

K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice

JIŘÍ NEKVAPIL – MAREK NEKULA

On the language planning situation in multinational companies in the Czech Republic

ABSTRACT: This article deals with intercultural contact in branches of multinational companies or corporations founded in the Czech Republic by German, Austrian or Swiss owners. Multinational businesses (large ones in particular) are trying to regulate the communication within the company. This is achieved predominantly by introducing an official corporate language in the company, employing people fluent in the language, and promoting language courses. Our research, based on the analysis of questionnaires and semi-structured interview data, has shown that the foreign employees seldom adapt to the language of the local employees, while the adaptation of the local employees to the language of the foreign ones is not only usual but also expected. The regulation of the communication therefore results in the promotion of primarily asymmetrical language adaptation, which benefits the German, Austrian and Swiss owners and the German-speaking foreign employees delegated by them (the so-called expatriates). However, the companies examined also promote the use of English to a considerable extent, which provides a basis for symmetrical communication between local and expatriate employees.

Key words: language planning, multinational companies, Czech Republic, corporate language, Czech, English, German

Klíčová slova: jazykové plánování, nadnárodní podniky, Česká republika, firemní jazyk, čeština, angličtina, němčina

1. Úvod

V tomto článku si klademe za cíl přispět k poznání jazykové situace v České republice v jedné z komunikačních domén, která se výrazně proměnila po r. 1989. Máme na mysli doménu pracovní a konkrétně situaci v nadnárodních podnicích, jako jsou malé, větší nebo velké výrobní podniky, ale třeba i banky a jejich filiálky.

Výzkum jazykové situace v hospodářských podnicích není ničím novým. Například v 80. letech 20. století se v Německu zformovala tzv. Betriebslinguistik (Klein – Duteil – Wagner, 1991). V téže době lingvisté v Československu věnovali pozornost velkým podnikům v ostravské aglomeraci (Davidová, 1990; Davidová – Bogoczová – Jandová, 1991) a na druhé straně zeměkoule vznikaly první práce o hospodářské komunikaci z hlediska teorie jazykového managementu (Marriott, 1990, 1991). V delší časové perspektivě lze poukázat na to, že „hospodářská lingvistika“, jejíž vznik bývá kladen do lingvistiky německé, měla své místo i v klasickém období Pražské školy (Vančura, 1934, 1936).

Jazyková situace v hospodářských podnicích se však s proměnou politických, sociálních a ekonomických podmínek nepochybně mění. V poslední třetině 20. století se ve světovém měřítku začal výrazněji prosazovat proces označovaný jako internacionalizace, resp. globalizace různých oblastí života, zejména oblasti ekonomické. Typic-

kým důsledkem tohoto procesu je vznikání nadnárodních podniků a utváření specifické jazykové situace v nich (Ammon, 1996; Bungarten, 1996). V případě takových podniků už nestačí sledovat komunikační funkce *jednoho* jazyka a jeho stylistické (teritoriální, sociální, situační) variování – situace je složitější, neboť v jednom nadnárodním podniku se mnohdy uplatňuje jazyků několik.

Na dnešním území České republiky se globalizační trendy a jejich četné důsledky zřetelně projeví v řadě komunikačních domén po roce 1989 (srov. Neustupný – Nekvapil, 2003). Pokud jde o hospodářskou sféru, průnik zahraničního kapitálu do otevřené české ekonomiky vedl ke vzniku řady podniků, které lze označit jako v různé míře nadnárodní (dnes jsou jich tisíce). V těchto podnicích se vytvořila nejen nová ekonomická situace, ale také nová situace sociokulturní – domácí pracovníci se musí vypořádat s cizími kulturními standardy, postupujícími pracovní i mimopracovní činnosti, osvojit si nové styly řízení a komunikace nebo si alespoň na ně zvyknout. V těchto podnicích se také vytvořila specifická situace jazyková: některé funkce, které měla dosud čeština, plní nyní cizí jazyky, především angličtina a němčina. Čeští pracovníci, minimálně od určité úrovně řízení, musí mnohdy v zaměstnání komunikovat jedním nebo více cizími jazyky a užívat je dokonce v mluveném i písemném kontaktu s rodilými mluvčími těchto jazyků. Cizí jazyky (angličtina, němčina) jsou považovány zahraničními, ale i domácími pracovníky za prestižní média přenášející know-how z technologicky pokročilejších a kapitálově silnějších zemí. Důsledkem je to, že řídicí činnosti (v rámci porad, schůzí či workshopů) probíhají často v angličtině nebo němčině, zatímco ve výrobním prostředí dominuje čeština.

Situaci v nadnárodních podnicích působících na území České republiky jsme se už zabývali v letech 1994–1995 (Höhne – Nekula, 1997; srov. zejména Höhne, 1997, a Nekvapil, 1997).¹ Tým lingvistů z Prahy, Brna a Jeny tehdy analyzoval především komunikaci v automobilce Škoda, která vytvořila v r. 1991 společný podnik (tzv. joint venture) se skupinou Volkswagen. Tento velký podnik měl a má v ekonomice České republiky neobyčejně důležitou roli, ale podmínky, v nichž se nacházel, byly v jisté míře mimořádné. Bylo proto třeba se orientovat i na jiné typy nadnárodních podniků. V letech 1996–1999 se nám podařilo v omezené míře získat sociolingvistické poznatky z podniků, které lze označit jako středně velké (Nekula, 2002). Systematický sociolingvistický výzkum však mohl být proveden teprve v rámci projektu Východoevropské jazyky jako faktor hospodářské integrace (2003–2005).²

Tento projekt se zabýval komunikací v nadnárodních podnicích, které byly založeny v České republice německými, rakouskými nebo švýcarskými podniky a fungovaly zde jako dceřiné společnosti, nové firmy, společné podniky nebo pobočky.³ Jak je zřejmé,

¹ Na základě výsledků tohoto výzkumu vznikl také interkulturní tréninkový modul (Nekvapil, 1999/2000) a model interkulturní komunikace (Nekula, 2002).

