

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Vodičková

Problémy v komunikaci v multikulturní společnosti

Praha 2014

Mgr. Miroslav Kosina

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER
FULL-TIME STUDIES**

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Lucie Vodičková

**The problems of communication in multicountry
company**

Prague 2014

Mgr. Miroslav Kosina

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucie Vodičková.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Miroslavu Kosinovi, vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, konzultace a metodické vedení.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem na problémy v komunikaci v multikulturní společnosti. Rozebírá aspekty komunikace, pojem multikulturalismus, vznik a zánik těchto konfliktů a prevenci, která napomáhá při multikulturní spolupráci. Teoretické poznatky jsou použity v praktické části, která je aplikovaná na existující a fungující multikulturní společnost, ve které pracuje 82 národností z celého světa. Na závěr jsou porovnány teoretické poznatky s poznatky praktickými, jak je možné zlepšit a zefektivnit komunikaci, a jak se zbavit předsudků a stereotypů při komunikaci s ostatními národnostmi.

Klíčové pojmy

komunikace, komunikační bariéry, konflikt, multikulturalismus, multikulturní společnost, neverbální komunikace, prevence vzniku konfliktu, verbální komunikace

Annotation

This diploma thesis deals with view into the problems in communication in multicountry company. It discussed the aspects of communication, multiculturalism, appearance and disappearance of these conflicts and prevention, which helps multicountry cooperation. Theoretical knowledges are used in practical part, which is applied to an existing multicountry company, where operates almost 82 nationalities around the world. At the end are compared theoretical knowledges with practical knowledges, how to improve them and how to make them more efficiency, how to have progress in communication and how to get rid of prejudices and stereotypes in communication with other nationalities.

Key words

communication, communication barriers, conflict, conflict prevention, multiculturalism, multicultural society, nonverbal communication, verbal communication

OBSAH

1 KOMUNIKACE.....	9
1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE.....	9
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE, PROCES KOMUNIKACE	10
1.3 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.3.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	14
1.3.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	15
1.4 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	15
1.4.1 VNITŘNÍ - INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
1.4.2. VNITROFIREMNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	17
2 MULTIKULTURNÍ SPOLEČNOST	18
2.1 POJEM KULTURA.....	18
2.2 MULTIKULTURALISMUS.....	20
2.3 NÁRODNÍ KULTURA.....	21
3 MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....	22
3.1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE.....	22
3.2 NEVERBÁLNÍ PROJEVY RŮZNÝCH KULTUR	23
3.3 VERBÁLNÍ MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE	25
3.4 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	26
3.5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A KULTURNĚ-NÁRODNÍ ODLIŠNOSTI.....	27
3.5.1 KULTURNÍ ROZDÍLY MEZI MANAŽERY Z RŮZNÝCH ZEMÍ.....	28
4 KONFLIKT	30
4.1 DEFINICE KONFLIKTU	30
4.2 FORMY KONFLIKTU	31
4.3 POHLED NA KONFLIKTY	33
4.4 ZDROJE KONFLIKTU.....	34
4.5 STYLY KONFLIKTU	35
4.6 FÁZE PRŮBĚHU KONFLIKTU	36
4.7 KONFLIKT A KULTURA.....	37
4.8 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY	38
4.8.1 INTERNÍ BARIÉRY	38
4.8.2 EXTERNÍ BARIÉRY	38
5 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE.....	39
5.1 AGRESIVITA	39
5.2 PASIVITA.....	40
5.3 MANIPULAČNÍ CHOVÁNÍ.....	41
5.4 PESIMISMUS.....	43
5.5 DISKRIMINACE.....	43
5.6 DALŠÍ DRUHY KONFLIKTU A PROBLÉMOVÉ KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI	44
5.6.1 SEXUÁLNÍ HARASSMENT.....	44
5.6.2 MOBBING	45
5.6.3. BOSSING	45
6 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI	46
6.1 FUNKČNÍ ROLE PŘI ŘEŠENÍ SPORU, KONFLIKTU	46
6.2 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU VE SPOLEČNOSTI.....	46
6.3 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU Z HLEDISKA KOMUNIKACE	47
6.4 MEDIACE.....	49
6.5 FACILITACE	49
6.6 VYJEDNÁVÁNÍ.....	50
6.6.1 KOMPETITIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	50

6.6.2 PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	51
6.6.3 KOOPERATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	51
6.6.4 VIRTUÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	51
6.6.5 OBĚTAVÉ VYJEDNÁVÁNÍ	52
6.6.6 DESTRUKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	52
7 PREVENCE VZNIKU KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI.....	52
7.1 PREVENCE KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI Z HLEDISKA SPOLEČNOSTI	52
7.2 PREVENCE KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI Z HLEDISKA KULTURY	53
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	56
8.1 MULTIKULTURNÍ TRAINING	56
8.2 CHARAKTERISTIKA MULTIKULTURNÍHO TRAININGU.....	57
9 POPIS KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	58
9.1 CÍL A HYPOTÉZY VÝZKUMU	58
9.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	59
9.3 METODY SBĚRU DAT	59
9.4 SBĚR A ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ	60
10 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ K PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Téma problému v komunikaci v multikulturní společnosti jsem si zvolila, protože dnešní doba je stále více přikloněná k multikulturalismu, svět se globalizuje a stále častěji se setkáváme ve svém okolí s novými lidmi, kteří přicházejí z ciziny za prací, studiem nebo klasickým soukromým životem. Díky Evropské Unii je svoboda pohybu bez pracovních nebo studijních omezení, na českém trhu je stále více nadnárodních společností, které zaměstnávají nejen Čechy a Slováky, ale také pracovníky z jiných zemí Evropy nebo ze světa. Já sama v takovéto společnosti pracuji a z vlastních zkušeností mohu říct, že počáteční nedůvěra a stereotyp jsou stále v našich osobnostech zakořeněné. Proto se v této práci snažím odhalit některé skutečnosti, které začínají od klasických jazykových problémů až po nepochopení kulturních zvyklostí.

V teoretické části jsou popsána specifika komunikace, co to je, s jakými druhy se setkáváme v osobním životě, ale také v životě pracovním. Jakým způsobem probíhá verbální a neverbální interkulturní komunikace a zásady efektivní komunikace. Dále je zde definována multikulturní společnost, její rysy a pohled na národní kulturu. Samozřejmě, jak je již patrné z názvu, tak se práce zaměřuje na problémy s multikulturalismem spojené, a proto v jedné kapitole definován konflikt, komunikační bariéry a problémová komunikace - její druhy, důvody a příklady. V návazné části je nastíněno řešení komunikačních problémů a v neposlední řadě, jak těmto problémům v komunikaci předcházet – jak z pohledu společnosti, tak i s ohledem na kulturní specifika.

V praktické části je uveden detail společnosti, která je multikulturní společností a kde se prakticky lidé dostávají každodenně do situací, které jsou spojené právě s mnoha komunikačními problémy. Společnost si přála zůstat v anonymitě, a proto je zde uvedena jako společnost XY. Zajímavostí a zároveň praktickou nezbytností je ve společnosti multikulturní training, který je v této kapitole rovněž představen. Součástí je vlastní praktický výzkum, který probíhal dotazníkovým šetřením. Jednotlivé otázky a grafická znázornění odpovědí je v návaznosti na popis výzkumu.

Závěr je souhrnnou rekapitulací hypotéz a zároveň nástinem a doporučeními pro případné zlepšení komunikace a dalších bariér v multikulturním prostředí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE

Slovo komunikace je latinského původu *communicare*, které znamená něco spojovat, radit se s někým, dorozumívat se. Může se jednat o spojování myšlenek, informací, zážitků, ale také může být chápáno jako síť přemísťování lidí. Komunikačními prostředky mohou být například jazyk, dopis, počítač, telefon, televize, internet a mnoho dalších zdrojů sloužících k šíření komunikace. Pokud se tento pojem rozšíří i do psychologického hlediska, je možné komunikaci vnímat jako sebepoznání, sebe prezentaci nebo sebepotvrzení. Prostřednictvím komunikace dochází tedy k vyjadřování osobních postojů a názoru, které působí na naše okolí. Obecná definice komunikace neexistuje, ale existují různé definice od autorů, kteří popisují komunikaci s přihlédnutím k jejich konkrétnímu zaměření.

Dle Mikuláščíka jsou nejdůležitější charakteristiky tyto:

- „komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů
- komunikace je prostředek pro vytváření a ovlivňování vztahů¹

Dle De Vity (2001) je dobrá komunikace vždy nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život. De Vito také rozděluje komunikaci na dvě základní složky - intrapersonální a interpersonální. „S pomocí intrapersonální komunikace hovoříte sami se sebou, poznáváte nebo posuzujete sami sebe. S pomocí interpersonální komunikace na sebe vzájemně působíte s druhým, poznáváte je i sami sebe a poskytnete jim možnost, aby mohli poznat vás.“²

¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 20.

² De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.15.

Komunikace dle Vymětala je: „*Proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem, ale je zřejmé že v širším slova smyslu se tento pojem netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými i neživými organizmy (člověk - člověk, člověk - zvíře, člověk - příroda, člověk - světlo semaforu, apod.)*“³.

Z definic výše uvedených vyplývá, že komunikace je reciproční jednání, kdy se jedná o střídání interakce mezi sdělovatelem a příjemcem. Pomocí komunikace je možno přijímat informace, třídit je, pracovat s nimi a rovněž je vysílat.

Z psychologického a sociologického hlediska dochází při komunikaci k poznávání sebe sama, ale také svého okolí, přijímání nových názorů, sociální interakci, seznamování s novými lidmi. Dopomáhá také ke kooperaci v pracovním prostředí.

1.2 FUNKCE KOMUNIKACE, PROCES KOMUNIKACE

Komunikace, která probíhá, je obvykle směřována s nějakým cílem. Má tedy svojí funkci, která ji charakterizuje. Mikuláščík (2010, str. 21) ve své publikaci definuje, že hranice mezi funkcemi komunikace se často překrývají, ale v zásadě zůstávají takto:

- **„funkce informativní** - předávání informací, faktů, dat
- **funkce instruktivní** - funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu
- **funkce přesvědčovací** - působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání
- **funkce motivující a posilovací** - posilování pocitů sebevědomí, posilování vztahu k něčemu
- **funkce zábavná** - jde o to pobavit, rozesmát, věci pohody a spokojenosti
- **funkce vzdělávací a výchovná**
- **funkce socializační a společensky integrující** - vytváření vztahu mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti
- **funkce osobní identity** - zodpovídání otázek, pro JÁ velmi důležitá komunikace
- **poznávací funkce** - úzce souvisí s funkcí informativní

³ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, str.23.

- **funkce svěřovací** - slouží ke zbavování vnitřního napětí
- **funkce úniková** - odreagování⁴

Funkce komunikace je vedena tím směrem, aby došlo k naplnění cílů, kvůli kterým byla komunikace vedena. Mezi nejzákladnější cíle dle Vymětala patří:

- „**výměna informací** - změna vlastní nebo partnerovi informovanosti, socializace, uspokojování individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, sounáležitosti,..
- **ovlivňování chování lidí** - změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, soudržost skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny
- **ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě** - vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, zajištění fungování společnosti, komunikace mezi různými institucemi, udržování kulturní integrity zajišťování životnosti jazyka.“⁵

Komunikace je procesem, který lze zachytit, ale její proměnlivost v čase je jednou ze základních charakteristik. Člověk nevede a neovlivňuje komunikaci jen k dosažení stanoveného cíle, ale sám je ovlivňován emočními stavy. Tyto stavy mohou komunikaci změnit takovým způsobem, že i sám člověk vysílající informaci může být velice překvapen. Při těchto sděleních si lidé chtějí předat nejen informace, ale i aktuální stavy, pocity nebo nálady. „*Mluví - li dva spolu, něco se děje mezi nimi i uvnitř každého z nich - tomuto ději říkáme komunikační proces.*“⁶

V komunikačním procesu probíhají pravidla, která se týkají myšlení i jednání související s komunikací. Existuje celá řada těchto pravidel, mezi nejvýznamější pravidla dle Mikuláščíka patří:

- „**vnímání dat**
- **spojování dat významem**
- **vkládání záměru a postoje**
- **sebereflexe a sebekoncepce**

⁴ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 22.

⁵ Vymětal, J. *tamtéž* str. 24.

⁶ Plaňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací - přístupy, dovednosti, poruchy*. 1.vydání, Praha: Grada, 2008, str.33.

- *soubor předpokladů, očekávání a pravidel*
- *kulturní model*⁷

Jako kulturní model jsou chápány vztahy v širším kontextu a jsou vymezeny určitou kulturou nebo subkulturou. Při komunikaci s jinými lidmi používáme pravidla, která jsou stanovena právě kulturou nebo subkulturou v širším slova smyslu. S tímto také souvisejí role, které ve společnosti zastáváme. Čím déle vedeme konverzaci a čím více je složitější, tím jednodušeji dochází ke konfliktům a nedorozuměním. Sdělování je oboustranný proces, kdy se v určitém poměru střídají role komunikátora a komunikanta. Proces komunikace je ovlivněn také osobou komunikátora, stupněm jeho dominance a submise komunikanta, sebevědomím obou, znalostmi a vzděláním v daném tématu, jejich pozice ve společnosti apod.

Součástí komunikačního procesu jsou komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační prostředí a kontext.

a) komunikátor - je ten, který vysílá nějakou informaci. „*Vyřčená promluva se označuje jako sdělení, které komunikátor odesílá mluvením (verbálně), ale i gestikulací, mimikou, intonací (nonverbálně) jednomu nebo více příjemcům.*“⁸ Komunikátor může zkreslovat informace, jeho způsob sdělování může být tendenční, nebo chaotický. Informace, kterou komunikátor vyšle k příjemci, je vždy ovlivněna osobou komunikátora a je tedy subjektivně zkreslená. V komunikaci se také promítne náladovost, nálada, emoce, obavy komunikátora.

b) komuniant - je osoba zachycující zaslanou zprávu. Tento proces přijetí informace komunikátem se nazývá dekódování. I vnímání komunikanta je ovlivněno jeho aktuálním stavem, osobními zkušenostmi, vlastními cíly apod.

c) komuniké - je informace, zpráva, názor, myšlenka, kterou člověk sděluje druhému. Tato vyslaná zpráva může mít více podob - může mít formu verbálních, ale také neverbálních symbolů.

⁷ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 24.

⁸ Scharlau, Ch. *Techniky vedení rozhovoru - zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1.vydání, Praha: Grada, 2010, str.21.

d) komunikační jazyk - umožňuje předávat komunikační zprávu. „*I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si vždy rozumíme. Význam slov, zejména abstraktních, je individuálně odlišně chápán.*“⁹ Důležitou roli v komunikačním jazyku hrají také procesy kódování a dekódování. Kódováním se rozumí dovednosti ve způsobu používání jazyka, závisí na slovní zásobě, ale také na schopnosti empatie a schopnosti přizpůsobení se partnerovi. Dekódováním se myslí schopnost komunikanta přijmout informaci a porozumět ji.

e) komunikační kanál - komunikačním kanálem se rozumí způsob předávání informace, může se jednat o rozhovor z očí do očí, v tomto okamžiku jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy, pohyby těla, tón hlasu, apod. K omezení komunikačních prostředků dochází tehdy, pokud je rozhovor veden pomocí zprostředkovaného komunikování (telefonem, televizí, radiem, novinami apod.)

f) zpětná vazba - reakce komunikanta na přijatou informaci. Zpětná vazba je velice důležitá pro efektivitu komunikace a udržování obou účastníků v komunikaci. Každý člověk jinak vnímá přijatou informaci a jinak s ní nakládá, ne každý umí zpětnou vazbu přijmout. „*Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující. Je důležité, aby zpětná vazba následovala, co nejdříve, po přijetí zprávy.*“¹⁰

g) komunikační prostředí - zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává. Toto prostředí ovlivňuje osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí apod. „*Při přenosu může dojít k rušivému působení šumů z okolí - zpráva je sdělována v hlučném prostředí nebo tam, kde se vyskytují rušivé podněty (jiné osoby, obrazovka počítače, hrající rozhlas a televize aj.)*“¹¹

h) kontext - celkový rámec, v kterém komunikace probíhá. Co si o komunikaci myslím já a jak na mě působí okolí a prostředí. Poznání správného kontextu je velice důležité, protože tak pochopíme, co po nás komunikátor přesně chtěl. Ke ztrátě kontextu dochází nejčastěji nepozorností.

⁹ Plamínek, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. str.38.

¹⁰ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 27.

¹¹ Jiřincová, B. *Efektivní komunikace pro manažery*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 37.

Komunikace je tedy dvousměrná aktivita, která vytváří interakci mezi komunikátorem a komunikátem. Jedná se o to i v případě, kdy promlouváme sami k sobě. Aby komunikace probíhala efektivně a správně, je nutné dávat pozor, aby všechny součásti komunikačního procesu fungovaly tak, jak mají, protože nepatrná nepozornost může změnit vnímání informace. Samozřejmě je také důležité vnímat verbální a neverbální aspekty komunikace, protože jsou obě dvě tyto složky nerozdělitelnou a velice důležitou součástí.

1.3 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Z hlediska vývojového stáří je neverbální komunikace starší než komunikace verbální. V dnešní době se neverbální komunikace spojuje spíše s vyjadřováním pocitů. Verbální a neverbální komunikace jsou spolu úzce spojeny, protože se navzájem doplňují a díky oběma složkám dochází k rychlejšímu pochopení celého kontextu komunikace.

"Páteř firemního komunikačního systému tvoří neverbální komunikace, která je ve firemním kontextu studována, řízena, ovlivňována (kontrolována) spíše než komunikace neverbální,"¹²

1.3.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov nebo verbálních symbolů. „Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována.“¹³ Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života a je také podmínkou myšlení. Výhodou ústní komunikace je, že umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a bezprostřední reakci na sdělenou informaci. Tato formace komunikace je efektivnější při přesvědčování. Nevýhodou je, že co se vysloví, už se nedá mnohdy vzít zpět. V pracovním prostředí se stává, že člověk musí použít specializovanou slovní zásobu, je velice důležité si tuto slovní zásobu osvojit a jazyk používat dobře při uvažování o problému. Součástí verbální komunikace je také paralingvistika, kdy „jde o nejrůznější zvukové mimoslovní

¹² Tureckiova, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vydání. Praha: Grada, 2004. str.120.

¹³ Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 98.

*projevy, které běžně řeč doprovázejí. Může to být například opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy nebo větami nejrůznějšími zvukovými či slovními parazity."*¹⁴

1.3.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Je také někdy nazývána jako řeč těla. Tato neverbální komunikace se odehrává obvykle na nevědomé úrovni. Může doplnit nebo také zesílit verbální projev. V některých případech stačí pouze mimika či gesto a není potřeba využívat slov.

Neverbální komunikace se skládá z následujících složek:

- „kinezika - neboli tělní pohyby, které se dále dělí na:
 - a) mimika - komunikace pomocí výrazů obličeje
 - b) gestika - pohyby rukou
 - c) pontomimika (posturologie) - tělesné postoje, držení těla a pózy, s nimiž pak dále souvisí
- proxemika - vyjádření tělesné vzdálenosti v prostoru
- haptika - tělesné dotyky
- oční kontakt
- další tepelné a čichové podněty, obvykle doprovázející neurofyzilogické procesy, jakými jsou například pocení, červenání, nebo naopak blednutí."¹⁵

Největší význam mají neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, tato část je nejvíce vnímána a nejvíce také ovlivňuje to, jak posluchač zprávu přijímá. Druhý největší význam je kladen na pohyby rukou a paží.

1.4 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Firemní komunikace představuje komplex všech komunikačních prostředků, kterými firma disponuje. „*Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.*"¹⁶ Dle Mikuláščíka je „*firemní komunikace sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale i dokonce samotnou existenci organizace.*"¹⁷ Z této citace vyplývá, že firemní komunikace je taková komunikace, která udržuje dobré podmínky pro fungování firmy, a to nejen prostřednictvím komunikace, ale také

¹⁴ Nový, I. Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2.vydání. Praha: Management Press, 2008. str.18.

¹⁵ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vydání. Praha: Grada, 2004. str.121.

¹⁶ Mikeš, J., Vysekalová, J. *Image a firemní identita*. 1.vydání. Praha: Grada 2009. str. 63.

¹⁷ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 117.

pomáhá udržovat zdravé pracovní prostředí a dobré firemní klima. Také pomáhá udržovat neformální vztahy na pracovišti, které jsou důležité a ovlivňují pracovní výkon.

