



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního managementu

# SHRNUTÍ MAGISTERSKÉ PRÁCE

## THE CHALLENGES OF MULTILINGUAL AND INTERCULTURAL TEAM COLLABORATION

A case study of KAM organization

Author: Iva Boszczyková

Tutor of master thesis: Prof.Dr. Nadine Rentel

České Budějovice 2022

## Obsah

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                         | <b>4</b>  |
| KULTURNÍ ŠOK .....                                  | 4         |
| UŽÍVÁNÍ JAZYKA .....                                | 5         |
| POCIT VYČLENĚNÍ.....                                | 5         |
| MEZIKULTURNÍ KOMPETENCE A KULTURNÍ INTELIGENCE..... | 6         |
| MEZIKULTURNÍ ŠKOLENÍ.....                           | 6         |
| <b>METODY .....</b>                                 | <b>7</b>  |
| <b>VÝSLEDKY .....</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>DISKUSE.....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>ZÁVĚR.....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>                             | <b>17</b> |

## Úvod

Jednou z největších výzev v moderních organizacích je řízení různorodých pracovních skupin (Harrison et al. 2012, s. 1029). Na jedné straně mohou být různorodé týmy užitečné zejména ve složitém, dynamickém a nejistém prostředí úkolů, které vyžaduje, aby týmy vyvažovaly kvalitu a rychlost a dlouhodobé a krátkodobé perspektivy (Mohammed a Nadkarni 2011, s. 491), na druhé straně se však různorodé týmy mohou potýkat s řadou problémů souvisejících s odlišnými kulturami nebo jazyky. Kulturní rozdíly v komunikačních stylech mohou způsobit, že komunikace v kulturně smíšených týmech bude složitější než např. ve skupinách stejné kultury (Yuan et al., 2019). Tento výzkum bude proveden na příkladu křesťanské organizace KAM v České republice. Křesťanská akademie mladých (KAM) je nezisková organizace zaměřená na práci s mládeží v celé České republice. Funguje od roku 1997 a jejím hlavním cílem je připravovat, inspirovat, školit a trénovat mladé vedoucí v církevním prostředí. Tento cíl realizuje v úzké spolupráci s církevními institucemi prostřednictvím široké škály programů a aktivit. Jako certifikovaná organizace pro poskytování všeobecné primární prevence působí také na základních a středních školách. KAM je také členskou organizací mezinárodní skupiny Josiah Venture (JV), která působí v 16 zemích střední a východní Evropy, jež spojuje stejné poslání v oblasti práce s mládeží (O NÁS). Významnou část zaměstnanců této organizace tvoří Američané. Z tohoto důvodu se zaměříme na týmovou spolupráci v této konkrétní organizaci. Protože bych ráda, aby tato práce sloužila jako zpětná vazba pro samotnou organizaci, a vzhledem k tomu, že se KAM v současné době snaží Američany podpořit v tom, aby získali určitou znalost českého jazyka, budou v praktické části diplomové práce zkoumány a zodpovězeny dvě následující výzkumné otázky:

1. Jaké jsou největší výzvy pro americké pracovníky organizace KAM (Křesťanská akademie mladých)?
2. A jaký vliv může mít znalost českého jazyka na jejich práci?

Pro zodpovězení těchto výzkumných otázek bude teoretická část věnována definicím pojmů souvisejících se zvoleným tématem výzkumu, výzvám týmové spolupráce, komunikačním stylům, vícejazyčnosti a místu interkulturality v organizacích. Poté bude provedeno šest rozhovorů s některými vybranými americkými zaměstnanci této organizace, kteří budou hledat odpovědi na výzkumné otázky prostřednictvím svých osobních a profesních zkušeností.

Odpovědi respondentů budou porovnány a prezentovány ve "Výsledcích". Závěr studie bude uveden v části "Diskuse".

## Teoretická část

### Kulturní šok

Furnham (2010, s. 87) tvrdí, že se vedou spory a debaty o tom, kdo a kdy tento koncept vytvořil. Mnoho výzkumníků se v průběhu let snažilo upřesnit definici pomocí velmi specifických psychologických faktorů, které vytvářejí prožitek. Kulturní šok lze vnímat několika způsoby. Lze jej vnímat jako ztrátu vlastní kultury, jako znak přechodu z jedné kultury do druhé a jako resocializaci v jiné kultuře. Bohužel pro některé lidi může být během cestování "bolestivým překvapením". Důvodem, který Ward (2001) uvádí, je nedostatek sociálních a behaviorálních dovedností nové společnosti. "To vytváří překážky pro efektivní komunikaci mezi návštěvníky a hostitelem a zasévá semínko pro začarovaný kruh nedorozumění, třenic a nepřátelství." (p. 69). Za posledních 50 let jsou populární média plná odkazů na toto téma. I když ho lidé mohou okamžitě rozpoznat, stejně je překvapí (Furnham, 2010). Někteří výzkumníci vytvářeli různé druhy modelů, které jim měly pomoci předpovědět, kdo kulturním šokem trpí nejvíce. Nejpropracovanější model však vytvořili Zhou et al. (2008, s. 65-67). Navrhli tři současné teorie pro tuto oblast:

- Stres a zvládání stresu (nutnost rozvoje strategií zvládání stresu, které pomohou cestujícím zvládat stres napříč kulturami a být odolnější).
- Kulturní učení (nutnost osvojit si kulturně relevantní sociální dovednosti, aby bylo možné přežít a prosperovat v novém prostředí).
- Sociální identifikace (která je důležitá pro mezikulturní přechod zahrnující změny v kulturní identitě a mezi skupinových vztazích).

Mezikulturní přechod a adaptaci lze podle Obergovy klasifikace (1960) rozdělit do čtyř kategorií:

- 1) "Počáteční idylka" - v této fázi lze zažít počáteční reakce euforie, okouzlení, fascinace a nadšení.
- 2) "Krise" - pro tuto fázi jsou charakteristické pocity nedostatečnosti, frustrace úzkosti a hněvu.
- 3) "Zotavení" - řešení krize a učení se kultuře
- 4) "Přizpůsobení" - tato fáze odráží radost jedince a jeho funkční kompetence v novém prostředí.

