což je obvyklejší pro skandinávské země nebo tzv. malé rodinné firmy v západní Evropě.

Některé firemní kultury se zaštiťují různými vyhláškami a oběžníky, jiné vznikají následováním lídra (charismatická osobnost těšící se vážnosti a důvěře svých následovatelů).

MULTIKULTURNÍ KOMUNIKACE

Dá se předpokládat, že zahraniční firma při vstupu na náš trh práce má již zjištěny ekonomické, právní, daňové a další podstatné podmínky pro podnikání v tomto teritoriu, přesto velmi často prvními organizačními a komunikačními kroky narazí na odpor svých domácích zaměstnanců.

Oblastí velmi podceňovanou je multikulturalita a její působení v rámci komunikace ve firmě.

Atlas světové kultury

Ivan Nový se ve své publikaci „Spolupráce přes hranice kultur“ zmiňuje o jakémsi „atlasu světové kultury“, ze kterého budou patrné znaky národní kultury dané země. „Každý odborník však ví, že plně porozumět byt i jen jedinému kulturnímu regionu je téměř nad lidské síly. Zároveň si je vědom toho, že tito lidé musí získat určité kulturní povědomí, jež by jim umožnilo flexibilně jednat v příslušném interkulturním prostředí.“ (Nový, 2005)

Jednou ze zjednodušených map kulturních znaků zemí je i Moleho mapa podnikatelských kultur (viz následující obrázek), která ukazuje přehledně blízkost a vzdálenost národních kultur dle individuality, kolektivnosti a míry systematickosti. (Mole, 1995)

Obr. 1: Graf 1 Moleho mapa podnikatelských kultur



Zdroj: Jiný kraj, jiný mrav – John Mole, Management Press, r.1995, str. 198

Jako ilustraci uvádím rady americkým manažerům k usměrnění svého chování ve styku s Evropanem (Luthans, 1992):

1. V Evropě se chovej jako na návštěvě u staré bohaté tetičky
2. Dobře a konzervativně se oblékni
3. Nežvýkej žvýkačku
4. Neoslovuj křestními jmény
5. Buď přesný
6. Pánové chodí a sedí u dam vždy vlevo
7. Oslovuj každého titulem
8. Často pracovní večere probíhají v noci (prospi se ve dne).

Popis dimenzí k interkulturní segmentaci

Snahou je setřídít multikulturní společenství do určitých segmentů (skupin, klastrů, linií), které se vyznačují určitými společnými znaky v oblasti tradic, zvyků, jednání, myšlení, cílů atd. Některými autory této segmentace jsou např. G. Hofstede, S. Ronen, O. Shenkar, F. Trompenaars atd. (Zadražilová, 2007)

Velmi se diskutuje o objektivitě těchto uskupení. Mnohé členění je výsledkem obsáhlých a dlouholetých výzkumů, podložených objektivními daty. Při použití metody indukce, zobecněním jevu z postupného zkoumání jednotlivostí, lze dosáhnout určitých charakteristik. Samozřejmě, že se najdou vždy výjimky.

V následujících podkapitolách následují čtyři kulturní dimenze Geerta Hofstedeho, při použití korelačně-statistických a faktorově-analytických metod:

Vztah k autoritě

Jedinec si začíná osvojovat pravidla jednání ihned po narození, kopírováním lidí ve svém okolí.

V zemích s velkou vzdáleností moci se očekává respekt a autorita k rodičům, nadřízeným a starším osobám. Úcta je základní ctností jedince. Hierarchie moci ve firmě je založena na existenciální nerovnosti. Pracovní vztahy jsou často nabitý emocemi.