Janda uvádí 2 odlišné formy firemní komunikace:

1. „vnější komunikace - komunikace navenek, komunikace zaměstnanců firmy s vnějším okolím, se zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání, médií apod.
2. vnitřní komunikace - komunikace dovnitř firmy - komunikace mezi zaměstnanci firmy navzájem. Kvalita, rychlost, úplnost předávaných informací je jedním ze základních faktorů úspěšnosti firmy ¹⁸

1.4.1 VNITŘNÍ - INTERNÍ KOMUNIKACE

*"Interní komunikací v organizaci se rozumí komunikace v rámci organizace. V literatuře se uvádí, že 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci."*¹⁹

Dle Mikulášťika má komunikace v organizaci pět základních funkcí:

1. *„Úkolová pracovní funkce*
2. *Sociálně podporující funkce*
3. *Motivační funkce*
4. *Integrační funkce*
5. *Inovační funkce"*²⁰

Úkolová pracovní funkce zaručuje, že práce, která bude prováděná, bude dělaná efektivně a kvalitně. Samozřejmě s tou podmínkou, že dvousměrná komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá tak, jak má.

Sociálně podporující funkce zajišťuje zdravé pracovní prostředí. Pokud je pracovní prostředí přátelské, plynou z něj i ostatní benefity - nejen kvalita a efektivita odvedené práce, ale může se například jednat o firemní teamové večere, společné sportovní aktivity apod.

¹⁸ Janda, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, str. 106.

¹⁹ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str. 263.

²⁰ Mikulášťik, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 118.

Motivační funkce zajišťuje správně pracovní nasazení, a to nejen díky finanční motivaci - plat, ale také díky správné komunikaci motivuje k teamové práci apod.

Integrační funkce pomáhá k začlenění zaměstnance do kolektivu, samozřejmě tato funkce vytváří společně s firemní kulturou a týmovými poradami v zaměstnanci pocit, že do daného prostředí opravdu patří.

Inovační funkce pomáhá lidem vytvářet a vymýšlet nové postupy, které by se v budoucnu mohli aplikovat na zlepšení procesu ve společnosti.

Pokud firemní komunikace funguje správně, jednoznačným důkazem je kvalitní pracovní výkon zaměstnanců. Je dokázáno, že pokud komunikace mezi vedením a zaměstnanci nefunguje, zaměstnanec neodvádí dobrou práci. Příkladem nesprávné komunikace může být například nejasné stanovení pracovní náplně - zaměstnanec přesně neví, co má dělat a může neefektivně nakládat s časem určeným pro výkon práce.

Očekávání zaměstnanců pod pojmem komunikace v organizaci:

- *„ přístup k informacím*
- *možnost komunikovat s nadřízeným*
- *kontakt tváří v tvář*
- *efektivní způsob řešení*
- *trénink (důležitost nepřetržitého komunikačního výcviku)²¹*

1.4.2. VNITROFIREMNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Nejčastější místa k získávání informací v rámci společnosti jsou dle Dvořákové (seříděno od nejdůležitějšího po nejméně důležitý):

- *„od kolegů, v neformálním rozhovoru*
- *na poradách*
- *od vedoucího*
- *na intranetu/ve firmeních časopisech/ nástěnkách apod.²²*

Dle tohoto dělení lze komunikační kanály rozdělit na formální a neformální. Z tohoto výčtu je jasné patrné, že nejvíce informací je přijato z neformálních kanálů. Výhodou při neformální komunikaci je možnost diskuze, proto se této komunikaci

²¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 119.

²² Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání, Praha: C.H.Beck, 2007, str. 395.

připisuje větší vliv na rozdíl od neformální komunikace, která je řízena různými pravidly a předpisy. Další výhodou neformální komunikace je také, že probíhá z očí do očí a je tedy možné sledovat komunikátora a jeho neverbální komunikaci přímo.

Dle Dvořákové se úspěšná interní komunikace také „*vyznačuje vícesměrností; jedná se jak o vertikální komunikaci vedenou k zaměstnancům, tak i horizontální, ve všech vrstvách společnosti, která zahrnuje zpětnou vazbu zaměstnanců na všech úrovních. Taková interní komunikace přináší nové myšlenky a pomáhá společnosti reagovat na změny.*“²³

Nejrozšířenější formou této komunikace je stále komunikace vertikální. Výhodou této komunikace lze spatřovat v tom, „*že manažeři jsou informováni o konkrétních problémech společnosti a umožňuje to také vyšší míru participace podřízených pracovníků na rozhodování.*“²⁴

V této kapitole byly vysvětleny základní pojmy, které souvisí s komunikací a firemní komunikací jako takovou. Byly popsány její specifika, druhy, funkce, které jsou důležité pro správnou a efektivní komunikaci. Pokud tento pojem shrneme, tak komunikace je dvou či více směrný proces mezi komunikátorem a komunikantem, který je efektivní pouze tehdy, když komunikátor ví, co a za jakým účelem říká a pokud komunikant informaci přijímá správně, to znamená, že se na komunikaci soustředí, předaným informacím rozumí a dokáže zareagovat zpětnou vazbou. Takto komunikace funguje také ve firemní komunikaci, která má svá specifika, ale její základ zůstává stejný. Firemní komunikace se může dělit dle způsobu sdělení na formální a neformální, popřípadě dle postavení komunikátorů na horizontální a vertikální.

2 MULTIKULTURNÍ SPOLEČNOST

2.1 POJEM KULTURA

Slovo kultura původně vzniklo z latinského slova *colere*, které znamená obělavat. „*V antice získal pojem kultura selektivní a hodnotící funkci, odlišovat ty, kteří prostřednictvím vzdělání a zdokonalování směřují individuální a sociální identity, od*

²³ Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání, Praha: C.H.Beck, 2007, str. 401.

²⁴ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 120.

všech ostatních, kteří setrvávají ve filozofické nevědomosti."²⁵ Od renesance vedla křivka mezi člověkem a přírodou právě pomocí kultury. Dnes má toto slovo mnoho významů, které jsou rozdílné, ale také příbuzné. Z antropologického hlediska je význam slova kultura popsán takto: „Jeden z nejobvyklejších významů slova kultura je chápán jako synonymum sdíleného pohledu na život a obraz světa členů určité skupiny, který je odlišuje od členů jiných skupin.“²⁶ Kulturu jako takovou se učíme v průběhu života, není vrozená. Každý jedinec ve společnosti patří do určité sociální skupiny (rodina, škola, sociální třída, zaměstnání,...), nese si do života několik vrstev kultury (například vlastnosti konkrétní rodinné kultury). „Avšak společná vrstva je ta, která je vytvářena příslušností jedince k určité zemi.“²⁷ Dle Hofstedeho je „kultura vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili.“²⁸

Jádro kultury tvoří hodnoty. Tyto hodnoty se dají považovat za tendence, které dávají přednost určitým stavům skutečností před jinými. Hodnotami se například myslí pocity, které mají určitý směr. Může být kladný nebo záporný. Týká se to rozlišení například zlého vůči dobrému, zakázaného vůči povolenému, slušnému vůči neslušnému, morálního proti nemorálnímu apod. Tyto hodnoty si každá kultura osvojuje jinak, samozřejmě tyto hodnoty souvisí s tradicemi a se stereotypy. Tyto hodnoty si člověk osvojuje od narození životem v dané kultuře.

Každá skupina je vybavena sadou mentálních programů, které jsou sdílené a vytvářejí kulturu.

„Protože vlastně každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury.

Jde zejména o tyto úrovně:

- *národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází (nebo zemím u osob, které se v průběhu svého života odstěhovali),*
- *úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin,*

²⁵ Faltýn, J. *Multikulturní andragogika*. 1.vydání, Praha: Univerzita Karlova. 2007, str.3.

²⁶ Etiksen, T.H. *Antropologie multikulturních společností*. 1.vydání, Praha: Triton, 2007, str. 18.

²⁷ Průcha, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada, 2009, str. 33.

²⁸ Hofstede, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1.vydání. Praha: Linde, 2007, str. 14.

- *úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče nebo chlapec,*
- *úroveň generace, odděluje vzájemně prarodiče, rodiče a děti,*
- *úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostmi ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince,*
- *u těch, kdo jsou zaměstnáni, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či oborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni.²⁹*

2.2 MULTIKULTURALISMUS

Multikulturalismus je dimenze, která se zabývá přijetím nebo podporou etnických kultur. Vyznává, že v jednom demokratickém státě spolu mohou žít nejen jednotlivci, ale i skupiny různých etnických kultur. Tento směr vzniknul ve Spojených státech a formoval se v průběhu - od druhé poloviny 60. let 20. století „v souvislosti s tzv. etnorevitalizačním hnutím, jejichž požadavkem bylo politické uznání svébytnosti různých skupin či komunit odvolávajících se na společenský "etnický původ" (resp. na společný rasový původ, obvykle rovněž rétoricky traktovaný coby "etnicita").³⁰ Důvodem může být zachování různosti ve skupinách, využívání kulturních odlišností pro různé pohledy na problematiku. V pracovním prostředí dopomáhá k pochopení a komunikaci s kulturami, které souvisejí například s obchodem. „Multikulturalismus je také chápán jako sociální realita a schopnost tuto realitu vytvářet.“³¹ Tato teorie obhájí na první pohled ideální rovnocennou multikulturní společnost.

Multikulturalismus také předpokládá, že soužití dvou či více etnik je bezkonfliktní. Z andragogického hlediska je „multikulturalismus výzva k permanentnímu učení se přemýšlet na pozadí identitně heterogenní společnosti.“³² Pro uplatnění multikulturality v rámci společnosti je rozhodující konstelace vztahu mezi jednotlivcem a kolektivitou, společností.

²⁹ Hofsetde, G. *tamtéž*, str. 18-19.

³⁰ Hirt, T., Jakoubek, M. *Soudobé spory o multikulturalismus a politiku identit*. 1.vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o. 2005, str. 14.

³¹ Hirt, T., Jakoubek, M. *tamtéž*. str. 51.

³² Faltýn, J. *Multikulturní andragogika*. 1.vydání, Praha: Univerzita Karlova. 2007, str.19.

2.3 NÁRODNÍ KULTURA

Národní kultura je dána historickým vývojem. Jedná se o hodnotově- normativní a symbolický systém moderní společnosti. Jinými slovy lze *„národní kulturu definovat jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a bytí určující.“*³³ Národní kulturou se rozumí něco jako "kolektivní vědomí" obyvatel. Jejich tradice, normy, zvyky, standardy chování, obrazy o člověku i o světě. S národní kulturou také souvisí specifické způsoby komunikace a interakce. *„Hlavním určujícím rysem národních kultur jsou hodnoty. V psychologickém a sociologickém chápání jsou hodnoty chápány jako regulační mechanismy lidského chování, jež jsou pro určitou společnost charakteristické a projevují se v jejích sdílených normách, postojích, názorech a preferencích.“*³⁴ Kulturou může být také dáno různé vnímání času, což může být samozřejmě dáno různými časovými pásmy, ale také postojem k vnímání času jako takového.

Pro lepší porozumění národním kulturám se používá typologie národních kultur. Tyto typologie byly vytvořeny z čistě praktických důvodů, od poloviny minulého století se rozšiřoval nadnárodní obchod po celém světě, a z obchodních důvodů bylo potřeba rozumět různým kulturám. Společně s rozšiřováním interkulturních styků také docházelo k uvědomování bariér, které tuto kooperaci brzdí.

Nejdůležitější klasifikace národních kultur z hlediska obchodu je klasifikace holandského obchodního poradce Fronse Trompenaarse, který klasifikuje národní kulturu podle:

- *„universalismus x partikularismus*
- *individualismus x kolektivismus*
- *citovost x neutralita*
- *konkrétnost x neurčitost*
- *výsledky x přisouzení“*³⁵

³³ Nový, I. Schroll-Machl, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2005. str. 92.

³⁴ Průcha, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada, 2009, str. 34.

³⁵ Hofstede, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1.vydání. Praha: Linde, 2007, str. 28.

3 MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI

Mýtus etnocentrismu je znám v mnoha společnostech. Tento mýtus znamená, že kulturu, ve které žijeme, považujeme také za kulturu jedinou přijatelnou a správnou. Samozřejmě znalost stejného jazyka nezaručuje vzájemné porozumění si dvou osob z různých prostředí. Také předpokládáme, že tuto kulturu každý zná. „*Je nutno pochopit, že odlišné kultury naší vlastní kulturu nevnímají jako my, některé prvky jsou pro ně nepochopitelné, směšné, pohrdání hodné. Je nutno si etnocentrismus uvědomit jako rizikovou překážku v internacionálních vztazích a odbourávat ho ve svém chování.*”³⁶

3.1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Interkulturní komunikace má mnoho dimenzí vnímání. Dle Průchy má interkulturní komunikace 3 různé dimenze chápání:

1. „*Interkulturní komunikace jako proces verbálního a neverbálního sdělování probíhající v různých sociálních situacích*
2. *Interkulturní komunikace jako vědecká teorie a výzkum zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování*
3. *Interkulturní komunikace jako edukační a podpůrné aktivity zaměřené na praxi a vycházející (ideálně) z poznatků příslušné vědecké teorie a výzkumu.*”³⁷

Proces kulturní komunikace v reálném životě probíhá každý den na mnoha místech a v různých situacích - na pracovišti, ve škole apod. Tento proces obvykle probíhá spontánně a bez jakéhokoliv úsilí komunikaci nějak směřovat, či vést. K tomu, aby se proces kulturní komunikace mohl objasnit, slouží právě teorie a výzkum interkulturní komunikace, které se zaměřují na studium a obsah komunikace. „*K podpoře a optimalizaci procesů interkulturní komunikace při jejich realizaci v praxi jsou vyvíjeny četné metody a podpůrné edukační aktivity (výuky, tréninky, apod.)*”³⁸

Definice pojmu interkulturní komunikace dle Andragogického slovníku zní: „*Termín označuje procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikačními partnery příslušníci jazykově anebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována*

³⁶ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 281.

³⁷ Průcha, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada, 2009, str.. 13.

³⁸ Průcha, J. *tamtéž*, str.14.

specifičnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů."³⁹

Ekvivalentem pojmu interkulturní komunikace, který se používá v České republice je také mezikulturní komunikace. Definice multikulturní komunikace dle Lehmanové zní: „*pojem mezikulturní komunikace je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.*“⁴⁰

3.2 NEVERBÁLNÍ PROJEVY RŮZNÝCH KULTUR

V první kapitole práce jsou popsána základní specifika neverbální komunikace, naopak tato kapitola se věnuje problematice přímo spojené s kulturou člověka. Samozřejmě každá kultura má své zvláštnosti této komunikace. Prvky komunikace jsou velice důležité a v komunikaci jako takové se určitě nesmí opomíjet. Dle různých studií (Hall, 1998; Burgoon, Hobbler, 2002) bylo dokázáno, že schopnost vnímat neverbální komunikaci mají lépe rozvinuté ženy, než-li muži.

Některé rozdíly mohou být vidět již na první pohled, může se například jednat o způsob chůze, popřípadě gestiku člověka apod.

Oční kontakt je v Evropě a USA brán jako projev poctivosti. Naopak v Japonsku podřízený svému nadřízenému v žádném případě nesmí do očí koukat. V některých jiných kulturách je taktéž zakázán oční kontakt dětí a dospělých, kdy děti jsou ty, které dospělým nesmí koukat do očí.

„*Bohaté variace mimické komunikace, které pozorujeme v různých kulturách, zřejmě mají co do činění spíše s tím, jaké reakce jsou v dotyčných kulturách přípustné na veřejnosti, než s rozdílností projevů lidských emocí.*“⁴¹ Jako odlišný může být vnímán také úsměv. Američané mají úsměv na tváři téměř vždy, protože součástí jejich kultury je heslo vždy s úsměvem (keep smiling). Proto se například Evropanům zdají být více šťastnější a nad věcí. „*Když se usmívají Číňané, ještě to neznamena, že mají dobrou náladu nebo dobré úmysly, protože v Číně to může být projev vzteku skrytý za masku*

³⁹ Průcha, J. Veteška, J. *Andragogický slovník*. 1.vydání. Praha: Grada, 2012, str. 135.

⁴⁰ Lehmanová, Z. *Mezikulturní komunikace a evropský proces*. 1.vydání. Liberec: Technická univerzita - Pedagogická fakulta, 1999. str. 71.

⁴¹ De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.15.

úsměvu.⁴² Někdy je také mimická komunikace provázená afektivními projevy (úsměv, zamračení). Používá se k doplnění nebo posílení slovních projevů, ale také se mohou používat jako náhrada slov.

Gesta jsou symboly, které mohou přímo tlumočit sdělení člověka, popřípadě fráze a slova. Jsou velmi odlišná v různých kulturách. „*Například vertikální kývání v Bulharsku znamená ne, na rozdíl od jiných kultur.*“⁴³ „*„V“ pro vítězství je gesto běžně používané ve většině zemí světa, pokud při tom, ale obrátíte dlaň směrem ke své tváři, Angličané to budou považovat za stejně úrážlivé jako vztyčený prostředník ve Spojených státech.*“⁴⁴ Mimické projevy také doplňují ilustrátory, regulátory a adaptéry. Ilustrátory zesilují verbální signály, které doprovázejí. Jako ilustrátory mohou sloužit například ruce. Regulátory jsou signály, které kontrolují, monitorují a udržují řeč druhého. Jako regulátor může fungovat například kývání, pokyvování hlavou. Adaptéry jsou gesta, která uspokojují osobu, může se například jednat o poškrábání svědivého místa apod.

Vzhled těla může mít také vliv na celkový průběh komunikace. Je to obálka, která na první pohled o člověku poví velice mnoho. Zřejmé rozdíly mezi národy jsou patrné, může se jednat o barvu pleti, etnické znaky apod.

Prostor a vnímání prostoru je u určitých národů vnímáno taktéž jinak. Ve vnímání prostoru je veliký rozdíl mezi obyvateli severní a jižní Evropy. Toto vnímání by se dalo generalizovat tak, že čím více na sever, tím se prostor mezi lidmi zvyšuje.

Doteky jsou také součástí neverbální komunikace. „*V některých zemích jsou doteky nezbytnou součástí komunikace a pokud se jim vyhýbáme, můžeme být považováni za odmítavého až nepřátelského. V jiných zemích jsou doteky považovány za něco nevhodného, příliš familiérního (Japonsko).*“⁴⁵

Kultura také ovlivňuje časovou komunikaci v mnoha různých směrech. Zvláštnosti se dají najít v odlišném postoji k času. „*V USA je dodržování času považováno za projev spolehlivosti. Tolerantnost ke spoždění se pohybuje kolem pěti minut. V jiných zemích je tolerantnost 15 minut. V Rusku nehraje problém ani hodina.*“⁴⁶

⁴² Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 279.

⁴³ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str.279.

⁴⁴ De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.135.

⁴⁵ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 280

⁴⁶ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str.280.

3.3 VERBÁLNÍ MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE

Naše kultura nás učí, že některá slovní spojení a jejich používání jsou přípustná, některá jsou již nepřípustná. Pokud se člověk při komunikaci těmito pravidly řídí, tak v zásadě by neměl mít žádný problém. Samotná komunikace v nadnárodních kulturách má svá specifika, dle Průchy mohou být tato:

- „*nízký komunikační kontext (low-context cultures)*
- *vysoký komunikační kontext (high-context cultures)*
- *oslovování a používání titulů*
- *tykání a vykání apod.*⁴⁷

Nízký komunikační kontext je běžný u národů, které vše vyjadřují stručně a jasně. Obsah komunikace nemusí být vyvozován z kontextu. Tento typ komunikace je používán převážně Němci nebo Švýcary. „*Typicky také Nizozemci, kteří se např. v obchodním vyjednávání vyjadřují přímo a otevřeně, sdělují třeba i svůj nesouhlas, bez nějakých omluv či vytáček.*“⁴⁸

Vysoký komunikační kontext je používán u národů, které se vyjadřují nepřímě a je tedy nutné obsah sdělení hledat mezi řádky, například z neverbální komunikace mluvího. Tento typ komunikace je typický pro jižní národy - Italové, Španělé a Francouzi.

Dalším kulturním kontextem je používání titulů a způsob oslovování. V České republice se při oslovování hojně používají akademické tituly a to nejen na akademické půdě, ale v běžné komunikaci. Tento způsob titulování je běžný také v Rakousku, Maďarsku, Itálii či Polsku. Narozdíl od Američanů, Britů a severských národů, kde oslovení pomocí titulu je bráno až jako směšné. Podobně se berou také rozdíly tykání a vykání, ovšem s převráceným efektem. V České republice je samozřejmostí vykat člověku, kterého neznáme, popřípadě, který je nám svým akademickým vzděláním nebo funkcí nadřazen. Tímto je možné srovnat právě rozdíly chování v amerických firmách v České republice, kde je běžné tykat i nejvyššímu country manažerovi pobočky. Tento způsob oslovování se mnoha Čechům příčí, na druhou stranu, takovýto

⁴⁷ Průcha, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada, 2009, str. 40.

