AKULTURACE EXPATRIOTŮ V ČESKÉM PROSTŘEDÍ (VYŠŠÍ MANAŽEŘI VERSUS „ČESKÝ LID“)[1]

MICHAL GÄRTNER – DUŠAN DRBOHLAV

Acculturation of sojourners in Czechia (executive managers versus “the Czech people”)

Abstract: Acculturation of expatriate executive managers was examined in the sample of 16 sojourners transferring managerial know-how to companies in Czechia, using a structured longitudinal interview survey including in depth personal interviews. The interviews were conducted six and eighteen months after the arrival of respondents in Czechia. The respondents were contacted as they became available during the period 2006 to 2010. The results indicate that acculturation of sojourners in Czechia proceeded, as expected according to the international literature, broadly in line with the Hofstede’s acculturation “U“ curve (Hofstede 1997). The qualitative analysis points to a number of problems, the sojourners had to deal with during their acculturation including: dependence on communication in English, while recognising potential advantages associated with the knowledge of Czech language, cultural distance – particularly the uncertainty arising from the inability to correctly predict Czech behaviour, lack of openness limiting the Czech ability to form a broader world view, lack of mutual respect between the Czech co-workers, a degree of Czech xenophobia and underestimation of certain predictors of successful acculturation such as social engagement with the Czech hosts. Research also points to a number of helpful coping strategies.

Key words: expatriote executive managers, acculturation, longitudinal survey, qualitative approach, Czechia.

[1] Příspěvek vznikl s podporou grantového projektu „Vývoj geografické a demografické reality Česka v evropských a globálních souvislostech: aktéři a subjekty socioprostorových změn“ (SVV UK v Praze č. 265215).

1. Úvod

Tento článek shrnuje kvalitativní výsledky adaptační studie expatriotů, vyšších manažerů, kteří přišli do Česka za účelem šíření technických a manažerských znalostí, dovedností a zkušeností firmám operujícím na území tohoto státu.[2] Jejich poslání je natolik důležité pro rozvoj hostitelské ekonomiky (Sam – Berry 2006) a nenahraditelné (v podstatě nejde nahradit přímou účast a vliv expatriotů na příslušníky domácí majoritní populace – Hocking – Brown – Harzing 2007), že si tato skupina expertů zaslouží zvláštní výzkumnou pozornost. Úspěch jejich misí závisí přinejmenším z části na úspěšném přizpůsobení těchto jedinců českým kulturním podmínkám. Bez tohoto procesu akulturace by jejich mise byly, podle jejich vlastních slov, méně úspěšné a mohly by skončit nezdarem nebo dokonce předčasným návratem do země původu.

Česká odborná literatura věnující se z různých perspektiv procesu integrace cizinců v Česku (viz např. Uherek 2003; Janská 2007; Burcin – Drbohlav – Kučera 2008; Rákoczyová – Trbola 2010; Medová 2011; Čermáková – Schovánková – Fiedlerová 2011 atd.) zatím nezahrnuje výstupy na toto téma. Tato studie je tedy prvním pokusem zmapovat průběh akulturace expatriotů, vyšších manažerů (anglicky „sojourners“) v Česku. Problematika akulturace zahraničních pracovníků v Česku má řadu různorodých aspektů. Především však jde o to, za jakých podmínek zahraniční pracovník do nové kultury vstupuje. Ve většině případů jde o dočasné přemístění expatriota z mateřské firmy do její dceřiné pobočky v Česku, tedy jedná se o pracovní stáž. Zahraniční působiště a relevantní zázemí pro expatriota v tomto působišti je většinou dobře připraveno a pracovník, popřípadě jeho rodina, má pocit, že jeho působení v novém kulturním prostředí bude bezproblémové. Výzkum ukazuje, že takové očekávání však často není realistické (Berry et al. 2002). Tento fakt se projevil také v tomto výzkumu. Důležitou roli při akulturaci expatriotů hrají jejich charakteristiky před odchodem z domova. Do hry vstupují jak charakteristiky vázané na „kvality“, lidský kapitál samotného jedince – např. jazyková vybavenost, manažerské a technické kompetence nebo interkulturní zkušenosti expatriota – tak i charakteristiky svázané se zaměstnavatelskou firmou, jako např. firemní kultura, strategické

[2] Výrazem expatriot nemyslíme u nás tradičně vžitý význam tohoto slova, který vystihuje někoho, kdo je obvykle vypovězen, vystěhován z vlasti a často také zbaven státního občanství. Pod tímto termínem, v souladu s mnoha dalšími současnými autory, rozumíme v našem textu osobu, která spíše dočasně pobývá v jiné než mateřské zemi, často je vysoce vzdělaná a obvykle je na rozdíl od „standardních migrantů“ vyslána na pracovní misi svou firmou. V našem výzkumu je pod termínem expatriot uvažován zahraniční stážista (anglicky sojourner), který je v Česku na dočasné pracovní misi v pobočce nadnárodní společnosti obvykle trvající několik let, jež má specifickou pracovní náplň a cíl.

plánování a logistická podpora stážistů a jejich rodin. Důležité je rovněž místo/prostředí, ve kterém k akulturaci v nové zemi dochází a samozřejmě i kultura původní země, z níž expatrioti přicházejí.

Další aspekty problematiky akulturace expatriotů se týkají průběhu akulturace po příchodu do hostitelské kultury. Jedná se zejména o expatriotův postoj k akulturaci, strategie použité k zvládnutí dané situace, pomoc při adaptaci členů rodiny, postoj a sociální podpora od hostitelů, a popřípadě také od krajanů a podpora ze strany zaměstnavatelské organizace.

Teorie poukazuje na to, že akulturace expatriotů má celosvětově určitý standardní průběh. Podle Hofstedeho se jedná o *„U" křivku*. Pozitivní pocity počátečního nadšení – euforie, jsou většinou po několika týdnech vystřídány negativními pocity takzvaného „kulturního šoku", kdy dochází k dezorientaci, zmatku, ztrátě sebevědomí a k depresi. Dalším stadiem je odcizení – alienace od hostitelské kultury, pro které je charakteristické popírání skutečnosti, nevraživost a vyhledávání negativních stereotypů. Teprve po několika dalších měsících, doba je individuálně odlišná, dochází k funkčnímu přizpůsobení a ke kulturní adaptaci (Hofstede 1997).

Cílem tohoto článku je představit některá vybraná teoretická východiska týkající se akulturace expatriotů a následně popsat a vyhodnotit průběh akulturace u konkrétních expatriotů – vyšších manažerů v českých kulturních podmínkách. Perspektiva aplikovaná v této analýze má kvalitativní povahu. Jsou využity závěry realizovaných dotazníkových šetření a hloubkových interview, a ty jsou vyhodnoceny a zpracovány do podoby odpovědí na jednotlivé vybrané výzkumné otázky.

Co se konkrétně skrývá pod pojmem akulturace, se kterým ve výzkumu pracujeme? Podle Berryho má kulturní adaptace úroveň skupinově-kulturní a individuálně-psychologickou. V druhém případě, a to je situace expatriotů v této studii, jde o změny, které nastanou následkem jedincova kontaktu s jedinci z jiné kultury. Při individuální či psychologické akulturaci jde především o změny v hodnotách a postojích adaptujících se jedinců (Berry et al. 2002: 350). Definice akulturace použitá v této studii tedy koresponduje s tzv. psychologickou akulturací, tedy změnami, které nastanou u jednotlivce následkem jedincova kontaktu s jinou kulturní skupinou (ibid.).