Naopak v zemích s malou vzdáleností se už od dětství jedince podporuje nezávislé chování. Dítě smí aktivně odporovat a říkat své „ne“. Ideální je osobní nezávislost. Organizace ve firmě je často decentralizovaná. Zvýhodňování vrcholových manažerů je nežádoucí. Pracovní úkoly jsou diskutovány s podřízenými.

sebepojetí jedince

1. jedinec a společnost (individualismus x kolektivismus)

Jedinec se rodí do rodiny, která může v různých zemích představovat různé společenství. Např. v USA rodina představuje hlavně matku, otce a sourozence. Jedinec se naučí říkat brzy „já“ a postaví se na vlastní nohy. Naopak v Řecku rodina představuje rodiče, prarodiče, sourozence, bratrance, tety atd., kteří často bydlí pospolu. Zde jedinec začne velmi brzy říkat „my“. Závazky vůči rodině nejsou jen materiální, finanční ale také rituální (společné oslavy atd.). V individualistické společnosti se předpokládá, že zaměstnanec upřednostňuje svůj zájem a ten by měl být v souladu se zájmy společnosti. Většinou se netoleruje situace, aby na jednom pracovišti pracovaly osoby v příbuzenském vztahu. V kolektivistické společnosti naopak jsou příbuzní zaměstnanců výhodou, což podle vedení společnosti snižuje riziko. Společnost pak charakterizují rodinné vztahy a chrání své příslušníky navzájem.

2. mužskost a ženskost (maskulinita x feminita)

Pojetí mužských a ženských kultur je patrné zejména na poměrném zastoupení u různých profesí. Např. ženy převažují mezi lékaři v Rusku, mezi dentisty v Belgii, mezi učiteli české republiky atd. Oproti tomu muži převažují jako písáčky v Pákistánu, v Holandsku tvoří muži většinu středního zdravotního personálu. V Japonsku např. nenaleznete ženu v pozici manažera, ale př. na Filipínách či Thajsku běžně. Manažer z maskulinní společnosti může být potom těžkým handicapem např. v feminitním Holandsku.

„Úspěchy mužů posilují maskulinní průbojnost a soutěživost, ženský faktor rozvíjí příznivě sociální oblast a péči o životní prostředí.“ (Hofstede, 2007)

Postoj k nejistotě a víceznačnosti (zvládání emocí, agrese, konfliktů)

Vyhýbání se nejistotě je definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. (Hofstede, 2007)

Každé životní i manažerské rozhodování provází určitý stupeň jistoty, rizika či nejistoty. Jsou kultury, o nichž se dá říci, že přímo inklinují a vyhledávají nejisté situace, které považují za výzvu k vítězství „sebe sama“ či „společnosti“ nad situací. Tato kultura nesnáší formální pravidla. Za platné berou etické normy či přijaté zvyky.

Protipólem jsou kultury, které mají averzi k riziku a preferují „sázku na jistotu“. U těchto kultur je nejistota provázena neklidem, úzkostí, nervovým vypětím a nepohodou, proti které bojují svými pravidly, vyhláškami a ustanoveními.

Dimenze krátkodobé a dlouhodobé orientace

Tato dimenze byla přidána k předchozím dodatečně a je považována původně za konfuciánskou.

Země s dlouhodobou orientací:

- Obrací se pohledem do budoucnosti
- Pěstuje vytrvalost
- Výsledky dnešního konání se dostaví až později
- Velká kvóta úspor
- Pokora pro muže i ženy.

Země s krátkodobou orientací:

- Vyznačují se úctou k tradicím
- Obrací se k minulosti a současnosti
- Rychlé dosažení výsledků
- Hlavní je plnění společenských úkolů.

Multikulturní průnik na náš trh

Během posledních 15-ti let přišlo na náš trh mnoho zahraničních investorů. Vliv na podnikání zahraničních firem v ČR má také systém investičních pobídek. V první polovině devadesátých let explicitní nástroj tohoto typu neexistoval, vstupy zahraničních subjektů se omezovaly na vybrané privatizační případy a investice do výstavby maloobchodních jednotek. V dubnu roku 1998 byl vládním usnesením č. 298 zaveden systém investičních pobídek a o dva roky později byl přijat zákon č. 72/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Tato norma byla postupně novelizována a poskytuje spolu s návaznými programy vládní agentuře Czech Invest základní nástroj pro podporu přílivu přímých zahraničních investic v oblasti zpracovatelského průmyslu a sofistikovaných služeb.