⁴⁸ Průcha, J. *tamtéž*, str. 40.

způsob komunikace zavádí neformálnost v pracovním prostředí. „*Neformální styl komunikace se v některých kulturách uplatňuje nejen v profesním styku, ale také např. ve školách, včetně škol vysokých. To je příznačné pro finskou a švédskou kulturu, kde vzájemná komunikace žáků a učitelů je značně neformální.*“⁴⁹

Další důležitou součástí verbální komunikace je dle Mikuláštika vlastnost hlasu: „*Jestliže se věnuje více pozornosti neverbálním a paralingvistickým prvkům, pak tyto rozdíly hrajou mnohem větší roli a každá maličkost může změnit význam sdělení. Hlubší hlas je chápán více jako autoritativní než vyšší. V některých kulturách se výška hlasu mění podle situace.*“⁵⁰

V různých kulturách je také rozdílně vnímáno používání pomlk. V České republice a USA jsou pomlky brány jako něco nepříjemného a lidé mají snahu vyplnit pomlky vlastními myšlenkami, které říkají více, než bylo původně zamyšleno.

3.4 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Společně s efektivní komunikací je velice důležité i efektivní naslouchání. Podobně jako naslouchání i komunikace je dle DeVity schopnost přizpůsobit se situaci v následujících dimenzích:

- *„otevřenost*
- *empatie*
- *pozitivnost*
- *bezprostřednost*
- *řízení interakce*
- *působivost (expresivita)*
- *orientace na druhé*“⁵¹

Důležitou součástí otevřené komunikace je empatie - schopnost vcítit se do osoby druhého člověka. „*Empatie umožňuje citově a rozumově pochopit zážitky druhého. Protipólem toho aspektu komunikace je objektivita. Znamená to zůstat*

⁴⁹ Průcha, J. *tamtéž*, str. 41..

⁵⁰ Mikulášтик, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.280.

⁵¹ De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.161.

*objektivní a pohlížet na to, co mluvčí říká a cítí, jako byste byli objektivní, naprosto nezúčastnění pozorovatelé zastupující třetí stranu.*⁵²

Expresivita neboli působivost je výraz pro míru osobního zapojení do interkace v komunikaci. *„K signálům osobního zapojení patří také změny rychlosti a rytmu řeči, výšky a síly hlasu a odpovídající mimika.*⁵³

3.5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A KULTURNĚ-NÁRODNÍ ODLIŠNOSTI

Kultura národa se samozřejmě promítá i v personální strategii podniku. Různé národy reagují jinak na odměňování, motivaci k pracovnímu výkonu, apod. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je zřejmě náročnější než řízení uvnitř hranice jedné země. *„Řídit nadnárodně a kulturně smíšenou pracovní sílu je asi složitější. Např. plně vlastněné pobočky společnosti mohou zaměstnávat pracovníky z hostitelské země i z mateřské země spolu s občany třetí země. To může vytvářet problémy v postupech při zaměstnávání lidí i v odměňování.*⁵⁴ Příkladem může být odměňování pracovníků, kdy: *„V USA, ve Velké Británii a v dalších rozvinutých zemích západní Evropy se očekává určitá nezávislost zaměstnanců na organizaci. V USA se prosazuje, že plat musí souviset s výkonem a přínosem pracovníka pro firmu.*⁵⁵ Ovšem toto pojetí je v oblasti, kde se vyznává kolektivní forma práce, poněkud nevhodné. Takovým příkladem může být Japonsko, kdy je týmová spolupráce základem veškeré práce a o individualismus naopak nežádoucí.

Taktéž druh motivace je odlišný, pro americké pracovníky je obrovským motivem úspěch, narozdíl od evropských pracovníků, kde je jedním z hlavních motivů jistota. Tato motivace také souvisí s hodnocením pracovníků, protože americké prostředí je "rádo hodnoceno" a považuje toto hodnocení jako jednu z dalších velice důležitých součástí motivace a výkonu. Americké společnosti v České republice proto přišly také s tímto hodnocením pracovníka a jeho výkonu, ovšem nevyhlašuje se veřejně, ale osobně, narozdíl od amerického prostředí.

*„Zaměstnanecké vztahy jsou rovněž ovlivňovány kulturou země. Každý zaměstnanec je individuum a zároveň člen skupiny, v níž má určitou pozici, informace a schopnosti, které uplatňuje odlišným způsobem, podle toho v jaké kultuře žije.*⁵⁶

⁵² De Vito, J. *tamtéž*, str. 163.

⁵³ De Vito, J. *tamtéž*, str. 166.

⁵⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vydání, Praha: Grada, 2002, str. 137.

⁵⁵ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.293.

⁵⁶ Mikuláščík, M. *tamtéž*. str. 294.

3.5.1 KULTURNÍ ROZDÍLY MEZI MANAŽERY Z RŮZNÝCH ZEMÍ

Je velice důležité rozeznávat kulturní rozdíly hlavně ve vedoucích pozicích a uvědomit si alespoň základní možnosti pohledů, protože každá kultura se k problému staví jinak. Je to důvodem jiného způsobu vnímání a řešení problémů, jiného způsobu chování a projevů osobnosti, ale i jiného stylu oblékání.

Samozřejmě kulturní rozdíly se do chování jedince promítají, ke společné spolupráci je tedy nezbytné porozumět kulturnímu prostředí jiného člověka, ať už nadřízeného nebo podřízeného.

Tím, že společnost se stává stále více a více multikulturnější, je důležité ctít psaná i nepsaná pravidla. Je třeba cítit a ctít jazykové rozdíly, rozdíly ve spotřebitelských zvyklostech, jakostní rozdíly apod. V různých státech také může být jiné společenské postavení mužů a žen, ale také může být jiný pohled na pracovní morálku.

Ve Francii jsou základními charakteristickými rysy pro společnost i stát: *„Vertikální administrativa, ostře vydělené divize, striktní hierarchie a centrální plánování.“*⁵⁷ Francouzi sdílejí mnohem celistvější a silnější soubor hodnot, než je tomu například v České republice. *„Francouzi málokdy směrnice a stanovy porušují, ale zato je permanentně překrucují, falšují a obcházejí, dokud si je nepřetvoří k obrazu svému.“*⁵⁸ Francouzi ve vedoucích pozicích neradi přiznávají, že něco neví nebo že něčemu nerozumí, jejich způsob vedení se dá nazvat jako diktátorský.

Němci berou jakoukoliv činnost, která je spojena s podnikáním, prací a vydáváním peněz velice vážně. Sami Němci věří, že německá výroba, produkty a německý způsob řízení je nejlepší a nejkonkurenceschopnější na světě. Je pro ně velice důležitá rutina a zachování procedury. *„Nadřízení čekají, že je budou všichni poslouchat a od nich se na oplátku očekává, že budou vydávat jednoznačné rozkazy. Od šéfa se tvrdě vyžaduje, aby pracoval do úmoru a uměl vzít za práci.“*⁵⁹ Němci preferují individuálnější rozhovory než přednášet na velkých schůzích. K cizincům se zpočátku chovají s nedůvěrou, než jim cizinec dokáže, že si důvěru zaslouží. Určitou roli v businessu a práci také hraje stereotyp na odlišném vnímání postavení mužů

⁵⁷ Cejthamr, V. *Management organizačního chování*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. str. 267.

⁵⁸ Cejthamr, V. *tamtéž*, str. 268.

⁵⁹ Cejthamr, V. *tamtéž*. str.269.

a žen ve společenském a pracovním životě, proto je v leadvorských pozicích o hodně méně žen než mužů. Také narozdíl od ostatních členů jiných evropských zemí velice lpí na správném oslovení. K oslovení používají oslovení Herr - pan, nebo Frau - paní a poté přichází buď akademický titul popřípadě označení postavení ve společnosti.

Italové neuznávají formální instituce, protože jim nevěří. Tituly, ať už akademické a nebo z hlediska společnosti, se nepoužívají. *„Skutečná hierarchie od střední úrovně po vrcholový management je tvořena osobními vztahy mezi lidmi ze všech částí organizace, kteří si navzájem důvěřují a spoléhají na sebe v pracovních záležitostech.“*⁶⁰ Italové v manažerských pozicích jsou hodně flexibilní, to znamená, že ignorují jednotlivé rutinní postupy. Proto také jejich business je postaven na podloží rizika a nejasnosti. Na druhé straně jsou velice otevření, zvědaví a tolerantní k jiným kulturám a národnostem. *„Italové mají rádi vtip, humor a dobrou náladu. Radost z práce a ze života je pro ně důležitá. Práce nemá být těžkým břemenem a nesmí se brát moc vážně. Mají rádi ironii a absurdní humor.“*⁶¹

Pro Brity je nejdůležitější finanční plánování a rozpočet organizace. *„Vedoucí má zosobňovat kolektivní vůli, nést za ni osobní odpovědnost a přitom neustále komunikovat a spolupracovat s týmem. Když se stane nějaká chyba, skupinu, která by se k ní přiznala, by hledal se svíčkou v ruce. Obvyklejší postup je ten, že se hledá, na koho by se to dalo svést, a to, co by se mělo udělat, aby se podobným chybám předešlo, nikoho nezajímá.“*⁶² Schůze nebo meeting se považuje za jednu z nejdůležitějších částí pracovní náplně, proto se i schůze jako takové berou velice vážně.

Američané vládou businessu svou neformálností, dá se říci až neotesaností. Z pracovního hlediska u nich převládá vysoká asertivita, ale jen co zavřou dvěře od kanceláře, tak vám jsou ochotni, i jako cizinci, nabídnout vřelejší přátelství, než na jaké jsou Evropani zvyklí. *„Pondělní rána jsou vyhrazena projednávání jak nedělních míčových her, tak pravidelné týdenní schůzi zaměstnanců. Kolegové probírají své*

⁶⁰ McConnon, S. McConnon, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, str. 118.*

⁶¹ McConnon, S. McConnon, M. *tamtéž. str. 119.*

⁶² Cejthamr, V. *Management organizačního chování. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. str. 272.*

*rodinné záležitosti otevřeně, což je pro Evropany také velká neznámá. Ve všech denních činnostech vládne humor.*⁶³

4 KONFLIKT

Každá skupina lidí dříve, či později, narazí na nějaké spory. Tyto spory mohou být ovlivněny názorovou odlišností, ale také různými komunikačními bariérami. Určitou roli zde také hraje stereotyp, předsudky a kulturní prostředí. Tyto spory jsou také ovlivněny charakterem člověka či skupiny. Ve sporech také hraje roli nátlakové chování jako může být agresivita a pasivita, manipulační chování, kritika, diskriminace, rasismus, xenofobie, ale také hrubé nátlakové chování jako šikana, mobing nebo bossing.

*„Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů.“*⁶⁴ Existují různé formy konfliktu, nejčastějšími druhy jsou intrapersonální konflikty, interpersonální konflikty a konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

4.1 DEFINICE KONFLIKTU

Definice konfliktu dle Plamínka: *„Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny.“*⁶⁵ Další teorie konfliktu dle Šubrtů definuje konflikt na sociální rovině. *„Jedná se o konflikty, které představují strukturálně vytvořené protikladné vztahy mezi prvky společnosti. Tyto konflikty se mohou odehrávat na různých úrovních a mohou mít různý význam pro proces společenské změny.“*⁶⁶ Dle Kubičkové je definice konfliktu interpretována takto:

⁶³ McConnon, S. McConnon, M. *tamtéž*. str. 121.

⁶⁴ Nový, I. Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. str. 160.

⁶⁵ Plamínek, J. *Konflikt a vyjednávání*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. str. 15.

⁶⁶ Šubrt, J. a kol. *Soudobá sociologická teorie*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. str.125,

„Konflikt je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout.“⁶⁷

Konflikt představuje faktor, který uvádí systém do nerovnováhy nebo se může stávat labilním. A právě tento proces nutí společnost se měnit.

Samozřejmě konflikt má vliv na vývoj, protože konflikt jako takový se zaslouhuje o vývoj lidské společnosti. Člověk se také díky konfliktním situacím učí, jak konflikt řešit, osvojuje si určité postupy nebo návyky. Díky konfliktu člověk také dokáže směřovat svoji pozornost ke vztahům, nutí ho přemýšlet o různých tématech z různých úhlů pohledu, koukat se na problém očima někoho jiného a přejímat pohled na věc.

4.2 FORMY KONFLIKTU

- Intrapersonální konflikt

Intrapersonální konflikt se odehrává v člověku samotném. *„Zpravidla jde o střetnutí dvou či více pro jednotlivce významných cílů, hodnot, potřeb, z nichž se v daném okamžiku (etapě) musí rozhodnout pouze pro jednu alternativu.“⁶⁸*

- Interpersonální konflikt

„Interpersonální konflikt je nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci - spolupracovníky, blízkými přáteli, milenci nebo členy rodiny. Slovo spojenými zdůrazňuje transakční povahu interpersonálního konfliktu, tj. skutečnosti, že stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje druhého účastníka.“⁶⁹

Konflikty uvnitř pracovní skupiny mohou mít nekonečnou řadu příčin, které lze dle Nového rozdělit na:

- strukturní příčiny
- příčiny v chování a pracovním jednání.

⁶⁷ Kubičková, L. Rais, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. str.103.

⁶⁸ Nový, I. Surynek, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. str. 162.

⁶⁹ De Vito, J. Základy mezilidské komunikace. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.224.

„U strukturních příčin jde o případy, kdy existují struktury, jako jsou mocenská struktura, struktura pozic a rolí, komunikační struktura a mnohé další, v sobě již obsahují zárodek potencionálních konfliktů pracovní skupiny.“⁷⁰ Příkladem pro vyvolání konfliktu můžou být překrývající se pracovní role, nedostatečné množství informací, systém odměňování rovrhnutý nespravedlivě a další skutečnosti.

Příčiny v chování a v pracovním jednání vyplývají obvykle z různých jednotlivých chyb v řízení. Nejčastější chybou může být příliš akcentovaná konkurence mezi pracovníky nebo například pocity nespravedlnosti. Samozřejmě to mohou být i kulturní rozdíly a názorové odlišnosti popřípadě odlišné vlastnosti osobností.

Samozřejmě při plnění různých úkolů dochází také ke konfliktům uvnitř skupin a nebo přímo mezi skupinami. Konflikty mohou aktivovat skupiny k větším výkonům, ovšem může se stát, že konflikty a soupeření přerostou únosnou hranici a začnou organizaci škodit. Vytvoří napětí, které působí na společnost ochromujícím způsobem.

Spory ve skupinách mohou mít dle De Vity dva hlavní charaktery:

- *„Vertikální - tedy mezi lidmi na různých úrovních hierarchie. To se může stát tehdy, když vedoucí příliš naléhají a dohlíží na své podřízené. Podřízení se pak brání různými prostředky. Konflikty tohoto druhu mohou nastat i z důvodů nevhodné komunikace, nedostatečné informovanosti.*
- *Horizontální - se odehrávají mezi pracovníky na stejné statutární úrovni. Mohou vznikat v závislostech na odlišných postojích, nedbajíc cílů organizace nebo cílů jiných skupin..“⁷¹*

Povaha konfliktu se odehrává ve dvou rovinách:

- *„V rovině věcné,*
- *v rovině vztahové.“⁷²*

⁷⁰ Nový, I. Surynek, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. str. 162.

⁷¹ De Vito, J. Základy mezilidské komunikace. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.206.

⁷² Lahnerová, D. Asertivita pro manažery, 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str.52.

V rovině věcné se jedná o cíl, výsledek nebo metodu konfliktu. Neshoda vzniká, protože se jedna ze stran neshoduje na tom, čeho chce dosáhnout svým jednáním. Rovina vztahová se týká emocí, popř. nepochopitelných postojů jedince, protože zde je důležité, s kým jsme ve sporu.

4.3 POHLED NA KONFLIKTY

Dle Raise je možno rozlišovat několik způsobů, jak pohlížet na konflikt:

- „Klasický pohled na konflikt,
- *pojetí konfliktu z hlediska lidských vztahů,*
- *systémové pojetí konfliktu.*“⁷³

Klasický pohled na konflikt je znám z doby cca 40.let 20.století. Je poměrně radikální, kdy se konflikt bere jako projev dysfunkce v organizaci ve spojení s tímto pojmem se používají hlavně slova destrukce, násilí nebo iracionalita. Hlavní náplní manažera se tedy stalo vyhýbání se konfliktům.

Pojetí konfliktu z hlediska lidských vztahů je známo z let 1940 - 1970. „*Předpokládá, že konflikt v organizaci je přirozený a musí být akceptován. Příčiny konfliktu byly shledány v chybných stereotypech, které zmizí jako výsledek dobré komunikace.*“⁷⁴

Systémové pojetí ze 70. let 20. století připouští, že konflikt může existovat uvnitř jedince, mezi jedinci, mezi jedincem a skupinou, mezi skupinami nebo organizacemi.

V tomto pojetí má konflikt následující rysy:

- „Konflikt je boj o zdroje,
- *cílem je neutralizovat, poškodit nebo eliminovat oponenty,*
- *konflikt požaduje kooperaci,*
- *konflikt se vyskytuje v každé společnosti a na každé úrovni,*
- *konflikt může být pro vás dobrý,*

⁷³ Kubičková, L. Rais, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. str. 103.

⁷⁴ Kubičková, L. Rais, K. tamtéž. str. 104.

- *konflikt je funkcí regulace vztahů mezi subsystémy a systémy, může být optimalizován dobrým návrhem a jeho regulací.*⁷⁵

4.4 ZDROJE KONFLIKTU

Zdrojů konfliktu může být nepřeberné množství, obvykle se jedná o konflikty z vnějšího prostředí nebo mohou spočívat v člověku samém. V případě konfliktů z vnějšího prostředí se může jednat o různé objektivní překážky, které brání volit to, o co člověk usiluje - o nějaký cíl. Může se jednat např. o problematický způsob dosažení cíle. *„Častějším činitelem jsou vlastnosti lidí, se kterými jednající člověk přichází do styku a se kterými musí spolupracovat a žít. Dále jsou to nadměrné nepřiměřené požadavky.*“⁷⁶

Dalším problémem a zdrojem konfliktu může být zkreslená představa o sobě samém. Stává se to v případě, kdy člověk objektivně nerozezná své klady a zápory nebo schopnosti a nedostatky.

Nejčastějšími zdroji konfliktů na pracovišti dle Cejthamra jsou:

- *„Rozdíly ve vnímání (někteří vidí věci jinak),*
- *omezené zdroje (nízký rozpočet, málo reklamy atd.)*
- *specializace, členitost (napětí mezi organizačními útvary, úzké zájmy),*
- *druh pracovních aktivit (práce jednoho závislá na druhém atd.),*
- *konflikt rolí (významný zdroj konfliktu, neočekávané chování, rozdílné chování),*
- *nespravedlivé zacházení,*
- *narušení teritoria (lidé považují své místo, hrneček, počítač atd. za nedotknutelné).*“⁷⁷

Řešení konfliktu je náročná situace, jehož cílem je vyřešit střet mezi skupinami nebo jednotlivci. Způsoby reakcí a jednání mohou být různé. Blíže se touto problematikou zabývá navazující kapitola diplomové práce.

⁷⁵ Kubičková, L. Rais, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. str. 105.

⁷⁶ Veselá, J. Kanioková Veselá P. Sociologické aspekty managementu. 1.vydání: Praha: Grada Publishing, 2011. str. 90.

⁷⁷ Cejthamr, V. Management organizačního chování. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. str. 267.

4.5 STYLY KONFLIKTU

Je známo pět stylů konfliktu, které obvykle probíhají v průběhu samotného konfliktu. Jsou ovlivněny charakterem a temperamentem člověka. Dle De Vita se styly konfliktu rozlišují takto:

- „Soutěžení,
- vyhýbání
- přizpůsobení,
- spolupráce,
- kompromis.“⁷⁸

Soutěžení s sebou nese velký zájem o vlastní potřeby a přání na úkor potřeb a přání ostatních účastníků konfliktu. V tomto konfliktu jde o "já vyhrávám, ty prohráváš", nejčastěji pomocí agrese nebo obviňování druhé osoby. To, že jeden prohrál a druhý vyhrál konflikt jako takový nevyřeší, pouze ho přesune na dobu neurčitou.

Vyhýbáním v konfliktní situaci jedinec přichází o své vlastní potřeby, protože se jedná o model "já prohrávám, ty vyhráváš". Ani toto vyhýbání konfliktu konflikt nevyřeší, protože se o konfliktu pouze přestane mluvit a je také odsunut na dobu neurčitou.