2. Teoreticko-konceptuální pozadí

Kulturní adaptace u expatriotů má prostorovou dimenzi – migraci přes státní hranice a časovou dimenzi tj. krátkodobý pobyt, obvykle pouze na několik let. Jak již bylo výše naznačeno, kulturní adaptace má dvě úrovně: kulturně-skupinovou

a psychologicko-individuální. Ve vztahu k akulturaci expatriotů je zvláště důležitá psychologická úroveň. V tomto smyslu je podstatná diskuse o akulturačním stresu, který jednotlivci zažívají při své adaptaci na nové kulturní prostředí. Berryho výzkum v Kanadě poukazuje na to, že právě expatrioti typu „sojourner" zažívají relativně vysokou úroveň akulturačního stresu (Berry et al. 1987). Podle různých autorů (např. Ward – Bochner – Furnham 2001; Berry et al. 2002) kulturní adaptaci na individuální, tedy psychologické úrovni ovlivňuje řada faktorů. Především jsou to demografické faktory jako pohlaví, věk nebo dosažené vzdělání. Dále do hry vcházejí tzv. situační faktory jako např. akulturační stadium, kulturní vzdálenost, zapojení do podpůrných sociálních systémů nebo předchozí adaptační zkušenost. V neposlední řadě pak jde o adaptační zkušenosti a postoje samotných expatriotů a jejich hostitelů, včetně společenské podpory a také strategie, které expatrioti používají k zvládnutí stresových situací. Níže poukážeme na některé akulturační teorie či koncepty relevantní akulturaci expatriotů.

Model kulturního šoku (Culture Shock Model) se podle Hofstedeho týká situací, kdy naše mentální naprogramování (tzv. „mental software") je v novém prostředí konfrontováno s odlišným souborem hodnot. Náš „mental software" se skládá z hodnot, které byly naprogramovány během našeho individuálního vývoje od dětství k dospělosti (ontogenese). Tento hodnotový systém je podle Hofstedeho pro nás tak přirozený, že je nedílnou součástí našeho podvědomí. Jeho součástí jsou známí hrdinové, symboly, rituály apod. Pro cizince může být nesnadné pochopit povrchní manifestace jiného hodnotového systému, ale pochopit hloubkové hodnoty, kterými jsou tyto manifestace podloženy, je skutečně velmi těžké. Tuto konfrontaci s neznámým kulturním prostředím, kterou migrující jedinec prožívá během akulturace, nazývá Hofstede kulturním šokem („culture shock"; Hofstede 1997: 209–210).

Jedinci působící na dočasných pracovních misích v cizině, tedy expatrioti (sojourners), se podle autora zmiňují o fenoménu v intencích akulturační křivky („acculturation curve") – viz obr. 1. V podstatě jde o grafické znázornění vývoje pozitivních a negativních pocitů, které jedinec prožívá v průběhu akulturace. Počáteční pozitivní pocity (euforie) jsou nahrazeny negativními pocity kulturního šoku a později opět vystřídány pozitivními pocity během úspěšné kulturní adaptace.[3]

[3] Zde je nutné poznamenat, že v akulturaci imigrantů na nové prostředí v imigrační zemi byly popsány i další modely chování, charakterizující jiný vývoj akulturace v čase – např. i existující příklady negativní akulturace či kontraakulturace (toto téma výstižně přibližuje např. Uherek 2011). V případě expatriotů-vyšších manažerů však z důvodů velmi specifického charakteru jejich většinou krátké mise a nutnosti jejího naplnění je akulturace vhodně vystižena Hofstedeho křivkou.

Vývojový model kulturní vnímavosti (Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS). Bennett popisuje interkulturní adaptaci ve smyslu vývoje interkulturní vnímavosti od etnocentrických stadií k etnorelativistickým. DMIS je založen na kognitivní psychologii a radikálním konstruktivismu, podle něhož smyslové vjemy neodrážejí objektivní realitu, ale spíše ji konstruují. Bennett zdůrazňuje, že jde v čase především o evoluci postojů jednotlivců od etnocentrismu (upřednostnění požadavků vlastní kultury) k etnorelativismu, interkulturnímu vnímání, které je podmíněno pochopením rozdílů v hodnotových systémech obou kultur – vlastní i hostitelské. Tento postojový posun má svá specifická stadia, která Bennett nazývá: popírání skutečnosti, obrana, minimalizace, přijetí, adaptace a integrace. První tři stadia jsou etnocentrická, naopak poslední tři jsou etnorelativistická (Bennett 1998). Bennettův model se ve své podstatě podobá akulturační křivce, resp. standardnímu průběhu akulturace, kdy pozitivní pocity počátečního nadšení (euforie) jsou po několika měsících vystřídány negativními pocity kulturního šoku a odcizení a po několika dalších měsících jsou vystřídány funkčním přizpůsobením a kulturní adaptací (Hofstede 1997).

I když je Bennettův model zaměřen především na imigranty (s dlouhodobějšími nebo trvalými pobyty v nové zemi), má uplatnění také při studiu expatriotů. Etnorelativistická etika, na které je citlivé vnímání jedinců z jiné kultury založeno, je velmi důležitá při adaptaci expatriotů. Přitom posun od menší k větší citlivosti při chápání kolegů v zaměstnání a příslušníků hostitelské kultury obecně je dobrou strategií pro zvládnutí komplikované situace, ve které se expatrioti nacházejí.

Tajfelova teorie sociální identity (Social Identity Theory – SIT) zdůrazňuje potřebu jedince náležet do sociální skupiny. Tato přináležitost může být uplatněna při vstupu do jiné kulturní skupiny (Berry et al. 2002; Ward – Bochner – Furnham 2001). Podle Gudykunsta se jedná o konflikt kulturních identit. Na jedné straně jde o potřebu akulturace a na straně druhé jde o resistenci k dekulturaci; „push" nové kultury a „pull" původní kultury (Gudykunst 2005: 383). Expatrioti preferují původní identitu, což může komplikovat adaptaci na kulturu novou. Z pohledu krátkodobě migrujících expatriotů je tendence k zachování původní kulturní identity pochopitelná.

Teorie adaptačních schémat (A Schema Theory of Adaptation). Nishida (1999) rozvinula teorii na bázi zobecněných předchozích zkušeností. Tyto zkušenosti jsou seskupeny do znalostních kategorií, které autorka nazývá schémata („schemas") (Nishida in: Gudykunst 2005: 24–25). Pokud expatriot nemá přístup k znalostním schématům používaným v hostitelské kultuře, pak také nechápe

chování jedinců z hostitelské kultury a má tendenci vytvářet si schémata vlastní. Cizinec se v takové situaci soustředí především na takové informační vjemy, které ho zajímají, na rozdíl od těch, které jsou důležité pro hostitele. Autorka nabízí koncept, který proklamuje, že za účelem adaptace na hostitelskou kulturu se expatrioti aktivně snaží rozpoznat schémata hostitelské kultury. Pokud se jim to nedaří, vytvářejí si schémata vlastní, která však nemusí odpovídat realitě nové kultury (Gudykunst 2005).

Zvládání úzkosti/nejistoty (Anxiety/Uncertainty Management – AUM). Gudykunst zdůrazňuje: *„Všichni expatrioti jsou cizinci v kulturách, které navštíví.“* (Gudykunst 2005: 420) Autor používá termín cizinec („stranger“) jako základ pro vysvětlení procesu adaptace expatriotů. Používá při tom v sociologii známou Simmelovu definici cizince jako osoby, která je současně daleko a blízko. Cizinci tedy reprezentují ve smyslu prostorovém blízkost a ve smyslu vztahovém vzdálenost. Jsou fyzicky blízko, ale hodnotově daleko od jedinců z domácí kultury (Gudykunst 2005).

