

INTERKULTURNÍ ASPEKTY SPOLUPRÁCE V MEZINÁRODNÍ FIRMĚ. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ ZŘETELE

PETR PEČENKA

Práce se dotýká v současné době velmi akcentované problematiky **interkulturní spolupráce**. Problematiky, která se změnou společenských podmínek stává ryze praktickou otázkou, jakož i předmětem zájmu výzkumu. Konfrontuje a analyzuje mezikulturní a interkulturní přístup a dokládá, že tyto přístupy ve svém výsledku podporují fenomén sociální stereotypizace se všemi jeho negativními a zjednodušujícími efekty. Příspěvek zdůrazňuje význam zapracování sociálně-psychologických zřetelů do zkoumání problematiky, zejména zapracování pojmu sociální percepce, sociální skupiny a hierarchického pojetí a organizace společné činnosti jakožto systémotvorného znaku a významotvorného činitele vzájemných vztahů. Tento přístup obhajuje jako produktivní, neboť vychází z konkrétní praxe a zároveň svými výsledky do ní zpětně směřuje.

Klíčová slova: Sociální percepce, sociální skupina, organizace, interkulturní, mezikulturní přístup.

Uvedení do problematiky

Společensko-ekonomické změny posledních let se mimo jiné projevují internacionální provázaností ekonomických subjektů, dominantně ve výrobní a obchodní oblasti, a v souvislosti s tím střetáváním odlišných kultur, jejichž nositeli a současně reprezentanty jsou zejména pracovníci v manažerských pozicích. Výraz „střetávání“ lze přitom předběžně chápat na škále rozdílných významů (od potkávání se, spolupráce až po neshodu či konflikt).

Rozdílnost kultur (národností) a interkulturní aspekty spolupráce se stávají ryze praktickou otázkou, kdy např. vedoucí pracovníci vstupují v rámci jednoho podniku do vzájemných vztahů se svými zahraničními kolegy, jsou permanentně oboustranně vystavováni vzájemnému poznávání, ovlivňování, konfrontaci svých stylů práce, návyků, motivací, pracovních postojů, hodnot, smyslu pracovních aktivit atd. Otázka střetávání odlišných kultur se tak v běžném pracovním životě každodenně aktualizuje, nabývá různých podob a současně je i různě vnímána, interpretována a hodnocena. Jde o velmi složitý, vrstevnatý a významově bohatý systém, který se právě v důsledku změn posledních let stává nedílnou součástí každodenního praktického života.

Střetávání odlišných kultur konkretizované ve sféře fungování, vedení a řízení firem, mezinárodních společností, se stává z pochopitelných důvodů předmětem zájmu řady společenskovědních disciplín, snahy tuto složitou problematiku teoreticky reflektovat,

resp. empirickými výzkumy (byť i dílčími projekty) hlouběji vědecky poznat a formulovat závěry a doporučení konsekventní potřebám praktického života a efektivního fungování těchto společností.

Fenomén střetávání odlišných kultur v prostředí zahraničních společností je v řadě (a zdá se, že ve většině) teoretických prací, které se tématem zabývají, uchopován jako **hledání a výzkumné potvrzování interkulturních rozdílů**, nalézání rozdílů v pracovních postojích a komunikaci (Nový, Schroll-Machl, 2003), v pracovní motivaci a hodnotovém systému (Lea, Tarpy, Webley, 1994), v komplexu řídicích činností – zjednodušeně řečeno ve stylu vedení (Koontz, Wehrich, 1993 aj.), přičemž tyto rozdíly jsou prezentovány jako více méně apriorní fakt, se kterým je třeba počítat, případně ho umět efektivně využít. To je přirozeně užitečná cesta, která přináší bezpochyby své pozitivní praktické důsledky. Současně obsahuje řadu nebezpečí právě pro praxi samu, např. v tom, že podporuje a ospravedlňuje vznik a existenci zjednodušujících a v některých případech i nežádoucích sociálních stereotypů, interpretačních schémat, atribucí aj. A tak vedle vědecké disciplíny psychologie práce a organizace, jejíž dominantní postavení při řešení problematiky mezikulturních souvislostí v managementu mezinárodní firmy je určeno intencionalitou předmětu jejího zájmu, vystupují významně do popředí i aspekty sociálně-psychologické.

Mezikulturní a interkulturní psychologie jako východisko

Téma **Interkulturní aspekty spolupráce v mezinárodní firmě** zahrnuje širokou problematiku mezikulturní a interkulturní psychologie. Jde v současné době o dynamicky se rozvíjející oblast. Zde pouze odkazujeme k některým východiskům relevantním našemu tématu.

Odlišnost termínů „mezikulturní“ a „interkulturní“, jež celou problematikou prolíná, je třeba v tuto chvíli zmínit, neboť nejde o výrazy synonymické, jak by se mohlo zdát, nýbrž zahrnuje z našeho pohledu důležitou rozdílnost jejich významů.