Přizpůsobení znamená taktéž obětování své osobní potřeby - stejně jako u vyhýbání. „*Hlavním cílem je udržet harmonii a klid ve vztahu nebo ve skupině. Tento styl může udržet klid a uspokojit opozici, ale nevede ke splnění vašich potřeb, které tím ovšem nezaniknou.*“⁷⁹

Spoluprací se zaměřujeme na sebe a na své potřeby, ale také na přání a potřeby partnera. Tento styl je často označován za ideální a stejně tak styl kompromisu. Jde o styl "já vyhrávám, ty vyhráváš". Dochází k uspokojení obou stran a problém je tak vyřešen.

⁷⁸ De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.212

⁷⁹ De Vito, J. *tamtéž*. str. 232.

4.6 FÁZE PRŮBĚHU KONFLIKTU

Konflikt a jeho vývoj mezi lidmi má samozřejmě určité fáze, během nichž konflikt vzniká, sílí a vrcholí, po té dochází k útlumu a zániku samotného konfliktu. Je velice důležité umět fáze rozpoznat, protože pak je možné fázi podchytit a není nutné, aby proběhl konflikt ve všech následujících fázích. Tyto fáze se dělí zhruba do pěti částí, které přichází po sobě.

V první fázi dochází ke vzniku konfliktu. To znamená, že se stane něco, co konflikt vyvolá. V tuto dobu se obvykle zviditelňují varovné příznaky, které pokud zůstanou nepovšimnuty, tak není možné později konfliktu zabránit.

Tím, že varovné signály zůstanou opomenuty se konflikt pomalu přesouvá do druhé fáze. *„Konflikt je stále možné řešit jako problém, ale právě v této fázi obvykle poměrně rychle získává vztahovou dimenzi a stává se sporem.“*⁸⁰

Pokud se stále konflikt neřeší, tak se vzniklé odlišnosti mohou vyvinout v polaritu. Nastává třetí fáze. *„Věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru kdo z koho, což je náročné a nemůže to trvat věčně.“*⁸¹ Když konflikt stále není řešen, polarita má tendenci přerůst v separaci nebo destrukci. Separace je ve čtvrté fázi konfliktu a destrukce v páté. Ve čtvrté fázi separace, mezi sebou účastníci obvykle přeruší kontakty a nestýkají se. Pokud se jedná o konflikt v pracovním prostředí, tak tato fáze je velice složitá, protože je vysoká pravděpodobnost, že se účastníci konfliktu mezi sebou potkají. Pokud se tyto dva lidé musí potkávat, obvykle tato čtvrtá fáze přejde do fáze páté - destrukce.

Tato pátá fáze může systém zcela ochromit a může dojít až k samotnému kolapsu společnosti. Pokud problém stále není řešen přechází do fáze vyčerpání. *„Příznivější možností vývoje separační fáze je zkratka obcházející destruktivní fázi a mířící přímo od separace k vyčerpání.“*⁸²

Když konflikt není stále řešen, neustále zde visí hrozba zhroutení systému, pokud k tomu nedojde, tak přichází fáze – latence. Pokud je přítomen léčebný účinek může se postupem času vrátit vše do normálu jako před konfliktem.

Vlastní průběh při řešení konfliktu může mít nejrůznější formy. Dle Kubíčkové a Raise mohou být tyto fáze rozděleny do 3 forem:

⁸⁰ Plamínek, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3.vydání, Praha:Grada Publishing, 2012, str. 31.

⁸¹ Plamínek, J. *tamtéž*, str. 31.

⁸² Plamínek, J. *tamtéž*, str. 32,

- „Boj,
- diskuze,
- hra.“⁸³

Při boji je cílem zničit nebo znemožnit protivníka. Může to být přejato i pro skupinu - - team, kdy jedna skupina chce zničit druhou nebo naopak. Hra je také formou konfliktu: *„Kdy zdroj konfliktu je akceptován jako integrální součást situace. Snaha o nalezení kompromisu i za cenu, že některé skupiny (hráči) získají větší výhody než ostatní.“*⁸⁴

Diskuze je formou konfliktu, kdy cílem je představit argumenty jedné skupiny té druhé a dát pochopit tak logiku ostatním skupinám. Není důležitá likvidace protihráče.

4.7 KONFLIKT A KULTURA

Kultura ovlivňuje nejen způsob našeho chování, ale ovlivňuje i způsob řešení problémů. Konflikty mohou vzniknout díky špatné interpretaci významu sdělovaného, nepochopení chování nebo rituálů. Tyto typy konfliktů závisejí na kulturní orientaci dané národnosti. *„V kolektivistických kulturách, jaké existují například v Ekvádoru, v Indonésii nebo v Koreji, se konflikty budou odehrávat v oblasti porušování kolektivních nebo skupinových norem a hodnot. Naopak v individualistických kulturách, jaké najdeme například ve Spojených státech amerických, v Kanadě nebo v západní Evropě, je větší pravděpodobnost výskytu konfliktů při porušení individuálních norem.“*⁸⁵

Je také rozdíl ve smyslu nazírání na problém a jeho účel. Japonci obvykle při konfliktu hledají kompromis, aby obě dvě strany byly spokojené, narozdíl od Američanů, pro které je výhra sporu na prvním místě.

*„Kulturní normy organizací mají také vliv na typy konfliktů, které v nich vznikají, a na způsob jejich řešení. Například v některém pracovním prostředí se zaměstnancům netoleruje projev nesouhlasu s nejvyšším vedením, ale jinde je naopak vítaný.“*⁸⁶

⁸³ Kubičková, L. Rais, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. str. 106.

⁸⁴ Kubičková, L. Rais, K. tamtéž, str.106.

⁸⁵ De Vito, J. Základy mezilidské komunikace. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.228.

⁸⁶ De, Vito, J. tamtéž, str. 229

4.8 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Komunikační bariéry dávají vznik problémům v komunikaci. Jsou to problémy, které zapříčiňuje špatné komunikační prostředí. Komunikačními bariérami se rozumí překážky, které musí být v průběhu komunikace překonávány, nebo které komunikaci přímo brání. *„Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k tomu, abychom je překonávali, abychom se s nimi dovedli vyrovnat.“*⁸⁷ Komunikační bariéry se vnímají jako nutné zlo, ovšem pokud se dají předpokládat, jejich zásah do komunikace není tak velký. Komunikační bariéry mohou být interní nebo externí.

4.8.1 INTERNÍ BARIÉRY

Tyto interní bariéry jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího. *„Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit na chvění hlasu, na snížené kontrole stylistiky projevu.“*⁸⁸ Může se také jednat o osobní bariéry, které jsou ovlivněny aktuálním duševním stavem jedince a tudíž se promítají do prožívání. Dalšími interními bariérami může být například xenofobie, či rasismus, neúcta k člověku.

4.8.2 EXTERNÍ BARIÉRY

Může se jednat o působení nezvyklého prostředí pro komunikátora, ale i pro komunikanta. Například se může jednat o překážky mezi komunikujícími jako stůl, nebo hluk z ulice, nesprávná vzdálenost.

Druhem externích bariér může být například demografická bariéra, která je určována rozdíly ve věku a pohlaví. *„Vyrušování někým třetím. Nemusí ani přerušovat rozhovor, stačí jeho přítomnost a pocit, že poslouchá, o čem si dva spolu povídají. Může to být poslušnost, kterou autorita vyžaduje. Skupinová příslušnost. Stejná slova mohou jiní lidé chápat odlišně.“*⁸⁹ Dalším druhem bariéry může být samotná organizace.

⁸⁷ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 201. str. 36.

⁸⁸ Mikuláščík, M. *tamtéž*. str. 36.

⁸⁹ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str. 37.

5 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE

*„Problémová komunikace nastává tehdy, když je narušena forma porozumění a shody.“*⁹⁰ Tyto problémy v komunikaci mohou být způsobeny nevhodným prostředím na pracovišti. Do nevhodných chování na pracovišti se počítá například agresivita, pasivita, pesimismus, zneužívání moci, manipulační chování, ale také harassment, mobbing, diskriminace, kouření nebo nadměrné pití alkoholu. Některé nechtěné negativní projevy mohou být důvodem ke kárnému řízení či jiným pracovním postihům.

*„Komunikační krize a problémy jsou charakteristické tím, že se objevují nenadále, neočekávaně a většinou také v nejnevhodnějších chvílích.“*⁹¹

5.1 AGRESIVITA

*„Agresivita je útočnost, postoj nebo vnitřní pohotovost k agresi. V širším slova smyslu se takto označuje schopnost organismu mobilizovat své síly k zápasu o dosažení nějakého cíle a schopnost vzdorovat těžkostem.“*⁹² Agresivita v dnešní době hraje důležitou roli, ale musí to být agresivita ovládaná a přesně směřovaná.

*„Významné místo v přehnaně agresivním chování má stres. Nervový systém v zásadě reaguje na stresovou situaci pokyny - prchni nebo boj. Záleží na okamžité situaci i na povaze, kterou alternativu v daném okamžiku zvolí.“*⁹³ Agresivita se nemusí týkat pouze fyzické stránky, může se jednat i o agresivitu psychickou - příkladem může být ironizování a sarkasmus s cílem degradovat druhou osobu.

Faktorem, který významně přispívá k růstu agresivních projevů v dnešní době je životní styl. Z tohoto podledu se rozlišují tři základní druhy agresivity:

- *„Obranná agresivita,*
- *rodičkovská agresivita,*
- *soutěživá agresivita.“*⁹⁴

Obranná agresivita odpovídá na bezprostřední hrozbu. Pomáhá ubránit se proti jedinci, který vůči člověku, ale i zvířeti vykazuje agresivní formy chování. Rodičkovská agresivita je určitou variací na obrannou agresivitu. Funguje jako ochrana potomků

⁹⁰ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 201. str. 227.

⁹¹ Mikuláščík, M. *tamtéž*. str. 228.

⁹² Martinek, Z. *Agresivita a kriminalita školní mládeže*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, str. 9.

⁹³ Lahnerová, D. *Asertivita pro manažery*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 148.

⁹⁴ Lahnerová, D. *tamtéž*, str. 148. .

svými rodiči, před agresivními jedinci, kteří se snaží jejich potomkům různými způsoby uškodit. Soutěživá agresivita nás provází každodenním životem. „*Kvůli ní se doslova rveme o pozice ve společnosti, o místo na silnici, snažíme se mít všeho víc a všechno lepší.*“⁹⁵ Tato agresivita je vysoce rozvinutá u úspěšných podnikatelů, kdy je agresivita hnací motor, který je žene za úspěchem.

Sociální příčina je dána primárně rodinou. „*K potenciální agresivitě vede výrazně autoritativní typ výchovy, vysoká míra kontroly, vysoké požadavky, hodně trestů, menší míra komunikace a emočních kontaktů.*“⁹⁶ Agresivita může mít formu explozivní a nebo implozivní.

- „*Expozitivní čili otevřená forma agresivity, se projevuje nezdrženlivostí, nešetrností vůči jiným, hlasitým až křičícím hlasem,*
- *implozivní forma agresivity je charakteristická sebeovládáním, vyhýbáním se přímým střetům, stažením se do sebe. Čili jde o potlačení agrese, což vyvolává větší vnitřní napětí.*“⁹⁷

5.2 PASIVITA

Pasivní chování jako takové se vyznačuje bezbranností vůči požadavkům druhých lidí, ať už v osobním či pracovním životě. Pasivní lidé obvykle ustupují těm agresivním. „*Takový jedinec se vždy snaží vyhnout konfliktům, raději ustoupí, i když ví, že má právo prosadit svou.*“⁹⁸ Pasivní lidé nemluví o svých emocích a přáních, protože si myslí, že nikoho jejich pocity nezajímají, nebo by je mohly obtěžovat. Jejich postoj je často poznat na první pohled.

„*Pasivita je spojená s povoleným tělem, ohnutými zády, sklopenýma očima, odmlkami v řeči a váhavým tenkým nebo kňouravým hlasem.*“⁹⁹ Pasivní lidé jsou také lidé, kteří obvykle při jakémkoliv rozhovoru nebo řešení problému pokývují hlavou, které se jeví jako souhlasné, ovšem mnohdy mohou vnitřně zaujímat jiný postoj.

⁹⁵ Lahnerová, D. *Asertivita pro manažery*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 148.

⁹⁶ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 229.

⁹⁷ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str. 229.

⁹⁸ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str. 229..

⁹⁹ Prašková, H. *Asertivitou proti stresu*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. str. 23.

5.3 MANIPULAČNÍ CHOVÁNÍ

„Manipulační chování je taková komunikace, která je zaměřena na zneužívání jiných lidí.“¹⁰⁰ Manipulační chování se vyznačuje převážně tím, že není odhaleno ihned, ale až po nějaké době. Může mít několik forem - například předstíraná bezmocnost, výhrůžky, předstírání stejných zájmu, zakrývání vlastních nedostatků na úkor jiného apod. V podstatě manipuluje každý člověk do určité míry, a do určité míry je každý člověk sám manipulován.

„Společným znakem jeho různých projevů je určitá záludnost, více méně skryté porušování přijatých zásad a pravidel.“¹⁰¹ Manipulace jako takové obvykle apelují na city, morálku, odpovědnost a na společenské hodnoty a zvyky.

Mezi jednodušší techniky manipulace patří:

- *„Apel na svědomí - např. již jsme toho pro vás udělali dost,*
- *příslib odměny - když to uděláte pro nás, my to pak uděláme pro vás,*
- *pohrůžka důsledky - nevyjdete-li nám vstříc, budeme muset...,*
- *diskriminace - naše cíle jsou mnohem důležitější, než ty vaše...,*
- *princip napodobování - každý musí něco vykonat pro společný cíl,*
- *odvolávání se na autority - experti zjistili, že musíme...,*
- *odvolávání se na předchozí názor - v minulosti jste tento názor již podpořil,*
- *apel na rozum - zvažte to logicky...,*
- *časový tlak - teď není čas na diskuzi...,*
- *urážka - chováte se jako hlupák,*
- *vydírání - obětoval jsem se jen kvůli tobě...“¹⁰²*

Je také možné odlišit několik druhů manipulátorů, podle způsobu, jakým lidi manipulují:

- *„Útočný, diktátorský,*
- *parazitní, bolestínský,*
- *intrikář,*

¹⁰⁰ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 230.

¹⁰¹ Paulík, K. *Psychologie lidské osobnosti*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 92.

¹⁰² Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str. 162.

- *byrokrat,*
- *obětavec,*
- *poslední spravedlivý,*
- *zneuznaný genius,*
- *mafián.*¹⁰³

Útočný diktátor tvrdě prosazuje své názory a zájmy. Může využívat moc, která mu byla svěřená nebo může usilovat o svření moci. Používá při komunikaci obvykle vhodně vybrané citace, o které se po celou dobu opírá.

Parazitní bolestínek zdůrazňuje v komunikaci obvykle své nedostatky, neschopnost nebo závislost na ostatních. Dožaduje se pomoci v jakékoliv situaci a apeluje na morální hodnoty druhých lidí - pokud nepomůžeš, je to můj konec. Chce obvykle dělat s lidmi, ale míní tím, že lidé budou dělat za něj.

Intrikář nebo také počtář by rád něčeho dosáhl formou intrik, pomluv, štvání lidí a podobně. Rád vyvolává spory a má radost z neúspěchů jiných kolegů. Úmyslně vyhledává v práci chyby, které zveličuje a upozorňuje na ně na úkor práce svých kolegů.

Byrokrat: *„Velmi zdůrazňuje svoji funkci, schovává se za předpisy, zneužívá moci vůči lidem, vůči svým podřízeným, kteří jsou na něm závislí. Je pyšný na svou důležitost i dokonce vůči obchodním partnerům.“*¹⁰⁴

Obětavec: *„Je ten nejhodnější, nejlaskavější. Všechno dělá pro jiné, výhradně pro jejich dobro, nic pro sebe. Dokonce je ochoten ve prospěch ostatních jedinců, skupiny či společnosti dělat i neregulérní nebo nezákonné věci. Tak má právo na určité výsady a ostatní to musí pochopit a řídit se tím.“*¹⁰⁵

Poslední spravedlivý se za jakýchkoliv okolností snaží vyvolat pocit viny u ostatních. Jen on může soudit a kritizovat ostatní.

Zneuznáný genius se obvykle chová urážlivě a ublíženě, zbrojí proti těm, kteří jej neuznávají nebo odmítají.

Paternalista: *„Sám ví, co je nejlepší a to také udělá. Ty, které si vyvolil, chrání před všemi vlivy, které by mohly změnit jeho záměry.“*¹⁰⁶

Mafián se tváří jako ochránitel pro ostatní, ovšem pouze v případě, že bude i pro něj nějaký vycházející benefit, tedy formou něco za něco.

¹⁰³ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.231.

¹⁰⁴ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str. 231.

¹⁰⁵ Paulík, K. *Psychologie lidské osobnosti*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 93.

¹⁰⁶ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str. 231.

Způsoby obrany před manipulátory se lze naučit. Jedna z nejdůležitějších obran je být vnímavý ke svým pocitům, protože odhalit, že s námi právě někdo manipuluje je velice obtížné. Způsoby, jak se manipulaci bránit, mohou být dle Mikulášťíka tyto: *„Nerespektovat manipulátora a dát mu najevo, že by měl své chování změnit. Chovat se sebevědomě a klidně, odmítnout jeho požadavky. Neustupovat jeho nátlaku a říci mu otevřeně, že chápeme jeho záměry. Nezaplétat se zbytečně do diskuze. Demonstrativně upozornit ostatní kolem na chování manipulátora, aby nabyl dojmu, že je sledován všemi lidmi kolem.“*¹⁰⁷

5.4 PESIMISMUS

Pesimistický člověk vidí situaci spíše vždy z té horší stránky. Tito lidé jsou často negativně orientováni. Vždy počítají s nejhorší variantou a takto se staví i v kolektivu ke svým kolegům. Obvykle tito lidé mají neustále potřebu si stěžovat na vše okolo sebe. Toto chování má veliký vliv také na lidi okolo pesimisty. Nejen, že otravují sami sebe, ale svým jednáním také lidi okolo sebe, důsledkem může být snížená schopnost práce a efektivita klesá.

5.5 DISKRIMINACE

Diskriminací se rozumí omezování a znevýhodnění určité skupiny lidí. Důvody mohou být národnostní, kulturní nebo genderové. Může se to také samozřejmě týkat věkových rozdílů popř. nově přijatých pracovníků apod. *„Slovo diskriminace může vyjadřovat i podmínky ve společnosti, které umožňují podceňování a zneužívání určitých lidí nebo skupin v tom smyslu, že určitá skupina lidí může být nespravedlivě oceňována menšími možnostmi ke kariérovému růstu a sníženým mzdovým oceňováním.“*¹⁰⁸ Příčinami diskriminace může být jakási jednotvárnost, nuda, nebo v pracovním prostředí přepracovanost popř. vysoké pracovní přetížení. Nejčastějšími druhy diskriminací, s nimiž se setkáváme v práci, například při vstupním pohovoru, jsou věková diskriminace a genderová diskriminace.

Věková diskriminace (ageismus) se užívá hlavně k označení předsudků vůči starším lidem, může se také vztahovat na předsudky vůči jiným věkovým skupinám. *„Institucionální věkovou diskriminací představují zákony o povinném odchodu do*

¹⁰⁷ Mikulášťík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 232.

¹⁰⁸ Mikulášťík, M. *tamtéž*, str. 237.

*důchodu a věková omezení pro výkon určitých povolání (místo požadavků na prokázání kvalifikace).*¹⁰⁹ Věková diskriminace je také často používána při komunikaci nevědomě, kdy se při rozhovoru používá přehnaně jednoduchých výrazů nebo se vysvětlují věci, které vysvětlení nepotřebují.

Genderová diskriminace je diskriminace na základě pohlaví. „*To, co je ale potřeba označit za diskriminaci na základě pohlaví, je znevýhodnění muže či ženy z toho důvodu, že se od toho či onoho něco společensky očekává (např. že žena bude výlučnou pečovatelkou o děti a bude o ně pečovat rovněž v případě jejich onemocnění a že naopak u mužů v důsledku toho péči o děti nebude třeba zohledňovat pro účely důchodového pojištění) a v souvislosti s těmito očekáváními se předpokládá určité chování, jež může například ovlivnit např. rozhodování zaměstnavatele, kterého z uchazečů přijmout na volné pracovní místo.*“¹¹⁰

5.6 DALŠÍ DRUHY KONFLIKTU A PROBLÉMOVÉ KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠI

- sexuální harassment
- mobbing
- bossing

5.6.1 SEXUÁLNÍ HARASSMENT

V případě sexuálního harassmentu jsou nejčastějšími oběťmi ženy, které mohou být nějakým způsobem nápadné, osamělé nebo odlišné, nově přijaté a úspěšné. Obtěžování jako takové může být dvojího typu - fyzické nebo psychické. Fyzické se vyznačuje samotným fyzickým kontaktem, může se jednat o přespřílišné dotyky, ale také se může jednat o tvrdé tělesné sexuální obtěžování. Psychické obtěžování probíhá formou komunikace - od nevhodných nabídek, dvojsmyslných řečí, sexuálních narážek apod.