## Užívání jazyka

Jazykové problémy jsou něčím, s čím se mnoho firem musí potýkat každý den. Jak to však dělají, se v literatuře zatím příliš neuvádí (Tenzer et al., 2014). Jazyk a kultura spolu úzce souvisejí, ale přesto je nutné zkoumat a teoretizovat jazykovou rozmanitost odděleně, protože používání jazyka jednotlivci se liší (Blume a Board, 2013). Jazyková rozmanitost nemusí nutně vést k jazykové bariéře, vše záleží na úrovni znalosti jazyka u partnerů. Mnoho studií v této oblasti se tedy zaměřuje spíše na rušivé účinky jazykové rozmanitosti a řeší ji jako bariéru. Nicméně jazyková bariéra může být důsledkem nižší sociální integrace, sníženého sdílení znalostí nebo narušení mocenské autority (Tenzer et al., 2014, s. 509). V této studii budeme používat koncept jazykové bariéry jako překážku efektivní komunikace.

Efektivní jazykové řízení může mít zásadní význam pro úspěšné fungování současných nadnárodních organizací. Kulkarni (2014) ve své výzkumné práci uvedl, že vícejazyčnost otevírá cestu pro hladký chod organizace. Zaměstnanci hostitelské země v nadnárodních společnostech musí čelit výzvě, kterou je snaha o pochopení funkčního jazyka v organizacích, aby se mohli dobře zapojit do činností. Od zahraničních zaměstnanců se očekává, že budou používat cizí jazyk během jednání, aby porozuměli různým politikám, četli dokumenty a psali zprávy atd. Není překvapením, že to vše závisí na tom, zda si zaměstnanci osvojí cizí funkční jazyk. Ochota osvojit si jazyk se však může u jednotlivých osob často lišit. Důvodem může být odlišná jazyková identita, která je součástí sociální identity každého jedince. Správné pochopení jazykové identity zaměstnanců je nezbytnou součástí pro tvorbu jazykové politiky v organizacích. S volbou nevhodného jazyka se pojí riziko, že se zaměstnanci budou cítit izolovaní a podceňovaní. Tyto dva faktory by je mohly učinit neefektivními v komunikaci na pracovišti (Bordia S. & P., 2015, s. 416).

## Pocit vyčlenění

Při snaze začlenit se do nového týmu se může objevit pocit vyloučení z důvodu neznalosti jazyka (nebo jiných faktorů). Sarah Ahmedová (2004) je toho názoru, že emoce hrají zásadní roli při vynořování individuálních a kolektivních těl. Pocit vyloučení má silnou vazbu na hněv (Debono, Amber et al., 2020, s. 66) a může vést k pocitu neoblíbenosti i nerespektování. Seyfert (2012) uvádí tři teorie týkající se afektů a každá z nich je přisuzuje jiným tělům nebo kvalitám. Za prvé v kombinaci s emocemi, které se nacházejí společně s afekty v individuálním subjektu nebo těle. Za druhé, afekty mohou být kolektivní nebo atmosférické síly, které působí vně těla. A konečně třetí popisuje afekty jako určité účinky interakcí mezi setkáními jednotlivých těl (s. 28). Pfundmair a další (2015) tvrdí, že potřeba sounáležitosti je pro naše tělo stejně základní

jako hlad nebo žízeň. Důležitost být začleněn je univerzální pro každou jednotlivou kulturu (s. 80).

### Mezikulturní kompetence a kulturní inteligence

Interakce s lidmi z odlišného prostředí v organizacích může vyžadovat mezikulturní kompetence. Jedná se o schopnost porozumět hodnotám, způsobům myšlení a vzorcům chování osob z jiných kultur, transparentně komunikovat a snažit se přemýšlet o alternativních řešeních (Barmeyer, 2021, s. 172). Rozvoj této kompetence vyžaduje náklonnost (postoje, hodnoty a citlivost), poznání (pojmy, znalosti a porozumění) a chování (dovednosti, schopnosti a jednání). Tyto prvky jsou na sobě vzájemně závislé, a pokud je používáme současně, mohou se stát megakompetencí a povedou k efektivitě a přizpůsobení se konkrétní situaci a kontextu.

Bennett (1986) vypracoval model interkulturní citlivosti. Tento model má dvě fáze: etnocentrickou a etnorelativistickou. V první (etnocentrické) fázi se jedinec musí vypořádat s popíráním odlišnosti, obranou proti odlišnosti a minimalizací odlišnosti. Poté může přejít do etnorelativistické fáze obsahující přijetí odlišnosti, přizpůsobení se odlišnosti, a nakonec integraci odlišnosti. Tento model lze použít, chceme-li zjistit, do jaké míry již jedinec získal interkulturní citlivost. Kulturní inteligence označuje "mnohostranné schopnosti, které umožňují jednotlivcům přizpůsobit se různým kulturním kontextům". (Barmeyer, 2021, s. 177) a skládá se ze čtyř prvků: Poznávání (které je nutné k osvojení deklarativních a procedurálních znalostí), metakognice (týkající se kognitivních strategií), motivace (kterou potřebujeme k tomu, abychom své znalosti uplatnili v praxi) a chování (protože znalosti nestačí a je třeba je uplatnit v realitě) (s. 177-178). Díky kulturní inteligenci se jedinec dokáže orientovat v různých kulturách.

### Mezikulturní školení

Cílem interkulturního školení je připravit jednotlivce na interkulturní práci, aby se vyhnul konfliktům mezi novou a domácí kulturou a pomohl lidem zvládnout neočekávané události v nové kultuře. Pokud je jedinec ohromen s novou kulturou, může mu to umožnit dobře vykonávat jeho povinnosti (Earley 1987, s. 685). Organizace interkulturních vzdělávacích programů obvykle probíhá v následujících krocích: 1) analýza situace ve firmě, 2) návrh školicího programu, 3) realizace školení a 4) vyhodnocení školicího programu. Při interkulturním školení je třeba zohlednit tři prvky: Cíle, metody a výsledky učení (Barmeyer 2021, s. 180-181). Hlavním cílem školení je připravit lidi na různé interkulturní situace, ale také jim pomoci vyhnout se kritickým incidentům.