² Projekt byl podpořen z prostředků FOROST (Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa) bavorského ministerstva pro vědu, výzkum a umění. Nositelem grantu bylo centrum Bohemicum der Universität Regensburg. Rádi připomínáme, že na provedeném výzkumu se významně podílela Mgr. Kateřina Šichová.

³ V dalším textu o nich mluvíme jako o německo-českých podnicích. Toto označení chápeme jako stylistickou zkratku, která vhodně akcentuje jazykovou dimenzi těchto podniků, tj. ten aspekt, který je předmětem našeho zájmu.

náš výzkum se soustředil na jazykovou dimenzi ekonomického působení pouze tří zemí (Německo, Rakousko, Švýcarsko) a toto základní omezení by měl mít čtenář na paměti.⁴

Cílem projektu bylo zjistit, který jazyk, resp. které jazyky, jsou v německo-českých podnicích používány, v jaké míře, kým a za jakých okolností. Významnou složkou výzkumu bylo zjišťování toho, jakou jazykovou politiku podniky provádějí, např. ustanovením firemního jazyka nebo organizováním jazykových kurzů. Stojíme ostatně na pozicích, že jazyková politika je součástí jazykové situace. Na tuto deskriptivní část navazuje část preskriptivní – chceme zformulovat pokyny pro úspěšnou jazykovou politiku nadnárodních podniků. Z výzkumu mají také vyplynout doporučení pro státní instituce, které jsou zodpovědné za jazykové vzdělávání v příslušných zemích.

Práce na projektu proběhla ve dvou fázích. V první fázi byl proveden dotazníkový průzkum, v druhé fázi byla použita metoda semistrukturovaného interview. Zatímco výsledky první fáze už byly vyhodnoceny a zčásti publikovány (srov. Nekula – Šichová, 2004a; Nekula – Šichová, 2004b), detailní analýza dat získaných pomocí interview nebyla ještě dokončena. Dotazník vyplnilo 283 firem, interview jsme zorganizovali v deseti firmách (celkem 37 interview).⁵ V každé firmě jsme provedli několik interview; informanti byli jak zástupci českého managementu, tak pracovníci zahraniční. Čeští informanti byli členové vyššího managementu, zahraniční informanti byli buď ve vysokých manažerských pozicích, nebo byli odbornými specialisty. Interview byla nahrávána a pak přepisována, průměrná délka jednoho interview byla jedna hodina.⁶

2. Výsledky výzkumu

Výzkum v nadnárodních podnicích působících na území České republiky přinesl řadu poznatků. V tomto článku postupujeme tak, že prezentujeme, diskutujeme a hlavně shrnujeme nejdůležitější výsledky dotazníkového průzkumu, přičemž využíváme poznatků, které jsme získali z interview. V další části článku se zabýváme jazykovou situací v jednom velkém podniku – v tomto případě se opíráme o interview, studium písemných dokumentů a zúčastněné pozorování.

⁴ Například ustanovení angličtiny firemním jazykem v německo-českém podniku a v americko-českém podniku má pro interkulturní komunikaci rozdílné důsledky. Další výzkum by se tedy měl nepochybně věnovat i nadnárodním podnikům, které mají své „centrály“ v jiných než německy mluvících zemích (v USA, Francii, Nizozemí, ale i Japonsku, Koreji, Slovinsku aj.).

⁵ Konstrukcí výzkumu, zejména jeho složky dotazníkové, se podrobně zabýváme ve studii Nekula – Nekvapil – Šichová (2005a); v ní jsou také nejobsáhleji prezentovány a diskutovány výsledky dotazníkového průzkumu.

⁶ Po této druhé fázi jsme stačili zahájit ještě fázi třetí, jejímž cílem je přiblížit se co nejvíce komunikačním procesům v jednotlivých podnicích – v jednom z velkých podniků se nám podařilo nahrát telefonní konferenci mezi zástupci mateřské a dceřiné společnosti, dále jsme zde užili metodu tzv. následného interview (Neustupný, 1999), tzv. interakčního interview (Muraoka, 2000; Neustupný, 2003) a zúčastněným pozorováním jsme získali data vypovídající o sémiotickém uspořádání výrobních a administrativních prostorů zmíněného podniku. Výsledkem této fáze výzkumu je studie Nekvapil – Nekula (v tisku).

2.1. Firemní jazyk

Nadnárodní podniky (a zejména ty větší) se snaží podnikovou komunikaci regulovat. Běžnou strategií je zavedení firemního jazyka. Zavést firemní jazyk neznámá to, že *všichni* zaměstnanci určitého podniku musí ve *všech* situacích používat tento jazyk, nýbrž to, že je formulován požadavek, aby *určitá* „funkční místa“ ve struktuře podniku při komunikaci s určitými „funkčními místy“ v podniku nebo mimo něj používala v *určitých* situacích nějaký konkrétní jazyk. Např. u dělnických funkcí se nepředpokládá, že dělníci budou komunikovat s mateřským podnikem nebo se zahraničními zákazníky, a proto nemusí ovládat firemní jazyk, ani žádný jiný cizí jazyk.

Podle našeho dotazníkového průzkumu ustanovilo firemní jazyk 52 % zkoumaných podniků (38 % podniků firemní jazyk nemá, 10 % podniků se k příslušné otázce nevyjádřilo).

