

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Mezikulturní rozdíly v multinacionální firmě

.....
(bakalářská práce)

Autor: Klára Matesová

Vedoucí práce: Ing. Františka Müllerová

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 7. 5. 2006

.....
Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Františce Müllerové za velice vstřícný přístup a podporu při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	4
1. Kultura a podniková kultura v multinacionálním prostředí.....	6
1.1 Kultura	6
1.1.1 Kulturní dimenze podle Hofstedeho	7
1.1.2 Kulturní rozdíly prvky viditelné a skryté.....	8
1.1.3 Kulturní šok	9
1.2 Podniková kultura a firemní kultura v mezinárodním kontextu	10
1.2.1 Podniková kultura	10
1.2.2 Podniková kultura mezinárodní firmy	12
2. Interkulturální komunikace.....	15
2.1 Neverbální komunikace	16
3. Spolupráce národností v mezinárodní firmě, možné konflikty a jejich řešení	18
3.1 Základní pravidla pro předcházení konfliktům.....	18
3.2 Komunikační problémy	19
3.3 Možné problémy a jejich řešení z manažerského pohledu	21
3.3.1 Interkulturální trénink	21
3.3.2 Přítomnost různých kultur ve společnosti problém i výhoda	23
4. Fúze a akvizice z pohledu multikulturních rozdílů.....	24
5. Případová studie:.....	27
5.1 O společnosti Lenovo	27
5.2 O společnosti IBM	28
5.3 O fúzi	29
5.4 Číňané vs. Američané – kulturní odlišnosti.....	30
5.5 Vnímání kulturních rozdílů v rámci Lenova a IBM – pohled čelních představitelů vs. pohled externích odborníků.....	32
5.5.1 Pohled čelních představitelů Lenova	32
5.5.2 Pohled externích odborníků	33
5.6 Překonávání kulturních rozdílů v mezi kulturami Lenova a IBM	33
Závěr	35
Použitá literatura	36

Úvod

V poslední době se čím dál častěji setkáváme s pojmem internacionalizace a globalizace. Příčiny a projevy globalizace lze spatřovat prakticky ve všech částech společenského života. Podílí se na nich kultura, náboženství, technika, filosofie, běžné lidské chování atd. Mohli bychom takto vyjmenovat ještě dlouhý seznam. Se vzrůstajícími technickými možnostmi se stále zmenšuje vzdálenost mezi jednotlivými regiony a národnostmi. Na jednom místě se tak mohou střetávat zcela odlišné tradice, hodnoty, postoje, které spolu mohou navzájem soupeřit, ale při vzájemné toleranci a uvědomování si rozdílů nakonec najít společnou cestu a naopak z odlišností těžit.

Na podobné problémy narážíme stále častěji ve světě obchodu. Řadě společností již nestačí rozvíjet obchodní aktivity v rámci své mateřské země a postupně přesouvají své aktivity do nejrůznějších koutů světa. V tom okamžiku vyvstává otázka kulturních odlišností. Expandující společnost jim nemusí věnovat přílišnou pozornost a prosazovat zvyklosti a postupy své kultury. Jedná se o poměrně jednoduchý přístup vyžadující jen minimální změny. Nahlédneme-li se do historie ale i do současnosti, skutečně najdeme společnosti, kde se strategie alespoň dočasně setkala s úspěchem.

Opačnou strategií je snaha o pochopení odlišností, jejich respektování a zamyšlení se, jak co nejlépe skloubit odlišné kultury ku prospěchu celé firmy. Může jít o velmi nelehký a někdy i zdoluhavý proces vyžadující velké úsilí, při čemž úspěch není nezbytně zaručen.

Problematika kulturních odlišností na pracovišti je velmi široká. V této bakalářské práci jsem se pokusila zaměřit na situace a možné konflikty, které mohou vyvstat při spolupráci různých kultur v rámci jedné společnosti, a zároveň na otázku řízení a zvládnutí kulturních odlišností z manažerského hlediska.

Jednotlivé kapitoly proto nabízí bližší pohled na různé oblasti setkávání odlišných kultur na jednom pracovišti. Za cíl jsem si stanovila vytvořit text, který by mohl být praktickou pomůckou pro osoby, jež se při své práci setkávají s příslušníky odlišných kultur. Následující text proto spíše než na teoretický výklad (který je však pro pochopení dalších souvislostí rovněž důležitý) klade důraz na vykreslení potenciálních konfliktních situací spojených s jejich možnými řešeními.

Závěr práce je pak věnován případové studii o fúzi amerického giganta IBM a čínské společnosti Lenovo. Fúze vždy představují složitou situaci z pohledu finančního, řídicího, organizačního, avšak zejména jde-li o sloučení firem ze zcela odlišného kulturního prostředí, neměla by být opomenuta ani otázka lidských zdrojů. Různé kultury mají různé hodnoty, postoje, odlišné styly komunikace, chování atd. Tento příklad nám umožňuje bližší pohled na problematiku sžívání zcela odlišných kultur, vnímání odlišností a řešení problémů. Zajímavá je pak konfrontace teoretické analýzy spolu s přístupy a názory samotných aktérů fúze a externích odborníků.

1. Kultura a podniková kultura v multinacionálním prostředí

V rámci mezinárodního podnikatelského prostředí se čím dál častěji setkávají zástupci ze zcela odlišných kultur, a to jak při obchodních setkáních, tak v rámci jedné firmy. Chceme-li se blíže zaměřit na problematiku kulturních odlišností a jejich působení v rámci multinacionální firmy, je vhodné si nejprve vymezit samotný pojem kultura.

1.1 Kultura

Existuje nespočet definic pojmu kultura. Slovo kultura pochází z latinského výrazu *cultura*, což mělo význam obdělávání země či kultivaci. Abstraktní podoby tento výraz nabyly pravděpodobně až v 18. století. V našich zemích je často kultura chápána v souvislosti s uměním. Pro potřeby této bakalářské práce však budeme kulturu vnímat v souvislosti se zvyky, způsobem jednání a komunikace, s hodnotami, které jsou typické pro osoby, skupiny či národnosti. Kulturou tedy budeme rozumět „vše, co mají lidé, co si myslí, co dělají a čím se zabývají jako členové určité konkrétní společnosti“¹ nebo jako „relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory.“² Kulturou lze rovněž nazvat to, co je sdílené, společné, co je obecné.

V oblasti teorie kultury se silně angažoval holandský profesor Geert Hofstede. Na základě svého několikaletého výzkumu v 53 zemích a 72 národních pobočkách stejné firmy stanovil kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější rovinu kulturních rozdílů mezi zeměmi a zaměřuje se na ty, které způsobují odlišné myšlení a chování v základních prvcích lidského života. Právě tyto kulturní odlišnosti mohou být jedním z klíčů, jak řešit vznikající problémy při střetávání odlišných kultur v rámci jednoho podniku.

¹ Šronek, I. : Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, Praha 2001

² Nový, I. a kolektiv: Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing, Praha 1996

1.1.1 Kulturní dimenze podle Hofstedeho³

- **Vtah k autoritě**

Tato kategorie spočívá v nerovnoměrném rozložení moci a míře tolerance tohoto rozdělení, při čemž se spíše jedná o subjektivní hodnocení stavu. Země s vysokým stupněm mocenské vzdálenosti jsou více ochotny tolerovat nastolené uspořádání bohatství a moci, naopak u zemí s nízkým stupněm je zdůrazňována příležitost získání moci a bohatství pro každého.

Příklad zemí s vysokým stupněm mocenské vzdálenosti - *Malajsie, Guatemala, Arabské země*

Příklad zemí s nízkým stupněm mocenské vzdálenosti - *Rakousko, Irsko, Nový Zéland, Dánsko*

- **Míra individualismu a kolektivismu**

Individualisticky zaměřené kultury zdůrazňují úspěch dosažený vlastním přičiněním. Existuje odpovědnost za své činy. Uplatňuje se právo na vlastní názor a seberealizaci. Organizovaný celek sehrává až druhotnou úlohu. Naopak kolektivistické kultury jsou typické tam, kde jsou lidé od narození začleňováni do silných a soudržných sociálních skupin. Zájmy skupiny jsou kladeny před zájmy jednotlivce.

Příklad kolektivistických zemí – *zejména asijské země (Japonsko, Korea), dále pak země románské (Španělsko, Francie)*

Příklad individualistických zemí - *USA, Německo*

- **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot**

Mezi maskulinní hodnoty patří asertivní chování, výkonnost, průraznost, orientace na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Opakem pak jsou femininní hodnoty, pro něž jsou typické umírněnost, tolerance, emocionalita, péče o kvalitu a kulturnost života.