Tung (1981) poskytl klasifikaci metod interkulturního vzdělávání: 1) studium oblasti, 2) asimilátor kultury, 3) jazyková příprava, 4) trénink citlivosti a 5) terénní zkušenost. Tyto metody se mají vzájemně doplňovat a být součástí kontinua (s. 70).

## Metody

Pro tento výzkum jsem zvolila kvalitativní řízené rozhovory – konkrétně pro polopřímé rozhovory, což znamená, že dotazovaný může mluvit volně, ale tazatel ho vede a upravuje otázky podle obdržených odpovědí. Ukázalo se, že to byla správná volba, protože moji partneři v rozhovorech jsou velmi komunikativní lidé. Polo-direktivní řízený rozhovor je pro tento výzkum vhodný, protože umožňuje získat přístup k subjektivnímu vnímání týmové práce amerických pracovníků v kulturně smíšených týmech této organizace. Všechny rozhovory byly vedeny od 7. dubna 2022 do 15. května 2022 v angličtině, z toho důvodu, že hlavním jazykem této práce je angličtina. Dalším důvodem bylo to, že pro respondenty bylo snazší vyjádřit danou myšlenku v jejich mateřském jazyce. Rozhovory byly nahrávány od první otázky, protože úvod nebyl pro tento výzkum relevantní. Nejkratší rozhovor má délku 00:46:15 a nejdelší 01:10:00. Všechny rozhovory dohromady trvají 344,4 minuty. Partneři pro rozhovory byli vybíráni podle toho, zda mají alespoň nějakou zkušenost s anglickými tábory, protože to je směr, se kterým mám nejvíce zkušeností. Všechny respondenty znám osobně, buď z letní stáže, kterou jsem absolvovala v roce 2019, nebo to jsou lidé, se kterými jsem spolupracovala během své stáže (od března 2022 do srpna 2022). Dotazovaní byli osloveni osobně a následně jim byly zaslány další informace spolu s prohlášením o souhlasu prostřednictvím e-mailu nebo FB messengeru. Po každém rozhovoru byla vytvořena tabulka s poznámkami z terénu se základními informacemi, jako je čas, místo a mé dojmy. Překvapivé bylo, že všichni dotazovaní byli velmi dobrými řečníky a většinou téma rozvedli, jak nejlépe mohli. Jeden rozhovor byl veden osobně a ostatní prostřednictvím ZOOM. Během rozhovorů panovala přátelská atmosféra a bylo zajímavé poslouchat každého z dotazovaných, protože tito lidé jsou nebo byli nějakým způsobem propojeni. Pro přepis rozhovorů byl použit program Ambertranscript. Výhodou tohoto programu je, že rozhovor přepisuje automaticky. Poté byly dodatečně přidány znaky GAT 2 pro minimální a základní přepis (Gesprächsforschung 12, 2011, s. 37), aby byly prostřednictvím přepisu zviditelněny důležité prvky mluveného jazyka. Přepis obsahuje hlasité výroky nebo jazykové signály, například slovní důrazy, smích nebo pauzy, aby bylo možné usuzovat na obsah. V přepisu byla zachována také opakující se slova. Na druhou stranu byly často vynechány pokračovací výrazy jako hmm.... ehm..., protože někteří respondenti je používali automaticky a není jim přikládán žádný význam. Pokud se předpokládalo, že některé jazykové

prvky nemají pro zodpovězení výzkumné otázky velký význam, byly vytaženy. Pro lepší čitelnost jsou rozhovory přepsány do větších odstavců, a proto byla zachována velká písmena, interpunkce. Přepis byl proveden v angličtině, což je jazyk, ve kterém byly všechny rozhovory vedeny. Rozhovory byly analyzovány a strukturovány podle následujících témat (viz přílohy XIV-LXXXVI):

- Organizace KAM
- Výzvy
- Pracovní kontext
- Komunikace v rámci konsorcia
- Jazykové znalosti
- Mezikulturní týmová spolupráce
- Rady pro budoucí zaměstnance KAM z druhé kultury

Pokud bylo téma rozsáhlejší, jsou k těmto kategoriím přiřazeny podkategorie. Analýza byla provedena pomocí tabulek obsahujících čas, komentáře, interpretace a vše, co vyčnívalo. Všechny rozhovory jsou anonymní, a proto bylo rozhodnuto, že se k nim bude odkazovat pomocí čísel. Účelem tabulek bylo analyzovat texty, shromáždit a shrnout informace a připravit se na sepsání výsledků. V první fázi analýzy textu jsme pracovali s textem a některé pasáže, které jsou pro tento výzkum velmi důležité, jsme barevně označili. Cílem této fáze bylo získat první přehled o materiálu, a proto byly všechny materiály řádně přečteny. Ve druhé fázi byla vytvořena tabulka, která obsahuje čtyři sloupce: čas, téma, témata, jimiž se dotazovaný zabýval, a komentáře/interpretace. Do sloupce komentáře jsme si udělali poznámky týkající se naší interpretace. To znamená, zda se nějaká myšlenka opakovala v dřívějším rozhovoru, zda dotazovaný opakoval nebo zdůrazňoval určitá slova atd. Výsledky byly roztrženy do výše uvedených kategorií. Úryvky použité v této fázi byly na začátku barevně označeny a opatřeny poznámkami v tabulce. V závorce je uveden čas úryvku. Pokud se jedna myšlenka opakovala, je uveden pouze jeden příklad, ale v závorce jsou doplněna čísla rozhovorů a časy, kdy se o podobných věcech zmínili další respondenti. Výsledky analýzy a přepisů jsou uvedeny v následujících kapitolách.