Rozdíl konkretizuje např. M. Morgensternová (Morgensternová, Šulová a kol., 2007) na str. 62: „**Mezikulturní (kulturně srovnávací) psychologie zkoumá, zda jsou psychické procesy univerzální či kulturně specifické povahy. Snaží se o analýzu kulturních vlivů na psychologický vývoj (diferenciační studie) a objevení psychologických univerzálií (generalizující studie).**“

Masivní rozvoj kulturně srovnávací psychologie v současné době je motivován nejen společenskou potřebou a změněnými společenskými podmínkami, nýbrž i reakcí na dosaavadní vývoj vědního oboru sociální psychologie, konkrétně na fenomén tzv. etnocentrismu, resp. neuvědomovaného etnocentrismu.

Podobně jako M. Morgensternová (viz výše) mezikulturní psychologii vymezuje A. Zelová (2008, str. 375) jako disciplínu, „*kteřá zkoumá různé kultury (státy, národy, komunity) s cílem hledat univerzální i kulturně specifické aspekty psychiky. Jde o komparativní disciplínu – proměnné se sbírají nejméně ve dvou kulturách. Tím se odlišuje od kulturní psychologie (cultural psychology), která je zaměřena na vztahy mezi proměnnými v jedné kultuře*“. Stanovením tzv. emické a etické perspektivy přístupu ke kultuře (tamtéž, str. 375) se rozlišuje pohled zevnitř (na vnitřní kulturní znaky) či pohled na posuzované koncepty a kategorie zvenčí. Mezikulturní psychologie reprezentuje etickou perspektivu.

Vedle toho **interkulturní psychologie** „je spíše aplikovanou disciplínou, která se opírá o poznatky kulturně srovnávací psychologie a je bohatě využívána v praxi (např. v oblasti interkulturní komunikace a jednání). Zabývá se analýzou psychických podmínek, procesů a účinků lidského prožívání a chování v situacích, které lze označit za zvláštní či hraniční a v nichž se střetávají jedinci z různých kultur“ (Morgensternová, 2007, str. 62–63).

Vymezení termínu interkulturní psychologie se věnuje v úvodu své práce i J. Průcha (2007), který však otázku vymezení řeší spíše jako problém překladu původního anglického termínu „cross-cultural psychology“ a jeho konstatování, že „mezikulturní psychologie je vlastně jen počeštěná podoba výrazu interkulturní psychologie“ (tamtéž, str. 16) nepřináší žádnou heuristickou či alespoň inspirační hodnotu.

A právě tuto hodnotu pro nás přináší výše zmíněné rozlišení M. Morgensternové, v jistém ohledu i připomínka A. Zelové, a to jako rámcové východisko úvah, formulování sociálně-psychologických zřetelů i vymezení problému.

Přirozeně, zde by bylo namísto alespoň naznačit či připomenout problém s vymezením pojmu „kultura“, který jakoby zastřešuje naši problematiku. Záměrně se tomu vyhýbáme – dílem vzhledem k nesmírné obsáhlosti tématu, dílem vzhledem k potřebě sledování hlavní linie našich úvah. Nicméně např. stať S. Štecha (1998) „Člověk a kultura“ nabízí řadu zajímavých podnětů a inspirací k vymezení našeho problému i jeho uchopení, zejména pak jeho odkaz na základní inspirativní proudy ruské kulturně-historické školy (L. S. Vygotskij, A. N. Leont'jev a A. R. Lurija), na interpretativní posun v psychologii a zkoumání významu v kulturním kontextu života člověka (J. S. Bruner), na širokou oblast sociálního konstruktivismu a diskurzu (např. K. Gergen aj.), tamtéž, str. 255. Ostatně řadu podnětů by bylo možné čerpat i ze S. Štecha samého, resp. z tzv. Pražské etnometodologické školy.

Uvedli jsme, že rozlišování mezikulturní a interkulturní psychologie je pro nás prvotním východiskem. Konstituuje výchozí otázku, totiž jak poznatky z oblasti mezikulturně psychologického zkoumání vstupují do interkulturně psychologického kontextu a souvislostí.

Mezikulturní poznatky v interkulturním kontextu

G. Hofstede (2001) a jeho koncept pěti dimenzí kultury se dnes všeobecně cituje, či je k němu odkazováno. Jeho koncept je výsledkem mezikulturního přístupu, identifikuje a pojmenovává specifičnost národních charakteristik a formuluje něco jako „národní mentality“, sady relativně stálých osobnostních charakteristik rozšířených v dané kultuře (kulturách), či tzv. „modální osobnosti“ (A. Inkeles, 1997). Přitom G. Hofstede vychází z předpokladu, že národní kulturní odlišnosti jsou nekonvergentní a stabilní, což umožňuje udržovat a prolongovat stabilní kulturní vzorce mezigeneračně.

Podobně F. Trompenaars (1993) proslul mezikulturním výzkumem, resp. zkoumáním kulturních diferencí u patnácti tisíců manažerů z 28 zemí. Na základě výchozích aspektů kultury vymezuje autor sedm klíčových dimenzí, jejichž výslednou kombinací formuluje obraz „národních mentalit“ či „modálních osobností“ a vyjadřuje je v podobě škál, na nichž se jednotlivé kultury nacházejí a které mají krajní póly charakterizovány extrémními vlastnostmi.