Příklad maskulinních zemí - *USA, Německo, Japonsko, Rakušané*

Příklad femininních zemí - *Švédsko, Norsko, Dánsko*

³ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

- **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace**

Krátkodobě orientované společnosti upřednostňují činnosti s rychlým efektem. Dalšími znaky jsou tendence ke konzumnímu způsobu života, žití na dluh, důraz na současnost.

Dlouhodobě orientované společnosti jsou naopak více ochotny angažovat se v činnostech s výsledkem až v delším časovém horizontu. Mezi osobnostní rysy těchto kultur patří vytrvalost, šetrnost.

Příklad krátkodobě orientovaných zemí - USA, Německo, Velká Británie, Kanada, Pákistán

Příklad dlouhodobě orientovaných zemí - zejména asijské země, např. Japonsko, Čína, Hong Kong

- **Snaha vyhnout se riziku a nejistotě**

Velká snaha vyhnout se nejistotě je spojována s mimořádným úsilím přesně postupy plánovat, stanovovat detailní normy a pravidla. U takovýchto kultur nelze očekávat tendence k improvizaci.

Příklad zemí s vysokou měrou vyhýbání se riziku – Německo, Portugalsko, země Latinské Ameriky

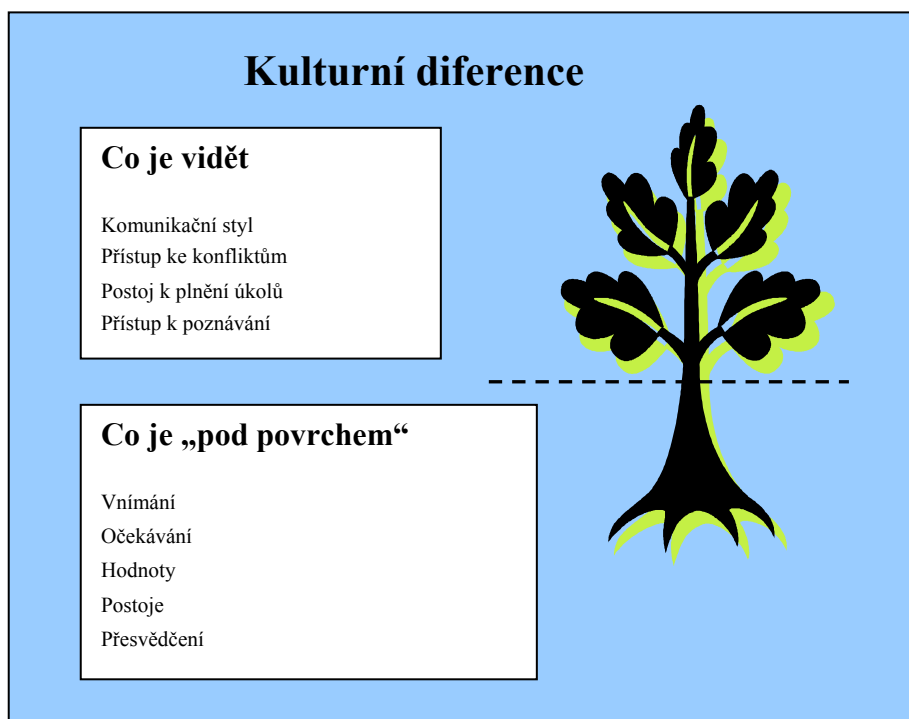
Příklad zemí s nízkou měrou vyhýbání se riziku – Dánsko, Jamajka, Švédsko,

Kulturními odlišnostmi se zabývali též další autoři jako např. Fons Trompenaars, který dále rozvedl Hofstedeho analýzu a identifikoval sedm kulturních dimenzí. Oblast kulturních standardů pak zpracoval Alexandr Thomas. Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které mezi sebou sdílí příslušníci určité kultury a tato pravidla jsou jimi závazně respektována. Jsou měřítkem toho, co je v dané kultuře obvyklé, standardní, normální a určují míry akceptovatelnosti odlišných standardů.

1.1.2 Kulturní rozdíly prvky viditelné a skryté

Mluvíme-li o kulturních odlišnostech můžeme zaznamenat rozdíly, které jsou na první pohled patrné, ale existují rovněž difference působící „zevnitř“, difference, které nejsou na první pohled zřetelné. Pro lepší pochopení si vše uveďme názorně.

Obrázek 1: Kulturní rozdíly – prvky viditelné a skryté



Zdroj: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cross-cultural_differences.html

1.1.3 Kulturní šok

Pokud nejsme dostatečně připraveni přijmout odlišnosti jiných kultur může se dostavit tzv. kulturní šok. Ten se vyznačuje následujícími rysy:

- Překvapení až znechucení jinou kulturou
- Pocit ztráty zázemí
- Pocit, že nás okolí nechce přijmout.
- Ztráta sebedůvěry, pocit bezmoci
- Uzavírání se do sebe
- Pokles pracovního výkonu
- Pocit, že člověk dělá chyby, které okolí citlivě vnímá a přísně vyhodnocuje, ale přitom sám neví, o jaké chyby se jedná.

Závisí především na míře odlišnosti kulturního prostředí, dosavadních zkušenostech, důležitosti úkolů, které je nutno v cizím prostředí řešit, na úrovni znalostí o odlišné kultuře, celkové vyrovnanosti osobnosti a řadě dalších faktorů. Nevypořádání se s důsledky kulturního šoku může vést nejen k subjektivním potížím psychického rázu, zároveň však může mít

pro podnik dalekosáhlé následky související s poklesem efektivity činností podniku nebo dokonce se zmařením podnikatelského záměru.

1.2 Podniková kultura a firemní kultura v mezinárodním kontextu

Pro pochopení podstaty podnikové kultury v podmínkách mezinárodní firmy si nejprve definujeme samotný pojem podniková kultura.

1.2.1 Podniková kultura

Existuje nespočet definic podnikové kultury. Jako příklad si uveďme definice „Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných“⁴, „Specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství“⁵.

Firemní kultura ovlivňuje úspěšnost podniku také prostřednictvím představ, hodnotových postojů a pracovních přístupů zaměstnanců společnosti. Právě na lidech totiž nejvíce záleží dosažené výsledky všech procesů a řešení problémů. Především to platí o procesech spojených s inovacemi, efektivností využívání zdrojů, s kvalitním výběrem dodavatelských služeb a volbou technologií, s produktivitou práce i úspěšností uplatnění výsledků na trhu. Firemní kultura tvoří jeden ze základních pilířů pro existenci prosperujícího a úspěšného podniku. Nedílným prvkem kultury je silná víra a nadšení pro vizi budoucnosti podniku.

Díváme-li se na podnikovou kulturu z manažerského hlediska, existence silné podnikové kultury je důsledkem progresivní organizace a řízení, při tom tato podniková kultura umožňuje její úspěšné uplatňování.

V literatuře o managementu se dočteme, že podnikové řízení lze rozložit na komponenty strategické (systém řízení), strukturální (hierarchické uspořádání, koordinační procesy), procesuální (řízení, kontrolní mechanismy), personální (lidský prvek, motivační faktory), kulturní (např. podniková kultura). Podniková kultura pak působí jako

⁴ Pfeifer, L. – Umlaufová, M.: Firemní kultura – Síla sdílených cílů a priorit. Grada, Praha 1993

⁵ Nový, I. a kolektiv: Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing, Praha 1996

určitý sociální mezičlánek, který je koordinujícím integrujícím prvkem pro ostatní komponenty.

Pro úspěšnou činnost podniku z hlediska firemní kultury je podle Nového a kol.⁶ třeba učinit následující kroky.

- Provéřit, zda existující podniková kultura skutečně umožňuje realizaci podnikové strategie v budoucnosti.
- Rozpoznat všechny subkultury existující v podniku.
- Při fúzi s jinou firmou předem odhalit potenciální rozdíly mezi odlišnými podnikovými kulturami ve snaze předejít nedorozuměním, konfliktům, ale především urychlit vzájemnou koordinaci a dosáhnout tak úspěšného naplnění podnikatelských záměrů.
- Empiricky podchytit sledovat a vyhodnocovat vývoj podnikové kultury v čase.

Podniková kultura může naplňovat určité charakteristiky v rozmezí mezi krajními polohami.