## Výsledky

Pro menší srovnání dotazovaných byla vytvořena tabulka s informacemi o jejich pozadí, aby se zohlednily faktory, které mohly ovlivnit jejich postoj (např. jazyková úroveň). Velké zastoupení

má skupina lidí, kteří studovali na stejné vysoké škole v Chicagu, která se jmenuje Moodyho biblický institut. Zajímavé je, že tři z dotazovaných se těsně po ukončení studia připravovali na práci v KAM a v době, kdy se zpracovávaly jejich žádosti, pracovali jako zastupující učitelé nebo pracovníci s mládeží v církvích. Jazyková úroveň se poměrně dost liší a je důležité to při čtení rozhovoru brát v úvahu, abychom mohli dobře odpovědět na naše výzkumné otázky.

| Dotazovaný   | Práce v USA                             | Práce v KAM                          | Délka práce v KAM | Předchozí zkušenosti s organizací | Vzdělání              | Úroveň Českého jazyka |
|--------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Dotazovaný_1 | Pracovnice s mládeží v místní církvi    | English Camps tým                    | 8 měsíců          | Letní stáž, prodloužená stáž      | Moody Bible Institute | A1                    |
| Dotazovaný_2 | Zdravotní sestra                        | (Bývalý) English Camps tým           | 4 roky            | Letní stáž, prodloužená stáž      | Moody Bible Institute | A2                    |
| Dotazovaný_3 | Asistent dodavatele, zastupující učitel | English Camps tým                    | 10 let            | Letní stáž, prodloužená stáž      | Moody Bible Institute | B2/C1                 |
| Dotazovaný_4 | Zastupující učitel                      | (Bývalý) English Camps tým           | 9,5 let           | Letní stáž, prodloužená stáž      | Moody Bible Institute | B1 to B2              |
| Dotazovaný_5 | Zvukový technik                         | Druhý zástupce ředitele              | 12 let            | Žádné předchozí zkušenosti        | ?                     | B2/C1                 |
| Dotazovaný_6 | Top manažer                             | Fusion projekt, regionální pracovník | 4 roky            | Letní stáže, krátkodobé výjezdy   | Teologické studium    | B2                    |

Setkání KAM byla pro nově příchozí Američany náročná. Protože ještě neumějí česky, měli pocit napětí a tlaku. Několikrát se označili za outsidera nebo menšinu. Dotazovaný\_1 dokonce kladl důraz na slovo těžký.

“I’m considered second culture staff and it has definitely been HARD being an outsider in the national organization and feeling some of the strain of that ‘h feeling, some of the tension of (--) definitely being in KAM meetings.” (Interview\_1, 00:09:02).

“But that wasn’t always easy to do because working in KAM, I was the minority↓, I think working in camps during the English camp season like I was one of the ones helping bridge the gap between the Americans and the Czechs, but then working in KAM. I was then the minority and I’m one of the Americans, I’m one of the younger and newer Americans” (Interview\_2, 00:10:39).

Skutečnost, že mají pocit, že musí bojovat o překlad, jim nepomáhá. Mělo by se očekávat, že noví Američané budou překlad potřebovat.

“I cannot keep up in meeting (.), especially when I'd been here for maybe three weeks. I had known nothing and (.) kind of feeling the frustrations (2.0) of having to fight for translation and saying I've only been here for three weeks. Like you guys, know that I've only been here for three weeks. I should almost be expected that I'm going to need translation and I shouldn't have to feel like I'm making a big deal to get that. And that could be really hard and frustrating.” (Interview\_1, 00:09:02).

Čtyři respondenti uvedli, že největším problémem je jazyk. Pro I1 to byla jazyková bariéra v rámci národní organizace:

“[...] one of the hardest things is °h (-) language barrier within the national organization.” (Interview\_1, 00:09:02). Also, the shift from the English camps highway can be difficult. In the English camps highway, there is not that big need to speak Czech fluently as during the year. “I would say the language has also been hard. The biggest challenge, I think crossing over from the time of being an intern, h° (-) I came into comm through camps, English camps.” (Interview\_2, 00:10:39).

Dva respondenti uvedli, že i po několika letech se stále cítí být v jazyce znevýhodnění. Nikdy není dokonalý.

“Probably language, I guess that was I mean, I'm still taking lessons five years later. ((hah)) So that's I think the one piece of my work that I got improved, but it's never perfect.” (Interview\_6, 00:07:32).

“I think that is one of the biggest things. And then I think as far as me personally, the greatest challenge for me is always feeling like I'm handicapped within my language, even though I can communicate, communicate much clearer and English and those and those thoughts flow a lot better.” (Interview\_5, 00:12:23).

## Diskuse

Křesťanská akademie mládeže (KAM) je nezisková příspěvková organizace (Yale Law Journal, sv. 89), která se zaměřuje na vzdělávání mladých vedoucích v místních církvích (rozhovor 1, 2, 3, 4, 5, 6). V rámci organizace probíhají různé projekty, na kterých pracují různé pracovní skupiny/týmy (Alderfer, 1997). Organizace KAM má jasnou hierarchii a zaměstnanci si většinou neuvědomují, že se spousta věcí odehrává v právním postavení. Proto při dotazu na hierarchii většina z nich spíše hovořila o hierarchii v rámci týmu a obecně zmiňovala hierarchii v organizaci. Jediný dotazovaný, který nám odpověděl nejjasněji, byl dotazovaný\_5 (00:44:33), který má vzhledem ke své pozici druhého zástupce ředitele větší přehled o organizačních strukturách. Každý tým má svého vedoucího, který spolu se svým týmem určuje orientaci na týmové cíle a zlepšování výkonnosti (Mehta et al., 2008, s. 1026). Všichni dotazovaní se zmínili o svých uplincích, kteří jsou zde nejen proto, aby udávali směr, ale také se starali o své lidi. Dotazovaný\_5 kladl důraz na slovo péče. Přibližně třetinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci druhé kultury (Tadmor a Tetlock, 2006), kteří se do Česka často přestěhovali se svými rodinami. Z

