# Kulturní rozdíly a cesta k úspěšné mezinárodní komunikaci a spolupráci

**Mgr. Jana Roubalíková**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky**

**e-mail: jana.roubalikova@email.cz**

## Abstrakt

Článek se zabývá mezinárodní spoluprací a komunikací, a navrhuje cestu k jejímu úspěšnému dosažení. První část je věnována podnikové kultuře a národní kultuře. Dále se věnuje poznávání českého managementu, který je porovnáván s ostatními státy světa. V závěrečné kapitole je definováno několik pravidel pro úspěšnou mezinárodní komunikaci a spolupráci v multikulturních týmech.

**Klíčová slova:** Podniková kultura, Národní kultura, Multikulturní komunikace, Multikulturní týmy

## Abstract

The article deals with international cooperation and communication and proposes a way to successful achievement. The first part presents corporate and national culture. The article then tries to recognize the Czech management which is compared to the other countries. The final chapter defines several rules for successful international communication and cooperation in multicultural teams.

**Key words:** Corporate culture, National culture, Multicultural communication, Multicultural teams

## Úvod

Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí spolupracovat, a právě na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Správné a efektivní dorozumění je velice důležité nejen v rámci pracovního týmu z „jedné kultury“, ale zejména v multikulturních týmech.

## 1. Podniková kultura & národní kultura

Základní otázkou je, zda pracovníka ve firmě ovlivňuje více podniková kultura nebo kultura národní. Můžeme uvažovat ve dvou odlišných přístupech. První předpokládá, že podniková kultura je závislá na kultuře národní. Na druhé straně je několik příkladů, kdy v rámci jedné národní kultury existuje řada velmi odlišných podnikových kultur. Národní a podniková kultura tak zastupují dva konkurující si vlivy.

Národní kultura představuje z hlediska možností svého vlivu na pracovní jednání především:

- politický systém
- hospodářský systém
- vzdělávací systém
- rodinný a příbuzenský systém
- systém společenských a zájmových organizací
- náboženství
- zdravotní systém
- volný čas

Podniková kultura ovlivňuje pracovníka především následujícími skutečnostmi:

- podniková politika
- organizační struktura
- pracovní místa
- rozhodovací procesy
- podniková vnitřní komunikace
- kontrolní mechanismy
- systém odměňování
- uplatňovaný systém řízení
- personální řízení
- sociální hodnoty a normy
- pracovní pozice a role

### 1.1. Podniková kultura

Podniková kultura znamená především specifické způsoby komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla i sociální normy ovlivňují soužití v podniku. Podniková kultura je velmi složitou a vnitřně strukturovanou skutečností.

Její vznik může být:

1. Spontánním důsledkem jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá z osobnosti zaměstnanců a z vnějších pravidel, které jejich pracovní jednání ovlivňuje.
2. Výsledkem systematických aktivit managementu podniku. Ty tvoří vnitropodnikové normy, pravidla a jsou striktně vyžadovány po pracovnících. Základem je vize

o budoucí existenci firmy a prvky, které firmu tvoří (velikost podniku, klíčové činnosti, cílová skupina).

Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, mění se či zaniká v konkrétním čase i místě. Je nástrojem v rukou řídících pracovníků

### 1.2. Základní orientace podnikové kultury: (podle Hofstedeho)

| | | |
|---|---|---|
| Orientace na proces | **X** | Orientace na výsledky |
| Orientace na lidi | **X** | Orientace na úkoly |
| Vazba na podnik | **X** | Vazba na profesi |
| Otevřený systém | **X** | Uzavřený systém |
| Malá kontrola | **X** | Přísná kontrola |
| Normativní chování | **X** | Pragmatické chování |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

1. Na výsledky jsou orientovány firmy s činností typu výzkumu, vývoje nebo služeb. Na proces jsou orientovány výrobní podniky s vysokým stupněm specializace.
2. Na úkoly jsou orientovány podniky, které jsou zainteresované na zisk a finance. Orientace na lidi převládá v podnicích, kde převládá zainteresovanost na výkonech.
3. Orientace na profesi převažuje ve velkých podnicích se špičkovými technologiemi. Orientace na podnik převládá v menších podnicích s tradičními technologiemi.
4. Otevřenost podnikové kultury je charakteristická pro velké podniky s velkým počtem mladých lidí. Uzavřenost převažuje u pracovních činností s hůře kvalifikovanými pracovníky.
5. Přísná kontrola převládá u materiálově náročných činností a v instituci s administrativní prací. Slabší kontrola je často v inovativních podnicích, které se rozrůstají.
6. Pragmaticky se chovají organizace soukromé, státní instituce jsou spíše normativní.

Mimořádná pozornost by měla být věnována zejména tomu, do jaké míry mohou být systémy podnikového řízení úspěšně přenášeny do jiných zemí.