1. Orientace na proces vs. orientace na výsledky

Na výsledky se orientují spíše instituce, kde převažuje produkce s velkou pracovní náročností nebo tam, kde se uplatňuje spíše plochá organizační struktura - např. společnosti zabývající se výzkumem či obecně službami.

2. Orientace na lidi vs. orientace na úkoly

Na úkoly se zaměřují obvykle společnosti silně orientované na zisk a firmy se zaměstnanci dosahujícími nižšího vzdělání a vyššího věku. Naopak převládající orientaci na lidi můžeme zaznamenat ve společnostech s primární zainteresovaností na výkon.

3. Vazba na podnik vs. vazba na profesi

Orientace na profesi převládá ve velkých společnostech, firmách s vyspělými technologiemi nebo tam, kde převažují vysoce kvalifikovaní pracovníci. Na podnik bývají orientované spíše malé společnosti s tradičními technologiemi.

⁶ Nový, I. a kolektiv: Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing, Praha 1996

4. *Otevřený systém vs. uzavřený systém*

Otevřený systém umožňuje otevřenou diskuzi o kontroverzních podnikových problémech. Tento typ převládá ve velkých společnostech s mladým personálem a zároveň je upevňován na pracovištích s vyrovnaným poměrem mužů a žen. Uzavřenost se naopak projevuje u méně kvalifikované práce svázané formalizací pracovních činností.

5. *Slabá kontrola vs. silná kontrola*

Vysoká míra kontroly se vyskytuje tam, kde se setkáváme s vysokou mocenskou distancí mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Na silnou kontrolu je možno narazit u méně kvalifikovaných pracovníků, a co je zajímavé, také v ženském pracovním kolektivu.

1.2.2 Podniková kultura mezinárodní firmy

Odlišné kulturní zázemí zaměstnanců s sebou přináší řadu překážek. Mezikulturní rozdíly se projevují ve všeobecném chování jako jsou pravidla etikety, normy, hodnoty, způsoby vyjadřování. Tyto aspekty se pak odrážejí v rámci podniku na vyšších úrovních ve stylu řízení, marketingových taktikách a v neposlední řadě právě v podobě podnikové kultury.

Jak bude vypadat podniková kultura v mezinárodní firmě záleží mimo jiné i na způsobu, jakým tato společnost vznikla. Objasníme si čtyři možné typy vzniku mezinárodní společnosti a s tím i pohled na podnikovou kulturu v každém z případů.

- **Vybudování dceřiné společnosti na zelené louce**

V tomto případě se nová pobočka formuje zcela od začátku. Postupně je vybírán řídicí a ostatní personál z lokálních zdrojů podle kritérií mateřské společnosti. Ve výsledné kultuře se mísí kultura mateřské společnosti spolu s místní národní kulturou. Kulturní riziko pak není příliš vysoké.

- **Převzetí firmy v zahraničí**

Převzetí firmy obvykle probíhá poměrně rychle. I když akvizici zahraniční společnosti mohou předcházet studie zaměřené na kulturní rozdíly, často je spojena spíše s finančními zájmy a možné kulturní problémy zůstávají opomíjeny. V některých případech však může takový postup vést k likvidaci původního lidského kapitálu a úpadku společnosti.

- **Mezinárodní fúze**

Riziko neúspěchu je velmi podobné jako u předchozí situace. V žádném případě se nedoporučuje řešit problém odlišných podnikových kultur silou. Cestou k úspěchu je spíše snaha o postupné nalezení společné nové podnikové kultury.

- **Společný podnik / Joint-Venture**

Tato situace se může odvíjet podobně jako vybudování společnosti na zelené louce nebo se začne vytvářet zcela nový podnik. Potom velmi záleží, kdo se bude více snažit prosazovat své know-how, řídicí pracovníky a podobně. Silná strana pak obvykle určuje podobu podnikové kultury.

Nyní se zaměříme na možné modely podnikové kultury v rámci mezinárodní společnosti. Jedná se o:

Model kulturní dominance

V rámci této strategie je cílem vytvořit globální podnikovou kulturu společnou pro všechny součásti společnosti. Prosazuje se princip univerzalizmu – předpokládá se, že to, co platí v jedné zemi, není třeba příliš měnit a lze všude aplikovat. Pokud nastanou problémy s adaptací, manažeři centrály to považují za nedostatečnou celkovou vzdělanost místních zaměstnanců. Zdánlivě sporná strategie však nachází ve světě uplatnění a může být i velmi úspěšná viz. společnost Mc Donald's s pobočkami po celém světě. Pokud má model kulturní dominance fungovat, je třeba vynikající ovládnutí a zvládnutí celého systému personálního řízení. Úsek lidských zdrojů by se měl angažovat zejména v oblastech výběru zaměstnanců, pracovní kariéry vzdělávání a výcviku.

Model plurality kultur

Principem modelu plurality kultur je vytvoření dostatečného prostoru pro všechny národní a podnikové kultury. Ty jsou jenom omezeně nuceny řídit se univerzálními cíly, postupy. Strategie se uplatňuje zejména tam, kde není téměř možné nastolit univerzální podnikovou kulturu nebo také tam, kde jsou respektovány požadavky a očekávání místních pracovníků. Management se pokouší maximálně využívat kulturní diverzitu ve prospěch firmy.

Problémem může být snaha prosazovat vlastní zájmy před strategií společnosti jako celek. Z toho důvodu bývají vytvářena četná opatření jako například princip systematické rotace pracovníků, zavádění mezinárodních kontrolních orgánů a podobně. V porovnání s globální strategií je personální řízení společně s přípravou a vzděláváním v rukou domácích poboček firmy.

Synergický model

Tento model spojuje prvky obou předchozích modelů. Spojuje některé rysy národních kultur v zájmu jediné společné kultury. Centrála má v takovýchto podnicích spíše koordinační funkci a ve společnosti převládá horizontální rozhodování tzn. delegování rozhodovacích pravomocí i do místních poboček. Výsledkem je účelné a efektivní propojení kulturně odlišných částí mezinárodní firmy. Synergický model je považován za optimální strategii budoucnosti, jelikož posiluje samostatnost a spoluodpovědnost pracovníka v jakémkoliv místě jeho působení.

Utváření tohoto typu kultury je dlouhým a složitým procesem a obvykle zahrnuje dvě fáze:

1. Z počátku vedle sebe existuje velké množství národních kultur, jejichž vzájemná koexistence je usnadňována značnou tolerancí diferencí.
2. První fáze přechází v druhou v okamžiku, kdy je vzájemná tolerance nahrazena pochopením a kulturní difference jsou využívány ve prospěch firmy. Spojení kultur má v této fázi synergický efekt.

2. Interkulturální komunikace

Rozdíly v kultuře, tedy především v určitém způsobu, jak lidé žijí, myslí, komunikují, se většinou objevují, setkají-li se při komunikaci dvě odlišné národnosti, odlišné společenské vrstvy. Takovéto rozdíly se mohou projevovat a obvykle se projevují v multinacionálním podniku. Například mezi manažery a podřízenými pracovníky.

Pokud máme být schopni komunikovat i nad rámec své kultury je třeba přijmout a osvojit si tři základní kroky:

1. Uvědomění si odlišností kultur
2. Poznávání nových kultur, získávání nových znalostí
3. Nabývání vlastních zkušeností s aktivní komunikací

Na každou kulturu je třeba hledět objektivně, neporovnávat ji na základě měřítek své kultury. Je třeba naučit se odlišnosti respektovat. Pokud budeme úspěšní v poznávání a chápání odlišné kultury, budeme tak mít lepší předpoklady pro zvládnutí interkulturální komunikace. V praxi budeme moci prověřit nabyté znalosti a zabránit tak nedorozuměním či konfliktům, ke kterým by jinak mohlo docházet.

Diference v interkulturální komunikace souvisí mimo jiné s již zmíněnými Hofstedeho kulturními dimenzemi, konkrétněji s mírou mocenské vzdálenosti. Vyjadřování nadřazenosti a podřazenosti, otevřenosti a uzavřenosti se může mezi různými kulturami lišit. Kultury s velkou mírou mocenské autority dávají v komunikaci najevo úctu výše postaveným autoritám. Zprávám nadřízené osoby se pak automaticky přikládá větší pozornost a má pro podřízené větší závažnost. Nevýhodou však je, že nadřízenému se spíše nekladou další otázky, což může vést k neefektivní komunikaci a tedy i neefektivnímu řešení problému (příkladem mohou být některé asijské země).

