

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KOMPARACE NÁRODNÍ KULTURY SPOJENÝCH STÁTŮ  
AMERICKÝCH A ČESKÉ REPUBLIKY A SOUBOR DOPORUČENÍ  
PRO ÚČASTNÍKY WORK & TRAVEL Z ČESKÉ REPUBLIKY

**Bakalářská práce**

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KOMPARACE NÁRODNÍ KULTURY SPOJENÝCH STÁTŮ  
AMERICKÝCH A ČESKÉ REPUBLIKY A SOUBOR DOPORUČENÍ  
PRO ÚČASTNÍKY WORK & TRAVEL Z ČESKÉ REPUBLIKY

**Bakalářská práce**

**Autor:** Zdeňka Machálková

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou / magisterskou diplomovou prací na téma: *Komparace národní kultury Spojených států amerických a České republiky a soubor doporučení pro účastníky Work & Travel z České republiky* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné rady, připomínky a ochotný přístup, které mi poskytovala v průběhu zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem účastníkům výzkumu, kteří byli ochotni odpovědět na moje otázky.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce porovnává národní kulturu USA a ČR a identifikuje významné odlišnosti determinující chování jejich příslušníků. Cílem práce je vytvořit soubor doporučení pro práci v národní kultuře USA. Na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části práce byl vytvořen soubor doporučení.

**Klíčová slova:** národní kultura, Spojené státy americké, Česká republika, kulturní dimenze

## **Abstract**

The bachelor thesis compares the national cultures of the USA and the Czech Republic and identifies significant differences determining the behaviour of their members. The aim of the thesis is to create a set of recommendations for working in the national culture of the USA. Based on the synthesis of insights from the theoretical and practical parts of the thesis, a set of recommendations was developed.

**Keywords:** national culture, United States of America, Czech Republic, cultural dimensions

## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Národní kultura .....</b>	<b>2</b>
1.1 Charakteristika národní kultura .....	2
1.2 Dimenze národní kultura .....	3
1.3 Dimenze národní kultura podle Geerta Hofstedeho .....	3
1.4 Dimenze národní kultura podle Fonse Trompenaarse .....	6
1.5 Multikulturní spolupráce.....	11
<b>2 Národní kultura Spojených států amerických .....</b>	<b>12</b>
2.1 Dimenze národní kultura dle Geerta Hofstedeho aplikované na USA.....	13
2.2 Dimenze národní kultura dle Fonse Trompenaarse aplikované na USA.....	16
<b>3 Národní kultura ČR.....</b>	<b>19</b>
3.1 Dimenze národní kultura dle Geerta Hofstedeho aplikované na Českou republiku .....	19
3.2 Dimenze národní kultura dle Fonse Trompenaarse aplikované na Českou republiku .....	22
<b>4 Komparace národní kultura Spojených států amerických a České republiky</b>	<b>25</b>
<b>5 Metodika výzkumu .....</b>	<b>27</b>
5.1 Kvalitativní výzkum .....	27
5.2 Cíl výzkumu.....	27
5.3 Výběr zkoumaného vzorku.....	28
5.4 Průběh sběru dat.....	28
5.5 Metoda analýzy dat.....	28
<b>6 Otázky .....</b>	<b>30</b>
<b>7 Výsledky.....</b>	<b>33</b>
7.1 Provedení tematické analýzy .....	33
<b>8 Soubor doporučení.....</b>	<b>39</b>
<b>9 Soubor doporučení pro účastníky Work&amp;Travel.....</b>	<b>43</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>Summary.....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>54</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>55</b>

## Úvod

Vlivem rozvoje mezinárodního obchodu a cestování dochází stále častěji ke střetu odlišností národních kultur. Lidé pocházející z různých národních kultur mají obvykle rozdílné chování, hodnoty a myšlení, což může v obchodním, ale i sociálním jednání, způsobovat konflikty.

Bakalářská práce porovnává národní kulturu USA a ČR a identifikuje významné odlišnosti determinující chování jejich příslušníků. Cílem práce je vytvořit soubor doporučení pro práci v národní kultuře USA.

V teoretické části popisuji a porovnávám národní kultury USA a ČR na základě teorií Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse. V praktické části provádím polostrukturované rozhovory s českými studenty, kteří se zúčastnili Work & Travel v USA. Výstupem rozhovorů je identifikace a analýza zkušeností, které studenti nabyli při práci v USA.

Pro výzkum jsem zvolila polostrukturované rozhovory, protože zjišťuji osobní zkušenosti participantů s prací v národní kultuře USA. Aby bylo dosaženo cíle výzkumu, pokládala jsem otevřené, případně doplňující, otázky s cílem pochopit a odhalit podobnosti a rozdílnosti subjektivních zkušeností jednotlivých účastníků výzkumu.