Z našeho pohledu – sociálně-psychologických zřetelů interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě, jsou jejich závěry v podobě definování „modálních osobností“

a identifikování jejich rozdílů spíše podnětem k hlubším úvahám, neboť samy o sobě je vnímáme jako málo produktivní až zavádějící.

Pro nás, a potvrzeno každodenní praxí mezinárodní společnosti, není až tak podstatné, jak se projevují, fungují a čím jsou charakteristické až typické jednotlivé národnostní entity samy o sobě a samy pro sebe, nýbrž jak se projevuje, funguje a čím je charakteristická jejich každodenní spolupráce, přičemž přívlastkem každodenní směřujeme ke **konkrétním podmínkám této spolupráce**.

Kulturní standardy jako výraz interkulturního přístupu

Našemu pohledu a předmětu zájmu se více než G. Hofstede a F. Trompenaars přibližuje A. Thomas a S. Schrollová (1995). I když pouze částečně – spíše vytyčením směru uvažování. Jde o jejich tzv. kulturní standardy.

„Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi“ (Nový, Schrollová, 2007, str. 28). Co je pro nás podstatné, je skutečnost, že: *„Lze je plně identifikovat a především interpretovat výlučně až v procesu konfrontace dvou konkrétních kultur a jejich charakteristiky platí opět jen pro tyto srovnávané kultury“* (tamtéž, str. 28). Znamená to, že výsledkem není univerzální obraz jedné či druhé kultury (viz Hofstede i Trompenaars), nýbrž relační vyjádření – výsledek vzájemného porovnání, jehož interpretační hodnota (význam) nachází uplatnění výlučně v rámci jejich setkání. Kulturní standardy A. Thomase charakterizují specifické způsoby myšlení, sociálního chování, resp. jednání a pracovního jednání příslušníků odlišných kultur, a to **vedle sebe, především však spolu**.

A. Thomas a S. Schrollová (1995) při konstrukci kulturních standardů vycházejí z několika východisek. Jednak z toho, že kultura je současně předpokladem i výsledkem **konkrétního jednání** každého člověka. Ovlivňuje jak samu vertikální stratifikaci cílů jednání, tak i způsobů jejich dosažení. Jednak z toho, že **lidské jednání se však navíc vždy odehrává jako řetězec následných sociálních aktů a vždy v koordinaci s druhými lidmi**. Ve společné činnosti nositelů odlišných kulturních standardů může být tato koordinace narušena či ohrožena, neboť standardy odlišně determinují např. hierarchii cílů společné činnosti, volbu adekvátních a akceptovatelných způsobů jejich dosažení atd. Zde vidíme dvojí směr pohybu – jakoby činnostní zprostředkování vzájemných vztahů pomáhá konstituovat kulturní standardy, které však zpětně ve funkci etalonu, normy či imperativu ovlivňují předmět, obsah, postup a formu činností. Z toho autoři dovozují a konstatují známý fakt, že interakce a spolupráce mezi dvěma příslušníky různých kultur je (či může být) mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází současně ve více sociálních situacích, jimiž jsou míněny:

(a) uvědomovaný kontext a podoba mého vlastního jednání a vlastní kultury, (b) očekávání směrem k jednání druhého – partnera s jiným kulturním standardem, (c) jeho skutečné jednání v reálné situaci a (d) očekávaná představa partnera o mém vlastním jednání a realizaci mého kulturního standardu. Spíše než „ocitání se ve více sociálních situacích“ bychom se klonili k pojmenování „vicečetného a transitního pohledu uvnitř téže sociální situace“, avšak to není v tuto chvíli to podstatné.

Za podstatný však považujeme apel na to, aby se kulturní standardy a rámce vnímání a posuzování příslušníků druhé skupiny oboustranně rozšiřovaly a směřovaly k hlubšímu vzájemnému pochopení a kompatibilitě.

Proč je pro nás tento apel důležitý? Důvod je v paradoxu sociálně-psychologických souvislostí (zřetelích) problému a racionálního apelu A. Thomase a S. Schrollové vyplývajícího z konstituce a fungování jejich kulturních standardů. Tento paradox vidíme ve dvou rovinách.

Zaprvé – fakt, že kulturní standardy jsou vymezovány jako specificky relační kategorie (viz výše), vytvářejí zdání konkrétnosti a tím větší pravdivosti. Výsledný dojem je zdání, že „tak to je, to jsou ty rozdíly...“. Jakoby skrze postup sledování vzájemnosti a zobecněné konkrétnosti rostla přesvědčovací síla sdělení. Tím se však z druhé strany neúměrně posiluje výsledek jako jednoznačnější, pevnější a pravdivější **sociální stereotyp**. Jestliže jsme v mezikulturních srovnáních cítili tendenci k sociální diferenciaci a stereotypizaci a priori, pak v interkulturním přístupu A. Thomase a S. Schrollové je možno ji rozpoznat jako sofistikovanější, relační, a tedy konkrétnější a o to více přesvědčující.