Nedorozumění a špatné pochopení se v rámci odlišných kultur je častou příčinou mezikulturních problémů v multinacionálních projektech. K problémům v komunikaci může docházet z řady příčin. Mezi ty nejmarkantnější patří:

Rozdílné významy stejného slova

Stejně jako gesta i slova mohou mít zcela jiný význam. Uvedme zcela banální příklad: To, co ve francouzštině znamená tank, je v angličtině chápáno jako auto.

Různé úsudky ze stejné situace

Stejná situace může být různými národnostmi interpretována zcela odlišně.

Rozdíly v neverbální komunikaci

Viz následující podkapitola.

2.1 Neverbální komunikace

Říká se, že až dvě třetiny úspěchu při vyjednávání tvoří právě neverbální komunikace. Řeč těla nám může poskytnout dobrý obrázek o tom, co si člověk myslí, jaké zaujímá postoje. Gesta a výraz tváře mohou prozrazovat emoce a názory. Nicméně často mohou být nesprávně interpretovány, což je umocněno kulturními odlišnostmi v používání a interpretaci neverbálních podnětů. Proto zejména tam, kde jsou častá jednání a všeobecně kontakt s jinými kulturami, je dobré naučit se těmto odlišnostem porozumět a rozpoznávat. Můžeme tím tak předejít řadě nedorozumění.

Oblasti nedorozumění v rámci neverbální komunikace

- Výraz ve tváři
- Oční kontakt
- Dotek
- Osobní prostor
- Gesta
- Zvuky

Oční kontakt

Mnoho Asiatů, Afričanů nebo obyvatelů Orientu má tendenci sklánět hlavu a vyhýbat se přímému očnímu kontaktu jako výraz respektu, zatímco pro většinu Evropanů a obyvatel Severní Ameriky může být absence očního kontaktu chápána jako nezdvořilost či přílišná plachost.

Osobní prostor

Osobní prostorová zóna se odlišuje kultura od kultury. Na Středním východě mohou u sebe stát osoby stejného pohlaví blíže než například Američané, ale naopak osoby druhého pohlaví v těchto zemích dodržují mnohem větší osobní vzdálenost.

Dotek

Vzájemný dotek může být velmi ošemetná záležitost a je velmi ovlivněna kulturou. Zatímco severské státy a Asijské země se mohou zdát v tomto ohledu chladné, ve Francii a Itálii je vzájemné dotýkání se poměrně časté a nijak neobvyklé.

Jelikož je tato otázka poměrně citlivou záležitostí, doporučuje se v případě úplné neznalosti chování druhé strany se vzájemnému dotýkání z počátku vyhýbat a spíše vyzkoušet, co je akceptovatelné i pro druhou stranu.

Gesta

Pro každou kulturu jsou typická různá gesta. K neprospěchu interkulturální komunikace však může být jejich interpretace v každé zemi odlišná. Neznalost výkladu gest v jednotlivých kulturách může vzbudit pouhé pousmání ale také nepochopení či přímo urážku druhé osoby.⁷

⁷ Jako příklad lze uvést pouhé sezení s překříženýma nohama. To může vyvolat v některých kulturách větší problém, než by se mohlo zdát. Pokud totiž špička horní pokrčené nohy směřuje přímo na osobu pocházející ze Středního východu, může se člověk cítit velmi nekomfortně, jelikož toto gesto má v islámských zemích význam ohrožení zbraní. A proto, pokud chceme mít při sezení zkřížené nohy, je třeba dávat si pozor na směr chodidla.

Dalším příkladem může být gesto pro vyjádření souhlasu či nesouhlasu. Souhlasné přikyvování či vrtění hlavou ze strany na stranu může mít v některých zemích zcela opačný význam (např. Bulharsko). V několika málo kulturách se pak pro vyjádření nesouhlasu používá zaklání hlavy (Řecko, Korfu, Malta, Sicílie, jižní části Itálie, arabské země).

3. Spolupráce národností v mezinárodní firmě, možné konflikty a jejich řešení

Jestliže firma provádí své činnosti v rámci více zemí je nanejvýš pravděpodobné, že se zde bude setkávat řada kultur. Kulturní odlišnosti pak mohou vést nejen k nedorozuměním, ale také někdy dokonce zamezit vzájemnou spolupráci. Problematiku konfliktů si nyní blíže osvětleme.

3.1 Základní pravidla pro předcházení konfliktům

Řada problémů nemusí souviset ani tak s odlišnostmi kultur jako spíše s neznalostí, která s sebou přináší nedorozumění a vzájemné nepochopení se. V takovýchto případech může být chování příslušníků odlišné kultury považováno za nesprávné, podivné, nenormální. Nový a Schroll-Machl⁸ uvádí tři základní kroky, jak řešit problémy diverzity. Upozorňuje však, že provedení těchto kroků samo o sobě ještě nemusí být cestou k úspěchu.

- **Cizí kulturu je třeba dobře znát**

Často se setkáváme s názory, že se jednotlivá kulturní specifika s příchodem moderní doby postupně stírají. Stále můžeme narazit na řadu odlišností, které si však nestačí jen připustit, ale je třeba je umět poznat, pojmenovat, pochopit. Studium druhé kultury a jejích kulturních dimenzí je jedním z předpokladů úspěšné spolupráce.

- **Cizí kulturu je třeba respektovat**

Pro úspěšnou spolupráci je třeba respektovat druhou kulturu a vyhnout se jakémukoliv soudu. Nelze říci, která kultura je lepší. Kultura v dané zemi znamená jen optimální zvládnutí podmínek pro dané prostředí. Je-li jedna kultura vhodná pro určitou zemi, nemusí totéž platit pro zemi druhou.

⁸ Nový, I.-Schroll-Machl, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 2001

- **Ve vztahu ke kultuře je třeba činit vstřícné kroky**

Stejně jako v běžné sociální interakci, vstřícný krok je druhou stranou chápán jako snaha o řešení problému. V interkulturální komunikaci může vstřícné gesto pomoci zlehčit celkové napětí a usnadnění dalších procesů. Máme-li dobré znalosti o kultuře druhé strany, lze malým ústupkem, který je však významný pro druhou stranu, dosáhnout řešení akceptovatelné pro strany obě, aniž by nás to stálo větší úsilí nebo abychom museli ztratit svoji tvář.

3.2 Komunikační problémy

Je třeba uvědomovat si nejen odlišnosti, ale i objevovat, v čem jsou si kultury podobné. Pokud se ocitneme v komplikované situaci pramenící z kulturní diverzity, doporučuje se využít svých znalostí o kultuře druhé a pokusit se vcítit do její role. Uveďme některé praktické rady v rámci mezikulturní komunikace

Stále se ujišťovat o správném porozumění

Pokud existují pochybnosti, je třeba ptát se. Je důležité se ujistit, že zahraniční kolegové rozumí, to co bylo vysloveno, diplomaticky své kolegy přimět, aby reagovaly na naše sdělení a tím vyjádřily plné porozumění problému či aby vlastními slovy zopakovali, co bylo řečeno. Ač se to zdá být banální rada, může tento postup velmi pomoci při zjištění oblastí, kde došlo k nesprávné interpretaci.

Zajímat se o detaily

Ačkoliv mají některé národnosti sklon dohodnout se pouze na všeobecném rámci a detaily společně s jejich řešením nechávat na pozdější jednání, doporučuje se komunikovat i jemnější podrobnosti, jelikož pro nemožnost aplikovat detailnější části dohody, mají některé národy tendenci rušit i původně vyjednaný všeobecný rámeček.

Používat nekomplikované vyjadřování

Používání nekomplikovaných výrazů a větných struktur by mělo být jedním z rysů jednání v mezinárodních firmách, kde se setkává více kultur. Důvodem je usnadnění vzájemné komunikace. Podstatou tohoto řešení je samotný princip komunikace. Ten, kdo podává zprávu, ji nějakým způsobem kóduje, dává informaci zvukovou, vizuální a jinou

podobu. Příjemce pak zprávu dekoduje a zde dochází k největším problémům obzvláště na poli odlišných kultur.

Odborníci všeobecně při interkulturální komunikaci doporučují používat takové kódy, které budou příjemci snáze srozumitelné. Při podávání informací je třeba rovněž vycházet ze znalostí o druhé kultuře, aby tak příjemce mohl zprávu co nejpřesněji dekodovat.