Jedním z klíčových problémů je samozřejmě to, které jazyky funkci firemního jazyka plní, neboť zavedení konkrétního firemního jazyka může zvýhodnit (a tudíž zároveň znevýhodnit) určité skupiny mluvčích. Nelze si v této souvislosti nepřipomenout titul Tollefsonovy knihy *Planning language, planning inequality* (Tollefson, 1991). V našem průzkumu uvedlo 55 % podniků, že funkci firemního jazyka plní pouze němčina. Češtinu jako jediný firemní jazyk uvedlo 9 % podniků. Kromě němčiny funguje – zejména v případě velkých podniků – jako jediný firemní jazyk angličtina (16 %). Zbývajících 20 % připadá na kombinace dvou jazyků: 15 % podniků uvedlo, že firemním jazykem je němčina a angličtina, 5 % podniků uvedlo němčinu a češtinu. Jiné jazyky než němčinu, angličtinu a češtinu zkoumané podniky, švýcarsko-české nevyjímaje, jako firemní jazyk nevedly.

Co lze z těchto čísel vyvodit? Nejprve si je třeba uvědomit, jaké možnosti při regulování komunikace v situacích interkulturního pracovního kontaktu jsou. Zásadní je rozlišení mezi strategiemi symetrickými a asymetrickými. Uvažujme dvě skupiny mluvčích v interkulturním kontaktu: „domácí“ a „zahraniční“. První možností regulace je to, že se v komunikaci domácích a zahraničních pracovníků primárně využívá tlumočnicků a překladatelů, neboť ani domácí, ani zahraniční pracovníci si neosvojují jazyk „toho druhého“ – jde o symetrickou neadaptivní strategii. Druhou možností je to, že se pro komunikaci mezi oběma skupinami zvolí jazyk, který není mateřským jazykem ani pracovníků domácích, ani pracovníků zahraničních – jde o symetrickou uniformizaci. Třetí možností je to, že domácí pracovníci se adaptují na mateřský jazyk pracovníků zahraničních a *zároveň* zahraniční pracovníci se adaptují na mateřský jazyk pracovníků domácích – jde o symetrickou adaptaci. Čtvrtou možností je to, že domácí pracovníci se adaptují na mateřský jazyk pracovníků zahraničních, *nebo* zahraniční pracovníci se adaptují na mateřský jazyk pracovníků domácích – jde o asymetrickou adaptaci ve prospěch pracovníků zahraničních, nebo domácích.

Už samotné ustanovení firemního jazyka znamená, že podniky se snaží, aby komunikace neprobíhala výhradně pomocí tlumočnicků a překladatelů, a proto první z výše uvedených strategií můžeme v tomto momentu nechat stranou. Které z dalších možných strategií podporuje ustanovení konkrétního firemního jazyka v německo-českých pod-

nicích působících v České republice? Uvedená čísla ukazují, že v zkoumaných nadnárodních podnicích je podporována především asymetrická jazyková adaptace, která je orientována ve prospěch německých, rakouských a švýcarských vlastníků a jimi vyslaných německy mluvících zahraničních pracovníků. Předpoklady pro symetrickou adaptaci, česko-německou, resp. německo-českou, vykazalo pouhých 5 % podniků. Na druhé straně nelze přehlédnout, že v 16 % podniků se prosadil jiný způsob podpory komunikační symetrie – stalo se to zavedením angličtiny do funkce firemního jazyka.

2.2. Tlumočení, překládání

Ustanovení (jakéhokoli) firemního jazyka však nevede automaticky k jeho užívání ve všech komunikačních doménách, ve kterých v zájmu normálního chodu podniku dochází k interkulturnímu kontaktu. Náš výzkum ukázal, že v zkoumaných nadnárodních podnicích se v každodenním provozu objevují (a často jsou dokonce přímo anticipovány) četné jazykové, resp. komunikační problémy. Ty jsou aktuálně řešeny pomocí tlumočnicků a překladatelů a z dlouhodobějšího hlediska organizováním jazykových kurzů (v případě, že některá místa v podniku jsou obsazena pracovníky bez dostatečné znalosti firemního jazyka).

Jak už jsme konstatovali výše, spoléhání se na tlumočníky a překladatele je neadaptivní strategie, jejíž podstatou je to, že zahraniční i domácí pracovníci setrvávají u svého jazyka a nutnou komunikaci obstarávají jazykoví profesionálové. V našem průzkumu uvedlo 80 % nadnárodních podniků, že využívají služeb tlumočnicků a překladatelů, v případě velkých podniků je to dokonce 95 %. Nejde však samozřejmě jen o to, kolik podniků tuto strategii aplikuje, ale také o to, v jaké míře se to děje. 36 % podniků z těch, které uvedly, že využívají služeb tlumočnicků a překladatelů, uvedlo dále, že musí v interní komunikaci používat tlumočnický nebo překladatele denně, a ti bývají denně nasazováni i víc než dvě hodiny. Značný rozsah tlumočení a překládání při interkulturní komunikaci v nadnárodních podnicích je dán tím, že domácí pracovníci dostatečně neovládají němčinu nebo angličtinu, ale samozřejmě i tím, že jen velmi málo zahraničních pracovníků ovládá češtinu. Zatímco od domácích pracovníků od určitého stupně zařazení vyžaduje vedení nadnárodních podniků znalost alespoň jednoho cizího jazyka (němčiny nebo angličtiny), disponují zahraniční pracovníci jen zřídka takovými znalostmi češtiny, aby mohli rezignovat na tlumočnické nebo překladatelské služby. Náš výzkum ukázal, že neadaptivní strategie se na individuální úrovni manifestuje daleko více v případě zahraničních pracovníků než v případě pracovníků domácích.

2.3. Jazykové kurzy

Jazyková neadaptace je velmi nákladná a není stoprocentně efektivní, neboť jazykový profesionál zpravidla plně neporozumí odborné problematice. Nadnárodní podniky proto podporují adaptační nebo uniformizační strategie. To se děje tím, že obsazení určitého pracovního místa je spojeno s určitými jazykovými požadavky, kterým musí uchazeč o místo vyhovět okamžitě, nebo v určitém časovém horizontu. Zájem

na adaptačních, resp. uniformizačních strategiích se v nadnárodních podnicích nejzřetelněji manifestuje na podpoře i faktickém organizování jazykových kurzů. Tyto kurzy jsou mnohdy organizovány přímo v prostorách závodů a není neobvyklé, že se konají během pracovní doby (to uvedla 1/3 podniků).