„Na základě průzkumů, které byly provedené v USA v 80.letech, odpovědělo více než 75% žen, že pocítily nějakou formu sexuálního obtěžování v podobě, jak je

¹⁰⁹ De Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str.136.

¹¹⁰ Koldinská, K. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. 1.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009. str. 24.

uváděna výše. *Průzkumy ukazují, že ženy jsou ze dvou třetin obtěžovány svými kolegy či vrstevníky, a v jedné třetině svými nadřízenými.*¹¹¹

5.6.2 MOBBING

*„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce, či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit ho tak k odchodu z pracoviště.*¹¹²

Mobbing jako takový není konflikt, je s ním mylně zaměňován. Mobbing je přesně vymezená forma teroru, kdy se jedná o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnancům. Ohrožuje pracovní atmosféru, ale i zaměstnancovo zdraví a jeho bezpečnost. Útoky jsou obvykle vedeny jedním směrem a jsou opakované.

Cílem mobbingu je vždy zlikvidovat kolegu, popř. jinou osobu na pracovním místě. *„Mobber chce druhého člověka poškodit, znevážit jeho pracovní i soukromý život a donutit jej, aby začal pohrdat sám s sebou.*¹¹³

Mobbing se vyskytuje tam, kde je obvykle vysoká rivalita mezi kolegy nebo kde probíhá boj o lepší pozice, zničení konkurence nebo lepší pracovní výhody. Další příčinou je špatná organizace práce a nefungující spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným.

5.6.3. BOSSING

Slovo *boss* je anglického původu a znamená předák, pohlavár nebo šéf. Pokud k tomuto slovu přidáme koncovku *-ing* vzniká označení pro týrání, šikanu nebo pronásledování ze strany šéfa/ nadřízeného. Samozřejmě tento nám nadřízený člověk, má ohromné možnosti, jak svým podřízeným znepříjemnit nejen pracovní dobu, ale také osobní život. *„Bossing je agresí ze strany vedoucího, je rafinovanější, nebezpečnější a obtížněji se lze dovolat spravedlnosti. Mnozí tvrdí, že kdo uteče, ten vyhraje...alespoň nad riziky psychosomatických chorob.*¹¹⁴

Mezi základní příčiny bossingu patří: *„Negativní vlastnosti vedoucího pracovníka, dále strach vedoucího pracovníka o pracovní pozici a často i žárlivost na*

¹¹¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.238.

¹¹² Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou - mobbing - skrytá hrozba*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 18.

¹¹³ Svobodová, L. *tamtéž*. str. 30.

¹¹⁴ Novák, T. *Sám sobě psychologem 2*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. str. 33.

*schopného, vzdělaného pracovníka, který může představovat určitou hrozbu pro svého vedoucího.*¹¹⁵

6 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU NA PRACOVIŠTI

Způsobů řešení konfliktů na pracovišti je široká škála. Mohou být rozděleny do několika částí dle toho, jak na řešení konfliktu nazíráme, to znamená například z hlediska společnosti, nebo z hlediska komunikace jako takové. Při řešení konfliktů mohou být přizváni i další lidé, kteří mají funkci prostředníka a pomáhají tak dvěma stranám konfliktu domluvit a najít mezi nimi soulad. Toho například využívá mediace, facilitace, vyjednávání nebo projednávání.

6.1 FUNKČNÍ ROLE PŘI ŘEŠENÍ SPORU, KONFLIKTU

Každý, kdo je přítomen při nějakém sporu, zaujímá určitou pozici. Každý účastník má svoji roli. Podle toho jak se ke sporu a k jeho řešení staví, můžeme jedince zařadit do dvou skupin: **iniciátor** nebo **odpůrce**.

Iniciátor neboli navrhovatel se snaží konflikt řešit. Tato strana obvykle konfliktem více trpí, a proto se snaží vzniklou situaci vyřešit co nejdříve. Dokáže i počítat s negativními důsledky konfliktu.

Odpůrce: „*Nevidí samotný konflikt nebo jeho důsledky tak ostře, jako iniciátor. Záležitost pro něj nemusí být tak důležitá a více méně věří ve snadné vítězství.*“¹¹⁶

6.2 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU VE SPOLEČNOSTI

Při řešení konfliktu ve společnosti je na prvním místě společnost. Přichází snaha, pro kterou je důležité, aby se konflikt nedotknul businessu nebo chodu společnosti jako takové. Jedná se spíše o radikálnější řešení, kdy se nebere ohled na aktéry jako takové. Dedouchová uvádí následující způsoby:

- „*Užití autority,*

¹¹⁵ Pauknerová, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. str. 239.

¹¹⁶ Lahnerová, D. *Asertivita pro manažery*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 58.

- *změna vazeb mezi úkoly,*
- *změna systému řízení.*¹¹⁷

V obecném případě existují dva způsoby využití autority při řízení konfliktu. První spočívá v tom, že nadřízený vystupuje jako rozhodčí a nařídí oběma stranám konfliktu, jakým způsobem se bude konflikt řešit. Druhý způsob je, že nadřízený funguje jako prostředník, který se snaží celou situaci udělat transparentní pro obě strany, a tím odhalit, kde se stal problém. Může nechat obě strany najít kompromis.

Změnou vazeb mezi úkoly je v podstatě změna vazeb mezi funkcemi. Může se snížit závislost funkcí. Touto změnou vazeb se změní i postavení pracovníků mezi sebou.

*„Konflikt může být též řízen změnou podnikového systému řízení a systému odměňování. V některých podnicích mohou být stanoveny společné cíle funkcí nebo divizí spolu s vytvořením systému odměňování založeného na dosažení těchto cílů.“*¹¹⁸

6.3 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU Z HLEDISKA KOMUNIKACE

Z hlediska komunikačního lze rozlišovat tři základní strategie řešení konfliktu:

- *„Pasivní a nepřímé strategie,*
- *individuálně zaměřené strategie,*
- *integrační strategie.“*¹¹⁹

Pasivní a nepřímé strategie nevedou k přímé diskuzi o problému, řadíme k nim například: *„Ignorování problémů, které zmizí samy od sebe, bez jakéhokoliv aktivního úsilí, problémy jsou zamítnuty jako nedůležité.“*¹²⁰ Může se také jednat o vyvarování se problémům, minimalizování záporných reakcí partnera, kdy je problém tolerován jako nezbytné zlo. V této strategii se také objevuje doprovodné submisivní reagování v podobě tzv. transparentní slabosti, což je například pláč nebo hysterie.

Individuálně zaměřené strategie výslovně potvrzují střet, komunikace probíhá ve formě očekávání ústupku druhé strany. Může se jednat například o: *„Prosbu nebo*

¹¹⁷ Dedouchová, M. *Strategie podniku. 1.vydání, Praha: VŠE, 1997. str. 178.*

¹¹⁸ Dedouchová, M. *tamtéž, str. 179.*

¹¹⁹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.235.*

¹²⁰ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str. 158.*

*žádost, aby partner změnil své chování. Tato naléhavost může být různě silná, asertivní nebo až agresivní, může probíhat formou přemlouvání, donucování, prosazování vlastních zájmů agresivní formou.*¹²¹

Integrační strategie probíhá formou diskuze o konfliktu, je zde snaha najít kompromis. Staví obě dvě strany proti sobě jako rovnocenné partnery. *„Jde o hledání možných alternativních forem řešení, které jsou přijatelné pro obě strany.*“¹²²

Existují však konflikty, které není možné takto řešit, protože ani jedna ze stran nemá shodné cíle se stranou druhou. Příkladem tohoto konfliktu například může být, kdy účastník jedné ze dvou stran má agresivní povahu a na žádný kompromis nechce přistoupit. V tomto případě nelze konflikt řešit, může být pouze brán na vědomí.

Dle Mikuláščíka je nezbytným předpokladem pro úspěšné překonání konfliktu dodržování pravidel, která zvyšují úspěch ke zvládnutí konfliktu. Níže je uvedeno několik pravidel, která mohou vyřešení konfliktu dopomoci:

- *„Každý má právo říci svůj názor.*
- *Každý má právo na stejné časové vstupy.*
- *Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme, neironizujeme.*
- *Pro lepší porozumění partnerovi se doporučuje parafrázování myšlenek.*
- *Nepřipomínáme staré prohřešky, mluvíme pouze o aktuálním problému.*
- *Udržujeme si racionální sebekontrolu a nadhled (nenechat se ovládnout emocemi).*
- *Cílem není, kdo zvítězí, ale co je pravda, co je efektivnější, který postup je lepší.*“¹²³

Na pracovišti, v pracovním prostředí nemusí vznikat konflikty pouze pracovního typu, ale mohou vznikat také konflikty osobní. Tyto osobní problémy vznikají na pracovištích, kde je rivalita mezi pracovníky, kde je vysoký nárok kladen na množství oddělané práce. Osobní konflikty narušují spolupráci a jsou stresovým faktorem nejen pro aktéry konfliktu, ale i pro ostatní, přihlížející kolegy.

¹²¹ Vymětal, J. *tamtéž*, str. 158.

¹²² Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str.236.*

¹²³ Mikuláščík, M. *tamtéž*, str.236.

6.4 MEDIACE

Slovo mediace je odvozeno z latinského výrazu medius, což znamená střední, prostřední, ale též nestranný, nerozhodný a neúčtý. „*Mediace, řešení konfliktů komunikací, je vždy ad hoc, odehrává se v daném okamžiku.*“¹²⁴ Další z definic, která charakterizuje mediaci: „*Mediace je zásah do konfliktu třetí, neutrální stranou, která pomáhá konfliktním stranám ve vedení nebo řešení jejich sporu.*“¹²⁵

Mediátor - člověk, který vede jednání o sporu a napomáhá k nalezení kompromisu mezi dvěma stranami. Mediace je jedinou účinnou metodou v řešení konfliktu, která se dá použít ve fázi separace a polarizace.

Mediátor, osoba, která provádí mediaci: „*Plně odpovídá za proces zvládání sporu, ale žádným jiným způsobem neovlivňuje věcný výsledek sporu - zejména nijak nezasahuje do věcné podstaty sjednaných dohod nebo nalezení dalších řešení.*“¹²⁶ Mediátor nenavrhuje řešení, věcně rozhodovat za klienty nesmí.

Mediace v pracovněprávních sporech řeší situační nebo chronické konflikty mezi pracovně právními vztahy a organizací práce. Mediace, která se odehrává při konfliktech na pracovišti má svá specifika. „*Vztahy na pracovišti jsou citlivou oblastí pozic a vztahů, proto také mediační jednání a celkový kontext mediace musejí tuto skutečnost akceptovat. Významným principem je princip nestrannosti a neutrality mediátora, zejména při mediování konfliktu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.*“¹²⁷ Mediace na pracovišti ale také plní preventivní funkci, protože zlepšuje sociálněpsychologické klima na pracovišti, pověst podniku, ale i angažovanost zaměstnanců.

6.5 FACILITACE

„*Facilitace znamená v původním latinském významu usnadnění či podporu určitých procesů a činností ve smyslu zlepšení výkonu.*“¹²⁸ Facilitace je cílené řízení jednání, porady či diskuze, kdy se diskutuje o problému a je potřeba najít řešení při

¹²⁴ Holá, L. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str.50.

¹²⁵ Holá, L. *tamtéž*, str. 51.

¹²⁶ Plamínek, J. *Mediace - nejúčinnější lék na konflikty*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, str. 51.

¹²⁷ Holá, L. *tamtéž*, str. 183. .

¹²⁸ Doležal, J. Mácha, P. Lacko, B. *Projektový management podle IPMA*. 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 189.

konfliktu. „*Smyslem práce facilitátora je rozvíjet individuální schopnosti jednotlivců a skloubit je v práci týmu.*“¹²⁹ Facilitátor řídí diskuzi a pomáhá lidem orientovat se v probíraném tématu a u tohoto tématu také zůstat. Práce facilitátora je také velice náročná, protože musí vždy reagovat na diskuzi a také musí umět číst mezi řádky, a to verbálně, ale také neverbálně.

Facilitátor je nestranný člověk, který není agresivní a umí odstranit negativní vlivy osobních vztahů. Musí umět odlišit, kdy je diskuze ještě k tématu, a kdy už je třeba navrátit se k původním teoriím. Facilitátor může být přímo kmenový zaměstnanec společnosti (interní) nebo je najímán společnostmi pouze k řešení určitých problémů (externí.)

6.6 VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je způsob jednání, jakým se dvě strany řešící problém nebo spor dostávají k řešení. Vyjednávání je: „*Založeno na předpokladu, že každé vyjednávání může vést k cíli, který je akceptován všemi.*“¹³⁰ Při jednání se předpokládá, že jakkoliv bude výsledek jednání pro strany výhodný nebo nevýhodný, dospěly k němu strany z vlastní vůle a dobrovolně.

Vyjednávání se dělí na 6 základních forem:

- kompetitivní
- principiální
- kooperativní
- virtuální
- obětavé
- destruktivní

6.6.1 KOMPETITIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

„*Pro kompetitivní vyjednávání je typické, že úspěch lze získat jen na úkor druhého. O úspěchu a neúspěchu při kompetitivním vyjednávání rozhoduje především schopnost pracovat s informacemi (získávat je, zpracovávat a využívat) a schopnost*

¹²⁹ Kaňáková, E. *Jak efektivně vést porady*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. str. 152.

¹³⁰ Bednář, V. *Strategie vyjednávání*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 8.

vytvářet a využívat tlak na vyjednávacího partnera.¹³¹ Výsledkem střetu dvou zájmů nemusí být pouze kompromis nebo jednoznačné vítězství, ale může se jednat o syntézu obou těchto jevů, který je výhodný pro obě strany.

6.6.2 PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Charakteristikou tohoto vyjednávání je syntéza mezi tvrdým a měkkým stylem vyjednávání. Jemným vyjednáváním se rozumí, že účastníci jsou například přátelé a výsledkem může být ústupek, který udrží vztahy. Tvrdé vyjednávání je charakteristické tím, že účastníci jsou protivníci, a cílem obou stran je výhra nad druhou stranou. *„V případě principiálního jednání nebereme jako zásadní emoce a vztahy, ale soustředíme se především na racionální složku sporu. Ke sporu se chováme jako k problému - snažíme se jej depersonifikovat a řešit jako problém.“*¹³²

6.6.3 KOOPERATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

*„Kooperativní vyjednávání lze považovat za určitou formu konstruktivního, principiálního vyjednávání, které klade ještě větší důraz na kooperaci mezi partnery.“*¹³³ Výsledek a rozhodnutí kooperativního jednání je trvalejší a stálejší v čase, protože lidé při vytvoření dohody spolupracují. Obvyklou chybou, která se vyskytuje při tomto jednání je, že vyjednaváči předstírají, že danou problematiku chápou a nebo mají o ní zájem. *„U kooperativního jednání jde o slabý, ve schopnosti se prosadit, a velmi citlivý, na nepohodu, styl, protože je podmíněn důvěrou mezi jednajícími.“*¹³⁴

6.6.4 VIRTUÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Virtuální vyjednávání je velice silný jev. *„Partneři nemají zájem konflikt vyřešit vůbec, či alespoň nyní.“*¹³⁵ Může jít o také pouhé předstírání partnerů, že konflikt chtějí vyřešit z jistých důvodů. Virtuální vyjednaváč má obvykle dva hlavní cíle: nedohodnout se a neprozradit se. Dohoda nesmí být uzavřena, ale také nesmí vzniknout podezření, že takto tomu bylo chtěno.

¹³¹ Plamínek, J. *Mediace - nejúčinnější lék na konflikty*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, str. 42.

¹³² Plamínek, J. *Mediace - tamtéž*, str. 44.

¹³³ Holá, L. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str.116

¹³⁴ Plamínek, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3.vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 44.

¹³⁵ Holá, L. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str.116

6.6.5 OBĚTAVÉ VYJEDNÁVÁNÍ

Tato vyjednávání jsou obvykle součástí nějakého vyššího celku a taktikou v rámci strategie. Obětavost můžeme například využít při vyjednávání v sousedských vztazích.

6.6.6 DESTRUKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Destruktivní vyjednávání je zaměřeno na vztahy. A při vyjednávání jsou následky radikální buď pro jednu stranu a nebo mohou být destruktivní i pro obě dvě.

7 PREVENCE VZNIKU KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI

Prevence vzniku škodlivých konfliktů na pracovišti by měla být součástí jakékoliv firemní kultury popř. etického kodexu. Může se jednat o problémy spojené s prací nebo o problémy kulturní. Konflikty spojené s kulturou se dají spíše řešit pomocí nácviku při multikulturním trainingu, kde se snaží jedna kultura porozumět druhé. K tomu také mohou přispět různé neformální činnosti, které pracovníky ve společnosti a v teamu sbližují. Může se jednat o již zmíněný multicountry training, ale také teambuilding, různé společné eventy nebo společná charitativní činnost.

7.1 PREVENCE KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI Z HLEDISKA SPOLEČNOSTI

Dle Urbana existují čtyři hlavní pravidla, která fungují jako prevence vzniku konfliktu:

- *„Konflikty se rodí v situacích, kdy řízení nadměrně spoléhá na formální pravomoci a direktivní metody, případně na manipulaci se zaměstnanci. Předejít konfliktům znamená se zaměstnanci trvale osobně komunikovat, důležitá rozhodnutí s nimi konzultovat a využívat metod jejich přesvědčování a motivace.*
- *Pravděpodobnost vzniku osobních nebo skupinových konfliktů v organizaci snižuje jasné vyjádření společných cílů organizace a jejich promítnutí do cílů organizačních jednotek i jednotlivých osob.*

- *Třetí pravidlo říká, že ke snížení nezdravých konfliktů přispívá převedení konfliktu z osobní či emocionální roviny do roviny faktů a věcných řešení.*
- *Čtvrté pravidlo předcházení nepříznivých konfliktů se týká firemní kultury. Jednou z jejích zásad by mělo být odolávat pokušení vstupovat do konfliktů druhých.*¹³⁶

Dle Armstronga také existují přístupy, které by mohly fungovat jako prevence konfliktů v reálném pracovním prostředí, ale i v soukromém životě:

- *„Vytvoření atmosféry spolupráce. K dispozici má být dostatečné množství informací, kontaktů. Je poskytován prostor pro volný pohyb lidí, mezilidské kontakty, výměnu názorů.*
- *Hledání kompromisů pomocí vyjednávání a dohod. Je založeno na uznání, že neexistuje jedno nejlepší řešení a každá z reálných možností má kromě výhod i nevýhody, které nelze jednoznačně posoudit a vzájemně porovnat.*
- *Programové řešení problémů, do něž se aktivně zapojuje co nejvíce účastníků (ideál je všichni). Přitom se uplatňuje odpovědnost za funkční výsledky, jejichž dosažení se upřednostňuje před pouhým zmírněním nebo odstraněním názorových rozporů.*¹³⁷

7.2 PREVENCE KONFLIKTU NA PRACOVIŠTI Z HLEDISKA KULTURY

MULTUKULTURNÍ TRAINING

Stále více společností v České republice je nadnárodních, obvykle zaměstnávají nejen Čechy a Slováky, ale také další národnosti, které mají jazykové znalosti a dovednosti a dokážou tak přispět místnímu businessu. V tomto prostředí nejčastěji dochází ke kulturním konfliktům, které vznikají buď při jazykovém nedorozumění, ale častěji díky kulturnímu neporozumění. V dnešní době je v těchto nadnárodních společnostech stále vyhledávanější training, který školí a učí lidi, jak vycházet s různými kulturami, jak rozumět odlišné kultuře a zvyklostem.

¹³⁶ Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, str. 126 - 127.

¹³⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. str. 487.

„Poskytování rozmanitosti školení zaměstnancům a vedoucím pracovníkům je důležitou součástí jakékoliv iniciativy. Pomáhá organizacím postavit kulturu, která je plná rozdílů, rozvíjet efektivní spolupráci multikulturních týmů, vyřešit konflikty na pracovišti a v neposlední řadě snížit fluktuaci zaměstnanců.“¹³⁸ Samozřejmě také učí, jak si s různými kulturami porozumět, co je pro ně typické a jaké reakce mohou očekávat na podněty z okolí. Více informací o multikulturním trainingu je v praktické části této diplomové práce.