Gudykunstova AUM teorie se soustřeďuje na proces akulturace u expatriotů. Když cizinec vstoupí do nové kultury, má pocit nejistoty ohledně hodnot, postojů a způsobů chování hostitelů. Autor postuluje, že cizinec potřebuje mít schopnost předvídat, jakou z možných alternativ chování hostitelé použijí. Jelikož si však cizinci v tomto ohledu nejsou jisti, cítí úzkost a napětí při komunikaci s hostiteli. Tedy úzkost, kterou cizinec prožívá při komunikaci s reprezentanty majoritní společnosti, je založena na negativním očekávání (ibid.).

Adaptace expatriotů je podle tohoto autora založena na jejich schopnosti redukovat úzkost a nejistotu při komunikaci na optimální úroveň. Pokud dojde k příliš velké redukci, cizinec se stane příliš sebejistým a přestane se zajímat o to, jestli jeho predikce je správná nebo ne. Motivace ke komunikaci s hostitelem se snižuje při příliš velkém snížení nejistoty. Na druhou stranu je cizincova schopnost efektivně komunikovat s hostiteli nízká, pokud úzkost a nejistota nejsou zredukovány dostatečně. Navíc pokud nedojde k dostatečné redukci úzkosti a nejistoty, cizinec zapne tzv. „automatického pilota“ a interpretuje chování hostitelů podle vzorců vlastní kultury, a tím může docházet k nedorozumění (ibid.).

3. Výzkumné cíle

Obecným cílem zde představeného výzkumu je popsání a pochopení akulturace daných expatriotů jak v rámci jejich firmy, tak i v celé české společnosti. Jde jak o obecnější charakterizaci postojů expatriotů a průběhu celého jejich akulturačního procesu, tak i poznání dílčích aspektů, především s důrazem na podstatu úspěchu, resp. taky problémů, jež akulturaci brání či ji komplikují.

Prvotním cílem výzkumu bylo zjistit, zda akulturace u expatriotů – vyšších zahraničních manažerů (dále jen expatriotů) v českém kulturním prostředí probíhá. Tato otázka byla spíše rétorická, neboť dostupná literatura jednoznačně indikuje pozitivní odpověď v jiných kulturních prostředích, např. v Kanadě (Berry et al. 1987), v Austrálii (Sam – Berry 2006) nebo na Novém Zélandě (Ward – Bochner – Furnham 2001). Cílem tedy je nejen ověřit, zda akulturace expatriotů v české společnosti probíhá, ale také jaký je její vývoj a do jaké míry je úspěšná. V tomto smyslu je klíčový akulturační stres, který jednotlivci prožívají při své adaptaci na nové kulturní prostředí, a dále to, zda dochází během kulturní adaptace k redukci tohoto stresu.

4. Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné cíle se odrážejí ve výzkumných otázkách a hypotéze, které se týkají jak průběhu akulturace v českém prostředí (včetně zohlednění vybraných faktorů, které podle literatury – dosavadních výzkumných zkušeností – tento průběh ovlivňují), tak zejména postojů expatriotů k akulturaci a jejich vlastních akulturačních zkušeností.

S průběhem akulturace u expatriotů jsou nedílně spojeny otázky, které se týkají osobních postojů a adaptačních zkušeností respondentů a jejich zaměstnavatelů. Výzkumné otázky byly formulovány tak, aby je bylo možno zodpovědět buď v rámci strukturovaného dotazníkového šetření, anebo v doprovodném hloubkovém interview. Jelikož výzkum má longitudinální povahu, některé otázky jsou formulovány ve smyslu očekávané změny. Jiné otázky se naopak vztahují pouze k jednomu časovému bodu. V následujícím souhrnu je představena hlavní hypotéza a doprovodné výzkumné otázky, na kterých také stojí tato studie.

Hypotéza 1 – U expatriotů, kteří se adaptují na českou kulturu, lze očekávat, že adaptace bude mít standardní průběh podle Hofstedeho akulturační křivky (Hofstede 1997). Jelikož sledované období mezi šestým a osmnáctým měsícem pobytu expatriotů v Česku (více – viz text níže) spadá do období funkčního přizpůsobení, lze očekávat, že dojde k růstu hodnot Goldbergova indexu psychického zdraví[4] mezi první (W1) a druhou vlnou šetření (W2).

[4] Goldbergův index psychického zdraví – General Health Questionnaire (GHQ) je postaven na vyhodnocení dotazníku obsahujícího řadu otázek zaměřených na zkoumání somatických příznaků, úzkosti a nespavosti, sociální disfunkce a známek deprese (Goldberg – Blackwell 1970). Od svého zavedení je hojně používán v různých situacích a v řadě kultur (např. Selmer 2000; Krch 2000). Každá otázka je hodnocena na čtyřbodové škále – „méně než obvykle", „obvykle", „více než obvykle" a „mnohem více než obvykle".

Výzkumné otázky:

1. Má akulturace expatriotů v českém kulturním prostředí standardní průběh, jak je znám z jiných oblastí světa, zejména s ohledem na redukci úrovně akulturačního stresu?
2. Považují expatrioti akulturaci v české společnosti za důležitou?
3. Považují expatrioti znalost českého jazyka za důležitou?
4. Co z pohledu expatriotů nejvíce ovlivnilo jejich akulturaci v Česku?
5. Které aspekty českého kulturního prostředí expatriotům vyhovují a které nikoliv?
6. Jaké hlavní problémy mají expatrioti při akulturaci v Česku?
7. Jaké strategie a metody používají expatrioti k řešení akulturačních problémů?

5. Metodika

Sledování dynamiky akulturace vyžaduje longitudinální výzkumný nástroj, tedy takový, který je schopen zaznamenat změny v čase. Takovým výzkumným nástrojem je v našem případě strukturovaný dotazník a navazující hloubkové interview, které zaznamenávají odpovědi respondentů ve dvou výzkumných bodech (W1) a (W2). První vlna šetření byla v této studii realizována přibližně 6 měsíců po příchodu expatriotů do Česka a druhá vlna šetření byla realizována přibližně o 12 měsíců později. Výzkum probíhal průběžně mezi lety 2006 a 2010.

Tento longitudinální přístup umožnil sledování průběhu akulturace expatriotů v Česku během dvou kritických adaptačních stadií. Během kulturního šoku, vysoké úrovně akulturačního stresu a během funkčního přizpůsobení, postupné redukce akulturačního stresu (viz obr. 1). Adaptační výzkum vyžaduje spolehlivé nástroje na šetření duševního stavu, ve kterém se expatrioti postupně nacházejí. Za tímto účelem byl v kvantitativní fázi této studie využit již zmíněný Goldbergův index psychického zdraví. Detaily kvantitativní analýzy zde neprezentujeme (článek Gärtner – Drbohlav 2012), nýbrž na ni odkazujeme.

V tomto příspěvku se zaměřujeme zejména na kvalitativní aspekty. Nutno zdůraznit, že měříme subjektivní výpovědi o hodnotách a postojích respondentů. Dotazník pro první vlnu šetření (W1) zahrnuje spektrum otázek od základních informací o zaměstnanci a zaměstnavateli až po informace týkající se počátku akulturace u zkoumaného jednotlivce. Data shromážděná pomocí tohoto dotazníku se týkají firemních a osobních údajů, demografických údajů, motivace k práci v zahraničí, adaptačních zkušeností, satisfakce s životem v novém prostředí, práce, bydlení a zdraví. Dotazník obsahuje 66 otázek. Druhý navazující dotazník pro druhou vlnu (W2) se především týká změn mezi první a druhou

vlnou šetření; obsahuje 58 otázek. Oba dotazníky byly završeny hloubkovým, interaktivním dotazováním za použití pobídky k dalšímu vysvětlení (tzv. „prompting"), a tedy vyústily do formy doplňkového interview.