tohoto důvodu se můžete často setkat s pojmem "děti třetí kultury" (Barmeyer, 2021). Z rozhovorů vyplynulo, že dotazovaní se často cítili v KAM více integrováni kognitivně než afektivně (Cronin, Mathew et al. 2011), což bylo způsobeno tím, že se organizace v posledních letech rozrostla a nemá centralizovanou kancelář pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu se snáze cítí afektivně integrováni ve svých pracovních skupinách, kde je určitá míra kooperativního chování, množství a kvalita vyměňovaných informací a důraz na společné rozhodování (Simisek, Zeki a kol., 2005). Tyto tři prvky se vyskytují v týmech, a proto není vždy možné, aby se lidé ve větší organizaci, kteří spolu nepracují, cítili stoprocentně integrováni v rámci celé organizace. Druhý jazyk je pro americké pracovníky silně vázán na jejich situační kontext (Kramsch 1986), protože pracují v české organizaci (respondent\_5). Pokud jde o učení se cizímu jazyku, pro některé z dotazovaných bylo učení se ve skupině vysoce motivující (dotazovaný\_3, 4) a doporučili by najít si dobrého učitele (Long a Porter, 1985), který má jasně definovanou strukturu, jež povede k pokroku (dotazovaný\_1, 2, 3, 4, 5, 6). Při zapamatování a přiřazování nové slovní zásoby pomáhají reálné souvislosti (dotazovaný\_6, 00:33:29).

Týmová spolupráce v odlišném kulturním prostředí může být velmi náročná a členové skupiny (organizace) by si měli vytvořit společný základ pro porozumění signálům, aby se vyhnuli nesprávnému hodnocení kolegů z jiné kultury (Yuan et al., 2019). Všichni pracovníci z druhé kultury musí projít kulturním šokem, který lze chápat jako ztrátu vlastní kultury (respondent\_1, 2), markantní přechod z jedné kultury do druhé (všichni respondenti) a jako resocializaci v jiné kultuře (všichni respondenti). Na začátku prochází zaměstnanci druhé kultury stresem a vyrovnáváním se s ním, učením se kultuře a sociální identifikací (Zhou et al., 2008). Národní zaměstnanci by si toho měli být vědomi a snažit se být tolerantní. První kontakt Američanů s KAM často probíhá prostřednictvím mezinárodní organizace Josiah Venture prostřednictvím různých stáží (respondent\_1, 2, 3, 4, 6). Během tohoto období zažívají stážisté období, které Oberg (1960) klasifikuje jako "lábanky" a které se může projevit nadšením. Po nastěhování a zapojení se do každodenního fungování organizace přechází do další fáze, která se nazývá "krize" a projevuje se pocity nedostatečnosti, frustrace, úzkosti a hněvu. Po této fázi následuje "zotavení", kdy se krize jedince vyřeší a začíná učení se nové kultuře. Závěrečná fáze "přizpůsobení" začíná, když se jedinec těší ze své funkční kompetence v novém prostředí. S používáním jazyka se organizace potýkají každý den. Přestože je KAM českou organizací, nejpoužívanějšími jazyky jsou čeština a angličtina. Jazyková různorodost nemusí nutně vést k jazykové bariéře, záleží na úrovni znalostí partnerů. V organizaci však pracují Češi, kteří nejsou zcela schopni komunikovat v angličtině, a Američané, kteří jsou teprve na začátku studia českého jazyka. Pokud má pracovník alespoň nějakou znalost angličtiny, měl by se pokusit s

novým americkým pracovníkem vést alespoň malou konverzaci, protože jeho úroveň angličtiny je vyšší než úroveň češtiny nového Američana, a to bude mít pozitivní vliv na to, jak se nově přichodzí pracovník bude cítit na setkání všech pracovníků organizace (zjištěno v kvalitativním výzkumu). Po určité delší době se očekává, že zaměstnanci druhé kultury budou při jednáních používat cizí jazyk. Vše závisí na tom, jak si zaměstnanci cizí funkční jazyk osvojí. Při volbě nevhodné jazykové politiky vzniká riziko, že se zaměstnanci budou cítit izolovaní a podkopávání (Bordia S & P, 2015), pokud nebudou schopni mluvit a rozumět českému jazyku (respondent\_1, 2). V KAM je možnost mluvit anglicky na oficiálních jednáních akceptována a překládána, pokud si řečník přeje mluvit ve svém rodném jazyce (respondent\_3). Jak uvádí Pfundmaier et al. (2015), pocit vyloučení mohou američtí pracovníci zažívat kvůli neznalosti jazyka a může vést k pocitu neoblíbenosti i nerespektování, ale je důležité si uvědomit, že potřeba sounáležitosti je pro naše tělo stejně základní jako hlad nebo žízeň a důležitost začlenění do univerzální pro každou jednotlivou kulturu. To můžeme vidět na příkladu prvních dvou rozhovorů, kde je dotazovaná\_1 začátečnicí a začlenění je pro ni obtížnější, protože po tak krátké době není možné, aby uměla plynule česky. Dotazovaná\_2 žije v České republice již 4 roky, ale její úroveň je A2. Během rozhovoru uvedla, že se často necítí být pochopena, a také má pocit, že čím více člověk v organizaci mluví česky, tím více je respektován a oblíben. Můj osobní dojem z tohoto rozhovoru je, že této respondentce trvalo, než našla styl učení, který jí vyhovuje, protože se srovnávala s různými typy osobností a sama je velmi vizuální člověk. Tudíž to, že jí bylo doporučeno, aby si nezapisovala slova a jen poslouchala, bylo špatně. Je velmi zajímavé, že všichni respondenti (3, 4, 5, 6), kteří mají velmi dobrou úroveň češtiny, zmínili, že jim nejvíce pomohlo, když změnili komunitu lidí, a byli tak nuceni mluvit pouze česky. To by mohlo podpořit i předpoklad respondenta\_5, že používání jazyka je spojeno s rozpoznáváním tváří a první kontakt v daném jazyce často zůstává, proto je také dobré změnit společenství lidí. Pokud se vyskytne problém, je důležité nepřestat se ptát a bude zapotřebí určité mezilidské důvěry (Zand, 1972). Dotazovaný\_5 uvedl, že identifikace problému je na půli cesty k jeho vyřešení. Pokud hovoříme o konfliktu, který většina respondentů automaticky chápe jako řešení problému (není divu, protože v organizaci jde o vztahy, nikoli o produkt), bude jeho řešení vyžadovat mezilidskou a mezi skupinovou analýzu (Tallman et al., 1993). Všichni respondenti uvedli, že důležitým prvním krokem je otevřená komunikace o problému/konfliktu a že pokud se někdy v jejich blízkém týmu vyskytne problém, okamžitě o něm hovoří (respondent\_1, 2, 5, 6) a snaží se ho pochopit a získat různé pohledy (respondent\_3, 4), protože některá nedorozumění mohou být způsobena kulturními rozdíly (respondent\_5; příklad s Velikonocemi, kdy jako Američan nechtěl o tomto svátku pracovat). Komunikace v