Tyto multikulturní trainingy také pomáhají ke znalosti typologie členů týmu. Pomáhají si uvědomit silné a slabé stránky jedince a vztah mezi pracovní náplní a typem pracovníka. Tím se dosahuje toho, že se:

- „Redukuje neproduktivní práce,
- získává celkový obraz o týmu, jeho silných a slabých stránkách,
- vysvětlí typické chování týmu,
- konflikty se řeší konstruktivněji,
- využívá se rozdílů mezi jednotlivými členy týmu“¹³⁹

TEAMBUILDING

Práce s týmovými výsledky je benefitem nejen pro společnost, kde jedinec pracuje, ale pro samotného jedince také, protože lidé chtějí správně a efektivně spolupracovat a podporovat jeden druhého, protože jsou týmem. Bohužel, někdy spolupráce nemusí být úplně efektivní, protože v teamu neprobíhá dobrá komunikace mezi spolupracovníky. Pro navození správného teamového ducha existují různé aktivity, které se snaží tým stmelit do fungující jednotky.

„Tyto akce jsou současně nástroji podnikové kultury, spoluvytvářejí zdravý pracovní kolektiv a napomáhají dobré podnikové komunikaci.“¹⁴⁰

Při vlastní akci se vyskytují dle Františka Hroníka tři základní faktory, které pomáhají modelovat role v týmu:

¹³⁸ McCormey, F. *Multicultural diversity, vlastní překlad*. 1. vydání, Oxford: Oxford, 2011, str.156.

¹³⁹ Crkalová, A. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, str. 142.

¹⁴⁰ Svoboda, V. *Public relations - moderně a účinně*, 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 144.

- „Kognitivní účinné faktory,
- *emoční účinné faktory,*
- *behaviorální účinné faktory.*“¹⁴¹

Kognitivní účinné faktory mají především souvislost s myšlením, přemýšlením o sobě a o svých spolupracovnících v určitých situacích. V tuto chvíli vystupuje potřeba někam patřit a mít své místo ve skupině. V těchto teambuildingových akcích je tato potřeba objevena velice rychle.

Emoční faktory jsou s tímto eventem spojeny také, protože teambuilding je také zážitek. Členové se navzájem podporují a spolupracují. Snaží se najít nejlepší možné řešení.

Behaviorální účinné faktory představují: „*Určité konání. V outdoorových programech především vystupují tři způsoby konání: pomáhání si, zpětná vazba a testování hranic, limitů a reality.*“¹⁴²

¹⁴¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 211.

¹⁴² Hroník, F. *tamtéž*, str. 213..

PRAKTICKÁ ČÁST

V teoretické části práce byly nastíněny problémy spojené s komunikací, neefektivní komunikací apod. Jaké problémy v komunikaci mohou nastat v multikulturním týmu. Co jsou nejčastější konflikty, jak jim předcházet a pokud už nastanou, tak jakým způsobem by se měly řešit. Také jsou zde popsána specifika různých národností a kultur, se kterými se ve společnosti a na pracovním místě můžeme setkat. Praktická část pak představuje realitu výše uvedeného.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY je nadnárodní korporací, která je zaměřena na petrochemický průmysl. S postupným rozvojem expandovala zcela globálně a rozšířila svoji činnost o další obory, které jsou synergické s petrochemickým průmyslem. V České republice funguje již téměř 5 let. Poprvé zde svoji pobočku otevřela v dubnu roku 2009 s pouhými 40 zaměstnanci jako pilotní projekt realizovaný právě v Praze. Projekt byl velmi úspěšný. Do konce roku 2010 už zaměstnávala okolo 300 zaměstnanců z různých koutů světa a samozřejmě i z velké části i z České republiky.

V Praze se nachází její business centrum, které řídí celou Evropu, část Afriky a také blízký východ (Turecko, Spojené Arabské emiráty apod.). Spolupracuje s USA a s oblastmi Asie a Pacifiku. V dnešní době má společnost okolo 600 zaměstnanců. Z důvodu velkého množství oblastí, které spadají právě pod Prahu, je v této společnosti zastoupeno více než 50 národností z celého světa, které mezi sebou komunikují a spolupracují. Firemním jazykem je angličtina a mimo jiné je tedy základním kritériem pro přijetí jakéhokoli zaměstnance schopnost plynule komunikovat minimálně v jednom cizím jazyce.

Společnost XY si přála zůstat v anonymitě, a proto je její popis limitován stručnou charakteristikou.

8.1 MULTIKULTURNÍ TRAINING

Vedení společnosti XY si bylo vědomo, že pro nové zaměstnance, kteří se s touto kulturní rozmanitostí nikdy nesetkali, bude složitější začlenit se do multikulturního kolektivu. Společnost chce zaměstnance zbavit počátečního ostychu a kulturních bariér. Proto ve společnosti vznikl training, který má za úkol seznámit

zaměstnance s kulturami a národnostmi, se kterými se setkají v pracovním kolektivu nebo se kterými budou úzce spolupracovat. Tento training vznikl ve spolupráci s externími lektory, kteří tento training naplánovali a "vyrobili" přímo na míru společnosti a národnostem ve společnosti zastoupeným.

Jak bylo již zmíněno, na jednom pracovišti je zastoupeno více než 50 národností z celého světa. Jedná se například o evropské národnosti jako Francouzi, Italové, Španělé, Portugalci, Řekové, Slováci, Němci, Rakušané, Švédí, Norové apod. Samozřejmě některá národnostní složení také pocházejí z oblastí daleko za Evropou, jedná se například o Američany, Peruánce, Mexičany, Argentince, ale také o oblasti mimo severní, střední a jižní Ameriku. Pokud se budeme zabývat oblastmi na východ od Evropy můžeme se ve společnosti potkat s Egyptany, Turky, Kazachstánci, Araby, Japonci a jinými národnostmi.

Z důvodu této kulturní rozmanitosti každý zaměstnanec absolvuje v zapracovávacím období zmíněným multikulturním trainingem. Jakékoliv rasistické či xenofobní poznámky na adresu ostatních zaměstnanců jsou tvrdě sankcionovány, rozvázání pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovní etiky je postih, který obvykle po tomto chování následuje.

8.2 CHARAKTERISTIKA MULTIKULTURNÍHO TRAININGU

Před samotným multikulturním trainingem, který trvá dva dny, každý zaměstnanec společnosti absolvuje e-learningový kurz. E-learning je zaměřen spíše na teoretický výklad historických souvislostí každého národa, jeho specifik v komunikaci, kulturní tradice, popisem a charakteristikou různých náboženství. Po složení testu na konci e-learningového kurzu je možné přistoupit k samotnému multikulturnímu trainingu, který je pro každého zaměstnance povinný.

Training je dvoudenní a postupně veden dvěma lektory. Jeden lektor je vždy externí a druhý pak interní. Obvykle jsou oba dva cizinci.

První den je spíše seznamovací. Týmy, které prochází tímto trainingem jsou obvykle „namíchány“ naprosto spontánně, ale v každém týmu je zastoupeno co nejvíce národností. Jedná se o skupinu cca 20-25 zaměstnanců, kteří se obvykle z důvodu velkého množství zaměstnanců, ještě nepotkali. První půl den je věnován seznamování se členy multikulturního týmu. Každý představí svoji národnost, kulturní specifika a zvyklosti. Odpoledne dochází k teoretickému výkladu věršiny specifik každé kultury. Tento výklad vychází především z praktických zkušeností. Příkladem může být případová studie jednání mezi Francouzem a Egyptanem, kdy se hledají hlavní body,

kteřé by mohly vést k narušení komunikace a body, které by mohly vést k navázání přátelského vztahu. Tato studie se opakuje pro více národností, které mají výrazně odlišná kulturní specifika, a kde je komunikace mezi nimi rizikovější.

Druhý den je spíše ve stylu teambuildingových indoorových aktivit, kde se učí lidé spolupracovat a komunikovat pod vedením lektorů, kteří zaujímají spíše roli mentorů či koučů, kteří pouze dohlíží na spolupráci a doporučují, jak v dané situaci postupovat a pokračovat v řešení nastalé situace. Odpoledne druhého dne trainingu je věnováno analýze aktivit, které dopoledne proběhly.

Na závěr trainingu je hodnocení. Zaměstnanci obdrží test, jako v případě e-learningového kurzu. Výsledky obou testů se následně porovnávají. Cílem je ověřit, zda zaměstnanci opravdu pochopili souvislosti mezi kulturami, možnou kooperaci a způsoby chování, pokud se člověk dostane do komunikace, která se může později promítnout i v negativním smyslu. Samozřejmě dochází také k hodnocení kurzu ze strany zaměstnanců, kdy se každýmůže vyjádřit k úrovni trainingu a zároveň je i prostor pro vyjádření návrhů a případných změn pro další realizaci interního trainingu.

Já jsem také absolvovala training a velice jsem uvítala, že něco takového proběhlo, protože i u mě se vyskytly některé kulturní bariéry. Je to moje první zaměstnání a nikdy před tím, jsem se v životě nesetkala s tak pestrým kulturním složením v tak malém prostoru. Chování některých národností jsem brala za velice divné, než jsem zjistila, že je pro ně takové chování typické apod.

9 POPIS KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

9.1 CÍL A HYPOTÉZY VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zjistit, zda-li se zaměstnanci setkali s nějakým kulturním nedorozuměním nebo konfliktem, který vznikl na základě kulturních nebo národnostních odlišností. Získaná data měla pomoci zodpovědět další výzkumnou otázku, zda-li oni sami se nějakým způsobem snaží sžít s českou kulturou, jestli se učí český jazyk, aby odstranili alespoň základní jazykovou bariéru. Další výzkumná otázka se týká multikulturního trainingu, který má pomoci překonat některé rozdíly a porozumět kulturním odlišnostem, se kterými se zaměstnanci setkávají každý den.

Tyto výzkumné otázky korespondují s hypotézami, které zní:

H1: Většina zaměstnanců společnosti se minimálně jednou setkala s nedorozuměním způsobeným kulturními rozdíly.

H2: Je pravda, že multikulturní training v zaměstnání pomáhá zlepšovat vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci různých národností.

H3: Jazyková bariéra v komunikaci je větší problém než neznalost kultury a tradic.

9.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Výzkumný vzorek byl vybrán tak, aby reprezentoval objektivně všechny zaměstnance společnosti XY. Gavory uvádí: „*Nejlepší výběrový soubor je takový, který je jakoby zmenšeninou základního souboru.*“¹⁴³ Pro výzkum byl zvolen prostý náhodný výběr, protože výzkumný vzorek tak má stejné vlastnosti jako základní soubor. „*Výhodou je, že tento výběr reprezentuje dobře jak známé, tak neznámé vlastnosti populace.*“¹⁴⁴ Cílem bylo oslovit 150 zaměstnanců společnosti XY z oddělení, kde je největší multikulturní složení zaměstnanců. Struktura věkového a národnostního složení je popsána v kapitole 2.4 Sběr zpracovaných údajů - graficky. Všichni oslovení respondenti dotazník vyplnili, nikdo neodmítl.

9.3 METODY SBĚRU DAT

Tento empirický výzkum byl proveden a vyhodnocen na základě dotazníkového šetření, kdy byl dotazník zaslán elektronicky všem respondentům. Respondenti se měli vyjádřit k 16 otázkám, které se týkají multikulturních vztahů - problémů v komunikaci na pracovišti a osobním životě včetně jejich schopnosti přizpůsobit se české kultuře. Na základě informací získaných z dotazníku bylo vyhodnoceno, zda-li účastníci dokáží kooperovat v multikulturní společnosti po absolvování multikulturního trainingu, zdali

¹⁴³ Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu, 1.vydání, Brno: Paido. edice pedagogické literatury, 2010. str. 60.

¹⁴⁴ Knihovna.cz: výzkumy. Výzkumy, knihovna [online]. 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/vyber-vzorku>

jsou k sobě tolerantní a zdali se sami snaží sžít s českou kulturou. Otázky, které byly položeny respondentům, byly zařazeny do třech tématických okruhů:

- Schopnost komunikovat v České republice
- Setkání s nedorozuměním na pracovišti a v osobním životě
- Absolvování multikulturního trainingu - schopnost porozumět

V dotazníku byla zvolena varianta uzavřených a polouzavřených otázek s převahou otázek uzavřených. Otázky byly zacíleny na kvantitativní podstatu výzkumu: množství - kvantita, nikoliv kvalita. „*Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru (stupeň).*“¹⁴⁵ Vzhledem k tomu, že některé otázky jsou položeny vícekrát, zvyšuje se tak reliabilita dotazníku, protože se zpevňuje daný okruh odpovědí. Součástí dotazníku byly i otázky demografické a kontaktní. Dotazník v českém a anglickém jazyce je přílohou diplomové práce.

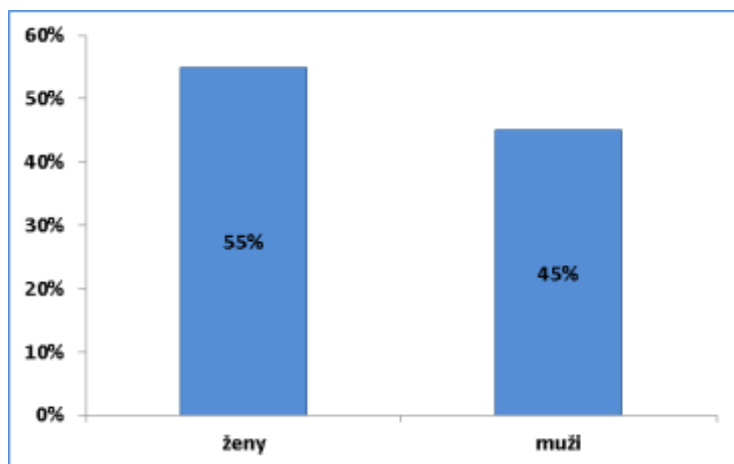
Před samotným výzkumem probíhal také předvýzkum, kdy jsem na vzorku 5 účastníků přeformulovala 2 otázky, aby byly pro respondenty jednoznačné.

9.4 SBĚR A ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ

Respondenti byli nejdříve osloveni osobně, kdy jim bylo vysvětleno, čeho se dotazník týká a k čemu slouží, po jejich souhlasu byl dotazník zaslán elektronicky do jejich emailové schránky. Při obecnějším výzkumu bych tuto metodu nevolila s ohledem na návratnost, ale protože jsem věděla, že jsou respondenti opravdu ochotni dotazník vyplnit, dotazníky jsem tedy zaslala elektroickou formou. Také proto, že všichni respondenti mají přístup na internet a pocelou pracivní dobu jsou tzv. online. Všem dotazovaným byla zaručena anonymita. Výzkum probíhal v lednu roku 2014, kdy během 6 dnů bylo získáno všech 150 vyplněných dotazníků zpět. Po získání všech dotazníků jsem začala odpovědi analyzovat a zpracovávat.

¹⁴⁵ Gavora, P. *tamtéž*, str. 60.

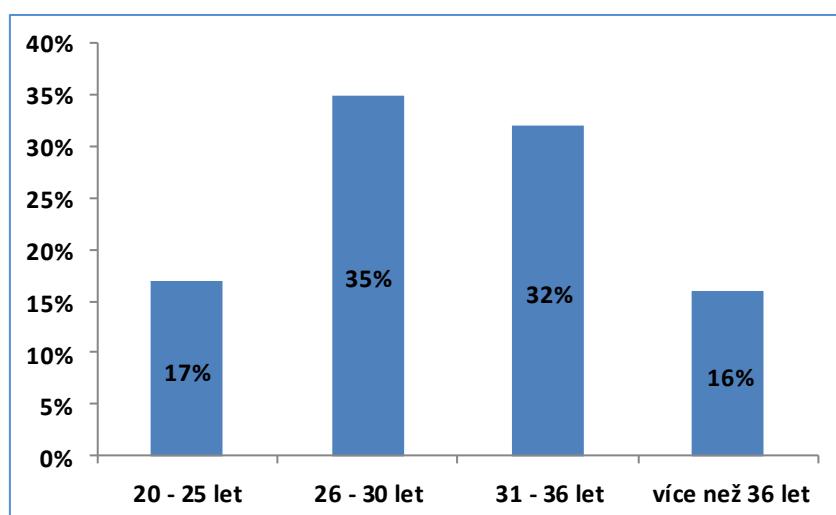
Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní konstrukce

Struktura respondentů je v celkovém počtu 150 respondentů rozdělena dle pohlaví. Celkem odpovědělo 82 žen a 68 mužů. Žen bylo celkově 55% a mužů 45%. Žen bylo 1,21 krát více než mužů. Poměrné zastoupení mužů a žen bylo voleno s ohledem na strukturu všech zaměstnanců společnosti tak, aby korespondovalo s objektivitou skutečnosti.

Graf 2: Struktura respondentů dle věku

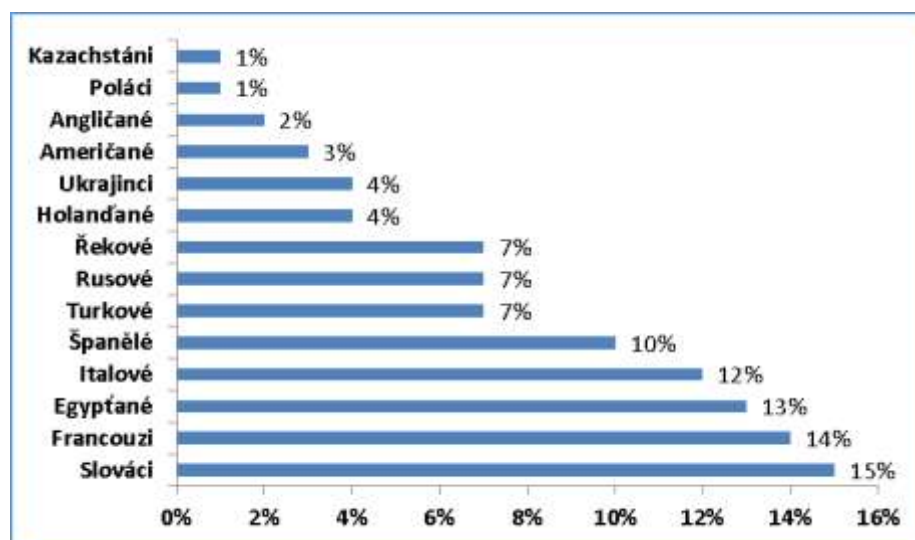


Zdroj: vlastní konstrukce

Struktura respondentů zastupuje proporčně zaměstnance společnosti. Z celkového počtu 150 respondentů nejvíce respondentů tvořili osoby ve věku od 26 do

30 let věku, jednalo se o 52 respondentů - celkem 35%. Na druhém místě je skupina ve věku od 31 do 36 let, jedná se o 48 respondentů - tedy 32%. Na třetím místě se umístila skupina ve věku od 20 do 25 let - celkem 26 respondentů - tedy 17%. Poslední skupina ve věku více než 36 let byla zastoupena v počtu 24 osob, tedy 16% z celkového počtu respondentů.

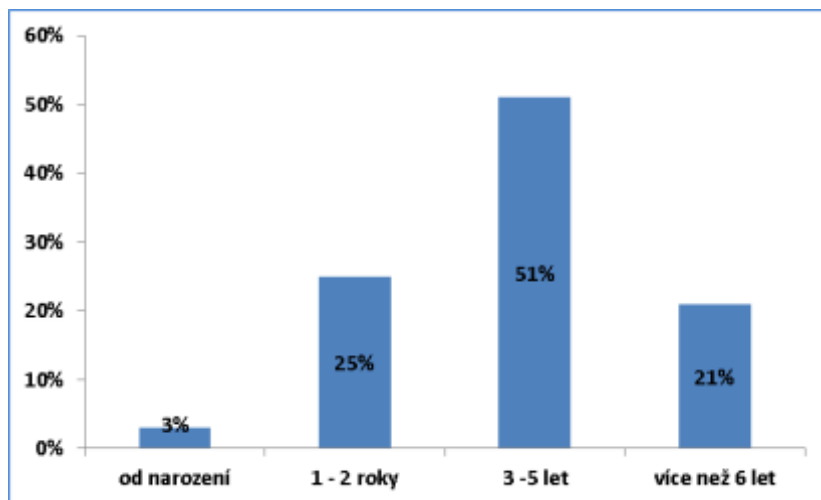
Graf 3: Struktura respondentů dle národnosti



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkový počet národností respondentů, kteří odpovídali, bylo 13. Největší národnostní zastoupení měli Slováci, kterých bylo celkem 23 z celkového počtu, tedy 15%. Na druhém místě byly Francouzi - 21 respondentů, tedy 14%. Egyptanů bylo 20 a celkem se jednalo o 13%. Na čtvrtém místě bylo 17 respondentů z Itálie, jejich zastoupení bylo 11%. Následovali Španělé, kterých bylo 15, tedy 10%. Na šestém místě jsou Turkové, kterých je 11, tedy 7%. Na sedmém místě byl počet 10 respondentů z Ruska a zároveň stejný počet byl Řeků. Jednalo se v obou případech po zaokrouhlení na celá čísla také o 7%. Na osmém místě byli Holanďané s celkovým počtem respondentů 6, tedy 4%. Stejně zastoupení měli Ukrajinci. Američanů byli 3%, což bylo 5 respondentů. Angličané měli celkem 3 respondenty a tedy zastoupení 2%. O poslední, tedy 12. a 13. místo, se dělili Poláci a Kazachstánci, kteří měli po jednom respondentovi a po zaokrouhlení na celá čísla se jednalo o 1%-ní zastoupení. Takovéto zastoupení národností je dáno zastoupením zemí, se kterými společnost spolupracuje.