Vzorek respondentů (viz tab. 1) tvoří šestnáct zahraničních manažerů-expatriotů. Původně bylo osloveno 35 potenciálních respondentů ve 12 firmách prostřednictvím příslušných personálních oddělení. Protože řada oslovených potenciálních respondentů – vyšších manažerů nesplňovala kritéria nutná k zařazení do výzkumu (zejména již příliš dlouhá doba pobytu v Česku v době přizvání do výzkumu nebo nemožnost realizovat interview v přijatelném termínu), do první vlny výzkumu vstoupilo třináct mužů a tři ženy. Všichni pracovali během let 2006 až 2010 ve vyšších manažerských funkcích ve firmách na území Česka. Se všemi se dále úspěšně spolupracovalo i ve druhém kole. Vzorek byl získán metodou sněhové koule. Vyšší manažer je v této studii definován jako samostatně fungující manažer, který je zodpovědný správní radě prostřednictvím ředitele firmy, nebo je sám ředitelem české pobočky firmy. Náplní jeho/její práce je kontrola části firmy s větším počtem zaměstnanců, kteří jsou organizováni v týmech. (Celkový počet vyšších zahraničních manažerů pracujících v Česku v letech 2006 až 2010 se podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pohyboval mezi 7000 a 8000 ročně.) Věk respondentů byl v rozmezí 31 až 54 let. Respondenti pocházeli z 6 zemí: Velké Británie, Španělska, Nizozemska, Německa, Spojených států a Austrálie.

Respondenti byli kontaktováni prostřednictvím personálních oddělení firem telefonem nebo e-mailem. Souhlas s výzkumem byl potvrzen přímo respondentem nebo prostřednictvím osobních asistentů. Respondenti byli ujištěni, že jimi předané údaje a informace budou použity pouze za účelem zpracování studie a budou považovány za důvěrné. Šetření proběhlo v angličtině.

Tab. 1

Respondent	Země původu	Odvětví	Velikost podniku v ČR (počet zaměstnanců)	Pohlaví	Věk při prvním šetření
R1	Velká Británie	Rafinerie	1 000	M	36
R2	Nizozemsko	Potravinářství	13 000	M	39
R3	Velká Británie	Zemědělská chemie	54	M	41
R4	Španělsko	Telekomunikace	10 000	M	38
R5	Španělsko	Telekomunikace	10 000	M	45
R6	Německo	Farmacie	190	M	40

R7	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	32
R8	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	50
R9	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	41
R10	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	48
R11	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	54
R12	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	48
R13	Německo	Automobilový průmysl	27 000	M	50
R14	Německo	Ekonomické poradenství	600	Ž	43
R15	Spojené státy americké	Daňové poradenství	600	Ž	33
R16	Austrálie	Audit	600	Ž	31

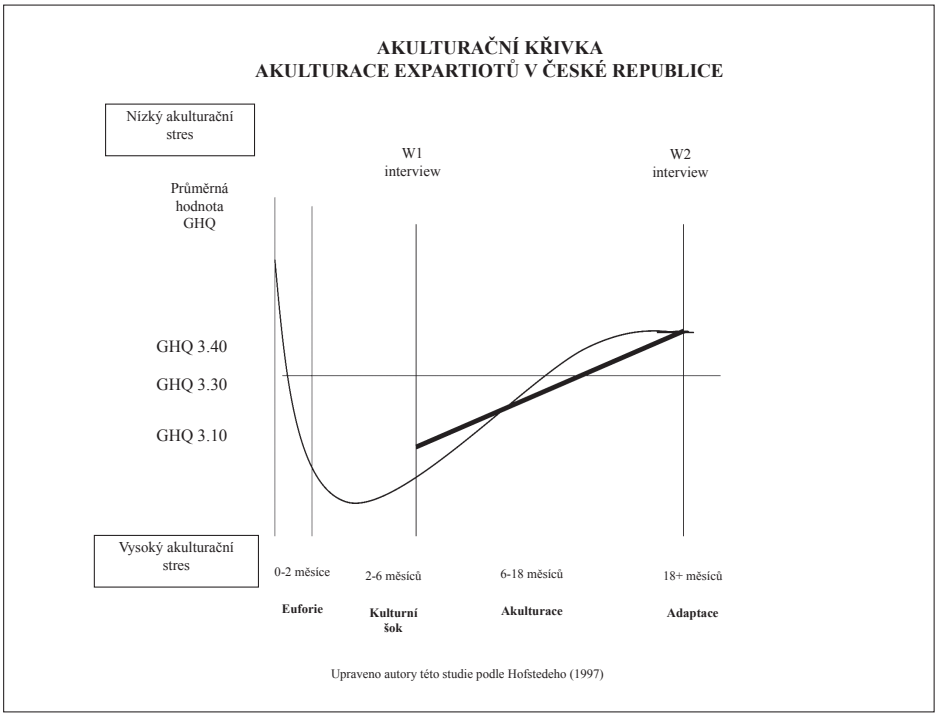
6. Výsledky

Výzkumná otázka 1. Má akulturace expatriotů v českém kulturním prostředí standardní průběh, jak je znám z literatury, zejména s ohledem na redukci úrovně akulturačního stresu?

Pro nalezení odpovědi byla provedena jak kvantitativní, tak kvalitativní analýza dotazníků a interview ze dvou vln longitudinálního šetření. Výsledek poměrně jednoznačně dokládá, že akulturace expatriotů v českém prostředí probíhá a že má standardní průběh tak, jak je znám ze zahraniční literatury (Hofstede 1997) – jde o tzv. akulturační *„U" křivku* (obr. 1). Podle tohoto konceptu dochází během akulturace k redukci stresu, který dosahuje nejvyšších hodnot několik měsíců po vstupu do nové kultury. Toto snížení akulturačního stresu se projevuje ve zvýšené přítomnosti pozitivních a ve snížené přítomnosti negativních pocitů u adaptujících se jedinců v průběhu akulturace (ibid.). Jako hlavní indikátor reflektující průběh akulturace byl použit (jak výše uvedeno) Goldbergův Index psychického zdraví „General Health Questionnaire", GHQ (Goldberg – Blackwell 1970). Vyšší hodnoty GHQ poukazují na zlepšení psychického zdraví

a snížení akulturačního stresu. Výsledek kvantitativní analýzy vzorku šestnácti respondentů sledovaných ve zmiňovaných dvou časových bodech longitudinálního šetření poukazuje na statisticky signifikantní zlepšení psychického zdraví u adaptujících se expatriotů v daném čase – viz výsledky neparametrických testů: znaménkového a Wilcoxonova (Gärtner – Drbohlav 2012).[5] Statistické testy potvrdily hypotézu 1, že tak jako jinde ve světě, i v Česku probíhá akulturace u expatriotů v souladu s očekáváním podle Hofstedeho akulturační křivky.

Obr. 1



Poznámka: Vlastní výzkum; GHQ – Goldbergův „General Health Questionnaire" hodnotící stav psychického zdraví expatriotů; čím vyšší hodnota ukazatele, tím nižší naměřený stres – viz text, poznámka 4.

[5] Autoři v daném článku kromě obecného charakteru průběhu akulturace také testují vliv vybraných faktorů na úspěšnost akulturace – jde o vliv věku, roli mužů, již předcházející zkušenosti s akulturací a realizované společenské kontakty s příslušníky majoritní společnosti.