Nejvíce zahraničních projektů v ČR v posledních deseti letech z celkových zahraničních investic má Německo, USA, Japonsko, Velká Británie a Jižní Korea. Jsou to nejčastěji právě nadnárodní firmy z těchto zemí, které s sebou přináší prvky své domácí kultury, které se pak snaží dominantně uplatňovat. Zejména jde o firemní kulturu ve výrobních firmách, neboť zde je zájem sjednotit technologické a organizační postupy ve všech pobočkách firmy v různých zemích.

Určitým návodem k poznání národní mentality mohou být právě práce výše zmíněných autorů. Bohužel, ne všechny firmy považují studium této oblasti za důležité.

Modely mezinárodní firemní strategie

Nejznámějším je Perlmutterův model EPRG: (Perlmutter, 1995)

E – etnocentrická strategie.

Jedná se o strategii, jejíž manažerský styl je silně zaměřen na mateřskou zemi. Zvyklosti mateřské země jsou slučitelné s hostitelskou zemí. Design, barvy, způsob řízení výroby a distribuce, organizace práce, personální řízení a celková filozofie firmy je natolik univerzální,

že bude prosperovat všude. Organizační struktura je silně centralizovaná. Typická je minimalizace nákladů na přizpůsobení se.

Tato strategie může fungovat jen v těch zemích, které si jsou objektivně kulturně i geograficky podobné (např. moravskoslezsko-polské prostředí). Často se stává konfliktní, pokud není toto pravidlo splněno, např. u asijských firem v Evropě (viz dále).

P – polycentrická strategie.

U této strategie je situace naprosto opačná. Manažerský styl se silně zaměřuje na hostitelskou zemi. Podřizuje se místním zvyklostem a mentalitě dané země.

Je typická velkou autonomií a tedy maximální decentralizací. Velký důraz je kladen na místní management a kulturní znalost trhu. Společnost se potom navenek tváří jako domácí firma.

Jako příklad je možno uvést zahraniční společnost jednoho bývalého mobilního operátora na našem trhu, který velmi citlivě pronikl na náš trh a vytvořil jakýsi nový typ inovativní podnikové kultury, se kterou čeští zaměstnanci neměli žádný adaptační problém. (Oscar)

R – regiocentrická strategie.

Podstatou je vytvoření jakéhosi regionálního ústředí – tedy regionální podnikové kultury. Může se jednat o určitou přechodovou fázi mezi ostatními strategiemi nebo o využití pozitiv obou předchozích strategií.

G – geocentrická strategie.

Jedná se o nejstabilnější strategii z uvedených. Globálně se zaměřuje na národní trhy a využívá globálních zkušeností (např. strojírenské odvětví).

MULTIKULTURNÍ KONFLIKTY

Vzájemné nepochopení národních specifik může vést k řadě konfliktů, ze kterých se mohou vyvinout nepříjemné problémy pro firmu. Postupem času si např. čeští zaměstnanci již dokázali vynutit (často ve značně eskalovaných konfliktních střetech) určité ústupky ze strany zaměstnavatelů.

Jako například zrušení povinných rozsviček v japonských firmách (firma Daikin Brno v roce 2006), nebo respektování českých státních svátků v německých či amerických firmách. (Novotný, 2008)

Přesto i nadále se zaměstnanci potýkají s tím, že jsou např. povinni nosit firemní uniformy, včetně managementu firmy, sestavovat nástěnky plné statistik a poslouchat na počátku pracovního dne státní hymnu majitelů firmy (asijské firmy).