Náš výzkum ukázal, že nejvíce jsou podporovány kurzy němčiny. Organizuje je nebo (spolu)financuje 64 % podniků. To nepochybně koresponduje se snahou prosadit němčinu jako nejčastěji deklarovaný firemní jazyk do komunikační praxe, jde však i o to, že podniky se snaží vyjít vstříc německým, resp. německy mluvícím zákazníkům, kteří často trvají na komunikaci v němčině, i když je firemním jazykem angličtina. Je třeba si uvědomit, že značný počet zákazníků zkoumaných nadnárodních podniků sídlí v sousedních zemích. Kurzy němčiny se mohou opřít o značné rozšíření němčiny mezi českým obyvatelstvem a o její silnou pozici v českém školském systému (srov. Nekvapil, 2003; Nekula, 2004). Němčina se tedy může jevit vedením nadnárodních podniků jako velmi rychle dosažitelný společný dorozumívací prostředek.

Pokud jde o češtinu, její šíření podporuje 19 % podniků. Kurzy češtiny jsou ve srovnání s kurzy němčiny nebo angličtiny co do počtu účastníků velmi malé, běžná je výuka dvojic i výuka individuální, což souvisí s nízkým počtem zahraničních pracovníků v podnicích. To, že výuku češtiny podporuje jen zhruba každý pátý nadnárodní podnik, je třeba interpretovat především jako výsledek malého zájmu o osvojení si češtiny. Další věcí je to, že výuka češtiny, začínající téměř vždy od nulových znalostí zahraničního pracovníka a omezená jen na dobu jeho vyslání do Česka (v průměru 3 roky), je často velmi málo efektivní. Srovnáme-li tuto situaci s masivní podporou němčiny, nelze nevidět, že kurzy němčiny přispívají v poslední instanci ke komunikační superioritě německy mluvících zahraničních pracovníků – ti se v principu nemusí vzdávat svého mateřského jazyka, zatímco čeští pracovníci v komunikaci s nimi užívají jazyk cizí. V takové situaci jsou početné kurzy němčiny základem nebo prostředkem upevnění asymetrické adaptace.

Kurzy angličtiny jsou podporovány méně než kurzy němčiny. Organizuje je nebo (spolu)financuje jen 48 % podniků. Avšak viděno z jiné perspektivy, téměř každý druhý německo-český podnik podporuje u svých českých zaměstnanců znalosti angličtiny. To je jasným signálem toho, že asymetrické jazykové adaptaci začíná v německo-českých podnicích významně konkurovat uniformizační strategie na bázi angličtiny.

2.4. Jazyková situace v jednom podniku

Metoda dotazníkového průzkumu aspiruje na získání *obecných* poznatků, v našem případě na tvrzení o všech nadnárodních podnicích na území České republiky, svou podstatou tedy stírá jedinečnost jazykových situací, v nichž se nachází každý jednotlivý podnik. V další části našeho článku nabízíme proto komplementární pohled na jazykovou situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice, a to prostřednictvím analýzy pouze jednoho takového podniku.

Budeme se stručně zabývat jazykovým plánováním v jednom dceřiném podniku koncernu Siemens VDO Automotive. V tomto podniku jsme provedli 11 interview (semi-

strukturovaných, „interakčních“ a „následných“), zúčastněně jsme pozorovali dění v administrativních i výrobních prostorách podniku, shromáždili a analyzovali řadu písemných dokumentů. Výběr tohoto podniku nebyl motivován tím, že bychom chtěli analyzovat (a zde prezentovat) nějakou výjimečnou jazykovou, komunikační či sociokulturní situaci, ba naopak při jeho volbě jsme se řídili tím, že se chceme věnovat německo-českému nadnárodnímu podniku, který je „normální“, „všední“, resp. typický.⁷

Podnik vznikl v roce 1995 v jednom malém městě nacházejícím se v České republice; jeho mateřský podnik („centrála“) sídlí v jednom městě na území SRN. Protože podmínkou provedení výzkumu bylo uchování určité anonymnosti získaných informací, nebudeme tento dceřiný podnik blíže lokalizovat a v dalším textu ho budeme označovat jen jako PODNIK.⁸

V PODNIKU je zaměstnáno necelých 2 000 pracovníků a z toho je 10 pracovníků ze zahraničí (více než polovina z nich jsou Němci). Takto velký podnik je samozřejmě složitým systémem, který zde nemůžeme detailně rozebírat. V souladu s kvalitativně orientovaným sociálním výzkumem (Lamnek, 2005; Silverman, 2001) využíváme při popisu organizační struktury PODNIKU kategorie samotných informantů, tj. ty kategorie, které se jim zdály být pro charakterizování jazykové, komunikační a sociokulturní situace PODNIKU relevantní. Struktura PODNIKU, který má zřetelně výrobní charakter, vypadá v jejich termínech takto: dva ředitelé, vedoucí různých odborů (např. personálního, obchodního), různé odbory (např. personální, obchodní), specialisté pracující na konkrétních projektech, mistři a dělníci. Důležitou kategorií je „topmanagement“, který zahrnuje především ředitele a vedoucí odborů (celkem asi 20 osob), a diferenciaci na „bluecollars“/„modré límečky“, kterých je asi 1500, a „whitecollars“/„bílé límečky“ (asi 500 zaměstnanců). Pokud jde o umístění zahraničních pracovníků, z jedné poloviny náležejí do „topmanagementu“ a z druhé poloviny jsou projektovými specialisty, resp. vedoucími projektů. Podíl zahraničních pracovníků v „topmanagementu“ je asi 1/4. Jeden z ředitelů je Němec (obchodní ředitel), druhým je Čech (výrobní ředitel).