Rovněž kvalitativní přístup dospěl k platnosti hypotézy 1. Většina respondentů potvrdila, že prošli stadii počátečního nadšení, kulturního šoku, odcizení od nové kultury, funkčního přizpůsobení a adaptace. První tři stadia akulturace u expatriotů v českých podmínkách byla čitelná u 11 respondentů v první vlně šetření (W1). K funkčnímu přizpůsobení a k adaptaci se respondenti vyjádřili až v druhé vlně šetření (W2), kdy 13 respondentů odpovědělo na otázku, zda procházejí procesem adaptace na českou kulturu, pozitivně. Popsaný průběh akulturace je také v souladu s vývojovým modelem kulturní vnímavosti (DMIS) podle Bennetta (Bennett 1998). Například respondentka R16 uvedla, že po příchodu do Prahy prožila „něco jako tři měsíce líbánek" v procesu poznávání tohoto – pro ni nového prostředí. Toto stádium bylo podle několika respondentů vystřídáno zmatkem, ztrátou orientace a ztrátou sebevědomí. Respondent R7 si např. stěžuje na nedostatek vstřícnosti ze strany českých hostitelů. Takové chování nazval anglicky „lack of service culture". Podle jeho slov takový obecně nápomocný přístup by se dal očekávat např. v Německu. Důsledkem toho začal tento respondent pociťovat nevraživost vůči příslušníkům české kultury. Obdobně respondentka R14 uvádí: „Zažila jsem ztrátu orientace v novém kulturním prostředí, bezmocnost díky komunikačním problémům s Čechy; … nerozuměla jsem jim i přes jejich dobrou angličtinu". Respondentka R16 si stěžovala na nedostatek empatie z české strany, kdy za její snahu komunikovat v češtině obdržela výsměch, což vedlo ke ztrátě sebevědomí. Podle Bennettova modelu kulturní vnímavosti (DMIS) šlo o popírání skutečnosti, obrannou reakci a snahu minimalizovat kulturní rozdíly a spolehnout se na pravidla domácí kultury. Tato snaha odpovídá i Tajfelově teorii sociální identity (SIT), kdy migrující jedinci preferují jejich původní kulturní identitu.

Stadium funkčního přizpůsobení bylo zmíněno šesti respondenty. V této souvislosti respondentka R16 uvádí následující strategie, které vedou k funkčnímu přizpůsobení: zapojení do společenských aktivit s českými spoluzaměstnanci, jako např. návštěvy historických památek, kulturních akcí, tělocvičen nebo nákupních středisek.

V první vlně šetření (W1) se k adaptaci ve smyslu nově nalezeného sebevědomí vyjádřili čtyři respondenti. Respondent R1 uvádí: „Už jsem integrován do místní komunity prostřednictvím pracovních kontaktů, znám spoustu lidí a cítím se součástí místního života." Podobně se vyjadřují i další respondenti (R2, R3), kteří opětně zdůrazňují, že při adaptaci jim pomáhají zejména styky navázané v práci.

Lze tedy shrnout, že existence *„U" křivky*, znázorňující typický průběh adaptace u expatriotů, byla potvrzena v českém prostředí jak výsledky kvantitativní analýzy, tak i výsledky kvalitativního šetření. Výsledek současné studie

poukazuje na to, že úspěšná akulturace u expatriotů na krátkodobých misích je podmíněna především redukcí akulturačního stresu.

Výzkumná otázka 2. Považují expatrioti akulturaci v české společnosti za důležitou?

Významnou komplikací při akulturaci v českém prostředí je podcenění budoucích adaptačních problémů ze strany expatriotů. Na danou otázku doplněnou o podotázku, zda akulturací skutečně procházejí, odpověděla většina respondentů kladně. Přesto při reálném hodnocení jejich situace je evidentní, že expatrioti zahrnutí do této studie většinou podcenili možné adaptační potíže a byli nuceni různé problémy v průběhu akulturace korigovat.

Respondenti především obecně podcenili důležitost akulturace v české společnosti. To se projevilo zejména na počátku stáže v Česku ve spojitosti s krátkým trváním mise a s navazující výraznou preferencí vlastní národní identity a domácí kultury. Tuto preferenci je možno považovat nejen za logickou, ale také zcela v souladu s teoretickým očekáváním podle výše zmíněné teorie sociální identity – SIT (Berry et al. 2002; Ward – Bochner – Furnham 2001). Např. respondent R14 uvádí: „Nesnažím se adaptovat na českou kulturu, poněvadž preferuji svoji německou identitu." S ohledem na zachování původní kulturní identity expatrioti zahrnutí do této studie podcenili – a to zejména na počátku mise – společenský styk se členy hostitelské kultury, také již zmíněnou znalost českého jazyka, zvláště rozdíly v oblasti společenských norem a konvencí (viz Berry et al. 2002), ale též vliv kulturní vzdálenosti mezi domácí a hostitelskou kulturou. Překvapení z adaptačních problémů se např. projevilo u respondenta R1 v jeho prohlášení, že neočekává adaptační potíže, protože si myslí, že „česká kultura je podobná britské". Jde tedy o podcenění vlivu kulturní vzdálenosti. Obecně expatrioti neočekávají, že budou mít adaptační problémy, preferují původní identitu, což může komplikovat akulturaci v novém prostředí: viz výše zmíněná teorie sociální identity – SIT (Berry et al. 2002). Přestože respondenti lpějí na své původní identitě, nevyhledávají podpůrné sociální sítě (z řad jiných expatriotů). Většina nevyhledávala podporu jiných expatriotů, s výjimkou spolupracovníků. Na dotaz ve druhé vlně šetření, zda se společensky stýkají s krajany, pouze tři odpověděli pozitivně. Např. respondentka R16 uvedla, že se nestýká ani s Čechy, ani s krajany, ale se Slováky a s Poláky. Na druhé straně na dotaz „jaké byly hlavní důvody pro vaše rozhodnutí ohledně místa bydlení?" odpověď často zahrnovala jako důvod blízkost bydliště krajanů. Na otázku z první vlny šetření, zda expatrioti bydlí poblíž svých krajanů, deset respondentů odpovědělo ano, čtyři ne a dva nevím.

Výzkumná otázka 3. Považují expatrioti znalost českého jazyka za důležitou?

V souladu se zkušeností z mnoha jiných výzkumů (např. Berry et al. 2002) se projevila i v této studii neznalost majoritního jazyka (zde češtiny) jako významný problém komplikující akulturaci. Většina respondentů měla dobrou znalost angličtiny a dalších jazyků, ale téměř žádnou znalost češtiny. Neznalost češtiny se projevila jako problém zejména při snaze o efektivnější komunikaci při řešení specifických pracovních problémů, kdy komunikační nástroj – angličtina – je pro obě strany přece jenom cizí řeč. Obdobně se neznalost češtiny projevila jako problém při snaze navázat společenské kontakty. Podle respondentů byla neznalost češtiny jedním z faktorů, který nejvíce ovlivnil jejich akulturaci. Během své stáže v Česku expatrioti postupně zjišťovali, že neznalost češtiny je pro ně významným handicapem, a při druhém interview se již polovina respondentů formálně učila česky.

V této studii je situace se znalostí jazyka hostitelské kultury poněkud odlišná, než je tomu v případě v literatuře často zmiňované angličtiny. Čeština není jazyk světový, tedy komunikační „lingua franca", jako především angličtina a její znalost je tudíž ve světovém měřítku neobvyklá. V této studii bylo zjištěno, že v první vlně šetření (W1) pouze jeden respondent uměl česky dobře, dva byli schopni komunikovat s pomocí slovníku, osm mělo minimální znalost češtiny a pět nemělo znalost žádnou. Naskýtá se tedy otázka, zda expatrioti typu „sojourner", kteří jsou v Česku na relativně krátkodobé misi, mají zájem o studium češtiny. V první vlně šetření patnáct respondentů na tuto otázku odpovědělo, že ano. Tento fakt sám o sobě ještě neznamená, že respondenti považují znalost českého jazyka za důležitou. Teprve informace z druhé vlny přináší odpověď. Respondentům byla položena otázka: „Učíte se formálně (s učitelem) česky?" Na tuto otázku odpovědělo osm respondentů pozitivně a šest negativně. Tedy výsledek není jednoznačný, nicméně o něco více než polovina respondentů v tomto výzkumu prokazatelně považovala znalost češtiny za důležitou. Např. respondent R10 uvedl, že znalost češtiny by mu pomohla v práci, kde by mohl efektivněji komunikovat při řešení specifických problémů s českými inženýry při výrobě automobilů. Jiní respondenti (R12, R13), oba němečtí inženýři, uvedli, že znalost češtiny by velmi pomohla při diskusích, týkajících se důležitých pracovních problémů, např. při technickém brainstormingu nebo při řešení pracovních problémů mezi českými spolupracovníky. Respondent R3 použil výraz „alienace" (odcizení) od spoluzaměstnanců, kteří nemluví anglicky, a stěžoval si, že jeho čeština není dostatečná. Na otázku „jaké problémy máte při adaptaci na českou kulturu?" respondent R8 odpověděl, že největším problémem je frustrace vyplývající z neznalosti češtiny při snaze navázat společenské kontakty v Praze.