Pokud je to možné, používat komunikaci tváří v tvář

Jen tak je zpráva nejkompexnější a je možné případné rušivé elementy dostat více pod kontrolu. Příjemce totiž nevnímá obsah zprávy odděleně, ale může si informaci dotvářet i na základě kontextu – neverbálních signálů, které nám však jako příslušníkovi jiné kultury musí být známe. Výhodou je možnost okamžité zpětné vazby umožňující ověřit si, zda byla informace příjemcem správně pochopena.

Příklad mezikulturních komunikačních problémů v praxi

Společnost BakBone Software s centrálou ve Spojených státech amerických je mezinárodní firma, která se z určitých důvodů rozhodla řešit komunikaci mezi členy multinárodních týmů prostřednictvím telekonferencí. Ač se to zdál být dobrý nápad, záměr narazil na mezikulturní rozdíly.

Původní předpokladem bylo, že se telekonferencí budou účastnit všechny relevantní osoby – tedy i příslušníci jiných národností. Problém však nastal u Japonců. Ačkoliv byli schopni plynne mluvit anglicky, mysleli si, že jejich angličtina není dostatečně dobrá. A tak se stalo, že se japonští kolegové spíše zdržovali svých komentářů, než aby dali najevo svoji domnělou špatnou znalost angličtiny.

Proto se ostatní členové týmu museli naučit dávat Japoncům otázky. Ty však musely být správně formulovány. V praxi se totiž ukázalo, že japonští kolegové mají tendence odpovídat jinak než ostatní členové týmu. Američané obvykle vyjádřili, co si mysleli, ale u Japonců otázka typu ano – ne obvykle skončila odpovědí ano, i když by neměla.

Vedoucí týmu sice hodnotí spolupráci týmu kladně, a to především díky samotným lidem v týmu. Mezikulturní rozdíly však stále představují určité překážky a tak bohužel musí některé telekonference probíhat stále odděleně a nemohou se jich účastnit všechny národnosti.

Pro zdůraznění nutnosti uvědomovat si odlišnosti v mezikulturní komunikaci si uvedme ještě jeden krátký příklad tentokrát z českého prostředí.

O svém kulturním šoku se zmínil ředitel jisté brněnské firmy. Při své návštěvě na Českých obchodních dnech v Šanghaji byl z počátku velmi mile překvapen. Číňané vypadali, že souhlasí s každou nabídkou, neustále říkali: „Ano, nás to zajímá.“ Nadšení však opadlo v okamžiku, kdy byl ředitel oné firmy poučen, že Číňané a Asiaté obecně vysloví NE pouze výjimečně. Jak již z předchozího příkladu vyplynulo, ano může mít v některých kulturách význam ne. To, že Japonec míní ne, pak musíme odvozovat z celé řady náznaků, gest. Lidé obeznámení s japonským kulturním prostředím dávají rady, jak NE v u japonských kolegů rozeznat. Je třeba dávat pozor na gesta. Japonec může říkat ano, ale přitom pohyby prstů naznačuje odmítnutí.

3.3 Možné problémy a jejich řešení z manažerského pohledu

Problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji jako důsledek odlišných očekávání, která si jednotliví partneři nemusí plně uvědomovat. Tak například manažeři z vyspělých zemí se zpravidla domnívají, že by se zaměstnanci měli podílet na rozhodování či si sami získávat potřebné informace. U zaměstnanců, kteří očekávají, že jim jejich nadřízený naopak detailně stanoví jejich úkoly a předá veškeré potřebné informace, může podobný řídicí styl narážet na nedorozumění, jehož výsledkem je oboustranná nespokojenost. Nerespektování kulturních rozdílů může tendenci zaměstnanců k vlastnímu kulturnímu odlišení dále podporovat. Odmítání přístupů jiných kultur a tendence preferovat vlastní hodnoty projevující se například nekritickým zdůrazňováním vlastních podnikových přístupů je obvykle častější u osob pociťujících při střetu s požadavky jiné kultury obavy ze ztráty kvalifikace. Při řešení problémů tohoto typu může pomoci např. trénink interkulturální.

3.3.1 Interkulturální trénink

Cílem je upozorňovat na kulturní rozdíly v chápání obsahu komunikace, učit vnímat a interpretovat pracovní či řídicí situace z perspektivy zahraničních kolegů, být citlivý k typickým zdrojům kulturních nedorozumění, posilovat otevřenost při vnímání a přejímání postupů z odlišných kultur a budovat vzájemnou důvěru mezi jejich představiteli. Rozvíjí především takové sociální dovednosti, které podporují a rozvíjí samostatnost, zlepšují úspěšnost v interakci, vzájemné komunikaci či dokonce sociálních situací.

Pro podporu zvyšování interkulturální kompetence by mělo být podle Nového a kol.⁹ paralelně sledováno několik cílů:

- a) Podpora aktivního zvládnutí řeči
- b) Zlepšení sociálních a komunikačních dovedností
- c) Posílení schopnosti vypořádat se se stresem
- d) Podpora sociální citlivosti při interakci a komunikaci s příslušníky cizí kultury
- e) Odstranění etnocentrismu, tzn. postojů, názorů a jednání k podceňování a odmítání cizí kultury, posilování vědomí kulturního relativismu, respektu a tolerance
- f) Podpora zájmů o cizí kulturu a kontakt s jejími reprezentanty
- g) Vytváření realistických očekávání ve vztahu k druhé kultuře
- h) Zprostředkování informací a poznatků o cizí kultuře

Tyto cíle by měly být vodítkem pro organizování různých tréninkových programů, které by tak měly přispívat ke zkvalitnění práce mezinárodních týmů a tím ke větší efektivitě v celé společnosti.

V praxi se doposud vyvinulo několik typů interkulturálních tréninků. Následující popis neslouží jako výčet všech možností, ale pouze jako orientační přehled možných přístupů.

Informativní trénink – zprostředkování informací

Tento typ tréninku je veskrze zaměřen na podávání informací o jiných kulturách (např. informace o klimatických podmínkách, zvycích a zároveň o psychologických a sociologických tématech). Většinou se uskutečňuje formou přednášek, prezentací, výpovědí spolupracovníků majících osobní zkušenosti s danou zemí. Nevýhodou je ale spíše teoretický přístup bez větší možnosti vyzkoušet si jednotlivé situace v praxi.

Trénink založený na výrazné aktivitě účastníků

Tato metoda je založena na větší účasti posluchačů. Probíhá například formou hraných scének, přehrávání videoscén z prostředí cizí kultury, při nichž účastníci zaznamenávají vlastní postřehy na základě určených pravidel. Podávané informace se týkají zejména způsobu

⁹ Nový, I. a kolektiv: Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing, Praha 1996

jednání typických představitelů cizí kultury, jejich hodnot, sociálních norem, kritérií hodnocení druhých atd.

Interaktivní trénink – trénink s příslušníkem druhé kultury

Cizí kultura je přímo zprostředkovávána prostřednictvím příslušníka cizí kultury. Účastní tak mají v simulovaných situacích možnost přímé interakce s cizí kulturou a zároveň je jim vysvětlována interpretace jejich jednání a naznačovány oblasti možných nedorozumění.

Kulturní asimilátor

Metoda kulturního asimilátoru předpokládá, že interkulturální kompetence zaměstnance se zvyšuje, pokud ví, že se jeho obchodní partner chová v určitých situacích jinak než ve svém domácím prostředí, jestliže ví, proč se tak chová, co od něj partner očekává či jaký užitek je možno získat ze vzájemných kulturních odlišností.

3.3.2 Přítomnost různých kultur ve společnosti problém i výhoda

Jak už jsem si naznačili, přítomnost více kultur ve společnosti může vyvolávat určité problémy, a to i přes snahu respektovat zmíněná pravidla. Objeví-li se drobné konflikty v rámci společnosti, nemusí to mít nutně jen negativní dopad. Drobná nedorozumění mezi pracovníky v rámci jedné společnosti, mohou působit jako trénink pro „opravdové“ obchodní záležitosti.

Kulturní rozmanitost má na výkon pracovních skupin často velmi pozitivní vliv. K jejím nesporným přínosům patří, že do organizace přináší nové či odlišné pohledy a perspektivy a s nimi i větší otevřenost k novým myšlenkám, flexibilitu a kreativitu. Mnohokulturní týmy bývají zpravidla vhodnější k řešení úkolů spojených s inovacemi, méně však k řešení úkolů rutinní povahy. Jedním z předpokladů efektivní spolupráce mezinárodního týmu je využívání kulturní rozdílu v rámci pracovní skupin místo záměrného potlačování diverzity.