2.4.1. Firemní jazyk

Deklarovaným firemním jazykem koncernu je angličtina. Toto je však poměrně nová skutečnost. Jak uvádějí čeští informanti zaměstnaní v PODNIKU, před několika málo lety bylo možné vystačit s němčinou. Řada z nich také uvádí, že s příchodem Siemensu do města začali oprašovat své znalosti němčiny (nikoli angličtiny). V čele PODNIKU byli ještě nedávno dva němečtí ředitelé a ti pro užívání angličtiny neměli velké pochopení. Angličtinu si domácí pracovníci přibrali jako druhý cizí jazyk až po změně ve vedení PODNIKU. Šíření angličtiny podporuje svou autoritou i nynější český výrobní ředitel, jehož angličtina je výrazně lepší než němčina. Se svým kolegou, německým obchodním ředitelem, komunikuje proto v pracovním kontaktu ang-

⁷ Teprve dodatečně jsme zjistili, že podniky Siemens se staly předmětem odborného zájmu, který je nám blízký (srov. Arndt – Slate, 1997; Conradi, 1995).

⁸ V r. 2004 skupinu Siemens tvořilo na území ČR 23 společností.

licky. Nejmladší generace českých pracovníků už přichází spíše se znalostmi angličtiny. To, že je firemním jazykem ustanovena angličtina, však neznamená, že se v PODNIKU nepoužívá němčina, natož čeština.

Němčina je v PODNIKU stále považována za jazyk velmi důležitý („druhá prioritá“). K jejímu prestižnímu postavení přispívá to, že nezanedbatelný objem informací, který je vyměňován mezi dceřiným a mateřským podnikem, je stále formulován v němčině (informanti odhadují, že asi 30 % textů posílají mateřskému podniku v němčině a naopak dostávají od ní asi 10 % německých textů). Nejdůležitější je však patrně to, že užívání němčiny vyžadují při jednání s PODNIKEM početní němečtí, resp. německy mluvící zákazníci (výroba je zaměřena především na export).

Němčina však v PODNIKU pomalu ustupuje angličtině. Důvodem není jen to, že komunikace v angličtině je oficiálně podporována na úrovni koncernu, ale i to, že čeští manažeři, přeškolení „němčináři“, si uvědomují, že komunikovat anglicky je výhodné. Jeden z nich to formuluje takto:

„Platí tady obecný pravidlo, který se velice osvědčuje, že pokud mluvím anglicky, byť i s tím Němcem, tak oba v tu chvíli používáme cizí jazyk a nejsem v takové eh jakoby defenzívě. Nebo nevýhodě.“⁹

Jiným podpůrným faktorem je to, že technické názvosloví v angličtině pocítují i někteří němečtí informanti v mluvené komunikaci jako přirozenější než názvosloví německé. A i když jak čeští, tak němečtí pracovníci použijí při mluvených prezentacích němčinu, veškeré podklady (např. folie) mají v angličtině. Celkově se zdá, že angličtina je přítomna více v komunikaci písemné než v komunikaci mluvené.

2.4.2. *Tlumočení, překládání*

Zastavme se nyní u toho, kdo používá v PODNIKU při práci angličtinu nebo němčinu. Tyto jazyky jsou především nutné v kontaktu se zahraničními pracovníky zaměstnanými v PODNIKU. Ve svých důsledcích to znamená, že angličtinu nebo němčinu by měli ovládat nejen členové „topmanagementu“, ale v zásadě všichni „whitecollars“. Toto je stav, ke kterému se sice směřuje, ale realita je jiná. V každodenní pracovní komunikaci se musí překládat a tlumočit, a to i na úrovni „topmanagementu“ (tlumočí se především pro české pracovníky ovládající dostatečně němčinu, ale nedostatečně angličtinu). Navzdory tomu PODNIK nezaměstnává jazykové specialisty (tlumočníky, překladatele, *jazykové asistentky*). Pokud jde o tlumočení, tlumočí – hlavně během porad – sami zaměstnanci PODNIKU, tj. čeští pracovníci dobře ovládající angličtinu (nebo němčinu). Tlumočeny bývají zejména důležité informace, takže jejich dvojjazyčnost je signálem jejich závažnosti. Někdy tlumočí nebo spíše se věnují překládání asistentky zahraničních pracovníků, ale protože se musí jazykově vyrovnávat i se záležitostmi odbornými, tento úkol plně nezvládají. V případě delších textů, zejména různě

⁹ Pokud jde o metodologii, tato citace nám připomíná, že naše charakterizace jazykové situace v PODNIKU se opírá z větší části o sumarizace jazykového managementu, jak je provádějí respondenti v interview. O problematice vztahu takových sumarizací a konkrétních jazykověmanagementových událostí viz Nekvapil (2004).

ných směrnic, ať už výrobních nebo organizačních, bývá jejich překlad zadáván externí firmě (z čehož plyne, že tímto způsobem se nechtěně pěstuje česko-německá a v poslední době především česko-anglická dvojazyčnost některých důležitých dokumentů).

Kdo v PODNIKU užívá v pracovní komunikaci češtinu? Sám fakt tlumočení a překládání vypovídá o tom, že čeština se uplatňuje (byť jako problém) i v komunikaci mezi zahraničními pracovníky a jejich českými kolegy. Čeští „whitecollars“ v komunikaci mezi sebou užívají pochopitelně češtinu¹⁰. To se týká i porad – není-li na poradě přítomen žádný zahraniční pracovník, užívá se čeština. Pouze češtinu ovládají a používají „bluecollars“. Jakákoli komunikace zahraničních pracovníků nebo zákazníků s dělníky, ale i mistry musí být tedy tlumočena. Z toho plyne, že na nečetných shromážděních všech pracovníků se užívá čeština (a musí se oběma směry tlumočit). Pracovní návody určené jen pro „bluecollars“ jsou v češtině.