Respondentka R14 prohlásila, že kdyby měla lepší znalost češtiny, zůstala by v Česku déle. Obecně je možno shrnout, že většina respondentů považovala neznalost českého jazyka za významný nedostatek při své akulturaci do českého prostředí.

Výzkumná otázka 4. Co nejvíce z pohledu expatriotů ovlivnilo jejich akulturaci v Česku?

V odpovědi na tuto otázku byly nejčastěji zmiňovány následující faktory:
– mezinárodní škola a školka v Praze jako kotviště pro děti a manželku (R1, R9);
– potřeba poznat české spolupracovníky a správně je vést – hlavní úkol a poslání manažera-expatriota (R2, R10, R11);
– studium češtiny spojené s koučováním-diskusí (s koučem, učitelem) o české kultuře, ověřování osobních názorů na Čechy a na českou kulturu s jeho/její pomocí (R2, R7);
– problémy s češtinou (R3, R7, R9, R16);
– pocit odcizení – téměř žádní čeští přátelé (R4, R5);
– pozitivní postoj hostitelů – dobrá pracovní morálka ve firmě – česká pracovitost (R7, R8, R13);
– manželčino zaměstnání – kotviště pro manželku s odrostlými dětmi (R11);
– pozitivní postoj hostitelů – přátelství s Čechy, budování společenských vztahů s Čechy prostřednictvím němčiny/angličtiny, hledání odpovědí na otázky týkající se české kultury u Čechů, kteří mluví německy/anglicky, poznání důležitosti neverbální komunikace (R12, R13, R14, R15);
– znalost češtiny – velká výhoda (R15).

Z tohoto seznamu nejdůležitějších faktorů, které ovlivnily jak pozitivně, tak negativně akulturaci respondentů, jsou dva zmiňovány nejčastěji: problémy s češtinou a pozitivní dopad budování přátelství s Čechy.

Výzkumná otázka 5. Které aspekty českého kulturního prostředí expatriotům vyhovují a které ne?

Výzkum ukazuje, že respondenti byli nejvíce spokojeni s českým uměním, historickými objekty a architekturou. Respondentům také vyhovovalo obecně životní prostředí, fyzický prostor a klima, možnosti sportovního vyžití, možnosti nakupování a kvalita zboží. Dále expatrioti pozitivně hodnotili český přístup k rodinnému životu, českou pracovitost, pozitivní přístup českých kolegů v práci a kladný postoj českých hostitelů obecně. Naopak nejméně byli spokojeni s nedostatkem akčního přístupu v podnikání, přílišným konzervatismem,

hierarchickým přístupem, nepřímým komunikačním stylem, nedostatkem zpětné vazby a nedostatkem vstřícnosti vůči zákazníkům. Dále expatriotům nevyhovovala přílišná byrokratičnost, špatné chování úředníků, nízká úroveň znalosti jazyků, podezíravý přístup k cizincům, nedostatek optimismu, vážný až zatrpklý postoj mnohých Čechů a nedostatek osobní hygieny.

V tab. 2 je shrnuto, se kterými aspekty života v Česku jsou expatrioti nejvíce spokojeni a se kterými aspekty života v Česku jsou spokojeni nejméně (v tomto případě jde o reakci na uzavřenou otázku „jak jste spokojen/a s různými aspekty života v České republice“?).

Tab. 2: Úroveň spokojenosti expatriotů s různými aspekty života v Česku – po 6, resp. 18 měsících pobytu v zemi, mezi roky 2006 a 2010 (N=16)

Kategorie	W1 – Průměr hodnot	W2 – Průměr hodnot
Ekonomické prostředí	3.94	4.07
Politické prostředí	2.62	3.00
Sociální prostředí	3.56	3.57
Umění, historické objekty, architektura	4.69	4.79
Životní prostředí obecně	4.00	4.29
Kvalita vzduchu a vody	3.00	3.64
Finanční služby (bankovnictví)	3.62	3.50
Zdravotnictví	3.33	3.54
Kvalita bydlení	4.19	3.93
Komunikační služby (telefon, internet, média)	3.69	3.46
Doprava	4.36	4.07

Poznámka: W1 – první vlna (cca po 6 měsících pobytu) a W2 – druhá vlna šetření (cca po 18 měsících pobytu). Jde o vážený průměr následujících hodnot: 5 = velmi spokojen, 4 = spokojen, 3 = ani spokojen ani nespokojen, 2 = nespokojen, 1 = velmi nespokojen.

Tab. 2 ukazuje, že v druhé vlně šetření (W2), tedy po získání více než ročních zkušeností s životem v Česku, byli respondenti nejvíce spokojeni s českým uměním, historickými objekty a architekturou. Tento výsledek podporuje výše zmíněné zjištění z volných výpovědí respondentů, že estetická stránka (fyzický prostor, architektura, kulturní vyžití, resp. „artefakty historie") vyhovovala respondentům ze všech aspektů života v Česku nejvíce. Jako druhý nejvyšší zdroj spokojenosti se životem v Česku uvedli respondenti obecně životní prostředí. Také tento výsledek podporuje volné výpovědi, kde expatriotům vyhovoval fyzický prostor a klima. Na druhé straně byli respondenti nejméně spokojeni s politickým prostředím v zemi. Vlastně v souladu s *„U" křivkou* došlo u respondentů u většiny zkoumaných aspektů života v čase ke zlepšení jejich hodnocení (někde výraznému), nicméně u některých se hodnocení zhoršilo (viz tab. 2).

Z pohledu hodnocení českých hostitelů expatrioty byly také relevantní odpovědi na otázku: „Které pozitivní a které negativní charakteristiky vnímáte u Čechů?" Jako pozitivní charakteristiky uvedli expatrioti pracovitost, kreativitu, preciznost, chytrost, schopnost improvizace, inteligenci, vzdělanost, jazykové znalosti, umění mít se dobře, otevřenost k novým poznatkům – sklon k cestování, ochotu pomáhat, přátelský přístup v práci a znalost mechaniky a strojů obecně. Jako negativní charakteristiky uvedli respondenti neschopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu, pesimismus, náladovost, špatný vztah k zákazníkům, pomalý a konfrontační přístup k řešení problémů, špatnou schopnost plánování, reaktivní přístup, uzavřenost, podezíravý přístup k cizincům, silný egoismus u některých Čechů, tajnůstkářství, neschopnost širšího pohledu na svět (tzv. „big picture"), socialistické smýšlení – tj. snaha dostat „něco za nic", problém s plánováním času, problém s rozhodováním, závist, nezodpovědnost a neschopnost vést. Z navazujícího hodnocení širších společenských poměrů stojí za zmínku např. kritika přílišné byrokratičnosti, špatného chování v úřednické sféře a vysoká hustota silničního provozu.