Výzkum je proveden formou případové studie, které se zúčastnilo pět participantů.

Na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části práce jsem vytvořila obecný soubor doporučení pro všechny, kteří se chystají pracovat v USA a zároveň soubor doporučení určený přímo pro účastníky programu Work & Travel.

# 1 Národní kultura

Každý jedinec se dnem svého narození začíná vyvíjet. V průběhu života se potýká s různými vlivy, které ho postupně formují; učí se a přebírá vzorce chování od své rodiny, ve škole, od kamarádů i v práci. Přemýšlí a chová se, aniž by nad určitými situacemi přemýšlel, protože mu to připadá přirozené, má to zakořeněno hluboko uvnitř sebe. (Hofstede, 2010)

Hodnoty a myšlení se velice těžko mění, obzvlášť jsme-li tomu učeni již od brzkého věku. Odnaučení je vždy těžší než prvotní osvojení. V průběhu života ale zjistíme, že lidé z odlišných národů mohou mít hodnoty a myšlení nastavené úplně jinak, což může vyvolávat těžkosti při multikulturní spolupráci. Rozdílnost jednotlivých národů se může promítat ve firmách, ve školách i ve virtuálním prostředí na sociálních sítích. (Hofstede, 2010)

Pochopení rozdílů v myšlení, hodnotách a jednání je nutnou podmínkou k tomu, abychom dospěli k řešením, která fungují celosvětově. (Hofstede, 2010)

## 1.1 Charakteristika národní kultury

Hofstede definuje národní kulturu jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“. Lidé z odlišných kultur jsou učeni jiným hodnotám, chování a myšlení. Zdroje mentálního programování jedince pocházejí z jeho sociálního prostředí. Programování začíná již od narození v rodině a pokračuje v bezprostředním sociálním okolí. (Hofstede, 2010)

Podle Šronka souvisí národní kultura s hodnotami, zvyklostmi, jednáními, se způsoby komunikace, které sdílejí osoby jedné skupiny. Národní kultura obsahuje vše, co si lidé určité konkrétní skupiny myslí, co dělají a čím se zabývají. Jedním ze základních prvků národní kultury je naučené chování, které si člověk osvojuje v průběhu celého života. (Šroněk, 2000)

Linton definuje národní kulturu jako soubor naučeného chování a jeho výsledků, jehož dílčí prvky jsou sdíleny a přenášeny napříč členy nějaké konkrétní společnosti. (Linton, 1947)



Trompenaars rozděluje kulturu do několika vrstev. Národní kultura se podle něj odráží prostřednictvím norem a hodnot. Normy, ať už vědomě nebo podvědomě, představují pocit, jak by se lidé měli chovat; hodnoty dávají pocit, jak si přejeme se chovat. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Žádný dospělý jedinec není nepopsanou knihou, která čeká na to, až někdo napíše její příběh, samotný příběh je formován v průběhu celého života. Jedním z nejsilnějších vlivů na kulturní nastavení lidí mají jejich předchozí zaměstnání, vydrželi-li tam alespoň rok, rodina, spolky či jiné instituce, které mohou mít odlišné kulturní nastavení. (Bujna, 2015)

## **1.2 Dimenze národní kultury**

Dimenze je aspekt kultury umožňující měřit národní kulturu ve vztahu k jiným národním kulturám. Jednotlivé dimenze představují souhrn empiricky ověřených jevů, které buď spojují anebo odlišují jednu národní kulturu od druhé. (Hofstede, 2010)

## **1.3 Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho**

Holandský vědec Geert Hofstede definoval šest univerzálních kulturních dimenzí: vzdálenost moci, individualismus versus kolektivismus, orientace na dosahování a úspěch, míra vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá versus krátkodobá orientace a míra shovívavosti. (Hofstede Insights, ©2023)

### *Vzdálenost moci*

Mocenská vzdálenost představuje míru, do jaké jsou méně mocní lidé ochotni akceptovat, že je moc ve společnosti distribuována nerovnoměrně. Uvnitř organizací nalzáme nerovnost členů a nerovnost moci nevyhnutelně; nerovné rozdělení moci je podstatou organizace. (Hofstede, 2001)

Země s velkou vzdáleností moci mají jasně stanovený hierarchický systém, členové organizace se vzájemně považují za existenciálně nerovné, nerovnost mezi členy organizace je požadovaná a žádaná, role jsou jasně dané. Nadřízení se většinou neradí s podřízenými a rozhodují sami, případně se s podřízenými radí o méně důležitých záležitostech, aby navodili prostředí důvěry. Nadřízení zadávají úkoly a od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne. (Hofstede, 2010)