K posílení spolupráce a vzájemného respektu mezi členy mnohokulturních týmů lze využít již zmíněné interkulturální tréninky.

4. Fúze a akvizice z pohledu multikulturních rozdílů

V této části se bude budeme zabývat fúzemi z pohledu sžívání někdy zcela odlišných národních a podnikových kultur. Fúze mezi společnostmi představuje velmi složitý proces, kdy jsou kladeny velké nároky nejen na vedení společnosti, které musí koordinovat činnosti po stránce technické, finanční a zabývat se dalšími neméně složitými úkoly. Novým situacím a z toho vznikajícímu psychickému tlaku musí čelit i řadoví zaměstnanci. Jak jsme již uvedli v předchozím textu, má-li být fúze úspěšná, jedním z předpokladů je hledání nové optimální společné kultury. Tento proces je velmi složitý i při fúzování firem ze stejné národní kultury. Představme si tedy složitost situace, kdy se v jedné firmě v poměrně krátké době začnou setkávat zcela odlišné národní a podnikové kultury a jsou nuceny spolu spolupracovat.

O tom, že to není vždy lehké svědčí následující údaje. Některé prameny udávají, že až sedmdesát procent fúzí a akvizic krachuje nebo společnosti po delší dobu vykazují nižší výsledky než očekávané výsledky. Autoři Mitchell & Holme z Velké Británie ve své studii z roku 1996 uvedli, že hlavní příčinou neúspěchu akvizic zanedbání kulturních odlišností.

Příčinou bývají nepřekonatelné kulturní rozdíly a nedostatečná komunikace. Nestačí provést akvizice či fúzi dobře pouze po technické a právní stránce, je třeba přizvat i odborníky na mezikulturní komunikaci a podnikovou kulturu, jinak mohou nastat vážné problémy. Jedním z řešení může být snaha o proces integrace postupným osvojováním si a adresováním kulturních odlišností. I když se dvě společnosti zdají být velmi podobné, mohou se lišit v řadě věcí. Uveďme si příklad příklady odlišností, na které sice mohou narážet společnosti stejné kultury, ale mnohem markantněji se uplatňují v mezinárodním prostředí.

Tabulka 1: Příklady odlišností podnikových a národních kultur

Společnost A	Společnost B
Zájem o potřeby zaměstnance Citlivě zvažuje dopad svých rozhodnutí. Vysoká míra důvěry	Nepřikládá potřebám zaměstnance důraz Upřednostňovány zájmy společnosti. Nízká míra důvěry.
Zaměření na interní záležitosti a priority	Externí zaměření, hledá nové příležitosti a trendy.
Uvolněné prostředí Klidné, stálé, nízká úroveň stresu	Stresující prostředí Dlouhá pracovní doba, vysoká míra stresu, rychlé změny
Orientovaná na úkoly (viz výše)	Orientovaná na procesy
Neformální struktura Nebyrokratická, plochá	Formální struktura Byrokratická, hierarchická
Nižší kontrola nad financemi Důvěra, nízký stupeň kontroly	Vysoký stupeň kontroly Finanční záležitosti jsou velmi významné
Sdílené vedení	Individualisticky pojaté vedení

Zdroj: http://www.gofastforward.co.uk/fasttraining/consultancy/merger_acquisitions.html

S kulturními odlišnostmi je třeba se vyrovnávat. Jako pomoc při zvládnutí mezikulturních odlišností můžeme využít teorii ústupků z oblasti vyjednávání. Zde se říká, že pro nás malý ústupek může znamenat mnoho pro druhou stranu. Pokud vyhovíme zvyklostem druhé kultury a při tom nás to nestojí velké odříkání, můžeme se dočkat vstřícnějšího jednání zastánců opačné kultury. Toto pak může být jedním z kroků k vzájemné integraci a sblížení obou kultur.

Kulturní difference se mohou projevovat ve firmě například v odlišné formě komunikace, používání e-mailu, příslušníci jiných kultur se mohou rozhodovat odlišným způsobem, jinak chápat význam některých pojmů. Ironií však zůstává, že pokud jsou některé odlišnosti řízeně umírňovány a jiné naopak rozvíjeny, může z toho nově vzniklá společnost naopak těžit. Nejúspěšnější společnosti kombinují silné stránky obou kultur a rozvíjí tak zcela novou organizaci. Někteří odborníci doporučují provádět kvantifikovatelné analýzy a zároveň rozhovory se senior manažery ale i se vzorkem reprezentantů obou firem a porozumět tak povaze každé z firem. Takovéto poznávání odlišností jak podnikové tak národní kultury nám pomůže přizpůsobit metody komunikace, způsoby jednání a další.

Úspěch fúze tedy není samozřejmostí. Najít neúspěšnou fúzi či akvizici není příliš velký problém. Fúze, z níž vznikl automobilový koncern DaimlerChrysler, se potýkala po tři roky se stálými problémy. Teprve až poté, kdy se kromě technických faktorů začal klást větší důraz na intenzivní komunikaci o cílech fúze i na úrovni řadových zaměstnanců, mohl ředitel společnosti Jürgen Schrempp ohlásit vznik jednoho celku.

Pokud je věnována dostatečná pozornost kulturním odlišnostem a komunikaci, může být spojení takto odlišných firem relativně úspěšné. Jako příklad uveďme fúzi počítačové divize americké společnosti IBM a úspěšné čínské společnosti Lenovo. Blíže v případové studii.

5. Případová studie:

Fúze společnosti IBM a Lenova – spojení americké a čínské kultury

V předchozích částech jsme si uvedli teoretický pohled na odlišnosti podnikových a národních kultur, řešení konfliktů, problematiku fúzí. Jak vše může fungovat v praxi si lze ukázat na příkladu fúze divize americké společnosti IBM a čínské firmy Lenovo, kde máme možnost sledovat sžívání kultur, řešení a předcházení konfliktů od úplného počátku. Pro pochopení souvislostí si nastiňme zázemí obou firem.

5.1 O společnosti Lenovo

Lenovo je mezinárodní společnost s hlavním zastoupením v Číně a Spojených státech amerických, mající však pobočky po celém světě. Svou nynější podobu získalo Lenovo jako původně čínská společnost, která převzala počítačovou divizi americké IBM. V současné době zaměstnává přes devatenáct tisíc zaměstnanců po celém světě (viz obrázek) a může se pochlubit ročním obratem přes třináct miliard amerických dolarů. V Číně je číslem jedna a ovládá zde více než třetinu trhu.

Obrázek 2: Lenovo – lokace



Zdroj: <http://www.pc.ibm.com/us/think/info.html>

Historie společnosti sahá do počátku osmdesátých let, kdy se jedenáct počítačových vědců v Pekingu rozhodlo přinést výhody informačních technologií do domácností. Jejich

záměr byl úspěšný a o deset let později jako společnost Legenda prodali svůj miliontý počítač. V roce 2003 pak společnost dostala dnešní název Lenovo.

Počítačový gigant se snaží jít cestou výzkumu a neustálého rozvoje svých produktů, o čemž svědčí i nespočet ocenění v oblasti technologií a designu včetně více než dvou tisíců patentů. Vývoj a výzkum soustřeďuje do Číny, ale také do Japonska a Spojených států amerických.

5.2 O společnosti IBM

IBM je americká společnost zabývající technologiemi v oblasti výpočetní techniky se sídlem v Armonku ve státě New York.

Kořeny společnosti sahají až do roku 1888, kdy byla IBM založena. V současné době se orientuje zejména na výrobu a prodej hardwaru a softwaru, služby v oblasti infrastruktury a na poradenství. V celosvětovém měřítku je největší společností zabývající se informačními technologiemi, z čehož vyplývá i roční obrat přes 91 miliard amerických dolarů, počet zaměstnanců dosahující čísla 330 tisíc a působení ve 170 zemích.

Podobně jako Lenovo, podporuje svůj rozvoj výzkumnou činností, kterou provádí ve svých v osmi laboratořích, z nichž pět leží mimo Spojené státy americké. Dokladem úspěchu v této oblasti je vlastnictví více patentů než kterákoliv jiná společnost v odvětví a ocenění pěti zaměstnanců Nobelovou cenou.

Krátce o kultuře IBM

Kultura IBM je často popisována jako orientovaná na prodej. Tradičně vedoucí pracovníci pochází právě ze sekce prodeje.

Téměř celé dvacáté století panoval ve společnosti alespoň, co se dress codu týče, přísný režim. Zaměstnanci byli povinni nosit firemní uniformu – modrý oblek, bílou košili tmavou kravatu. K uvolnění pravidel ve smyslu oblékání a samotného chování došlo až v devadesátých letech minulého století.