rámci KAM je více neformální uvnitř organizace a více formální navenek. Zaměstnanci komunikují vizuálně, ale také digitálně (prostřednictvím ZOOM – měsíčních setkání "Dobré Ráno"). Menší týmové schůzky lze přirovnat k metodě řízení projektů Scrum (respondent\_1, 2, 3, 4, 6), kdy se členové týmu scházejí jednou týdně, aby naplánovali, zkontrolovali splnění úkolů z minulého týdne a sledovali jejich průběh v týdenním Scrumu (Cluster, 2019). Nejpožívanějším softwarem je podle výsledků Google Suit (všichni dotazovaní), který zahrnuje Drive, e-mail (Barley et al., 2011) a mnoho dalších nástrojů. Výhodou tohoto softwaru je, že vše je v cloudu a lze jej sdílet s ostatními pracovníky (dotazovaný\_5). Pracovníci v organizaci používají pro kratší zprávy a informace software zvaný "Slack" (dotazovaný\_1, 3, 5). Několikrát byl také zmíněn nástroj pro řízení projektů "Asana", ale tento program používají pracovníci, kteří ho preferují (tazatel\_4). Organizačním jazykem organizace KAM je čeština, ale jazykem týmu je často angličtina, pokud je v týmu někdo z pracovníků druhé kultury, který není tak daleko v učení češtiny (respondent\_1, 2). Zařadili bychom ji tedy mezi polycentrické (Barmeyer, 2021). Vše závisí na volbě jazyka, např. pokud by v týmu byli Češi s výbornou úrovní angličtiny, mluvili by anglicky, nebo pokud by tam byli Američané s výbornou úrovní češtiny, mluvili by česky. Může také záležet na preferencích a dohodě (respondent\_3, 4). Umělá inteligence, například Google Translate, se hojně využívá k překladu některých slov nebo specifické terminologie. Pracovníci s vyšší úrovní češtiny obvykle potřebují přeložit jen pár slov (respondent\_3, 4, 5, 6) v závislosti na terminologii daného jazyka, nikdy nepřekládají celé věty. Dotazovaný\_6 uvedl, že nikdy nic nepřekládá, aniž by to nechal zkontrolovat rodilým mluvčím češtiny, což dává smysl, protože Google Translate nepřekládá bezchybně. Zpočátku pracovníci druhé kultury potřebují překlad denně a mělo by být samozřejmostí, že při větším organizovaném oficiálním setkání překlad dostanou, aniž by se cítili špatně (tazatel\_1, 3, 4). To jim může pomoci cítit se součástí organizace a ne outsiderem, který není vítán. Během rozhovoru respondent\_1 několikrát zmínil slovo outsider a kladl na něj důraz. Tón hlasu byl smutný. KAM nenabízí jazykové kurzy pro své zaměstnance s druhou kulturou, ale spíše jen koučink pro nastavení plánů a poradenství (dotazovaný\_1, 2, 3, 4, 5, 6). V rozhovorech zaznělo, že by KAM měl k výuce cizích jazyků přistupovat formálněji (dotazovaná\_2) a mohl by být také strategičtější (dotazovaný\_4), pokud jde o spolupráci s univerzitami a dalšími institucemi. Na formálnější přístup se v současné době pracuje. Osoba, která je zodpovědná za koučink pracovníků v oblasti druhé kultury, pracuje na e-learningu, který bude obsahovat všechny potřebné informace, tipy, videa a dokumenty, které by měly celý proces učení se cizímu jazyku usnadnit. KAM nenabízí jazykové kurzy ani lektory z toho důvodu, že její zaměstnanci jsou rozptýleni po celé zemi (respondent\_5). V celé organizaci je česká většina a americká menšina

(respondent\_1, 5). Funkční interkulturalitu KAM lze spatřovat ve využívání interkulturních kompetencí pro zvyšování empatie s druhými a v kritické rovině prostřednictvím řešení konfliktů (Dietz, 2008). Interkulturní situace jsou ovlivňovány aktéry, kulturami a institucemi a je důležité analyzovat vzájemné působení těchto tří prvků z různých hledisek (Barmeyer, 2021). V kulturně smíšených skupinách je třeba brát v úvahu kritické incidenty, které jsou obvykle neúmyslné a důvody, které za nimi stojí, jsou zpočátku vysvětlitelné. Tyto incidenty jsou nevyhnutelné (Thompson, 1960) a mohou být východiskem pro osobní rozvoj a interkulturní trénink. Interkulturní školení by mohlo pomoci rozvíjet interkulturní kompetence a citlivost. KAM má různé teambuildingové aktivity, jako jsou zahradní slavnost nebo setkání "Dobré Ráno", ale interkulturní školení z důvodu uvědomění si kulturní rozmanitosti zatím neexistuje. Tři z dotazovaných by si přáli takový druh školení, jednomu se tato myšlenka líbila, ale vzhledem k předchozím zkušenostem se domníval, že by tento nápad nebyl úspěšný. Jeden z dotazovaných (5) se vyjádřil, že o zavedení této aktivity uvažují. Silnou stránkou této práce může být skutečnost, že respondenti jsou nebo byli ze stejné pracovní skupiny, takže mají podobné zkušenosti (s výjimkou respondenta č. 6, který nikdy nebyl v týmu, anglických kempů ale býval vedoucím stážistů). Jejich odpovědi se překrývají a často do sebe zapadají. Tento výzkum lze využít pro organizaci jako zpětnou vazbu a také pro nové pracovníky jako zdroj informací pro učení jazyka nebo vhled do toho, čím mohou procházet. Díky odpovědím našich respondentů si mohou uvědomit, že to, čím procházejí nebo budou procházet, není jen jejich případ, a mohou se na to dobře připravit. Slabinou této práce může být skutečnost, že jeden z prvních respondentů je v organizaci zcela nový, a tudíž na začátku procesu. Druhý dotazovaný pracuje v organizaci již 4 roky a bude se vracet do Států. Třetí a čtvrtý dotazovaný pracují v organizaci již 10 let, jejich pohled se tedy s odstupem času liší. Prošli počáteční fází a mají více zkušeností. Dotazovaný 5 je ve vedení organizace, což mu dává zcela jiný pohled, ale zároveň jsme během rozhovoru s ním získali vysvětlení konkrétních věcí, aniž by věděl, co odpovídali předchozí dotazovaní.