Nejtěžší situace se zvládáním podmínek jiných mentalit je samozřejmě v oblastech s vysokou mírou nezaměstnanosti, kde si zaměstnanci nemohou stěžovat pod hrozbou rozvázání pracovního poměru. Pro ilustraci této nepříznivé situace: příklad negativní implementace etnocentrické strategie na našem trhu jednou indickou společností na severní Moravě. Firma nutila zaměstnance pracovat bez přestávek na toaletu či ke svačině. Zaměstnanci pracovali v hale, kde místo pracovních stolů měli kartónové krabice a své

oblečení ve skříňkách u záchodků. Ty si nebylo možno po skončení směny pro velký zápach opět obléci.

Obecné multikulturní problémy

Stěžejní firemní problémy vyskytující se v převážné většině multikulturních firem:

1. přesná organizace pracovního času i místa – zaměstnanci nejsou ochotni pracovat kdekoli (neradí se za prací stěhují) a nepřijmou neustálou práci „přesčas“, pracovní „ponocování“ po restauracích, nepracují ve svátky ani o dovolené.
2. definování pracovní náplně a stanovení mzdy – střední a nižší management nemá rozhodovací pravomoce, ty zůstávají výhradně v rukou majitelů či TOP managementu firmy. Nejasné kompetence. Mzda se pohybuje v obvyklé výši, ale bývá bez prémie, osobního ohodnocení, příspěvků a běžných benefitů.
3. absolutní netoleranci absence – není zvykem brát si volno z „rodinných“ důvodů, špatně se pohlíží i na zdravotní neschopnost, nechápou fluktuaci. Negativně reagují na požadavky o úpravu pracovní doby, klouzavou pracovní dobu či na zkrácené úvazky (ženy s dětmi).
4. uznávání principu seniority. Vazba pracovního výkonu a schopností pracovníka není tak těsná, jak vliv dlouhodobé loajality k podniku (princip seniority). Jedná se o systém odměňování, kdy zaměstnanec za každý odpracovaný rok u firmy získává automaticky o 3% vyšší mzdu. (Montag, 2008) Pravidla povyšování jsou nejasná. Neohodnocují zaměstnance dle vzdělání, ale podle jeho osobnostních charakteristik (pro českého zaměstnance se toto jeví jako značně demotivující prvek – mít nadřízeného s mnohem nižším vzděláním).
5. komunikační problémy.

První čtyři okruhy jsou zejména typické pro asijské firmy. Pátá skupina problémů se vyskytuje se svými specifiky obecně u většiny zahraničních firem v hostitelské zemi.

Komunikační interkulturní problémy

Nejčastějšími komunikačními problémy jsou následující: (McNamara, 2008)

1. Vím to já, ví to i ostatní? – jedná se pravděpodobně o nejčastější chybu, kdy management je povinen sdělovat potřebné informace svým podřízeným
2. Proč svazující pravidla a příkazy? – tato chyba se velmi často objevuje v počátcích podnikání, kdy management ještě nevytvořil přesná pravidla
3. Slyšel jsi to, co jsem chtěl, abys slyšel? – způsob sdělování informací musí být sdělen takovou formou a způsobem, aby i méně gramotní zaměstnanci pochopili sdělení
4. Máme čas si naslouchat? – pokud jsme přepracovaní nebo stresovaní, máme tendenci řešit to, co je urgentní a ne to, co je důležité
5. Proč řešit, když problém ještě nenastal? – častá chyba začínajících manažerů
6. Jak naložit s daty? – jak podnik roste, management má tendenci vytvářet systémy produkující množství dat, které často nebývají využity
7. Mluv, pokud jsi tázan! – autokratický způsob řízení managementu
8. Jazyková bariéra.

Multikulturní komunikační filtr

Každý člověk je originál, má jiné představy, tužby, vrozené dispozice atd. Všechny tyto faktory tvoří jakýsi osobnostní filtr daného jedince. Všechny informace, které jedinec přijímá a dále vysílá, prochází právě tímto filtrem.