Americký počítačový lídr je rovněž známý svým liberálním postojem k zaměstnancům. Za zmínku stojí fakt, že první zaměstnanec tmavé pleti byl přijat již v roce 1899 a první žena začala v IBM pracovat v roce 1935. O tom, že rovnoprávné postavení zaměstnanců bylo myšleno vážně, svědčí i výrok zakladatele společnosti

Thomas J. Watsona¹⁰: „Muži i ženy budou dělat stejný druh práce za rovný plat. Budou mít stejné zacházení, stejnou zodpovědnost a stejné příležitosti na kariérní postup.“

5.3 O fúzi

V roce 2004 společnosti IBM a Lenovo uveřejnily dohodu, ve které Lenovo získá počítačovou divizi IBM. Na základě této dohody měl vzniknout lídr číslo tři ve výrobě osobních počítačů hned po firmách Hewlett Packard a Dell. Rok 2005 pak znamenal úspěšné dokončení fúze. Za 1,75 miliardy dolarů Lenovo získalo deset tisíc zaměstnanců IBM, užívání značky IBM na 5 let, rozsáhlou zákaznickou a distribuční síť. Zákazníci Lenova se mohou spoléhat na tým IBM v oblastech prodeje, služeb a financování a v současné době i na záruční servis prováděný IBM.

Ač se zdá dohoda pro Číňany velmi výhodná, pro Američany už výroba nepředstavovala činnost s vysokou přidanou hodnotou. Společnost se proto rozhodla svoji počítačovou divizi předat do země, kde lze čekat nižší výrobní náklady a tedy i vyšší ziskovost, ale přitom do rukou kultury, která je dostatečně inovativní, aby si nově získané pozice na trhu dovedla udržet.

Někteří analytici fúzi předpovídali neúspěch, a to hned z několika důvodů. Kulturní odlišnosti, rozdíly v marketingových strategiích a managementu byly považovány za příliš velké na to, aby se obchodní záměr vydařil. Překvapivě se však spojení čínského Lenova a amerického IBM zdá být úspěšné.

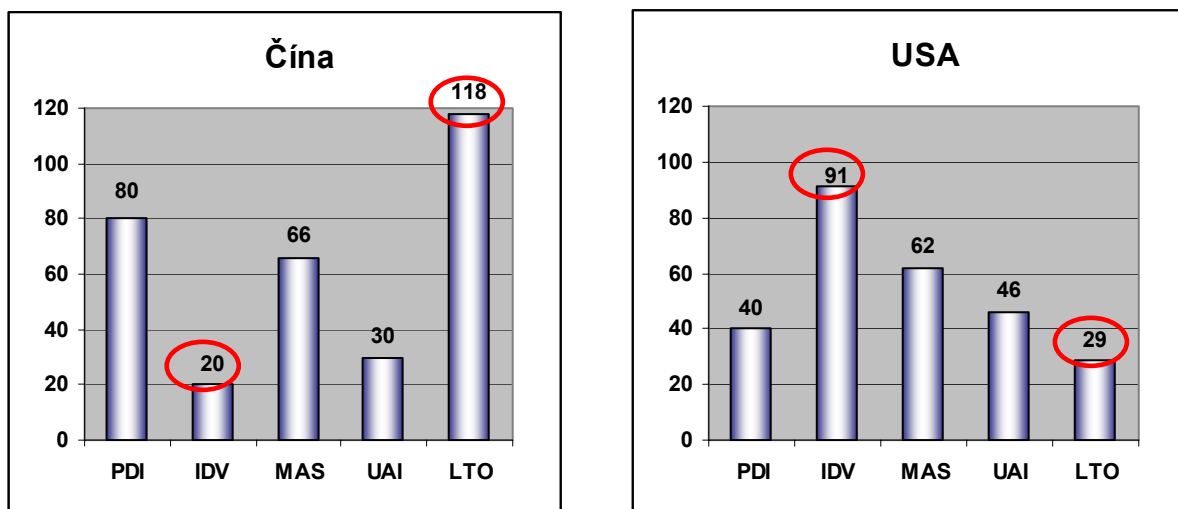
Budeme-li se na fúzi dívat čistě z kulturního hlediska, dostaneme se k porovnávání dvou zcela odlišných kultur – kultury americké a čínské. Nastiňme si základní rozdíly, kterým musí obě národnosti navzájem čelit.

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines#Acquisitions

5.4 Číňané vs. Američané – kulturní odlišnosti

Průkopníkem v oblasti kulturních odlišností byl, jak již bylo zmíněno, Holanďan Geert Hofstede (pro zajímavost svůj výzkum zaměřený na kulturní difference prováděl v 70. letech právě ve společnosti IBM). Porovnání Číny a Spojených států amerických z pohledu kulturních dimenzí nabízí pohled na zásadní odlišnosti a naopak na rysy podobné, které nám mohou pomoci poodhalit shody ale i možné konflikty při setkání obou kultur.

Graf 1: Porovnání Číny a USA na základě Hofstedeho kulturních dimenzí



Zdroj dat: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Legenda: PDI – mocenská vzdálenost; IDV – individualita; MAS – maskulinita; UAI – vyhýbání se riziku; LTO – dlouhodobá orientace

Z grafů jsou zřejmé velké rozdíly v indexech individuality a dlouhodobé orientace. Číňané jsou z tohoto pohledu oproti Američanům velmi kolektivistický národ. Kolektivismus zde má dlouholetou tradici. Každý Číňan je příslušníkem nějaké skupiny (školy, pracovního kolektivu, rodiny a další). Ke každé má určité povinnosti, jichž se nemůže zříct vůči společnosti a společnost vůči němu. Trvalá harmonie mezi jednotlivcem a společností vyúsťuje v ekonomický prospěch. Naopak u Američanů se očekává vysoká míra zaměření na jednotlivce. Američané jsou často už od dětství učeni, že mohou být ti nejlepší, že to dokážou. S tím často souvisí i snaha jedince zviditelnit se. Při obchodních jednáních proto není častý široký kolektiv. Pokud Američan jedná sám, je lépe vidět, že úspěch je jeho zásluhou.

Velký rozdíl je zřetelný i v otázce vnímání času a dosahování výsledků v časovém horizontu. Číňané jsou v tomto ohledu na rozdíl od Američanů velmi vytrvalí a jsou ochotni mířit i na vzdálené cíle, a to i za předpokladu, že budou muset v přítomnosti něco obětovat. Pro přehlednost si nyní uvedme další odlišnosti, se kterými se zaměstnanci nového Lenova mohli potýkat.

Sociální rozdíly a rozdíly v hodnotách

Aspekty	Číňané	Američani
Plnění dohod	Smlouva spíše znakem záměru než plnění dohody.	Smlouva vnímána jako závazek
Styl jednání	Skupinové rozhodování, často dlouhé jednání, jednání ve stylu vítězství-vítězství	Více individuální rozhodování, působí sebevědomě, jednání je spíše krátké, věcné, styl vítězství-prohra
Jednání s obchodními partnery	Nepřímé, zdvořilé – vnímají věci velmi osobně, dlouhou dobu si pamatují vstřícné i negativní jednání svých obchodních partnerů	Přímé, více neformální přátelské, hlavní jsou však obchodní zájmy a cíle
Priority v jednání	Vzájemné vztahy jsou velmi důležité	Více ekonomické zájmy
Pokora	Na pokoru je nahlíženo jako na ctnost, přednost	Pokora je znakem slabosti
Hodnoty a předmět respektu	Respekt ke stáří, moudrosti, tradicím	Obdivován úspěch, bohatství, výkonnost, čeho člověk dosáhl, národní hodnoty.
Výchova v rodině	Děti se učí respektovat starší, rodinné vazby jsou velmi široké.	Děti jsou vychováváni k vlastní nezávislosti
Disciplína	Silná	Záleží na jednotlivci
Schopnost rychlé odpovědi	Špatná	Velmi dobrá
Styl komunikace	Zdvořilost. Nepřípustné dávat najevo hněv, emoce či hlasitě hovořit při projevu jiných. Implicitní vyjadřování.	Rychle přechází na neformální oslovení. Přímé věcné vyjadřování.