Z časových důvodů nebylo možné provést rozhovory se všemi pracovníky druhé kultury, ale v budoucnu by mohlo být zajímavé doplnit tento výzkum o další rozhovory nebo naopak s některými respondenty udělat rozhovor a porovnat jejich pohled po několika letech.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, s jakými největšími problémy se potýkají američtí pracovníci neziskové organizace Křesťanská akademie mladých (zkráceně KAM) a jaký vliv má znalost českého jazyka na jejich práci. Rozhodla jsem se zaměřit svůj výzkum na tuto

organizaci, protože jsem s ní již měla dobré zkušenosti a zajímají mě projekty, které realizují v kulturně smíšených týmech. Tato kvalitativní empirická studie byla založena na šesti rozhovorech, které jsem provedla s pracovníky, kteří měli určité zkušenosti v rámci anglických campů. Jejich odpovědi mi pomohly lépe pochopit jejich postavení v organizaci, způsob, jakým spolu komunikují, jak v jejich případě vypadal proces učení se cizímu jazyku, jak vnímají interkulturalitu a vícejazyčnost v organizaci a co by zlepšili. Česká kultura se od americké liší, ale zároveň nachází mnoho společného ve srovnání s jinými zeměmi, jako je Čína, Ekvádor, Paraguay, Jamajka nebo Ukrajina. Respondenti, kteří měli před příjezdem do České republiky nějaká očekávání, byli příjemně překvapeni tím, jak normální se věci kolem nich zdají být. Ekonomika, kultura, jídlo, studenti byli jiní, než očekávali. Nejvýraznější abnormalitou byl jazyk, který patří do jiné jazykové skupiny než angličtina. Při poslechu rozhovoru dvou Čechů se může zdát, že jeden člověk mluví dlouho a druhý, který mu odpovídá, mluví také dlouho. V rozhovorech zaznělo, že Češi jsou pohostinní lidé a někdy se zeptají třikrát, aby se ujistili, že jejich host opravdu něco nepotřebuje. To může být pro Američany nepříjemné, protože pokud neznají české zvyky, mohou si myslet, že nabízenou věc musí přijmout. Češi byli popisováni jako navenek chladnější ve srovnání s Američany, kteří jsou prý od prvního kontaktu velmi přátelští. Podle respondentů trvá nějakou dobu, než se s Čechem vytvoří smysluplný vztah, a člověk musí svými činy dokázat, že to, co říká, myslí vážně, Češi nejsou přátelští kvůli atmosféře, ale kvůli tomu, aby se stali přáteli. To je vidět i během táborů, kdy jsou čeští studenti zpočátku nesmělí, ale postupem času se začínou více otevírat a navazovat skutečná přátelství s pracovníky druhé kultury. Tyto charakteristiky však nejsou ničím podloženy a jsou pouze osobním vnímáním dotazovaných osob. Pro budoucí zaměstnance organizace může být velmi přínosné absolvovat kurz o historii a kultuře České republiky, který by mohl pomoci předejít určitému kulturnímu šoku. Důležitým prvkem je, aby člověk vstupoval do jiné kultury s vědomím, že věci nejsou lepší nebo horší, ale jiné, a neměl žádná očekávání. Naučit se česky může být velká výzva. Z rozhovorů vyplynulo, že základem úspěšného procesu je dobrý učitel a jasně definovaná struktura. Člověk si musí najít učitele, který vyhovuje jeho osobnosti a umí žáka správně posunout a zdokonalit. Pro začátek studia byly doporučovány intenzivní kurzy, ale nejlepší variantou je pravidelné studium a samostatná práce a domácí úkoly. Jeden z respondentů zmínil, že se snaží být aktivní a vyhledávat situace, kdy by mohl komunikovat v češtině. Například chodí do kavárny, kde si dělá domácí úkoly, a pak se ptá baristů, zda mohou zkontrolovat jeho domácí úkoly, a diskutuje s nimi o nich. To mu umožňuje více používat jazyk a navazovat nové vztahy. Tři respondenti zmínili, že udělali velký pokrok tím, že změnili komunitu lidí, kde jim nezbývalo než komunikovat česky. Jeden z respondentů zmínil svůj