Shrneme-li tyto skutečnosti a vezmeme-li do hry četnosti výpovědí, potom jednoznačně nejméně vyhovujícími aspekty života v Česku z pohledu respondentů jsou nedostatek akčního přístupu v podnikání spojený s konzervatismem, hierarchickým přístupem, nepřímým komunikačním stylem, nedostatkem zpětné vazby a nedostatkem úslužnosti a vstřícnosti vůči zákazníkům. Dalším nejméně vyhovujícím a často opakovaným aspektem života v Česku z pohledu expatriotů je přílišná byrokratičnost a špatné chování úředníků. Dále byly jako nevyhovující uvedeny nejčastěji: nízká znalost jazyků, podezíravý přístup k cizincům a hustota silničního provozu.

Všechny tyto negativní aspekty života v Česku vlastně doplňují a opětně potvrzují to, co bylo již zaznamenáno (viz např. Nový et al. 2001).

Výzkumná otázka 6. Jaké problémy mají expatrioti při akulturaci v Česku?

Jako problém byly respondenty často uváděny obtíže při snaze o zapojení se do českého společenského života, jehož důležitost pro úspěšnou akulturaci byla již zmíněna. Zde expatrioti naráželi nejen na problémy jazykové, ale popřípadě též na odmítavý postoj hostitelů. Do této kategorie také podle respondentů spadá české nepochopení koncepce sbližovacího rozhovoru (tzv. „small talk"), který je v západních demokraciích běžnou formou počátku společenského styku.

Navazujícím adaptačním problémem zmíněným expatrioty byl pocit nejistoty ohledně hodnot, postojů a způsobů chování u členů české hostitelské kultury. Podle výše zmíněné Gudykunstovy teorie zvládání úzkosti a nejistoty (AUM) má expatriot potřebu předvídat, kterou z možných alternativ chování hostitelé použijí v průběhu komunikace (Gudykunst 2005). Interkulturní trénink by byl vhodným nástrojem pro odstranění těchto problémů.

Dané problémy se dají shrnout pod hlavičku „nedorozumění" (R12, R16). Respondent R12 například uvádí, že by mu pomohlo při adaptaci na českou kulturu, kdyby mu někdo vysvětlil, jak Češi smýšlejí: „Co je pro ně důležité, a co ne, ve srovnání s Němci. Například je kariéra důležitější než rodina, jak je tomu v Německu?" Dalším zmíněným problémem byl problematický postoj českých hostitelů při snaze expatriotů o komunikaci v češtině. Jde o nedostatek vstřícnosti, trpělivosti a laskavosti při snaze o použití českého jazyka cizincem v pracovním a společenském prostředí. Zde expatrioti narážejí nejen na problémy jazykové, ale může jít také o obecně odmítavý postoj hostitelů. Respondent R2 uvádí, že někdy je výsledkem obtíží při snaze o zapojení do české komunity setrvání v komunitě jiných expatriotů (ne vždy ze stejné země), kteří mají podobné potíže, o které se mohou podělit, což je také jedna ze strategií k zvládání adaptačních problémů.

Dalším zjištěným významným problémem je vazba na kulturní vzdálenost (viz též Bennettova teorie vývoje kulturní vnímavosti – DMIS – Bennett 1998). Jde zejména o česko-německý kulturní předěl. Kvalitativní výzkum poukazuje na řadu kulturních rozdílů mezi českou a německou kulturou, které je možno výstižně shrnout do jedné věty: Němci žijí, aby pracovali, zatímco Češi pracují, aby žili. Toto zjednodušení je podloženo existencí relevantních hloubkových hodnot, jak na české, tak německé straně. Existence tohoto česko-německého kulturního předělu není novinkou (Nový et al. 2001). Jde však o důležitý akulturační problém pro německé manažery v českých firmách, a kvalitativní hodnocení provedené v této práci tento fakt dále podtrhuje.

Respondenti měli možnost vyjádřit se k otázce: „Jaké problémy jste prožili/prožíváte při adaptaci na českou kulturu?" Jak již bylo naznačeno výše, většina

respondentů považuje za velmi podstatné komunikační problémy z důvodů jazykových (R1, R2, R3, R4, R8, R9, R10, R12, R13, R14, R16). V podstatě jde o tři roviny problémů. Jednak jde o problém s nedostatečnou znalostí společné komunikační řeči u spoluzaměstnanců – nejčastěji angličtiny. Tento problém se ve firmách dlouhodobě intenzivně řeší. Ve druhé rovině jde o problém neznalosti češtiny. Ten vyvstává např. u pracovních debat typu „brainstorming" nebo v maloobchodní sféře, kde znalost cizích jazyků není obvyklá, a je patrný všude tam, kde cizí řeč ovládá jen část zaměstnanců ve firmě. Ve třetí rovině jde o (z akulturačního hlediska velmi důležité) profesní uplatnění partnerky/partnera, které většinou není možné bez znalosti místního jazyka.

Výzkumná otázka 7. Jaké strategie a metody používají expatrioti k řešení akulturačních problémů?

Ve studii byla identifikována řada metod, které expatrioti používají při zvládání obtížných situací, které mohou nastat při akulturaci.

Strategie a konkrétní metody zvládání stresových situací, které expatrioti použili při akulturaci v českém prostředí, lze shrnout následovně: jde především o primární strategie, tedy ty, které vedou prostřednictvím přímých akcí ke změnám v prostředí, které způsobuje akulturační stres. Respondenti uvedli: studium češtiny, styk s Čechy prostřednictvím školy nebo navázání společenského styku s českými ženami prostřednictvím programu IWAP.[6] Jde rovněž o kognitivní strategie, které vedou u expatriotů ke změnám v jejich percepci problémových situací za účelem zmírnění akulturačního stresu. Podle literatury jsou to právě tyto strategie, které vzhledem k relativně krátkému pobytu v hostitelské společnosti jsou expatrioty nejvíce používány (Ward – Bochner – Furnham 2001). Respondenti konkrétně uvedli: diskuse s nezávislou třetí stranou za účelem změny vlastního náhledu, vyzkoušení různých způsobů nepřímé komunikace, vysvětlení kulturních specifik domácí kultury expatriotů Čechům a vnímání jejich reakcí v řeči těla nebo vyhnutí se konfliktním situacím/předmětům nebo v diskusi.

7. Závěr

Pokusili jsme se vytvořit určitý komplexnější obraz akulturace expatriotů-vyšších manažerů v českém prostředí. Jde o téma důležité, neboť předávání zahraničního technického a manažerského „know-how" firmám a jejich zaměstnancům na českém území je pro Česko nepostradatelné. Konkurenceschopnost naší národní ekonomiky závisí do značné míry i na schopnostech a dovednostech

[6] International Women Association Program.

těchto expatriotů. Proto vidíme poznání podstaty i širších souvislostí jejich práce za důležité také v rovině „akademické“. Jak uvádí Berry, je při interkulturním výzkumu zvláště důležitá „vzájemná komplementarita mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem“ (Berry et al. 2002: 290–291). V souladu s touto zásadou je v této studii prezentována zejména kvalitativní část výzkumu expatriotů-manažerů, a to jako plnohodnotný doplněk kvantitativní analýzy (viz Gärtner – Drbohlav 2012). Kvalitativní výzkum sice nemůže nahradit statistickou rigoróznost poznatků kvantitativního výzkumu, ale může, resp. musí pomoci poodhalit jinak skryté myšlenkové procesy, postoje a podstatu následného chování zkoumaných jedinců.