Zadruhé – ačkoliv A. Thomas a S. Schrollová jasně formulují svá východiska (viz výše), s nimiž byt' vzdáleně rezonuje odkaz S. Štecha (viz výše) na základní inspirativní proudy ruské kulturně-historické školy, na J. S. Brunera, sociální konstruktivismus a diskurz, jeho výsledný apel jakoby vlastní východiska popírá, neboť jako prosté doporučení jde po povrchu, nikoliv do hloubky jejich využití.

Tento z našeho pohledu paradox (tedy proklamace východisek na jedné straně a jejich opouštění či zanedbání na straně druhé) je koneckonců v současné době poměrně zřetelný – jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické.

V rovině teoretické jde např. o systematizaci možných přístupů a následných řešení bi/multikulturality. Jedním z nich je např. model U. Zeuschela (1998). Ten doporučuje 4 řešení (postupy) v závislosti na přijaté výchozí strategii. Jde o: (a) dominanci jednoho kulturního standardu a přizpůsobení druhého, (b) jejich kombinaci ve smyslu vzájemné akce, (c) integraci ve smyslu vzájemné kontingence a (d) inovaci. Současně v závislosti na míře vzájemného zohlednění odlišných kulturních standardů a jejich vzájemného respektování diferencuje mezi kompromisem, kombinací, integrací a inovací. Vcelku zajímavý model však v sobě nese zjednodušení tautologického rázu. Stupeň a míra akceptace a respektování odlišností kulturních standardů určuje strategii, která zpětně stvrzuje odpovídající míru akceptace a respektu; nehledě k tomu, že v současných společensko-ekonomických podmínkách a fungování nadnárodních firem je zejména na vrcholových úrovních řízení jiná strategie než vyjádřená variantou a) výjimečná.

V rovině praktické, např. v oblasti tréninků, školení, přípravy ke spolupráci s jiným kulturním standardem, se akcentuje zejména jeho podrobné vymezení v detailních a praktických souvislostech. Často se jde až do bizarních ukázek odlišnosti kulturních standardů, např. popisu rozdílu v uspořádání plochy psacího stolu českého vs. německého manažera.

Sociálně-psychologické zřetele problematiky

Výše zmíněný mezikulturní a interkulturní přístup v tuto chvíli ilustruje podstatu našeho problému. Jde o to, že ať již zřetelněji a nápadněji či sofistikovaněji a skrytěji sleduje odlišné kultury jakoby „vedle sebe“, náš pohled směřuje spíše k otázce, jak odlišné kultury fungují „spolu“.

Zřetelnou kritickou výhradou z naší strany je, že uvedené přístupy podporují budování a zpevňování sociálních stereotypů a podporují jejich aktualizaci v praxi. Mohou přerůst do roviny předsudků, stejně jako mají svou formativní úlohu v rovině postojů a vzájemné reflexe.

Fenomén sociální stereotypizace

Sociální stereotypizace znamená „*tendenci připisovat ostatním určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do určité sociální skupiny*“ (Morgensternová, Šulová a kol., 2007, str. 72). J. Průcha (2007, str. 67) dokonce uvádí, že „stereotyp“ a „předsudek“ patří k základním pojmům v interkulturní psychologii. Jde o pojmy, které odrážejí reálnou situaci v lidské společnosti, kde se příslušné jevy vyskytují ve velkém počtu ve vztazích mezi etniky, národy, rasami a kulturami. „*Jsou to představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samým (autostereotypy)*“ (tamtéž, str. 67). Dále autor poznamenává, že tyto názory a postoje jsou relativně stabilní, jsou navíc přenášeny mezi generacemi a jsou také obtížně změnitelné. Pod vlivem sociálního stereotypu přitom opomíjíme, jaký člověk skutečně je, jak se projevuje, čím je jedinečný a konkrétní atd. To mimo jiné podporuje i stanovisko M. Nakonečného (1977): „*Stereotypy jsou mínění o třídách individuí, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují; nejsou produktem přímé zkušenosti individua, jsou přebírány a udržují se tradicí*“ (tamtéž, str. 223). Zde vstupuje „do hry“ jak rovina emoční, tak rovina racionální, přičemž o dominanci některé z nich se vedou spory. V našem tématu interkulturních aspektů spolupráce je obecná problematika stereotypů a předsudků konkretizována na pojem „etnických stereotypů a etnických předsudků“ a je zřejmé, že významně vstupují do soužití a spolupráce etnik a národů, resp. jejich představitelů v konkrétních podmínkách spolupráce.