Při mezinárodním podnikání se totiž musí řešit především složité úkoly, některé prvky je možné aplikovat kdekoli, např. transfer technologií, financování mezinárodních projektů, automatizované systémy řízení výroby, mezinárodní přenos informací a logistika. Naproti tomu, získávání pracovníků, vzdělávání, motivace, kariéra i životní styl pracovníků a manažerů je vždy ovlivněn národní kulturou.

## 2. Kulturní rozdíly českého managementu s využitím kulturních dimenzí a výzkumů Geerta Hofstedeho

Hofstedeho kulturní dimenze jsou poměrně známé a vyjadřují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí. Hofstede se zaměřuje na dimenze, které vedou k odlišnému chápání základních parametrů života lidí a promítají se významně do jejich práce, řízení organizace a do způsobu komunikace. Tyto dimenze byly předmětem rozsáhlého průzkumu, který provedl mezi 116.000 zaměstnanci společnosti IBM v 65 státech světa. Prioritním cílem původního dotazníku nebylo šetření národních kulturních dimenzí, ale byl vytvořen

pro interní potřeby firmy jako podklad k řešení problémů řízení místních národních poboček.

V osmdesátých i devadesátých letech byl dotazník na základě zkušeností upraven a doplněn o nové dimenze. Přestože původní šetření byla prováděna pro potřeby interkulturního managementu, výsledky šetření byly s úspěchem využity také v marketingu, v oblasti kulturních rozdílů, v chování zákazníků a v marketingové komunikaci.

**Hodnoty pro Českou republiku:**

| Index | Hodnota |
|---|---|
| PDI | 67 |
| IDV | 51 |
| MAS | 10 |
| UAI | 69 |
| LOT | 50 |

**Zdroj:** Světlík, 2003. **Zpracování:** Roubalíková

### 2.1. Mocenský odstup (PDI) v ČR

Hodnota indexu PDI v ČR je průměrná. Z toho plyne, že čeští manažeři preferují hierarchickou strukturu řídících vztahů. Téměř odmítají možnost neformální struktury.
Řízení pracovníci jsou manažery popisováni jako nesvědomití a líní lidé. Vrcholový management je pracovníky popisován jako konzervativní.

**Přehled států s nejnižším a nejvyšším mocenským odstupem:**

| Mocenský odstup | | | |
|---|---|---|---|
| | **Nízký** | | **Vysoký** |
| ↓ | Dánsko | ↑ | Francie |
| | Švédsko | | Belgie |
| | Norsko | | Portugalsko |
| | Finsko | | Řecko |
| | Izrael | | Japonsko |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

**Mocenský odstup a jeho vliv na podnikovou kulturu a styl řízení:**

| PDI | Podniková kultura | Styl řízení |
|---|---|---|
| **Vysoké** | Centralizované rozhodování a řízení | Autoritářský, nátlakový |
| **Nízké** | Decentralizované rozhodování, konzultace manažerů se spolupracovníky | Demokratický, otevřený novým myšlenkám |

**Zpracování:** Roubalíková

### 2.2. Český individualismus (IDV) a kolektivismus

Hodnota indexu individualismu je také průměrná. Silně kolektivistické jsou názory manažerů, ve kterých zdůrazňují význam dobrých pracovních podmínek a jistoty zaměstnání. Naproti tomu mají tendenci preferovat loajální práci pro svou organizaci před svým soukromím.

**Přehled států s nejnižším a nejvyšším individualismem:**

| Individualismus | | | |
|---|---|---|---|
| | **Nízký** | | **Vysoký** |
| ↓ | Portugalsko | ↑ | USA |
| | Mexiko | | Velká Británie |
| | Řecko | | Kanada |
| | Columbie | | Holandsko |
| | Venezuela | | Itálie |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

**Individualismus a jeho vliv na podnikovou kulturu a styl řízení:**

| IDV | Podniková kultura | Styl řízení |
|---|---|---|
| **Vysoké** | Podpora podnikavosti a vnitřní konkurence, nízká loajalita | Volnost k vyjádření názoru, podpora inovativního myšlení |
| **Nízké** | Podpora spolupráce cílů daných vedením, zaměření na tvorbu týmů | Orientace na proces, zaměření na motivaci |

**Zpracování:** Roubalíková

### 2.3. Česká maskulinita (MAS)

V maskulinní společnosti je uznávána výkonnost a síla. Taková společnost preferuje rozhodnost a silné vedení. Pro pracoviště v maskulinní kultuře je typická větší asertivita, přímočarost v jednání, přirozená je i určitá soutěž mezi zaměstnanci. Podnik je více orientován na výsledky, splnění svých cílů a zákazníky. Od řídících pracovníků se očekává rozhodnost, vysoká asertivita a tomu odpovídající přímé jednání.
Hodnota maskulinity v ČR je nízká. Ideálem této společnosti je prosperita a sociální péče. Typickým rysem je nezdůrazňování své výjimečnosti, uznávána je skromnost a slušnost v mezilidských vztazích. Důraz je kladen i na důležitost pracovní pohody a hezké pracovní prostředí. Problémy se neřeší konfliktem, zásadou je kompromis. Často se můžeme setkat i se žárlivostí na úspěchy a výjimečnost jiných.