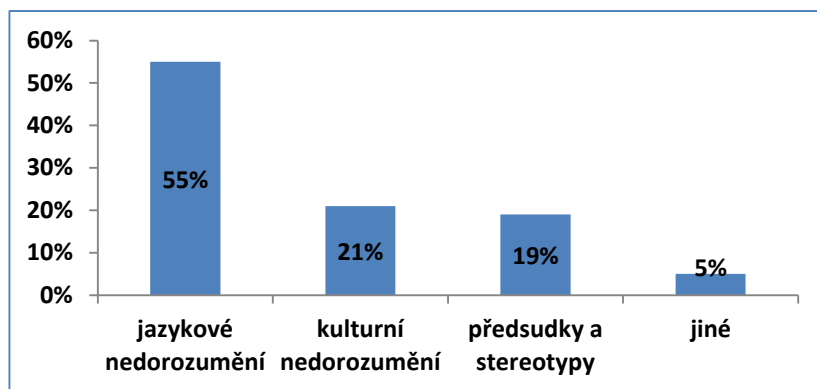
Graf 4: Struktura respondentů dle délky pobytu v ČR



Zdroj: vlastní konstrukce

Pouze 4 respondenti žijí v České republice od narození, jedná se o respondenty pocházející ze Slovenska. 1-2 roky žije v ČR okolo jedné třetiny respondentů - celkem 38 z nich, což činí celkem 25%. 3-5 let žije u nás více jak polovina respondentů - celkem 76, tedy 51%. 32 respondentů žije v ČR více než 6 let, je jich celkem 21%. Největší zastoupení pobytu v ČR je mezi 1 - 5 lety, tyto respondenti obvykle přišli do Prahy pracovat právě přímo do společnosti XY. Původní zaměstnanci firmy, kteří pracují ve společnosti od počátku je pouhých 100 z celkových 600, proto také respondenti povětšinou přicházeli do společnosti později, když se místní business centrum rozrůstalo a zároveň již bylo stabilní, co se týká předávání zkušeností při plném zachování kontinuity práce.

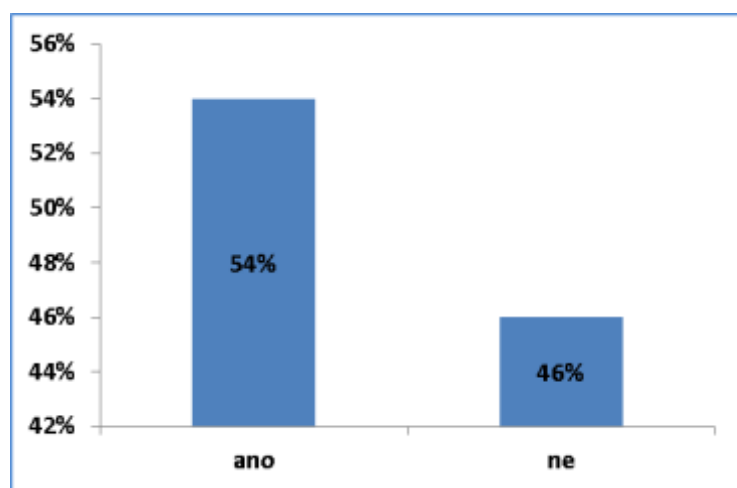
Graf 5: Nejčastější důvody nedorozumění dle respondentů



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 82 respondentů odpovědělo, že hlavním důvodem nedorozumění nebo neporozumění jsou jazykové bariéry. Jedná se tedy o téměř 55% z celkového počtu. Jako druhou nejčastější příčinu respondenti uvedli kulturní nepochopení, celkem 32 respondentů, což je 21%. Předsudky a stereotypy zmínilo 28 respondentů - 18%. Možnost jiné vybralo celkem 8 respondentů. 5 z nich uvedlo, že se jednalo o kombinaci jazykového a kulturního nedorozumění, 2 uvedli kombinaci jazykového nedorozumění v kombinaci s předsudky a stereotypy. Jeden respondent nechal otázku „jiné“ bez rozšíření.

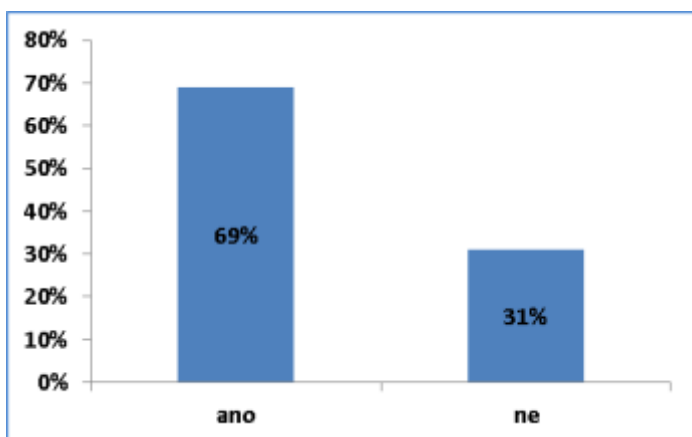
Graf 6: Návštěva kurzů českého jazyka



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 69 respondentů odpovědělo, že nikdy nenavštěvovali jazykové kurzy českého jazyka. Z těchto 69 respondentů je 23 Slováků, kteří z historického a jazykového hlediska používají příbuzný jazyk češtině, nemají tedy potřebu jazykové kurzy navštěvovat. Nicméně dalších 46 cizinců nemělo zájem začít se učit česky přesto, že už tu nějaký čas žijí, a pravděpodobně žít budou. Dalších 81 respondentů odpovědělo, že na jazykové kurzy chodilo nebo chodí. Návštěva jazykových kurzů také souvisí s schopností enkulturace, protože znalost jazyka samozřejmě je nedílnou součástí poznávání a začlenění se do nové kultury.

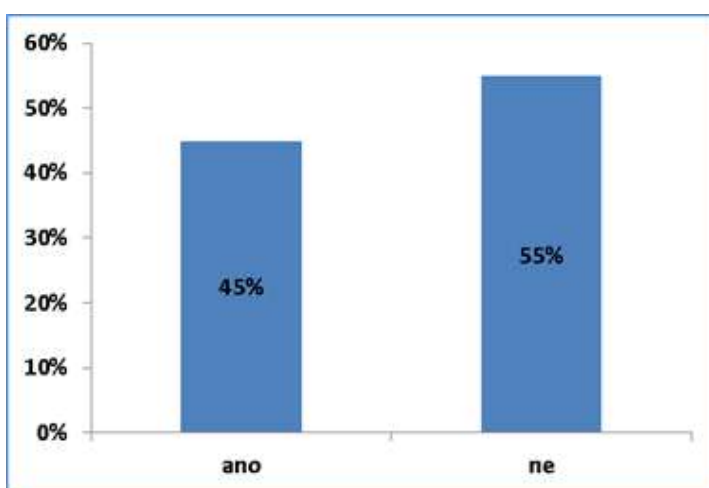
Graf 7: Český mluvící cizinci



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 104 respondentů odpovědělo, že se česky domluví a že znají základy češtiny. Jsou schopni se dorozumět při uspokojování základních potřeb. Celkem 46 respondentů, stejných jako v předchozí odpovědi, viz graf č.6, odpovědělo, že na kurzy češtiny nechodí a že česky neumí, nedomluví se v obchodě, apod. Nemají potřebu tento stav nijak měnit. Pravděpodobně se s českou kulturou neztotožnili a nemají potřebu nějakým způsobem do kultury a místní společnosti zapadnout. Obvykle se jedná o cizince, kteří žijí v určité komunitě a stýkají se pouze v osobním životě s cizinci stejné národnosti.

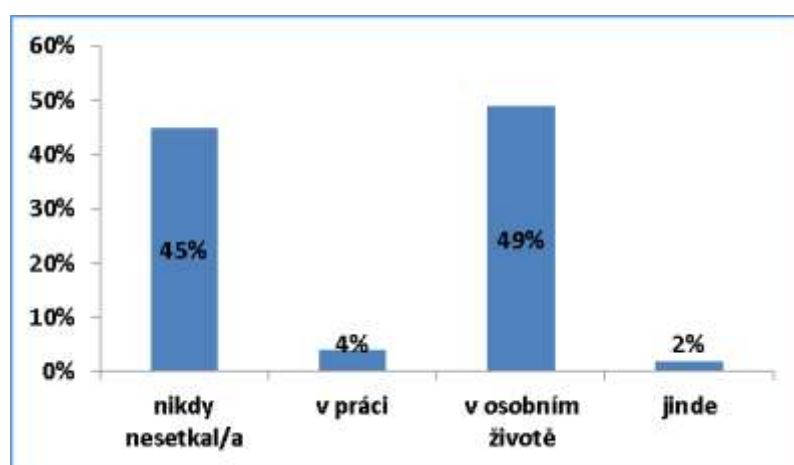
Graf 8: Setkali jste se s nedorozuměním způsobeným kulturními rozdíly?



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 68 respondentů se setkala s nedorozuměním způsobeným kulturními rozdíly. Většina z těchto respondentů pochází z oblastí mimo Evropu, pravděpodobně je toto hlavní důvod kladných odpovědí, kdy mezi evropskými národnostmi a mimo Evropu vzniká více kulturních nedorozumění. Záporně odpovědělo celkem 82 respondentů převážně pocházejících z Evropy. Důvodem je, že přesto, že evropské kultury se zdají Evropanům odlišné, nachází se v nich mnoho idnetických a nebo podobných charakteristik, narozdíl od pojetí kultury, která je Evropě vzdálenější.

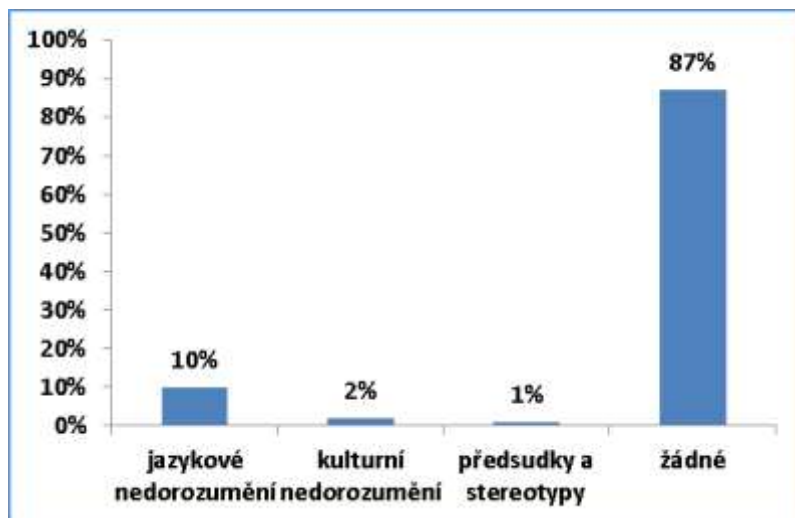
Graf 9: V jaké situaci jste se setkali s nedorozuměním?



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 68 respondentů se s nedorozuměním zatím nesetkalo. 6 respondentů odpovědělo, že se s nedorozuměním setkalo v pracovním prostředí. Takto nízké zastoupení respondentů může být způsobeno právě multikulturním trainingem, který zabraňuje kulturním konfliktům na pracovišti. V osobním životě se setkalo s nedorozuměním celkem 73 respondentů. 3 respondent uvedli odpověď jinde. Jeden z nich konkretizoval situaci tak, že se s nedorozuměním setkal ve škole, kdy se nebyl schopen domluvit s vyučujícím svého syna.

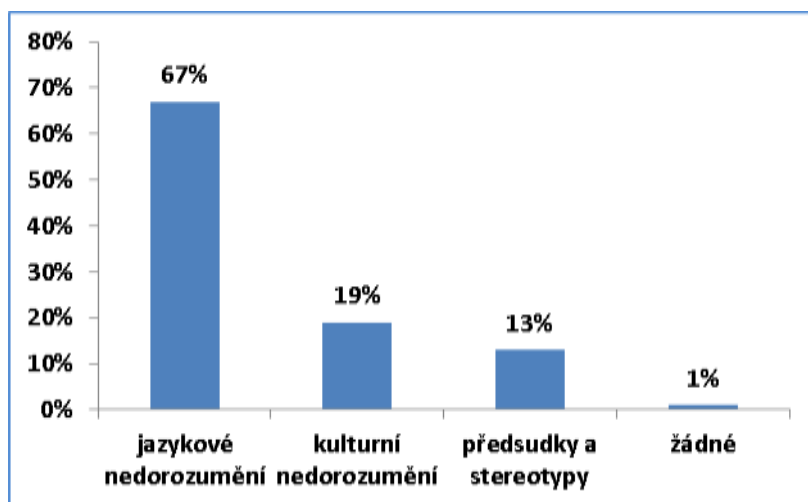
Graf 10: S jakými nedorozuměními se nejčastěji setkáváte v pracovním prostředí?



Zdroj: vlastní konstrukce

Jak je patrné již v předchozích otázkách, respondenti se na pracovišti nesetkávají s nedorozuměním často. Je to dáno pravděpodobně multikulturním trainingem, který se snaží těmto neshodám zabránit. Díky tomuto se pravděpodobně 130 respondentů nesetkalo na pracovišti s nedorozuměním. 15 respondentů se setkala s jazykovým nedorozuměním, což se samozřejmě může stát, protože přestože firemním jazykem je angličtina, tak všichni zaměstnanci na stejné jazykové úrovni nejsou. 3 respondenti se setkali s kulturním nedorozuměním a 2 respondenti s předsudky a stereotypy. 87% respondentů, kteří se s nedorozuměním nesetkali, dokazuje, že training, který pomáhá interkulturnímu porozumění, je úspěšný a má své důležité a nezastupitelné místo, protože určuje jednosznačně firemní kulturu na pracovišti jako takovou.

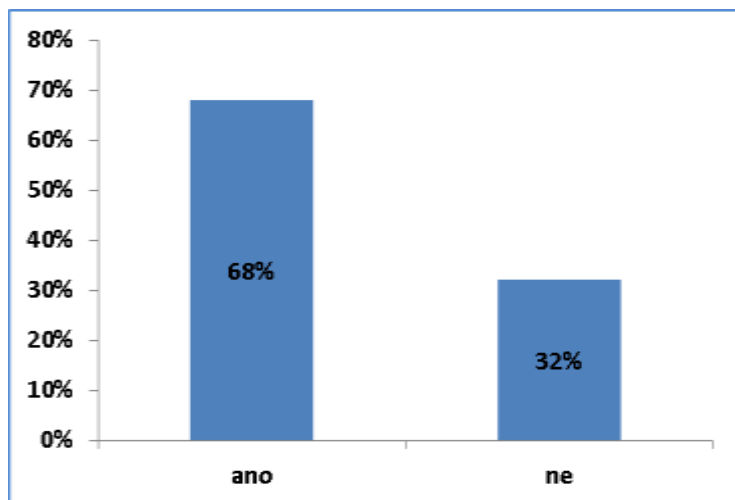
Graf 11: Jaké nejčastější nedorozumění se objevuje v osobním životě respondenta?



Zdroj: vlastní konstrukce

S jazykovým nedorozuměním se v osobním životě setkala 101 respondentů. Je to klasický příklad, kdy cizinec, který přijel do České republiky, neovládá místní jazyk, zatímco našinec neumí mluvit anglicky, popřípadě není ochotný mluvit anglicky. Kulturní nedorozumění se týká především respondentů pocházejících původě mimo oblast Evropy. S předsudky a stereotypy se v osobním životě setkala celkem 19 respondentů. 2 respondenti označili odpověď ostatní, ale blíže již nespecifikovali.

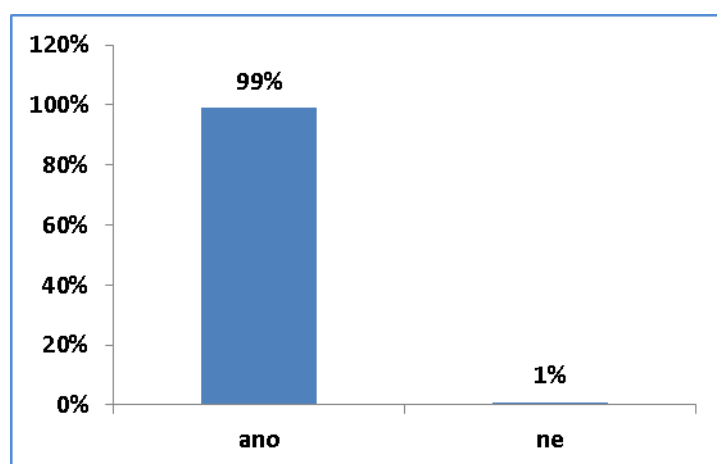
Graf 12: Máte zkušenosti s konflikty způsobenými kulturními rozdíly?



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 102 respondentů odpovědělo, že se s konflikty způsobenými kulturním neporozuměním setkalo. Tento okruh respondentů zahrnuje všechny respondenty z oblasti mimo Evropu. 48 respondentů se s kulturními konflikty v České republice nesetkalo. Je patrné, že vzdálenější kultury a zvyky nejsou ještě ve stále postupující globalizaci ekonomiky standardně v mezilidských vztazích v synergii s místním prostředím. Společnost XY vzhledem ke svému předmětu podnikání je společností, kde se opravdu potkávají lidé s velkým spektrem kulturních zvyklostí a rozdílů a je v současné místní ekonomice stále ještě společností spíše výjimečnou, než obvyklou. Je ale společností, jejíž zkušenosti a poznatky jsou typické pro stále postupující globalizaci a stávají se cennými pro případná preventivní opatření, která budou předcházet různá neporozumění a popř. konflikty, které multikulturní prostředí často stále řeší.

Graf 13: Absolvování multikulturního trainingu

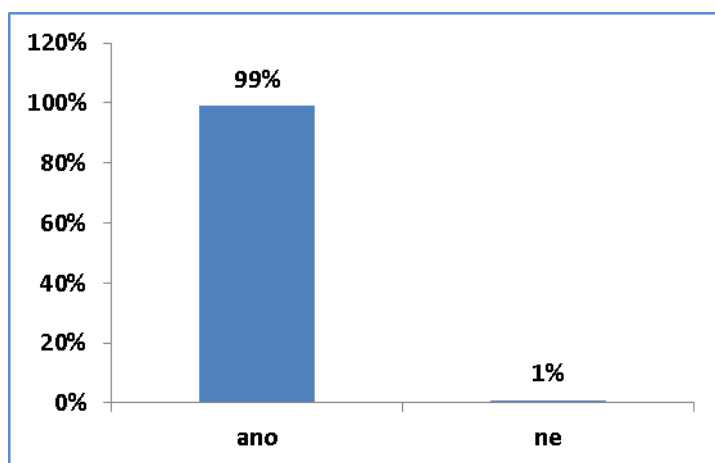


Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 148 respondentů již absolvovalo multikulturní training, který je ve společnosti povinný pro všechny zaměstnance. Tento training, díky své nákladnosti a s odvoláním na průběžný recruitment nových zaměstnanců, probíhá dvakrát do roka. Proto zatím 2 respondenti ještě neměli příležitost tento training absolvovat.

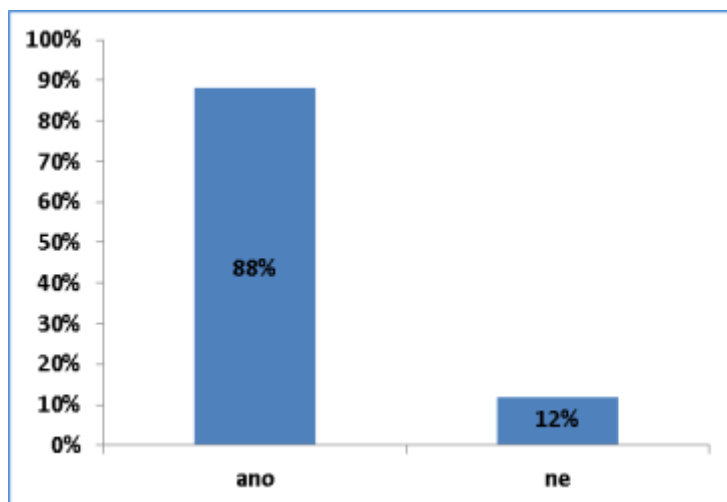
Níže uvedený graf, pak dokazuje přínos multikulturního trainingu a přímo koresponduje jeho nezastupitelné místo. Všichni absolventi trainingu hodnotili jeho přínos kladně a lze v tedy v něm spatřovat jeho nezastupitelnost.