Hovoříme-li o stereotypech a předsudcích, je důležité také naznačit, jaký je mezi nimi rozdíl. Někteří autoři mezi nimi rozdíl nevidí (srov. např. Tajfel, 1982). Jiní rozdíl spatřují a vymezují ho tak, že předsudky jsou takové názory a postoje, které vyjadřují s jednoznačnou převahou nepříznivý nebo nepřátelský vztah vůči jiným skupinám. V případě stereotypů mohou být postoje neutrální či dokonce mohou obsahovat příznivý a pozitivní vztah. Někdy se připomíná, že stereotypy představují komponentu předsudků. Jádrem stereotypů a předsudků je skutečnost, že zahrnují generalizující hodnocení, jsou velmi stabilní a rezistentní vůči změnám. Pro stereotypy je příznačný znak jejich pevnosti a neměnnosti, vyjádřený naší neochotou je revidovat, pokud naše osobní zkušenost jejich podobu relativizuje (srov. mechanismus tzv. „znovuopevnění“). To znamená, že nositel stereotypu či předsudku vztahuje určitý druh hodnocení na všechny příslušníky a členy konkrétního etnika, národa či rasy, aniž by posuzoval a hodnotil jednotlivce podle reálných charakteristik, vyplývajících a projevujících se v konkrétním chování a jednání v konkrétních situacích, v konkrétním sociálním kontextu. V oblasti interkulturní psychologie představují stereotypy a předsudky vážné téma a jsou považovány za univerzální rys interkulturních vztahů, nejsou tedy spojeny jen s některou kulturou či etnikem. Rozhodující je však skutečnost, že podstata uplatnitelnosti stereotypů je v jejich funkci orientovat se a rychle strukturovat podnětově bohaté sociální prostředí a následně přizpůsobovat své chování

a jednání. Stereotypy včetně autostereotypů jsou nedílnou součástí reality bez ohledu na to, zda jsou pravdivé či chybné.

O tom, jak v interkulturních studiích se de facto směřuje k formulaci těchto stereotypů a jak jsou prezentovány a konsekventně implementovány do praxe (viz naše zmínka např. o interkulturním tréninku) jsme se zmínili. Hovoříme zde o stereotypu jako výsledku, „produktu“ či danosti svého druhu.

Sociálně-psychologický pohled by však mohl více přispět jednak k poznání konstrukce (výstavbě a vzniku) stereotypu, jednak jeho re-konstrukce. Jde o to hlouběji rozpoznat některé zákonitosti a specifika, nikoliv však směřovat k individualistickému přístupu.

Sociální percepcce

Klíčovým pro to je proces **sociální percepcce**, resp. proces **sociálního poznávání** a jejich výsledky, jakož i podmínky, v nichž k nim dochází.

Problematika sociální percepcce a sociálního poznávání je jedním z velkých a tradičních témat sociální psychologie. Do naší problematiky vstupuje velmi významně. Zde vyjadřujeme pouze nástin souvislostí.

V odborné literatuře jsme svědky značné terminologické nejednotnosti ve vztahu k pojmu sociální percepcce. Je tomu tak proto, že se liší pojetí samotného poznávacího procesu v jeho hloubce, zaměření, procesualnosti i výsledcích.

Nejnižším stupněm je vlastní percepční činnost subjektu, která je zahrnuta již v samotném označení, např. „*perception of persons*“ (Bender, Hastorf, 1950). Na vyšší úrovni poznávacích procesů stojí chápání sociální percepcce jako formování dojmu (Anderson, 1967, Boyle, 1965). F. Baumgartner (2008, str. 183) uvádí, že „*utváření dojmu o jiné osobě představuje podstatu procesu meziosobní percepcce*“, a návazně připomíná dva rozlišitelné přístupy – tzv. asocianistický, zaměřený dominantně na znaky percipovaného, a tzv. konstruktivistický, kde jsou dominantně sledovány kognitivní a afektivní znaky a procesy percipujícího. Nejvyšší stupeň vymezení pojmu vyjadřuje sociální poznávání, které zahrnuje i zpracování a interpretaci sociálních situací – sociálního kontextu.

Na prvním stupni – úrovni se zdůrazňuje a často ani nepřekračuje rámec individua, subjektu sociální percepcce. Zákonitosti procesu a výsledků jsou určovány právě tímto subjektem, vlastnosti objektu percepcce, natož pak kontextu, se opomíjejí.

Na vyšších stupních se zdůrazňuje nezbytnost chápat sociální percepci jako akt vzájemného působení subjektu a objektu, jakož i potřeba sledovat a hledat souvislosti sociální percepcce v mezilidských kontaktech, včetně významotvorných atributů sociálního prostředí.

Vymezení pojmu sociální percepcce se liší nejen v úrovních či stupních procesu, nýbrž i z hlediska šíře záběru. A tak jsme svědky toho, jak někteří autoři zužují chápání pojmu či akcentují ten či onen aspekt, resp. funkci sociální percepcce. Jde např. o hledisko úzce informační, kdy se zdůrazňuje shromažďování a operování s objemem informací a poznatků o druhých lidech či skupinách lidí (P. Warr, C. Knaper, 1968), což se např. velmi přibližuje naší předchozí diskusi o kulturních standardech. Jiní autoři např. zdůrazňují regulační charakter a regulační funkci sociální percepcce, srov. např. orientační a regulační funkci sociálního stereotypu.

Specifickou oblastí zájmu a výzkumu v této souvislosti jsou tzv. atribuční procesy, tedy připisování určitých charakteristik objektu. Celé této oblasti se souhrnně věnuje již

zmiňovaný F. Baumgartner (2008, str. 186–190), z našeho pohledu je zajímavý přístup již samotného zakladatele teorie atribucí F. Heidera, který vychází z obecné potřeby člověka dosahovat skrze atribuce stabilních a smysluplných dojmů. Oba přívlastky mají důležitost pro naše téma – stabilita je podmíněna správností a přiměřenou mírou obecnosti, smysluplnost je podmíněna funkčností a užitečností výsledků sociální percepce v konkrétních, mnohdy specifických sociálních podmínkách.