předpoklad, že používání jazyka je spojeno s rozpoznáváním tváří, což lze podpořit tím, že volba jazyka při prvním kontaktu se u našich respondentů udržela dodnes. To znamená, že pokud s někým navážeme vztah v angličtině, bude obtížné přejít z angličtiny do češtiny. Z tohoto důvodu by měl člověk od prvního kontaktu mluvit česky, i když to může být zpočátku nepříjemné. (Je třeba poznamenat, že je nutné mít určitou jazykovou úroveň. Pokud má člověk jen základy a je nucen komunikovat pouze česky, mohou být tyto situace velmi frustrující. Na začátku je také důležité mít společenství lidí, kde člověk cítí podporu a porozumění). Novým americkým pracovníkům bych doporučila, aby se nebáli požádat o překlad a mluvili o svých potřebách, aby KAM mohl tyto problémy řešit. V případě, že by došlo ke konfliktu nebo nedorozumění, bylo nalezení kořene problému definováno jako polovina řešení. Základem je komunikace v kulturně smíšených týmech a přínosem může být zapojení nezaujaté třetí strany do konfliktu. To by mohlo ukázat spravedlnost vůči oběma stranám a snahu o vyřešení problému. Závěrem lze říci, že největší výzvou pro dotazované byl jazyk. Začátky nemusí být snadné, člověk nerozumí ostatním a necítí se být pochopen, pokud není přítomen někdo, kdo má dobrou úroveň angličtiny. I když někteří ze zaměstnanců druhé kultury v této organizaci mají opravdu dobrou úroveň češtiny, přesto se při komunikaci v jazyce cítí omezení a nedokážou se vyjádřit tak, jako v angličtině. Výsledky také ukázaly, že v organizaci je možné pracovat i bez znalosti češtiny, nicméně čeština je nesmírně důležitá pro dlouhověkost, kvalitu práce a života v této české organizaci i mimo ni. Vzhledem k výsledkům empirického výzkumu bych této organizaci doporučila interkulturní školení. Existuje několik oblastí, které by mohly být v budoucnu v této oblasti analyzovány. Především by to mohly být charakteristiky Čechů a Američanů jako kultur pro srovnání na základě odborné literatury. Hlubší vhled do těchto dvou kultur a jejich srovnání by mohlo pomoci vcítit se do situace zaměstnanců druhé kultury. Z mého pohledu by mohlo být přínosné více se ponořit do interkulturního vzdělávání a porovnat výsledky před a po jeho (dlouhodobém) absolvování. Jaké byly názory lidí před školením? Co si uvědomili a co se naučili během školení? Změnila se nějak situace po školení? Jaký vliv měla pandemie na budování vazeb mezi lidmi v organizaci, která nemá jednotné centrum pro všechny zaměstnance?

## Literatura

Ahmed Sarah. Collective Feelings: Or, the Impression Left by Others. Theory, Culture & Society, vol. 21, 2: pp. 25-42, First Published Apr 1, 2004. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0263276404042133>

Barmeyer, Christoph, Madeleine Bausch a Ulrike Mayrhofer. *Constructive Intercultural Management: Integrating Cultural Differences Successfully*. Cheltenham UK, Northampton USA: EE Publishing, 2021. ISBN 978 1 83910 455 8.

Bennett, J.M. (1986). A development approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-198.

Bordia, Sarbari, and Prashant Bordia. "Employees' Willingness to Adopt a Foreign Functional Language in Multilingual Organizations: The Role of Linguistic Identity." *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 4, Palgrave Macmillan Journals, 2015, pp. 415–28, <http://www.jstor.org/stable/43653758>.

Blume, Andreas, and Oliver Board. "LANGUAGE BARRIERS." *Econometrica*, vol. 81, no. 2, [Wiley, Econometric Society], 2013, pp. 781–812, <http://www.jstor.org/stable/23524297>.

Debono, Amber, et al. "Why Am I Left Out? Interpretations of Exclusion Affect Antisocial and Prosocial Behaviors." *The American Journal of Psychology*, vol. 133, no. 1, University of Illinois Press, 2020, pp. 63–79, <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.133.1.0063>.

Dietz, Gunther (2018). „Interculturality“. The International Encyclopedia of Anthropology. Doi: [10.1002/9781118924396.wbiea1629](https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea1629)

Earley, P. Christopher. "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods." *The Academy of Management Journal*, vol. 30, no. 4, Academy of Management, 1987, pp. 685–98, <https://doi.org/10.2307/256155>.

Furnham, A. "Culture Shock: Literature Review, Personal Statement and Relevance for the South Pacific." *Journal of Pacific Rim Psychology*, vol. 4, 2: pp. 87-94., First Published December 1, 2010. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1375/prp.4.2.87>

Harrison, David A., et al. "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning." *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 5, Academy of Management, 2002, pp. 1029–45, <https://doi.org/10.2307/3069328>

KULKARNI, MUKTA. "Language-Based Diversity and Faultlines in Organizations." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. 1, Wiley, 2015, pp. 128–46, <https://www.jstor.org/stable/26610973>.

MOHAMMED, SUSAN, and SUCHETA NADKARNI. "TEMPORAL DIVERSITY AND TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF TEAM TEMPORAL LEADERSHIP." *The Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 3, Academy of Management, 2011, pp. 489–508, <http://www.jstor.org/stable/23045093>.

O NÁS. Křesťanská akademie mladých: KAM. Retrieved August 4, 2022, from <https://kam.cz/o-nas/>

Oberg, K. (1960). 'Cultural shock: Adjustment to new cultural environments'. *Practical Anthropology*, 7, 177–182.

Pfundmaier et al. "Exclude Me If You Can: Cultural Effects on the Outcomes of Social Exclusion." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 46(4), February 2015, pp. 580-595. Doi: [10.1177/0022022115571203](https://doi.org/10.1177/0022022115571203).

Seyfert Robert., Beyond Personal Feelings and Collective Emotions: Toward a Theory of Social Affect. *Theory, Culture & Society* 29(6) 27-46. First Published November 28, 2012, <https://doi.org/10.1177/0263276412438591>.

Tenzer, Helene, et al. "The Impact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams." *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no. 5, Palgrave Macmillan Journals, 2014, pp. 508–35, <http://www.jstor.org/stable/43653818>.

Tung, R. L. 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16:68-78.

Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge. Available at: [https://www.academia.edu/2662056/Psychology\\_of\\_culture\\_shock](https://www.academia.edu/2662056/Psychology_of_culture_shock)

Yuan et al. Judging Expertise Through Communication Styles in Intercultural Collaboration. *Management Communication Quarterly*, vol. 33, 2: pp. 238-271. First Published January 23, 2019. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318918824674>

Zhou, Z., Jundal-Shape, D., Topping, K., & Todman, J. (2008). Theoretical models of culture shock and adaptation in international students in higher education. *Studies in Higher Education*, 33(1), 63–75. <https://doi.org/10.1080/03075070701794833>

Zhu et al. Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, vol. 44, 5: pp. 2094-2115., First Published April 20, 2016. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316638161>