Graf 14: Domníváte se, že multikulturní training je přínosný a že pomáhá rozumět multikulturním rozdílům?



Zdroj: vlastní konstrukce

Graf 15: Domníváte se, že tento training obsahuje vše, co by měl obsahovat?

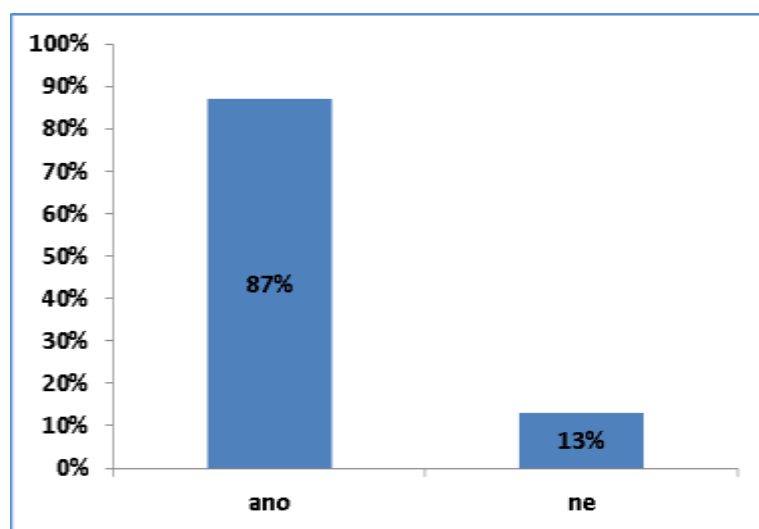


Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 138 respondentů odpovědělo, že tento training obsahuje vše, co by obsahovat měl, a zdá se jim tedy dostačující. Celkem 12 respondentů napsalo, že dle jejich pohledu training neobsahoval vše, co by obsahovat měl. 5 z nich odpovědělo, že by je více zajímali evropské charakteristiky v chování. 4 respondenti by tento training doplnili o více příkladů z praxe. 2 respondenti se ještě multikulturního trainingu nezúčastnili. Jenom jeden respondent odpověděl, že by training prodloužil, aby bylo

možné více do hlouky probrat jednotlivé národy, se kterými se ve společnosti setkal a nebo může setkat.

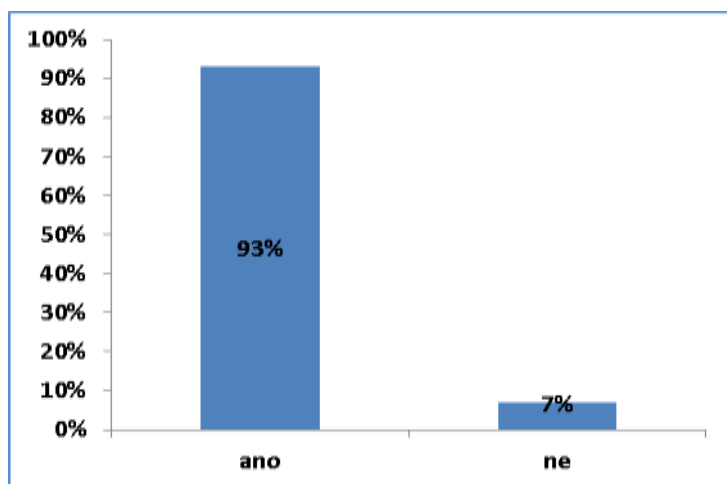
Graf 16: Můžete říci, že po absolvování tohoto trainingu dokážete lépe porozumět jiným kulturám?



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 131 respondentů odpovědělo, že jim tento training pomohl v jednání a porozumění ostatním kulturám. Celkem 19 respondentů odpovědělo, že jim tento training nepomohl. Z těchto 19 respondentů byli 2 respondenti, kteří tento training ještě neabsolvovali. Dalších 7 respondentů odpovědělo, že tento training absolvovali již po několika letech, co již žili v České republice, a proto už mnoho informací věděli. 10 respondentů odpovědělo, že nikdy žádný konflikt neměli, a proto jim tento training nebyl přínosný. 1 respondent odpověděl, že tento training byl z jeho pohledu moc krátký.

Graf 17: Domníváte se, že dnešní společnost v České republice je více tolerantnější k cizincům než bývala?



Zdroj: vlastní konstrukce

Celkem 140 respondentů odpovědělo, že dnešní společnost je tolerantnější k cizincům než bývala, nicméně mezi tyto respondenty patří většinou obyvatelé Evropy, respondenti, celkem 10, mimo evropské oblasti, odpověděli, že společnost v České republice se chová k cizincům pořád stejně, jako například před 6 a více lety.

10 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem výzkumu bylo zjistit, zdali multikulturní training napomáhá řešit konflikty, které vznikají jak v osobním, tak pracovním životě zaměstnance. Zdali se již některý ze zaměstnanců s nedorozuměním setkal a zdali tento konflikt byl způsoben spíše jazykovou bariérou, nežli kulturními rozdíly a odlišnými tradicemi.

Na základě dat zpracovaných ve výzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců se s konfliktem způsobeným multikulturními rozdíly již setkala. Z tohoto vyplývá, že se první hypotéza potvrdila v celé míře. Avšak, díky multikulturnímu trainingu, se toto riziko dá do budoucna dále eliminovat. Z hlediska výzkumné otázky, zdali tento training opravdu pomáhá zaměstnancům společnosti porozumět kultuře a enkulturovat se, je možné potvrdit, že training opravdu pomáhá. Z tohoto zjištění vyplývá, že i druhá hypotéza je potvrzena jako pravdivá. Z výzkumu také vyplývá odpověď na hypotézu číslo tři, zdali jazyková bariéra v komunikaci je větší problém než neznalost kultury a tradic. Taktéž třetí hypotéza se potvrdila jako pravdivá, kdy 82 respondentů

odpovědělo, že největší komunikační bariéra je neznalost jazyka, která může být oboustranná.

Na závěr bych uvedla několik shrnutí a doporučení. Z pohledu autora na dnešní multikulturní společnost je opravdu nutné, aby se lidé různých národností naučili spolu žít a kominkovat na bázi vzájemné tolerance a porozumění včetně respektování všech odlišností, které jsou predikovány prostředím, které je utvářelo a zároveň je pro ně identicky typické. Globální migrační trend se v posledních letech opravdu rozšířil a nejedná se pouze o imigraci, ale také o migraci Čechů do okolních oblastí. Ze zkušeností a jiných informací autorky, které se kumulují nejen ve společnosti XY, ale i v jiných společnostech, které zaměstnávají cizince a Čechy dohromady lze konstatovat, že multikulturní training zprostředkovaný společností XY je opravdu unikátní. V žádné z ostatních společností není training se stejnou a nebo obdobnou strukturou organizován. Proto lze tvrdit, že tento training by měl být součástí každého adaptačního období pro nové zaměstnance každé společnosti, která se vyznačuje obdobným multikulturním prostředím. Společnost XY, se kterou má autorka zkušenost, stále hledá cesty ke zkvalitnění multikulturního trainingu, a proto je zbytečné doporučovat ke zvážení možnosti navýšení časových dotací a hlubší koncepční zpracování některých aktivit. Oddělení Human Resources společnosti XY neustále pracuje na jeho jak kvalitativním, tak i kvantitativním rozvoji, který vychází z potřeb a dosud získaných praktických zkušeností.

ZÁVĚR

Multikulturní společnost se stává stále větším fenoménem, národnosti se začínají prolínat a taktéž národní kultury a zvyky se střetávají stále častěji vlivem globalizace, která je trendem 21. století. Proto je důležité umět a chtít cizí kulturu nejen rozumět, ale respektovat identitu a zvyklosti každého jedince, ale především umět komunikovat s lidmi různých kultur a národností. Míchání kultur jde obvykle ruku v ruce se zaměstnáním, kdy se lidé stěhují do jiných zemí za prací, popřípadě pracují ve své zemi ve společnosti, kde k tomuto prolínání dochází. V tomto prostředí je enkulturace důležitá ještě více, z hlediska mezilidských vztahů na pracovišti, ale také z hlediska businessu. Ve společnosti XY se snaží tuto enkulturaci co nejvíce podpořit, napomáhá tomu právě multikulturní e-learningový training a také praktický multikulturní training. Je velice důležité si tuto skutečnost uvědomit a snažit se ze strany zaměstnavatele tuto dobu „seznamování“ co nejvíce lidem usnadnit. Vzájemná spolupráce jedinců z odlišných kontinentů a částí Země může fungovat a má určitě velký význam a vliv na evoluční vývoj jako takový. Samozřejmě to s sebou nese vyšší nároky na osobnostní charakteristiky lidí, kteří se vzájemně setkávají v každodenním profesním i soukromém životě. Velkou roli na budování vztahů nejen v multikulturních společnostech v dnešní době sehrává úroveň sociální inteligence všech zainteresovaných stran. Velký důraz je proto kladen na úroveň managementu společností, nejen s odvoláním na hard skills, ale stále více společnosti preferují osobnostní předpoklady každého zaměstnance a s odvoláním na management téměř vždy.

V teoretické části práce je popsána problematika komunikace ve společnostech s přihlédnutím multikulturních zvyklostí a znaků. Je zde nastíněna problematika nejčastějších konfliktů, které mohou vznikat. Je důležité, si uvědomit, co je jejich příčinou, protože jedině tak se jim dá předcházet. Samozřejmě na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci nastat mohou, nicméně pokud se každý bude snažit pochopit druhého, tak bude kooperace jednodušší. Nezbytnou podmínkou je ale přijetí interfiremní kultury a zainteresovanost všech zaměstnanců. Kompetence spojené s loajalitou a místní i časovou flexibilitou jsou nezbytnou podmínkou v dobře prosperujících a rozvíjejících společnostech. Mnohdy se dnes stává, že jedinou dlouhodobější konkurenční výhodou je právě kvalitní pracovní síla, která utváří nejen hodnoty vztahů uvnitř společnosti, ale a to především směrem k vnějšímu prostředí.

Praktická část této diplomové práce se týká problémů a konfliktů, se kterými se setkali zaměstnanci - cizinci - společnosti XY v praxi, jak v pracovním životě, tak

v soukromém. Je nutné ale podotknout, že vždy záleží na motivaci zaměstnanců. Většina společností dobře dokáže motivovat lidi, rozvíjet a ovlivňovat především vnější motivaci každého zaměstnance. Extrinsecké pracovní motivy společnosti rozvíjejí. Značná pozornost by ale měla být věnována právě vnitřní, tzv. intrinsecké motivaci, tak aby lidé vědomě chtěli pracovat a rozvíjet se na základě vnitřních potřeb každého jedince a to bez ohledu na to zda pracují v globální multikulturní společnosti. Právě společnost XY má v této oblasti veliké možnosti, které skýtají zaměstnancům možnost sebezvoje, poznání a především široké možnosti uplatnění nejen v České republice, ale v celém světě. Všude tam, kde má společnost svá zastoupení. Vždy ale záleží na každém jedinci, jaký má zájem a samozřejmě jakými kompetencemi disponuje. Jedná se o společnost dynamickou, která zaměstnává velké množství mladých lidí, tzv. generace Y, která se vyznačuje právě očekáváním osobnostního rozvoje a sebeuplatnění v rámci společností, které jim jsou schopny nabídnout takové podmínky, které jim umožní rozvoj. Jedná se o generaci, která nemá předsudky a popř. umí dobře eliminovat rozdíly mezi jednotlivými kulturami a zvyky. Jde jim především o kooperaci, spolupráci a poznání, která je samotné obohacuje, rozvíjí a ve vzájemné synergii naplňuje jejich očekávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-245-0248-8.

BEDNÁŘ, V. *Strategie vyjednávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3858-1.

CEJTHAMR, V. *Management organizačního chování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRKALOVÁ, A. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2047-0.

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247 -2018-0.

DOLEŽAL, J, MÁCHAL, P. LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7261-168- 3.

ERIKSEN, T.H. *Antropologie multikulturních společností*. 1.vyd. Praha: Triton, 2007. ISBN 978-80-7363-243-4 2J.

FALTÝN, J. *Multikulturní andragogika*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova. 2007. ISBN. 80-244-1644-1.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 1.vyd. Brno: Paido. edice pedagogické literatury, 2010. ISBN 978-80-7315-176-8.

HIRT, T JAKOUBEK. M. *Soudobé spory o multikulturalismus a politiku identit*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o. 2005. ISBN 978-80-7419-039-1.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1.vyd.. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-4.

HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-86723-92-1.

- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-211- 0372-8.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7389-6.
- KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1625-1
- KOLDINSKÁ, K. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7419-009-4.
- KUBÍČKOVÁ, L. RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2279-5.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*, 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-87500-13-2.
- LEHMANOVÁ, Z. *Mezikulturní komunikace a evropský proces*. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita - Pedagogická fakulta, 1999. ISBN 978-80-87411-53-7.
- MARTÍNEK, Z. *Agresivita a kriminalita školní mládeže*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-7367-115-8.
- McCONNON, S. McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-. 85794-14-4.
- MIKEŠ, J. VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada 2009. ISBN 80-7169-299-9.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN. 978-80-247-1975-7.
- NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-205-0358-7.
- NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-7169-613- 7.

- NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0470-6.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské osobnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2959-6.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikt a vyjednávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN. 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace - nejúčinnější lék na konflikty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3536-8.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247- 3447-7.
- PLAŇAVÁ, I. *Průvodce mezilidskou komunikací - přístupy, dovednosti, poruchy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-7169-082-1.
- PRÁŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2968-8.
- PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-7169-260-3.
- PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN, 978-80-247-4748-4.
- SCHARLAU, Ch. *Techniky vedení rozhovoru - zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠUBRT, J. a kol. *Soudobá sociologická teorie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2396-9.
- SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2866-7.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy - mobbing - skrytá hrozba*. 1.vyd.. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-3651-8.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 80-7261-105-4.

VESELÁ, J. KANIOKOVÁ-VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1369-4.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2614-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

McCORMEY, F. *Multicultural diversity*, vlastní překlad. 1. vydání, Oxford: Oxford, 2011. ISBN 0-415-02781-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

Knihovna.cz: výzkumy. *Výzkumy, knihovna* [online]. 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/vyber-vzorku>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	59
Graf 2: Struktura respondentů dle věku.....	60
Graf 3: Struktura respondentů dle národnosti.....	60
Graf 4: Struktura respondentů dle délky pobytu v ČR.....	61
Graf 5: Nejčastější důvody nedorozumění dle respondentů.....	62
Graf 6: Návštěva kurzů českého jazyka.....	62
Graf 7: Česky mluvící cizinci.....	63
Graf 8: Setkali jste se s nedorozuměním způsobeným kulturními rozdíly?.....	64
Graf 9: V jaké situaci jste se setkali s nedorozuměním?.....	64
Graf10: S jakými nedorozuměními se nejčastěji setkáváte v pracovním prostředí?.....	64
Graf 11: Jaké nejčastější nedorozumění se objevuje v osobním životě repsondenta?.....	65
Graf 12: Máte zkušenosti s konflikty způsobenými kulturními rozdíly?.....	66
Graf 13: Absolvování multikulturního trainingu.....	66
Graf 14: Domníváte se, že multikulturní training je přínosný a že pomáhá rozumět multikulturním rozdílům?.....	67
Graf 15: Domníváte se, že tento training obsahuje vše, co by měl obsahovat?.....	67
Graf 16: Můžete říci, že po absolvování tohoto trainingu dokážete lépe porozumět jiným kulturám?.....	68
Graf 17: Domníváte se, že dnešní společnost v České republice je více tolerantnější k cizincům než bývala?.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník anglická verze	I
Příloha B - Dotazník - česká verze	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník - anglická verze

Questionnaire for diploma thesis

You can be sure that this questionnaire is anonymous and help only for study purposes.

Subject: Communication problems in a multicultural society

1. What is your gender?

- a) man
- b) woman

2. How old are you?

- a) between 20 and 25 years
- b) between 26 and 30 years
- c) between 31 and 36 years
- d) more than 36 years

3. What is your nationality?

.....

4. How long have you lived in Czech Republic?

- a) from birth
- b) 1 - 2 years
- c) 3 - 5 years
- d) more than 6 years

5. What do you find as a most common problem of misunderstandings with foreigners?

- a) linguistic misunderstanding
- b) cultural misunderstanding
- c) prejudices and stereotypes
- d) other (please specify).....

6. Have you ever attended or are you attend the courses of Czech language, which would help overcome the language barrier?

- a) yes
- b) no

7. Do you speak Czech? (the basics of Czech at least)

- a) yes
- b) no

8. Have you ever met with misunderstandings caused by multicultural differences?

- a) yes
- b) no

9. If you are met with misunderstanding in what situation was it?

- a) never met
- b) in work
- c) in personal life

d) other situations (please specify).....

10. What problems or misunderstandings are frequently encountered at work?

- a) linguistic misunderstanding
- b) cultural misunderstanding
- c) prejudices and stereotypes
- d) no problems

11. What problems or misunderstandings are frequently encountered at your personal life?

- a) linguistic misunderstanding
- b) cultural misunderstanding
- c) prejudices and stereotypes
- d) other (please specify).....

12. Have you ever experienced with conflict caused by the culture differences?

- a) yes
- b) no

13. Have you attended multicountry training ?

- a) yes
- b) no

14. Do you think that this training is helpful and helps for better understanding to your colleagues and their culture?

- a) yes
- b) no

15. Do you find that the training contains all important information needed for your daily communication with colleagues from foreign countries? (if the answer is negative, please specify what you missed in the training facility)

- a) yes
- b) no.....

16. Can you say that after absolution of the training you can better understand to other culture?

- a) yes
- b) no

17. Do you think that today's society in Czech Republic is more tolerant to people from foreign countries?

- a) yes
- b) no

**You have completed the questionnaire,
thank you very much for your help and for
your time!**

Dotazník k diplomové práci

Tento dotazník je plně anonymní a slouží pouze k studijním účelům

Předmět: Problémy v komunikaci v multikulturní společnosti

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž

žena

2. Kolik Vám je let?

a) 20 - 25 let

b) 26 - 30 let

c) 31 - 36 let

d) více než 36 let

3. Jaká je Vaše národnost

.....

4. Jak dlouho žijete v České republice?

a) od narození

b) 1-2 roky

c) 3-5 let

d) 6 a více let

5. Co shledáváte jako nejčastější problém při nedorozumění s cizinci?

a) jazykové nedorozumění

b) kulturní nedorozumění

c) předsudky a stereotypy

d) jiné (specifikujte

prosím).....

6. Chodil/a - chodíte na kurzy češtiny, které by vám pomohli překonat jazykovou bariéru?

a) ANO

b) NE

7. Umíte alespoň základy češtiny?

a) ANO

b) NE

8. Setkali jste se někdy s nedorozuměním nebo nedorozuměním způsobeným kulturními rozdíly?

a) ANO

b) NE

9. Pokud jste se s nedorozuměním setkali v jaké situaci to bylo?

a) nesetkal/ a

b) v práci

c) v osobním životě

d) jinde (popište v jaké situaci)

.....

10. S jakým problémem/nedorozuměním se nejčastěji setkáváte v práci ?

a) jazyková bariéra

- b) kulturní bariéra
- c) předsudky a stereotypy
- d) žádné problémy

11. S jakými problémy/nedorozuměním se nejčastěji setkáváte v osobním životě?

- a) jazyková bariéra
- b) kulturní bariéra
- c) předsudky a stereotypy
- d) jiné (prosím specifikujte).....

12. Zažil -a, jste někdy konflikt způsobený multikulturními odlišnostmi?

- a) ANO
- b) NE

13. Zúčastnili jste se multikulturního trainingu ve společnosti?

- a) ANO
- b) NE

14. Pomohl Vám multikulturní training ke zlepšení vztahů a k lepšímu porozumění vašim kolegům a jejich kultuře ?

- a) ANO
- b) NE

15. Domníváte se, že multikulturní training obsahoval vše, co Vás zajímalo a je důležité vědět pro vaše potřeby? (pokud odpovíte záporně, uveďte prosím, co Vám v trainingu chybělo)

- a) ANO
- b) NE

.....

16. Můžete říci, že po absolvování multikulturního trainingu jste lépe porozuměl/a ostatním kulturám?

- a) ANO
- b) NE

17. Je podle vás dnešní česká společnost tolerantnější k cizincům než před 5/10 lety?

- a) ANO
- b) NE

**Děkuji Vám za čas a pomoc při vyplňování
dotazníku**

Lucie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Vodičková

Obor: Andragogika

Forma studia:prezenční

Název práce: Problémy v komunikaci v multikulturní společnosti

Rok: 2012-2014

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh:4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 45

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kosina