Z našeho pohledu je důležitý Aschův pojem „centrální rys“, osobnostní charakteristika druhého, která je vnímána jako dominantní, přičemž ostatní rysy se mohou podcenit či opomíjet. S. Asch (1946) chápe sociální percepci jako formování dojmů o druhé osobě jako o osobnosti druhého člověka. Jde podle něho o „*proces organizace vnímaných kvalit osobnosti, který je charakterizován vnímáním rysů v jejich dynamických spojeních, vystupujících jako centrální a periferní kvality, jejichž spojení je vnímáno jako harmonické nebo jako rozporné. Pochopit osobnost druhého znamená vnímat strukturu jejich rysů*“ (tamtéž, str. 283). To našlo uplatnění v široké oblasti výzkumu sociální percepce, specificky zejména v otázce tzv. formování prvního dojmů, formování a vlivu tzv. „haló efektu“, percepčních soudů aj. Zcela zřejmě vstupuje tento pojem i do naší problematiky – vnímání tzv. kulturních standardů, jejich akceptace a konsekvantně jejich efekt je svým způsobem paralela efektu obecně sdílených centrálních rysů na úkor oněch podceňovaných či opomíjených.

Pojem sociální percepce je jedním ze sociálně-psychologických zřetelů problematiky.

Sociální skupina

Problematika sociální skupiny je stejně jako problematika sociální percepce a sociálního poznávání širokou a tradiční oblastí zájmu sociální psychologie. Zájem o tuto oblast je zcela pochopitelný, neboť „... z hlediska sociálních vztahů tvoří skupiny prostředí ve kterém žijeme. ... Skupiny, jichž jsme členy a do kterých jsme zařazováni, jsou součástí našeho života a ovlivňují ho často rozhodujícím způsobem“ (Lovaš, 2008, str. 321).

Tentýž autor na stejném místě pokračuje a po vymezení pojmů „seskupení“ a „sociální kategorie“ podává vymezení pojmu „sociální skupiny“. Uvádí, že „základními znaky skupin ve smyslu elementárních podmínek vzniku a existence skupiny jsou interakce jistého počtu jedinců a jejich vnímání jako skupiny. Skupinou podle toho jsou jedinci, kteří se pravidelně stýkají (jsou v pravidelné interakci) a kteří sami sebe za skupinu považují. Povahu skupin dokreslují jejich vlastnosti, jako vzájemná závislost členů skupiny, identita členů se skupinou, typické vztahy a struktura. Alternativně se v některých definicích operuje společnými potřebami, cíli, zájmy nebo emocionálními vazbami...“ (tamtéž, str. 322).

Lovašovo vymezení sociální skupiny je pro nás zajímavé, a proto jsme je uvedli v plném rozsahu, ze dvou rozhodujících důvodů.

Zprv – z hlediska obsahu a významových kategorií postihuje širší sociálně-psychologických aspektů zkoumání sociální skupiny v teoreticko metodologických tradicích i historií a současnosti sociální psychologie. (Jde např. o témata: interakce členů skupiny, styk a kontakt jejich členů, vzájemná závislost, identita a prožívání příslušnosti ke skupině, skupinové vztahy, skupinová struktura, emocionální vztahy, společné skupinové potřeby, cíle, zájmy apod.) Jistě bychom mohli v podrobném exkurzu do problematiky sociálních skupin z pohledu sociální psychologie identifikovat další tematické okruhy, které

byly a jsou předmětem zájmu sociální psychologie de facto od dob Tripletových. Mohli bychom pravděpodobně shrnout kvalitativně odlišné etapy teorií a výzkumu, např. přínos K. Lewina a R. Lippita (konec 30. let min. stol.), jejichž prací je datován kvalitativně nový směr bádání – nikoliv postavení jedince uvnitř skupiny, nýbrž sledování a studium skupinových jevů, jejich dynamiky a struktury (viz Deutsch, 1968), jistě bychom se dostali do významného období 60. let min. stol., kdy došlo k prudkému rozvoji evropského sociálně-psychologického bádání v problematice, dílem v reakci na teoreticko-metodologická východiska americké sociální psychologie. Z tohoto hlediska je Lovašovo vymezení spíše výčtové, z našeho pohledu subtematicky přehledové.

Zadruhé – definice nezahrnuje nejmenší snahu o hledání, vymezení a připomenutí jakéhokoliv rozhodujícího systémotvorného znaku, bez jehož identifikace veškeré další sledované znaky a psychologické charakteristiky (viz výše jako specifická subtemata) stojí jakoby ve vzduchoprázdnu. Zajímavé je, že právě L. Lovaš tuto rozhodující determinantu, od níž se vše další odvíjí, ve své definici opomíjí.

Společná činnost a vzájemné vztahy

Připomeňme v tuto chvíli již zmíněný odkaz na citovaného S. Štecha, který tuto determinantu implicitně naznačuje, připomeňme však zásadnější zdroj inspirací pro naši práci, kterým je explicitní pojetí společné činnosti v sociální skupině jako základního procesu, v jehož rámci dochází ke zvnitřňování společenských vztahů jedincem a zároveň jeho začleňování do těchto vztahů. Tedy společné činnosti jako rozhodujícího systémotvorného znaku a významotvorného činitele, jak jej předkládá např. J. Janoušek (1984).