Zahraníční pracovníci se sice česky učí, ale jejich čeština sotva stačí na dorozumívání v každodenním životě (např. při nakupování). V pracovní komunikaci ji nepoužívají. Sice se někdy stane, že dostanou česky psaný e-mail, ale pak je to podle slov jednoho z nich něco nedůležitého (např. že špatně zaparkoval auto). Podstatné informace jsou komunikovány anglicky nebo německy, i když jejich pisatel je původně formuloval česky.

2.4.3. Jazykové kurzy

Na potenciální jazykové bariéry, respektive na snížení rozsahu tlumočení a překládání je zaměřena personální jazyková politika PODNIKU. Ta se projevuje v tom, že čeští pracovníci ucházející se o místa na úrovni „whitecollars“ musí ovládat v nějaké míře angličtinu nebo němčinu. Druhým aspektem této politiky je to, že přijatí pracovníci zdokonalují své znalosti těchto dvou jazyků v jazykových kurzech, které organizuje sám PODNIK ve svých prostorách. Aktuálně se těchto kurzů účastní víc než 200 pracovníků a dalším, kteří navštěvují kurzy mimo závod, vedení podniku na jazykové vzdělávání přispívá. Znalosti dosažené v kurzech jsou pravidelně hodnoceny a v případě, že neodpovídají očekávané úrovni, musí pracovníci kurzovné uhradit. Pokud jde o zahraniční pracovníky, o jejich vyslání do PODNIKU rozhoduje mateřský podnik v SRN. Tito pracovníci ovládají angličtinu. Jejich znalost češtiny je při příchodu do PODNIKU nulová. Protože to pocítují zejména v každodenním životě jako problém, organizuje pro ně PODNIK v průběhu posledních dvou let pravidelné jazykové kurzy. I když se tyto kurzy konají poměrně často a v pracovní době, dosažené výsledky zahraničních pracovníků stačí zpravidla pouze k zvládnutí elementárních komunikačních situací, jako jsou nákupy nebo návštěva restaurace. Minulé, tj. celoněmecké vedení podniku považovalo výuku češtiny za zbytečnou a nepodporovalo ji.¹¹

¹⁰ Němečtí pracovníci v ústní komunikaci mezi sebou užívají němčinu, ale e-maily, které si vyměňují, píše často anglicky, aby v případě potřeby mohly být distribuovány i pracovníkům neovládajícím němčinu.

¹¹ Podrobnější analýzu jazykové situace v tomto podniku z hlediska teorie jazykového managementu lze nalézt ve studii Někvařil – Někula (v tisku); byla napsána pro monotematické číslo Current Issues in Language Planning, které je věnováno jazykovému mikroplánování.

3. Shrnutí a závěrečné poznámky

Náš výzkum ukázal, že regulace komunikace v německo-českých podnicích podporuje především asymetrickou adaptaci ve prospěch zahraničních vlastníků a pracovníků. Lze si představit nějakou korekci tohoto stavu? Podle našeho názoru není příliš pravděpodobné, že se tato asymetrická adaptace změní na symetrickou, jinými slovy, že si zahraniční pracovníci budou ve větší míře osvojovat češtinu. Na základě našeho výzkumu se lze spíše domnívat, že oproti asymetrické adaptaci se bude prosazovat jiná varianta komunikační symetrie – zdá se, že velké nadnárodní podniky typu Siemens svým důrazem na celosvětovou uniformizaci komunikace na bázi angličtiny napomáhají tomu, aby se oslabovala regionální asymetrická adaptace, ke které vcelku přirozeně tíhne mnoho německo-českých podniků. Jestliže symetrická adaptace je v těchto podnicích těžko dosažitelná, pak se jeví uniformizační strategie, která je strategií symetrickou, vhodným řešením pro minimalizaci komunikačních i sociokulturních problémů.

Na druhé straně se však nelze domnívat, že pouhé zavedení angličtiny odstraní všechny problémy vznikající v kontaktu domácích a zahraničních pracovníků. Uniformizace komunikace prostřednictvím angličtiny je sice na první pohled symetrickou strategií zrovnoprávňující (protože znevýhodňující) všechny skupiny mluvčích, avšak při bližším pohledu to takto mnohdy není. Je třeba mít na paměti, že některé skupiny zaměstnanců mají nebo měly daleko lepší podmínky k osvojení angličtiny. V nadnárodních německo-českých podnicích operujících v České republice je zřejmé, že zahraniční pracovníci ovládají angličtinu lépe než pracovníci domácí, a proto podniková interkulturní komunikace zůstává často asymetrická i v případě užívání angličtiny. Základem komunikační superiority nemusí tedy být jen užívání mateřského jazyka (němčiny) zahraničními pracovníky.

Komunikační superiorita však není samozřejmě dána jen výběrem jazyka pro komunikaci. Její základ je v dimenzi sociokulturní – v mocenských poměrech vládnoucích v nadnárodních podnicích (srov. Fairclough, 2001). Nejde jen o to, že jazyková politika nadnárodních podniků je v poslední instanci formulována a prosazována do praxe (minimálně schvalována) vedením mateřských podniků v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Pro charakter podnikové interkulturní komunikace je zásadní i to, že zahraniční pracovníci, vysílání mateřskou společností, obsazují v dceřině společnosti pozice „šéfu“, ať už jsou to vrcholní manažeři nebo specialisté.

Mocenská asymetrie projevující se nutně tak či onak i v dimenzi komunikační je v zásadě neodstranitelná. To však neznamená, že nemůže být v případě některých sociokulturních, komunikačních nebo jazykových jevů do jisté míry kompenzována, ať už fakticky nebo alespoň symbolicky. V našem výzkumu jsme pozorovali, že řada německo-českých nadnárodních podniků o takovou kompenzaci programově usiluje. Podstatou kompenzačních strategií je to, že na pozadí obecné mocenské asymetrie mezi zahraničními a domácími pracovníky se některé aspekty podnikového života fakticky činí symetrickými nebo se alespoň jako symetrické prezentují. K takovým strategiím například patří paritní zastoupení členů podnikového představenstva a podnikové dozorčí rady nebo jmenování dvou ředitelů do vedení podniku – jednoho českého a jednoho

německého. Z dimenze komunikační a jazykové lze uvést například deklarování angličtiny jako firemního jazyka nebo vytváření dvojjazyčných (česko-německých) výročních zpráv (podrobně viz Nekula – Nekvapil – Šichová, 2005b). Tímto způsobem nadnárodní podniky podporují pocit soudržnosti mezi zahraničními a domácími pracovníky a vytvářejí příznivé podmínky pro komunikaci se sociálním okolím podniku.