**Přehled států s nejnižší a nejvyšší maskulinitou:**

| Maskulinita | | | |
|---|---|---|---|
| ↓ | **Nízká** | ↑ | **Vysoká** |
| | Švédsko | | Japonsko |
| | Česká republika | | Rakousko |
| | Finsko | | Itálie |
| | Portugalsko | | Velká Británie |
| | Dánsko | | Německo |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

**Maskulinita a její vliv na podnikovou kulturu a styl řízení:**

| MAS | Podniková kultura | Styl řízení |
|---|---|---|
| **Vysoké** | Systém odměňování založen na zisku, nízká loajalita | Agresivní, orientovaný na výsledky |
| **Nízké** | Zaměření na spokojenost zaměstnanců, vysoká loajalita | Rozhodování na základě společné komunikace |

**Zpracování:** Roubalíková

### 2.4. Obava z nejistoty (UAI)

Hodnota indexu UAI je opět průměrná. Zde jde o skutečnost, že respondenti trvají na dodržování firemních pravidel a směrnic. Nejednoznačné jsou názory manažerů na soutěžení mezi zaměstnanci. Polovina osob se kloní k názoru, že soutěžení mezi zaměstnanci je škodlivé.

**Přehled států s nejnižší a nejvyšší obavou z nejistoty:**

| Obava z nejistoty | | | |
|---|---|---|---|
| ↓ | **Nízká** | ↑ | **Vysoká** |
| | Dánsko | | Rakousko |
| | Švédsko | | Portugalsko |
| | Velká Británie | | Řecko |
| | USA | | Japonsko |
| | Indie | | Německo |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

**Obava z nejistoty a její vliv na podnikovou kulturu a styl řízení:**

| UAI | Podniková kultura | Styl řízení |
|---|---|---|
| **Vysoké** | Pracovní specializace, jasné vymezení pracovních rolí | Závislost na předpisech a pravidlech |
| **Nízké** | Pracovní mobilita | Volnost umožňuje pracovníkům převzít odpovědnost a rozhodovat |

**Zpracování:** Roubalíková

### 2.5. Krátkodobá orientace současného českého managementu (LOT)

Podle indexu je česká kultura orientována krátkodobě. Manažeři dávají velký význam momentální stabilitě ve svém životě. Naproti tomu není pojem „změna“ cizí. Tento pojem je však obvykle chápán úzce ve smyslu zavedení nové metody řízení či odstranění staré technologie, atd.

**Přehled států s nejnižší a nejvyšší dlouhodobou časovou orientací:**

| Časová orientace | | | |
|---|---|---|---|
| | **Krátkodobá** | | **Dlouhodobá** |
| ↓ | Velká Británie | ↑ | Čína |
| | USA | | Indie |
| | Francie | | Japonsko |
| | Itálie | | |

**Zdroj:** Hofstede, 2001. **Zpracování:** Roubalíková

**Dlouhodobá časová orientace a její vliv na podnikovou kulturu a styl řízení:**

| LOT | Podniková kultura | Styl řízení |
|---|---|---|
| **Vysoké** | Orientace na tradiční firemní postupy | Dlouhodobá motivace, odměňování stálých pracovníků |
| **Nízké** | Uplatňování nových postupů či technologií | Důraz na současné cíle |

**Zpracování:** Roubalíková

## 3. Úspěch v interkulturní komunikaci a spolupráci

Naučit se dobře komunikovat mimo rámec vlastní kultury znamená projít třemi základními fázemi učení této dovednosti:

1. Uvědomění si rozdílnosti kultur
2. Získání znalostí o jiné kultuře
3. Vlastní zkušenosti s aktivní komunikací

**Osobnostní faktory pro efektivní interkulturní komunikaci a spolupráci jsou následující:**

- schopnost navazovat snadno kontakty
- optimismus
- otevřenost
- absence etnocentrismu
- tolerance
- empatie
- flexibilita rolí
- trpělivost
- ochota analyzovat svoje sociální myšlenky
- schopnost řešení problémů
- zaměřenost na cíl
- ochota se změnit
- schopnost učit se

**Situační faktory**

Ve spolupráci manažera a jeho podřízeného jsou důležité také situační faktory. (Brislin)