Jednak J. Janoušek vymezuje hlavní rysy společné činnosti, projevující se: (a) v zaměřenosti účastníků na předmět činnosti a jeho přetváření, (b) v zaměřenosti účastníků na vzájemné vztahy a vzájemné působení a (c) v utváření a přetváření účastníků v kolektivní subjekt i individuální subjekty společné činnosti, jež je zároveň sebeutvářením a sebezpřetvářením. Uvedené rysy je třeba, jak autor zdůrazňuje, vidět ve vzájemné propojenosti a podmíněnosti, nicméně první rys souvisí spíše s obecným charakterem činnosti vůbec, druhý s charakterem vztahů, třetí s charakterem rozvoje jedinců.

Jednak se toto vrstevnaté rozlišení u J. Janouška konsekventně promítá i do obsahu společenského charakteru, forem a zprostředkovanosti vzájemných vztahů mezi účastníky společné činnosti ve třech rovinách: (a) na první rovině nemá společná činnost ještě explicitně společný charakter, vzájemné působení je obsaženo pouze implicitně, účastníci jsou si vědomi tohoto vztahu. (b) Na druhé rovině nabývá společná činnost, vzájemné působení, a tedy i vzájemné vztahy, explicitní podoby. Dochází k dělbě a výměně činností, k součinnosti a kooperaci. Sama činnost a vztahy předpokládají a vyžadují existenci norem, vycházejících ze širšího sociálního kontextu i vzájemného působení v rámci společné činnosti. Současné dochází k diferenciaci sociálních rolí. (c) Na třetí rovině se společná činnost stává bezprostředně a hlavně uvědoměle společenskou, tj. kolektivní. Společenské potřeby jsou cíli společné činnosti skupiny osob. Kolektivní charakter vzájemných vztahů je determinován právě touto činností a vzájemným působením mezi účastníky této činnosti. Funkce společenské normy (jež vymezuje činnost, vzájemné působení a vzájemné vztahy) jako jejich garanta se mění, norma se stává vnitřně přijatou hodnotou, regulační funkce normy přechází do regulační hodnoty.

Uvedený Janouškův vrstevnatý koncept je pro naše uvažování o problematice interkulturních aspektů spolupráce v mezinárodní firmě klíčový. Vytváří pro nás rozhodující teoreticko – metodologický rámec, sociálně-psychologická východiska či zřetel sledování problematiky, jež je třeba následně specifikovat a konkretizovat směrem k naší problematice.

Jde o celou oblast společenských (*transponováno – firemních či koncernových*) norem a jejich podobu a funkci na jednotlivých provozních pracovištích, o oblast společenské (*transponováno – firemní či koncernové*) potřeby, o komplexní problematiku sociálních pozic, sociálních rolí, atd. (*transponováno – ve smyslu firemních organizogramů*).

Současně, specifická oblast našeho zájmu, **problematika sociální percepce a sociálního poznávání** je ve své podstatě právě svou vrstevnatostí (viz výše) postižitelná v teoreticko-metodologické rovině inspirací J. Janouškem.

Usouvztažnění triády „**sociální skupina – společná činnost a vzájemné vztahy členů skupiny – vzájemné poznání**“ je podle našeho názoru jedna z cest, jak s pomocí sociálně-psychologických zřetelů a přístupu překonat výše nastíněné limity čistě mezikulturního i relačně pojatého interkulturního přístupu.

Shrnutí

Internacionální provázanost ekonomických subjektů aktualizuje problematiku střetávání odlišných (národnostních) kultur. Rozdílnost kultur se stává ryze praktickou otázkou, mnohdy ryze praktickým problémem. V reakci na to se problematika střetávání odlišných kultur stává předmětem zájmu výzkumu, kde jsme svědky mezikulturního a interkulturního přístupu. Mezikulturní přístup identifikuje rozhodující rysy a charakteristiky jednotlivých kultur izolovaně. Interkulturní přístup totéž postihuje v relaci mezi konkrétními kulturami (jedna vedle druhé a naopak) v podobě tzv. kulturních standardů. V obou případech však zjištění a nálezy jsou formulovány víceméně jako apriorní soudy a tvrzení. V takové podobě nabývají platnosti sociálních stereotypů se všemi jejich negativními a zjednodušujícími efekty. Reálný význam těchto kulturních diferencí a kulturních standardů se aktualizuje a upřesňuje (nabývá smyslu) až v „každodenní“ praxi. Sociálně-psychologický přístup s uplatněním ověřených a dále specifikovaných teoreticko-metodologických principů může být pro řešení problematiky produktivní, neboť: (a) umožňuje konkretizovat postupy zkoumání a precizovat výsledky procesu/ů sociálního poznávání, (b) umožňuje sledovat a studovat problém v konkrétním prostředí střetávání odlišných kultur – v podmínkách přirozených sociálních skupin, v nichž a pro něž je problematika střetávání kulturních standardů aktuální, (c) umožňuje diferencovaně sledovat odlišné úrovně vzájemných vztahů ve skupině v souvislosti s rozdílnou podobou systémotvorného znaku a významotvorného činitele, kterým je specifická podoba, resp. organizace společné činnosti skupiny. Výsledky tohoto přístupu s uplatněním sociálně-psychologických zřetelů mohou napomoci zpřesňování stávající podoby kulturních standardů (ve smyslu jejich konkretizace vůči specifickým podmínkám praxe), a tím jejich reálné funkčnosti.