Nejdůležitější složky filtru dle L. R. Smeltzera a J. L. Waltmana: (Smeltzer, 1992)

1. Znalosti – zejména při mezioborovém jednání
2. Kultura – dáno např. společenskou vrstvou, odlišnou národností
3. Status – podřízenost a nadřízenost ve firemní kultuře
4. Postoje – kladné a záporné k danému tématu (výše sebevědomí)
5. Emoce – dle typu osobnosti (zvládání vzruchu)
6. Komunikační dovednosti – př. umění argumentace, schopnost naslouchat.

Jádrem konfliktů je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. (Nový, 2007)

Viditelné projevy konfliktní situace:

1. argumenty se stávají nelogické
2. začíná se nerespektovat autorita
3. zkreslují se minulé i současné události
4. ztrácí se sebekontrola
5. slovní napadání (nadávky, výhrůžky).

Interkulturní styk a vzdělávání

Rozlišují se čtyři základní typy manažera v interkulturním styku: (Nový, 2005)

1. Typ ignorující - nerespektuje žádné kulturní rozdíly, kdo situaci nepochopí nebo jedná jinak je neschopný, neochotný
2. Typ univerzální – kulturní rozdíly nehrají roli a rychle zmizí, všechny problémy se dají vyřešit
3. Typ výkonový – člověk ví, co chce, má jasný cíl a umí ho dosáhnout, je nezávislý na kultuře, kulturní rozdíly potom nehrají roli
4. Typ potenciálový – respektuje kulturní rozdíly, ty se mohou sladit a být přínosem.

Pro snadnější pochopení manažera cizí mentality jiných kultur je zapotřebí tzv. interkulturního vzdělávání. Podstatou je vybavit manažery interkulturními kompetencemi. Např. kooperovat s příslušníky jiných kulturních skupin či sbližovat jedince s majoritou a seznamovat majoritu s jedincem.

Interkulturní vzdělávání = “cílená a záměrná příprava na život v multikulturní realitě, příprava na sociální, politické i ekonomické aspekty interakce mezi lidmi s odlišnou etnickou, národní identitou.” (Tylor, 2004)

Interkulturní trénink se skládá ze tří rovin. První je tzv. kognitivní a cílem je osvojit si vědomosti o cizí kultuře, dimenzích, standardech. Druhá je tzv. afektivní a jedná se o rozvoj empatie vůči osobám z jiné kulturní dimenze a rozvoj emoční sebekontroly. Třetí rovinou je rovina behaviorální a cílem je si osvojit kulturně podmíněné vzorce chování.

Trénink může být sestaven buď výukově, nebo zážitkově.

- Výukový trénink – metody zaměřené na přenos informací (četba literatury, odborné přednášky, workshopy)
- Zážitekový trénink – zaměřený na osobní zkušenosti (modelové situace, simulace, hraní rolí, kreativní hry).

Dále svoji povahou můžeme rozčlenit trénink na:

- specifický (jazykový trénink, bikulturní workshopy)
- kulturně všeobecný (videonahrávky, všeobecné simulace). (Landis, 1996)

Efektivní multikulturní komunikace

„Efektivní komunikace je komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat a akceptovat odpovídající zpětnou vazbu.“ (Nový, 2007).

Důležitost zpětné vazby v komunikaci je neoddiskutovatelná tím spíše, jedná-li se o multikulturní společnost. Zpětná vazba zásadním způsobem snižuje nejistotu obou kulturně odlišných partnerů. Např. rozdíl v německé a české kultuře: německá kultura vyžaduje častou a přímou zpětnou vazbu, česká pak méně častou a nepřímou (často diplomatickou) zpětnou vazbu.

ZÁVĚR

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že pokud chce zahraniční firma podnikat v ČR, mít tuzemské zaměstnance a být úspěšná, musí respektovat národní a kulturní odlišnosti v podnikové kultuře své mateřské země a ČR.