Na úplný závěr chceme připomenout, že v tomto článku jsme se věnovali jen některým aspektům jazykové situace v nadnárodních podnicích v České republice. Koncentrovali jsme se na předpoklady a manifestace *interkulturního* kontaktu. Pro nadnárodní podniky však není charakteristický jen interkulturní kontakt, ale také kontakt *intra kulturní* – v něm se (zejména ve velkých podnicích) nachází denně většina zaměstnanců takových podniků, a ti se tedy obejdou bez znalosti cizích jazyků a užívají jen češtinu. To se netýká pouze pracovníků ve výrobě. Jak jsme sami pozorovali, stává se, že i poměrně vysoko postavený český manažer nadnárodního podniku nemusí během jednoho celého dne použít jiného jazyka než češtiny.

LITERATURA

- AMMON, U. (1996): Sprachkontakt in multinationalen Betrieben. In: H. Goebel – P. H. Nelde – Z. Starý – W. Wölck (eds.), *Kontaktlinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung / Contact Linguistics: An International Handbook of Contemporary Research / Linguistique de contact: Manuel international des recherches contemporaines, 1*. Berlin – New York: Walter de Gruyter, s. 852–857.
- ARNDT, T. – SLATE, E. (1997): Interkulturelle Qualifizierung der Siemens-Mitarbeiter. In: A. Clermont – W. Schmeisser (eds.), *Internationales Personalmanagement*. München: Franz Vahlen, s. 337–348.
- BUNGARTEN, T. (1996): Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft. In: H. Goebel – P. H. Nelde – Z. Starý – W. Wölck (eds.), *Kontaktlinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung / Contact Linguistics: An International Handbook of Contemporary Research / Linguistique de contact: Manuel international des recherches contemporaines, 1*. Berlin – New York: Walter de Gruyter, s. 414–421.
- CONRADI, W. (1995): Strategische Unternehmenskommunikation in multinationalen Konzernen: Das Beispiel der Siemens AG. In: R. Ahrens – H. Scherer – A. Zerfaß (eds.), *Integriertes Kommunikationsmanagement*. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH, s. 189–203.
- DAVIDOVÁ, D. (1990): Překonávání a využití interference češtiny, slovenštiny a polštiny v komunikaci velkých podniků ostravské aglomerace. In: *Acta Facultatis Paedagogicae Ostraviensis / Sborník prací Pedagogické fakulty v Ostravě, 121, D-27 (Jazyk, literatura, umění)*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, s. 31–46.
- DAVIDOVÁ, D. – BOGOCZOVÁ, I. – JANDOVÁ, E. (1991): *Využití jazyka při řízení pracovních kolektivů v ostravské průmyslové aglomeraci se zaměřením na zkoumání česko-slovensko-polské jazykové interference*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- FAIRCLOUGH, N. (2001): *Language and Power*. 2. ed. Harlow: Longman – Pearson Education.
- HÖHNE, S. (1997): Von asymmetrischer zu kooperativer Kommunikation: Beobachtungen zu kulturbedingten Divergenzen bei Kommunikations- und Personalinstrumenten in deutsch-tschechischen Joint ventures. In: S. Höhne – M. Nekula (eds.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur: Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, s. 99–125.
- HÖHNE, S. – NEKULA, M. (eds.) (1997): *Sprache, Wirtschaft, Kultur: Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium.

- KLEIN, E. – DUTEIL, F. P. – WAGNER, K. H. (eds.) (1991): *Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb*. Tübingen: Niemeyer.
- LAMNEK, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim – Basel: Beltz Verlag.
- MARRIOTT, H. (1990): Intercultural business negotiations: the problem of norm discrepancy. *Australian Review of Applied Linguistics*, Series S, No. 7, s. 33–65.
- MARRIOTT, H. (1991): Native-speaker behavior in Australian-Japanese business communication. *International Journal of the Sociology of Language*, 92, s. 87–117.
- MURAOKA, H. (2000): Management of intercultural input. *Journal of Asian Pacific Communication*, 10, s. 297–311.
- NEKULA, M. (2002): Kommunikationsführung in deutsch-tschechischen Firmen. In: J. Möller – M. Nekula (eds.), *Wirtschaft und Kommunikation: Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Iudicium, s. 65–83.
- NEKULA, M. (2004): Deutsch als Europasprache aus tschechischer Sicht. In: Ch. W. Lohse (ed.), *Die deutsche Sprache in der Europäischen Union: Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht*. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft, s. 129–144.
- NEKULA, M. – NEKVAPIL, J. – ŠICHOVÁ, K. (2005a): *Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik*. München: Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost).
- NEKULA, M. – NEKVAPIL, J. – ŠICHOVÁ, K. (2005b): Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. *Sociolinguistica*, 19, s. 128–143.
- NEKULA, M. – ŠICHOVÁ, K. (2004a): Jakou hodnotu mají cizí jazyky? In: S. Fröhlich – B. Schneider – I. Nový (eds.), *Unternehmenskultur & Unternehmenserfolg, 1*. Praha: Bundesverband deutscher Unternehmer in Tschechischen Republik – Goethe-Institut – Vysoká škola ekonomická, s. 253–267.
- NEKULA, M. – ŠICHOVÁ, K. (2004b): Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration. *Brücken*, 12, s. 317–335.
- NEKVAPIL, J. (1997): Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisierung: Deutsche, deutsche Kollegen, Expatriates und andere soziale Kategorien im Automobilwerk Škoda. In: S. Höhne – M. Nekula (eds.), *Sprache, Wirtschaft, Kultur: Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, s. 127–144. (Česká verze v *Přednášky z XL. běhu LŠSS*, Praha: Univerzita Karlova, 1997, s. 43–57.)
- NEKVAPIL, J. (1999/2000): *Sprechen über Personen: Soziale Kategorisierung im tschechisch-deutschen Kontakt: Trainingsmaterialien „Internationales Teambuilding“* [CD-ROM + video]. Hof: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) GmbH, Internationaler Bereich. (Česká tištěná verze v *Češtinář*, 11, 2000/2001, s. 38–52, 72–84.)
- NEKVAPIL, J. (2003): On the role of the languages of adjacent states and the languages of ethnic minorities in multilingual Europe: The case of the Czech Republic. In: J. Besters-Dilger – R. de Cillia – H.-J. Krumm – R. Rindler Schjerve (eds.), *Mehrsprachigkeit in der erweiterten Europäischen Union / Multilingualism in the enlarged European Union / Multilingualisme dans l'Union Européenne élargie*. Klagenfurt: Drava Verlag, s. 76–94.
- NEKVAPIL, J. (2004): Language biographies and management summaries. In: *Language Management in Contact Situations, III* (= Report on the Research Projects No. 104). Chiba: Chiba University, Gradual School of Social Sciences and Humanities, s. 9–33.
- NEKVAPIL, J. – NEKULA, M. (v tisku): On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, 7.
- NEUSTUPNÝ, J. V. (1999): Následné (follow-up) interview. *Slovo a slovesnost*, 60, s. 13–18.
- NEUSTUPNÝ, J. V. (2003): Japanese students in Prague. *International Journal of the Sociology of Language*, 162, s. 125–143.
- NEUSTUPNÝ, J. V. – NEKVAPIL, J. (2003): Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, 4, s. 181–366.