Vnímání času

Přesní, jednání však může být velmi zdlouhavé, věnován čas osobnímu poznání partnerů

Poměrně přesní, řídí se heslem „čas jsou peníze“, a proto není nezbytné partnera při jednáních blíže poznat

5.5 Vnímání kulturních rozdílů v rámci Lenova a IMB – pohled čelních představitelů vs. pohled externích odborníků

5.5.1 Pohled čelních představitelů Lenova

V úplných počátcích po převzetí divize IBM čelní představitelé sice vnímali jisté rozdíly ale podle jejich výpovědí pro média, těmto odlišnostem nepřikládali zásadní význam. Yang, prezident společnosti Lenovo, dokonce pronesl, že si je odlišností vědom, ale obě společnosti jsou přeci orientovány na zákazníka a sdílí stejný jazyk-jazyk businessu. Rozdíly podle něj nejsou dány diferencemi mezi východními a západními kulturami, ale mají spíše původ v odlišnosti zákazníků a business modelu obou společností. Rozdíly sice existují, ale jsou limitní. Podle Yuanqinga jsou pro překonání problémů důležité tři základní věci: důvěra jednoho v druhého, respektování názorů ostatních a kompromis. Kompromis pak znamená uvědomit si, že všechno, co člověk dělá, nemusí být uděláno tak, jak chce nebo jak to vždy činil. Je třeba dívat se, co je nejlepší.

Později však prezident Lenova přeci jen nastínil určité kulturní difference při spolupráci Američanů a Číňanů. Podle Yuanqinga si na sebe obě kultury teprve zvykají. Američané se musí vyrovnat s řadou věcí. Uvádí příklady: Číňané se v diskusi často na delší dobu odmlčí. Hledají cestu smírného urovnání sporů. Nehledají otevřený konflikt a protějšek netlačí do kouta. To by pro něj znamenalo "ztrátu tváře", a to je v očích Asiatů, nejhorší možné ponížení.

Všeobecně si u čínských vedoucích pracovníků lze všimnout menšího vnímání rizika spojeného s fúzí dvou kultur. Příčinou však může být spíše důsledek menších mezinárodních zkušeností ve srovnání s jejich západními partnery.

5.5.2 Pohled externích odborníků

Externí odborníci se vyjadřují k mezikulturním odlišnostem mnohem zřetelněji. Podle nich se příliš mnoho čínských firem spoléhá na vizi charismatického zakladatele. Společnosti se pak vyznačují slabým managementem. Fúze může čelit kulturním rozdílům, včetně odlišného manažerského stylu a velkého rozdílu v platech čínských a západních čelních představitelů. Zástupce jiné mezinárodní firmy operující v Číně uvedl konkrétní rozdíl mezi západní a čínskou kulturou. Jestliže v Číně nadřízený prohlásí, že něco je správně, i když není, zaměstnanci s ním budou souhlasit, v západních zemích ne. Pokud se čínská firma chce prosadit na mezinárodním poli, musí rovněž překonat odlišnosti v jazyku, požadavcích zákazníků.

Podle čínské analytičky trhu, Helen Lau z Hongkongské investiční banky, se čínské podniky obtížně přizpůsobují mezinárodním podmínkám. Existují v jak již zmíněných nárocích zákazníků, tak např. v odlišných pravidlech (přísnější bezpečnostní pravidla na mezinárodním trhu) nebo jednoduše ve zvycích. Helen Lau udává konkrétní příklad. Některé čínské společnosti prý provádí obchod tzv. „pod stolem“, dávají úplatky, což podle ní v Evropě a Severní Americe není akceptovatelné. I když nám tento pohled může připadat poněkud zjednodušený a nepřesný, zahraniční firmy se s takovými problémy opravdu mohou potýkat.

Ve vztahu k Lenovu podle Lau došlo ke zmírnění kulturních odlišností ponecháním si klíčových vedoucích představitelů z počítačové divize IBM.

5.6 Překonávání kulturních rozdílů v mezi kulturami Lenova a IBM

Jedna z obav při fúzování Lenova s divizí IBM byly právě rozdíly v kulturách – zda je vůbec možné skloubit odlišné kultury a styl vedení do jednoho. I když se v některých rozhovorech prezident Lenova kulturním odlišnostem nevěnoval přílišnou pozornost, pro jiné zdroje uvedl že harmonizování obou kultur je pro něj předním zájmem.

Ve snaze snížit napětí mezi odlišnými kulturami naplánoval založení v rámci oddělení lidských zdrojů skupinu, která se bude věnovat definování kulturních odlišností a zaměří se na ty, které vyvolávají největší napětí. Tyto skupiny pak měly pomoci při aklimatizaci pracovníků v novém prostředí.

Dalším nástrojem ke zmírnění rozdílů byl plán na zavedení angličtiny jako oficiálního jazyka společnosti. V nedávné době byly v souvislosti s tímto záměrem zavedeny programy jazykového vzdělávání. Přes veškerou snahu však lidé uvnitř společnosti, zdůrazňují, že Lenovo, jako státem vlastněný podnik, bude v čase muset překonat řadu překážek k vytvoření společné kultury a přeměně na mezinárodní společnost.

Závěr

Otázka kulturních odlišností je velmi složitá a není jednoduché ji řešit. V rámci jednotlivých kapitol byly postupně zmíněny některé problémy, na které firma podnikající v mezinárodním prostředí může narazit. Úvodních částí byly věnovány samotné problematice kulturních diferencí. Z výkladu je zřejmé, že rozdíly mohou být mnohem větší než si běžně můžeme uvědomovat. Nedostatečná informovanost a vůbec ochota si možné problémy předem připustit pak vede ke kulturnímu šoku, který má neblahý vliv nejen na jednotlivce ale ve svém důsledku na celou společnost.

Další část se pak zaměřila na otázku mezikulturní komunikace. Ta nespočívá pouze v dokonalé znalosti jazyka, i když, jak jsme se na příkladu fúze společností IBM a Lenovo přesvědčily, hraje rovněž důležitou roli v překonávání rozdílů. Klíčem k úspěchu je dobrá znalost druhé kultury včetně odlišností ve způsobu komunikace. V pozadí by rozhodně neměla zůstat ani neverbální součást komunikace. Její znalost nám může usnadnit cestu k pochopení cizí kultury a zároveň se tak můžeme vyhnout řadě nedorozuměním mezi příslušníky obou kultur.

Do jaké míry bude multikulturní společnost řešit případné konflikty odlišných kultur je zcela na jejím uvážení. Měla by však vzít do úvahy zmíněný fakt, že nejpodstatnější příčinou neúspěchu spolupráce společností s odlišnými firemními a národními kulturami je právě nedostatečné vyrovnávání se s mezikulturními rozdíly.

Touto prací jsem se pokusila zdůraznit otázku řešení kulturních rozdílů. Ač tato problematika bývá stále někdy opomíjena, nemyslím si, že by tomu tak mělo být. Snažila jsem se shrnout důvody, proč se mezikulturními tématy zabývat. Pak už ale zůstává na společnosti či jednotlivci, jak se rozhodne s problémem odlišností kultur naložit.

Použitá literatura

Šronek, I.: Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-247-0012-3

Nový, I. a kolektiv: Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-260-3

Rolný, I. – Lacina, L.: Globalizace-etika-ekonomika. Jan Piskiewicz, Věrovany 2004. ISBN 80-86768-04-X

Pfeifer, L. – Umlaufová, M.: Firemní kultura – Síla sdílených cílů a priorit. Grada, Praha 1993. ISBN 80-7169-018-X

Nový, I.-Schroll-Machl, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 2001. ISBN 80-7261-042-2

Zamykalová, M.: Mezinárodní obchodní jednání. Professional Publishing, Praha 2003. ISBN 80-86419-28-2

Internetové zdroje

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/ccd_ex_china-us.html

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cross-cultural_differences.html

<http://www.itapintl.com/mngdifintproj.htm>

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/ccd_ex_china-us.html

<http://www.lenovo.com/planetwide/select/selector.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines

http://www.pbs.org/nbr/site/onair/transcripts/050630_chinachange4/

<http://www.bjreview.com.cn/05-01-e/1/05-bus-4.htm>

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_34/b3948453.htm

http://www.businessweek.com/magazine/content/04_51/b3913041_mz011.htm

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewfeature&id=1282>

<http://www.cio-asia.com/ShowPage.aspx?pagetype=2&articleid=1214&pubid=5&issueid=48>

<http://www.itworld.com/Career/4109/IW001113cavirtual/>

http://ihned.cz/3-17302310-kulturn%ED+rozd%EDly-000000_d-87

<http://news.zdnet.co.uk/business/0,39020645,39243153,00.htm>