Nastávají pro ni dvě možnosti: buď se náležitě připravit na různých školeních a studiem příslušné literatury nebo investovat do nákupu poradenských služeb od externího dodavatele (outsourcing), který má potřebné znalosti a bude těmito firmu zaštiťovat.

Nejoptimálnější je problémům předcházet. Některé konflikty se vyskytují častěji, ty můžeme zobecnit, zanalyzovat a vyvodit výsledky k poučení. Naopak některé konflikty jsou jedinečné svým charakterem a neopakující se. Tady je potřeba využít manažerské intuice a předešlých zkušeností s multikulturní problematikou. Je obecně známo, že pokud vznikne konflikt, musí být neprodleně řešen, neboť v opačném případě se na něj nabaluje další a může vést ke krachu dané společnosti.

Tento článek může být chápán jako návod k efektivní komunikaci mezi multikulturním vedením společnosti a zaměstnanci dané hostitelské země.

LITERATURA

- [1] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007): *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, R. 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
- [2] Constantine, Nathan: *History of cannibalism*, Brána, ISBN: 978-80-7243-344-5

- [3] Hofstede, G. (2007): *Kultury a organizace – Software lidské mysli*, Linde s.r.o.,
- [4] r. 2007, ISBN 80-86131-70-X
- [5] Landis, D., Bhagat, R. S.: *Handbook of Intercultural Training*, London Sage Publications, 1996
- [6] Luthans, F. (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1992

- [7] McNamara, Carter (2008): *Field Guide to Leadership and Supervision for Nonprofit Staff*, Minneapolis
- [8] Mole, John (1995): *Jiný kraj, jiný mrav, Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí EU*, Management Press, Praha 1995, str. 198, ISBN 80-85603-86-1
- [9] Murphy, R. F.: *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, Slon Praha, r. 1999
- [10] Novotný, Pavel P. (2008): *Zahraniční firmy ustupují od svých zvyklostí*, iDNES/Ekonomika, 16. 6. 2008
- [11] Nový, I. a kol. (1996): *Interkulturní management*, Lidé, kultura a management, Grada r. 1996, ISBN 80-7169-260-3
- [12] Nový, I., Sylvia Schroll-Machl (2007): *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, Management Press, r. 2007, ISBN 978-80-7261-158-4
- [13] Nový, I., Sylvia Schroll-Machl (2005): *Spolupráce přes hranice kultur*, Management Press, 2005, ISBN 80-7261-121-6
- [14] Perlmutter, H.V. (1995) : *Building the symbiotic societal enterprise: social architecture for the future*, World Futures, str.271-84
- [15] Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993): *Firemní kultura*, Grada, r. 1993, ISBN 80-7169-018-X
- [16] Průcha, J. (2010): *Interkulturní komunikace*, Grada Publishing, r. 2010, ISBN 978-80-247-3069-1
- [17] Singer, P.: *Rethinking Life and Death: The collapse of our Traditional Ethics*, New York Prometheus Books, 1995, str. 130,217
- [18] Smeltzer, L. R., Waltman, J. L. (1992): *Managerial Communications*. John Wiley, 1992
- [19] Šišková, T.: *Výchova k toleranci a proti rasismu*, Praha, 1998,
- [20] Šroněk, I. (2001): *Kultura v mezinárodním podnikání*, Grada, 2001, ISBN 80-247-0012-3
- [21] Truneček, J. (2003): *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Professional Publishing, r. 2003, ISBN 80-86419-35-5
- [22] Tylor, Ch.: *Zkoumání politiky uznání: multikulturalismus*, Praha, r. 2004,
- [23] Zadražilová, Dana (2007): *Mezinárodní management*, Oeconomica, r. 2007, ISBN 978-80-245-1243-3
- [24] www.petr-montag.cz/files/japonský-personální-management, staženo dne 27. 7. 2012
- [25] www.varianty.cz/Interkulturní vzdělávání (IKV), staženo dne 8.12.2012