- klimatické podmínky
- počet osob přítomných v situaci
- status partnera
- osobní zodpovědnost
- chování partnera
- důvěrnost versus anonymita
- časové podmínky
- výše požadavků
- mocenské poměry
- důsledky situace
- vztah k nadřízenému a kolegům

### 3.1. Spolupráce v multikulturních týmech

<u>Interkulturní spolupráci mezi manažerem a jeho podřízenými mohou zlepšit tyto aspekty:</u>

- kooperace místo konkurence
- podobnost statusu (osoby mají stejné nebo podobné ekonomické a sociální postavení)
- užší a hlubší kontakt místo povrchního (užší kontakt působí pro spolupráci příznivě)
- pozitivní obecné sociální klima
- pozitivní vzory podporující kontakty (předsudky jiných osob jsou odbourávány osobami, které v mezinárodní spolupráci nachází potěšení)
- překrývající se kategorizace (nacházení „třetí kategorie“ – žádné my ani vy)

- žádné extrémně negativní postoje (nedopustit vznik předsudku)

**Pravidla pro zdárnou spolupráci v multikulturních týmech**

**Organizace týmu**
Tým musí dostat pečlivě zpracované rozvržení úkolů a cílů. Navíc musí mít prostor a čas pro osobní poznávání všech členů. V tuto chvíli je dobré vypracovat pravidla o týmové spolupráci. Zároveň je vhodné začlenit do týmu prostředníka, který zná ostatní kultury.

**Kontakty**
Vyšší management musí tým uznávat a měl by se všemi jeho členy udržovat kontakty (nejlépe dlouhodobé).

**Komunikace týmu**
Celý tým by se měl vzájemně respektovat, zdravě mezi sebou motivovat a případné konflikty probírat včas. Ve volném čase je možné zapojit celou rodinu včetně dětí, např. při neformálním sobotním sportovním klání.

**Osobnostní charakteristiky**
Každý člen musí znát svoji vlastní kulturu, aby mohl pochopit kulturu ostatních členů. Zároveň je dobré znát geografii států, ze které členové pochází. Neméně důležité je umění naslouchat, být otevřený novým zážitkům, být zdravě zvědavý a mít schopnost učit se.

Možnost podpory multikulturních týmů podle Clackworthyho lze rozdělit do 5 úrovní:

1. Jazykové školení
2. Zvýšení kulturní senzibility
3. Interkulturní komunikační trénink
4. Interakční trénink ve smíšených skupinách
5. Koučování a sledování projektových týmů

Týmové spolupráci také prospívají tyto prvky:

1. Oddělené orientační workshopy pro národní podskupiny.
2. Společné setkání s informacemi o projektu a partnerech.
3. Workshopy k vývoji týmu, bilance průběžné spolupráce.
4. Poradenství vedení týmu.
5. Závěrečné hodnocení projektového týmu, interpretace výsledků a doporučení do budoucnosti.

**Závěr**

Komunikace a spolupráce v multikulturním prostředí vyžaduje velkou míru tolerance, přizpůsobivosti i konkrétních znalostí. Není však nutné, abychom se této komunikace a spolupráce báli, jelikož všichni lidé na světě jsou „fyzicky“ stejní a většina občanů zemí světa usiluje o blaho své rodiny, její finanční zabezpečení a ochranu zdraví.

**Literatura**


[1] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení podnikání*. Management Press, Praha, 2003. s. 183. ISBN 80-7261-089-9.

[2] NOVÝ, I. *Interkulturální management. (Lidé, kultura a management).* Grada Publishing, Praha, 1996. s. 144. ISBN 80-7169-260-3.

[3] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur.* Management Press, Praha, 2005. s. 313. ISBN 80-7261-121-6.

[4] SVĚTLÍK, J. *Euromarketing.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. s. 158. ISBN 80-7218-44-4.

[5] HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences*. 2. vyd. London: Sage Publications, Inc. 2001. 595 s. ISBN 0-8039-7323-3

[6] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Vydání první. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

[7] HOFSTEDE, G. *Cultural dimensions* [online]. Cit. 2009-10-01. Available from WWW: <http://geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml>.

[8] BRISLIN, R. Cba.hawaii.edu [online]. Cit. 2009-10-01. Available from WWW: <http://www.cba.hawaii.edu/mir/faculty/richard_brislin.htm>.

[9] *Executiveplanet.com.* [online]. Cit 2009-10-01. Available from WWW: <http:// www.executiveplanet.com>.

[10] *Pwcglobal.com.* [online]. Cit 2009-10-01. Available from WWW: <http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/dfeb71994ed9bd4d802571490030862f/55c9e48479317f56802570260044b491/$FILE/PwC_BusinessGuide_CzechRep.pdf>.