LITERATURA

- Anderson, N. H. (1967). Averaging model analysis of set-size effect in impression formation. *Journal of Experimental Psychology*, 75, 158–165.
- Asch, S. (1946). Forming impression of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 4, 258–290.
- Baumgartner, F. (2008). Sociální poznávání. In J. Výrost, I. Slaměnik (Eds.), *Sociální psychologie* (181–198), 2. vyd. Praha: Grada.
- Bender, I. E., Hastorf, A. H. (1950). The perception of persons. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45, 556–561.
- Boyle, D. G. (1965). The role played by the character sketch in Asch's experiment on forming impression of personality. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 14–16.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Inkeles, A. et al. (1997). *National character: A psycho-social perspective*. New Brunswick: Transaction Publisher.
- Janoušek, J. (1984). *Společná činnost a komunikace*. Praha: Svoboda.
- Koontz, H., Wehrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Lea, S. E. G., Tarp, R. M., Webley, P. (1994). *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada.
- Lovaš, L. (2008). Malé sociální skupiny. In J. Výrost, I. Slaměnik, (eds), *Sociální psychologie* (321–338), 2. vyd. Praha: Grada.
- Morgensternová, M., Šulová, L. a kol. (2007). *Interkulturní psychologie. Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum.
- Nakonečný, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.
- Průcha, J. (2007). *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál.
- Štech, S. (1998). Člověk a kultura. In J. Výrost, I. Slaměnik I. (eds), *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce* (225–258). Praha: Portál.
- Thomas, A., Schroll-Machl, S. (1995). *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandeinsatz. Handbuch Personal Management*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.
- Výrost, J., Slaměnik I. (eds) (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.
- Výrost, J., Slaměnik, I. (eds) (2008). *Sociální psychologie*, 2. vyd. Praha: Grada.
- Warr, P., Knaper, C. (1968). *The perception of people and events*. London, Sydney, New York: John Wiley and Sons.
- Zel'ová, A. (2008). Mezikulturní psychologie. In J. Výrost, I. Slaměnik (eds), *Sociální psychologie* (373–387), 2. vyd. Praha: Grada.
- Zeuschel, U. (1998). *Kooperation in internationalen Teams*. Regensburg: Universität Regensburg.

INTERCULTURAL ASPECTS OF COOPERATION IN AN INTERNATIONAL COMPANY. SOCIAL PSYCHOLOGICAL APPROACH

P. PEČENKA

ABSTRACT

The paper focuses on currently highly observed issue of intercultural cooperation. Following the change of social situation the topic has become both a practical issue and a subject of research study. The paper compares and analyzes crosscultural and intercultural approach; and criticizes both approaches for supporting social stereotypes, especially their negative aspects. It further emphasizes social psychological aspects of the issue, particularly social perception, social groups, hierarchical structure and organization of joint activities as system-producing and meaningful source of mutual relationships. It perceives such perspective as very efficient since it is based on practical experience and it also aims at practical problems.

Key words: Social perception, social groups, organization, crosscultural and intercultural approach

INTERKULTURELLE ASPEKTE DER ZUSAMMENARBEIT IN EINER INTERNATIONALEN FIRMA. SOZIAL-PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE

P. PEČENKA

ABSTRAKT

Die Arbeit betrifft die derzeit akzentuierte Problematik der interkulturellen Zusammenarbeit. Es ist ein Bereich, der mit der Änderung der sozialen Bedingungen zu einer rein praktischen Angelegenheit und ebenso Gegenstand der Forschung wird. Die Arbeit konfrontiert und analysiert den cross-kulturellen und interkulturellen Ansatz und zeigt, dass diese Ansätze letztendlich das Phänomen der Stereotypisierung mit allen negativen und vereinfachenden Auswirkungen unterstützen. Der Beitrag betont die Bedeutung der Einbeziehung sozial-psychologischer Überlegungen bei der Forschung, insbesondere die Einbeziehung des Konzepts der sozialen Wahrnehmung, soziale Gruppendynamik und hierarchisches Konzept und Organisation von gemeinsamen Aktivitäten als systembildende Charakteristik und bedeutungsbildende Faktoren der Beziehungen. Dieser Ansatz wird als produktiv verstanden, denn er basiert auf konkreter Praxis und seine Ergebnisse dienen dieser auch.

Schlüsselwörter: Sozialen Wahrnehmung, soziale Gruppendynamik, Organisation, cross-kulturellen und interkulturellen Ansatz

Mgr. Petr Pečenka pracuje pro ŠKODA AUTO a.s., e-mail: Petr.Pecenka@skoda-auto.cz