Především je nutno zdůraznit, že kvantitativní i kvalitativní výzkum potvrdil platnost prověřované hypotézy, že tak jako jinde ve světě, rovněž v Česku probíhá akulturace expatriotů v souladu s očekáváním podle Hofstedeho akulturační křivky (Hofstede 1997). Většina respondentů potvrdila, že prošli stadii počátečního nadšení, kulturního šoku, odcizení od nové kultury, funkčního přizpůsobení a adaptace. Stejně tak se potvrdila užitečnost, resp. oprávněnost užití některých dalších teoretických/konceptuálních přístupů – viz např. Gudykunstova teorie zvládání úzkosti a nejistoty – AUM (Gudykunst 2005), Tajfelova teorie sociální identity SIT (Berry et al. 2002) nebo Bennettova teorie vývoje kulturní vnímavosti DMIS (Bennett 1998) při vysvětlování podstaty zkoumané akulturace daných respondentů v českém prostředí. V tomto smyslu tento příspěvek přispěl do obecnější diskuse o aspektech procesu akulturace a možnostech uplatnění relevantních teorií/konceptů v prostředí post-komunistických zemí střední a východní Evropy.

Samotné výsledky kvalitativní analýzy poukazují na řadu problémů, se kterými se expatrioti musejí při adaptaci vyrovnat: především je to závislost na komunikaci v angličtině (neznalost českého jazyka), kulturní vzdálenost – především pocit nejistoty vyplývající z neschopnosti předvídat české chování a postoje, česká uzavřenost limitující vytváření širšího pohledu na svět, nedostatek vzájemného respektu mezi českými spolupracovníky, určitý stupeň české xenofobie a podcenění některých adaptačních atributů – zejména: podcenění vlivu kulturní/etnické identity, podcenění problémů s partnerem/partnerkou v novém prostředí, podcenění důležitosti podpory ze strany krajanů, podcenění společenského styku s příslušníky hostitelské kultury a podcenění výhod vyplývajících ze znalosti českého jazyka. Výzkum také poukázal na užitečné strategie, které při akulturaci expatriotům pomohly – studium češtiny, styk s Čechy prostřednictvím škol nebo jiných společenských institucí, diskuse o české kultuře s nezávislou třetí stranou

(koučem, učitelem) a vysvětlení atributů vlastní kultury Čechům a sledování jejich reakce.

V rovině aplikační tak příspěvek přináší poznatky, které lze přímo aplikovat při snaze o zlepšení kvality a účinnosti procesu akulturace expatriotů-manažerů v českém prostředí, a to jak na úrovni státu, tak na úrovni jednotlivých firem.

Září 2012

Literatura:

Bennett, M. J. (ed.): 1998 – *Basic Concepts in Intercultural Communication*. Yarmouth, Maine, USA: Intercultural Press.

Berry, J. W. – Kim U. – Minde T. – Mok D.: 1987 – Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review* 21: 491–511.

Berry J. W. – Poortinga Y. H. – Segall M. H. – Dasen P. R.: 2002 – *Cross-Cultural Psychology, Research and Applications.* (Second edition.) Cambridge: Cambridge University Press.

Burcin, B. – Drbohlav, D. – Kučera, T.: 2008 – Možnosti migračního řešení perspektivního úbytku a demografického stárnutí obyvatelstva České republiky. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 44: 4: 653–682.

Čermáková, D. – Schovánková, S. – Fiedlerová, K.: 2011 – Podnikání cizinců v Česku: vliv struktury příležitostí. *Geografie* 116: 4: 440–461.

Gärtner, M. – Drbohlav, D.: 2012 – Acculturation of Foreign Executive Managers (Sojourners) into the Czech Cultural Environment – a Quantitative Approach. *Geografie* 117: 4: v tisku.

Goldberg, D. P. – Blackwell, B.: 1970 – Psychiatric Illness in General Practice, a detailed study using a new method of case identification. *British Medical Journal* 23: 1: 439–443.

Gudykunst, W. B.: 2005 – *Theorizing about Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage.

Hocking, J. B. – Brown, M. – Harzing, A.: 2007 – *Ballancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriace Knowledge Transfer, Applications and Learning within a Transnational Organization.* Melbourne: University of Melbourne.

Hofstede, G.: 1997 – *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Janská, E.: 2007 – Adaptace/integrace imigrantů do majoritní společnosti: druhá generace cizinců a jejich rodičů v Česku. *Geografie* 112: 2: 142–160.

Krch, F. D.: 2000 – Vztah mezi tělesnou spokojeností a kvalitou života českých adolescentů. *Psychiatrie* 4: 4: 231–235.

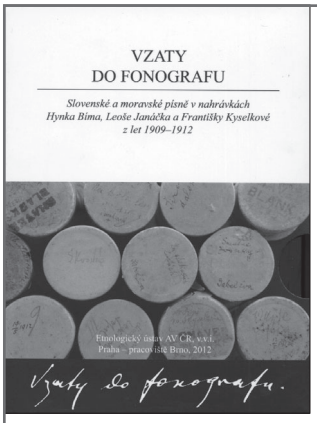
Medová, L.: 2011 – Vrátit se, či zůstat? Aspirace neoprávněně pracujících migrantů. *Geografie* 116: 4: 462–479.

Nový, I. – Schroll-Machl, S. & kol.: 2001 – *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.

Rákoczyová, M. – Trbola, R. (ed.): 2010 – *Sociální integrace přistěhovalců v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).

Sam, D. L. – Berry, J. W.: 2006 – *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. Cambridge: Cammbridge University Press.
Selmer, J.: 2000 – *International Adjustment of Business Expatriates: The Impact of Age, Gender and Marital Status*. Hong Kong: Hong Kong School of Business, Business Research Centre, Baptist University.
Uherek, Z.: 2003 – Cizinecké komunity a městský prostor. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 39: 2: 193–215.
Uherek, Z.: 2011 – Migrace a postmigrační kontaktní situace z antropologické perspektivy. In: Harald Christian Scheu (ed.): Migrace a kulturní konflikty. Praha: Auditorium: 256–263.
Ward, C. – Bochner, S. – Furnham, A.: 2001 – *The Psychology of Culture Shock*. New York: Routledge.

Contact: Ing. Michal Gärtner, BA; Doc. RNDr. Dušan Drbohlav, CSc., Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Přírodoveděcká fakulta UK v Praze, Albertov 6, 128 43 Praha 2, Czech Republic; e-mail: michal.gartner@o2active.cz, drbohlav@natur.cuni.cz.



Vzaty do fonografu

Slovenské a moravské písně v nahrávkách Hynka Bíma, Leoše Janáčka a Františky Kyselkové z let 1909–1912. Kolektiv autorů. Ed. Jarmila Procházková.

Etnologický ústav AV ČR , v. v. i., Praha – pracoviště Brno 2012, publikace obsahuje: I. Studie a zprávy (234 s.), II. Transkripce textů (181 s.), III. CD 1–3, DVD. Texty v češtině, slovenštině, rejstříky, německé resumé.

Publikace Vzaty do fonografu je výstupem tříletého mezinárodního projektu, který měl za úkol kompletně zpracovat zvukové dokumenty z fonografických válečků uložených ve sbírkách Etnologického ústavu Akademie věd České republiky, v. v. i., pracoviště Brno. Jedná se o záznamy slovenských a moravských písní, které pořídili Leoš Janáček, Františka Kyselková a Hynek Bím v letech 1909–1912. První díl této publikace obsahuje soubor odborných studií a zpráv, jež vyhodnocují daný materiál z různých úhlů, převážně z historického, etnomuzikologického a technického hlediska. Druhý díl nabízí posluchači transkripce mluvených a zpívaných textů. Třetí díl přináší soubor tří kompaktních disků se zpracovanými nahrávkami a datový disk, na kterém jsou uloženy další textové, zvukové a obrazové dokumenty.

Cena s DPH: 790 Kč

ISBN 978-80-87112-62-5