- SILVERMAN, D. (2001): *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. ed. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage.
- TOLLEFSON, J. W. (1991): *Planning Language, Planning Inequality*. London: Longman.
- VANČURA, Z. (1934): *Hospodářská lingvistika*. Praha: Nákladem vlastním v komisi Vědeckého knihkupectví a nakladatelství Miloše Procházky.
- VANČURA, Z. (1936): The study of the language of commerce. In: *Travaux du Cercle Linguistique de Prague, 6: Études dédiées au Quatrième congrès de linguistes*. Prague, s. 159–164.

ZUSAMMENFASSUNG

Zur sprachlichen Situation in multinationalen in der Tschechischen Republik aktiven Unternehmen

Der Artikel handelt über den interkulturellen Kontakt in multinationalen Unternehmen, die nach 1989 in der Tschechischen Republik durch deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmen gegründet wurden. Multinationale Unternehmen (insbesondere die großen) versuchen die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu regulieren. Dies geschieht vor allem durch Einführung einer Firmensprache im Unternehmen, Anstellung von Mitarbeitern, die der Sprache mächtig sind, und Förderung von Sprachkursen.

In 9 % der Unternehmen ist das Tschechische die einzige Firmensprache, in 55 % übernimmt diese Aufgabe das Deutsche, in 16 % das Englische, in 15 % Deutsch und Englisch, in 5 % Deutsch und Tschechisch. Was die Sprachkurse betrifft, werden in 64 % der Unternehmen Deutschkurse, in 19 % Tschechischkurse und in 48 % Englischkurse gefördert.

Unsere auf Fragebögen und teilstrukturierten Interviews basierende Untersuchung hat gezeigt, dass die ausländischen, nach Tschechien entsandten Mitarbeiter nur selten die Sprache der lokalen Mitarbeiter adaptieren, während die Adaptation der in Tschechien einheimischen Mitarbeiter an die Sprache der ausländischen Mitarbeiter nicht nur üblich ist, sondern auch erwartet wird. Die Regulierung der Kommunikation mündet also primär in eine asymmetrische sprachliche Adaptation zum Vorteil deutscher, österreichischer und schweizerischer Besitzer und deutschsprachiger ausländischer Mitarbeiter (sog. Expatriates), die durch die Besitzer nach Tschechien delegiert werden. Die untersuchten Unternehmen unterstützen jedoch in beachtlichem Ausmaß auch die Verwendung des Englischen, das eine Basis für symmetrische Kommunikation zwischen den in Tschechien einheimischen und nach Tschechien entsandten Mitarbeitern bildet.

Diese Adaptation betrifft jedoch konkret vor allem die Managementebene, während die Produktion weitgehend tschechisch geprägt bleibt. Weit verbreitet ist auch die Nicht-Adaptation, die zum Einsatz von Dolmetschern und Übersetzern führt. Dies ist – neben der asymmetrischen Adaptation und dem Rückgriff auf das Englische – in 80 % der Unternehmen bzw. in 95 % der großen Unternehmen der Fall.

Eine Detailbeschreibung der Kommunikation in einem der auf dem Gebiet der Tschechischen Republik tätigen Unternehmen des Siemens-Konzerns macht deutlich, wie die Funktionsstellen in einem Produktionsunternehmen besetzt und mit welcher sprachlichen Qualifikation diese verbunden werden, sie zeigt aber auch, wie sich die Firmensprache ändert, wie die interkulturelle Kommunikation unter Einsatz von sprachlich qualifizierten Mitarbeitern konkret abläuft und wie diese – etwa in Sprachkursen – auf ihre Aufgaben entsprechend vorbereitet werden.

Ústav lingvistiky a ugrofinistiky FF UK
nám. Jana Palacha 2, CZ-11638 Praha
<jiri.nekvapil@ff.cuni.cz>

Universität Regensburg, Bohemicum
Universitätsstr. 31, D-93053 Regensburg, Deutschland
<marek.nekula@sprachlit.uni-regensburg.de>