Kultury s malým rozsahem vzdálenosti moci považují podřízené a nadřízené za existenciálně rovné, nerovnost mezi členy organizace by měla být co nejmenší. Hierarchie je vytvořená, protože je to tak nezbytné a role v ní se mohou snadno změnit, tzn. ten, kdo byl včera podřízeným, může být zítra nadřízeným. V těchto organizacích se aplikuje demokratický styl řízení, podřízení se smějí obracet na své nadřízené, společně spoluprací a vzájemně si radí, manažer si ponechává klíčová rozhodnutí a ostatní deleguje. (Hofstede, 2010)

#### *Individualismus/kolektivismus*

Individualismus/kolektivismus popisuje vztah mezi jednotlivcem a skupinou, který převládá v dané společnosti. Norma převládající v dané společnosti ovlivní povahu vztahu mezi osobu a organizací. (Hofstede, 2001)

V individualistické společnosti jednají zaměstnanci tak, aby bylo dosaženo jejich zájmu a práce v organizaci je organizovaná tak, aby se jejich zájem shodoval se zájmy zaměstnavatele. Příbuzenské vztahy na pracovišti jsou nežádoucí, protože zvyšují riziko nepotismu a konfliktu; v individualistické kultuře se každý stará jen sám o sebe, případně o svou bezprostřední rodinu; úkol je důležitější než vztahy. Management v individualistické společnosti je managementem jednotlivců; přijímání a povyšování je vázáno na výkon jednotlivce. (Hofstede, 2010)

V kolektivistické kultuře nestojí jedinec sám za sebe, ale je součástí skupiny. Zaměstnanec jedná tak, aby bylo dosaženo zájmu skupiny a ty se nemusí shodovat s jeho osobními zájmy. Příbuzenské vztahy na pracovišti jsou vítány, protože v kolektivistické organizaci snižuje riziko střetu zájmů. Vztah zaměstnance a zaměstnavatele připomíná rodinný vztah, kde jeden chrání druhého výměnou za loajalitu; vztahy jsou důležitější než úkol. Management v kolektivistické organizaci je managementem skupin. Při přijímání a povyšování hraje roli výkon ve skupině. (Hofstede, 2010)

#### *Orientace na dosahování a úspěch*

Kulturní dimenze, dříve pojmenována jako „Maskulinita vs Feminita“, byla přejmenována na „Orientace na dosahování a úspěch“. (Hofstede Insights, ©2023)

Orientace na dosahování a úspěch poukazuje na to, zda je pro národní kultury důležitější pracovní úspěch anebo vztahy a solidarita mezi pracovníky. (Hofstede, 2001)

Národní kultury s vysokou orientací na dosahování a úspěch se řídí heslem „žít, abys mohl pracovat“. Manažer je průbojný, k rozhodnutím dospívá sám s ohledem na fakta, konflikty řeší bojem. V práci se vyjadřuje spravedlnost, soupeření mezi kolegy a výkonnost. Důraz je kladen na peníze, materiální úspěch a pokrok. Vysoká orientace na dosahování a úspěch představuje společnost, kde jsou genderové role jasně odlišeny. Muži by měli být asertivní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch, ženy by měly být skromnější a něžnější. Muži zastávají více mocenských pozic. (Hofstede, 2010)

Národní kultury s nízkou orientací na dosahování a úspěch se řídí heslem „pracovat, abys mohl žít“. Manažer je intuitivní, při rozhodování se snaží najít obecný souhlas, konflikty řeší prostřednictvím kompromisů a vyjednávání. V práci se vyjadřuje solidarita, rovnost a kvalita života, důraz je kladen na vřelé vztahy a ochranu a péči o druhé. Nízká orientace na dosahování a úspěch představuje společnost, kde jsou si muži i ženy rovni. (Hofstede, 2010)

#### *Vyhýbání se nejistotě*

Dimenze vyhýbání se nejistotě ukazuje, do jaké míry kultura programuje své členy, aby se cítili buď pohodlně nebo nepohodlně v nestrukturovaných situacích. Tři používané ukazatele jsou orientace na pravidla, stabilita zaměstnanosti a stres. (Hofstede, 2001)

V národních kulturách, kde je vyhýbání se nejistotě silné existuje spousta formálních zákonů, neformálních zvyklostí a pevných pravidel, určujících práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Manažeři motivují jistotou či respektem. Odchylné chování a myšlenky jsou nežádoucí, stejně tak zavádění inovací. Projevuje se strach z víceznačných situací a neznámých rizik. (Hofstede, 2010)

V zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě jsou pravidla zaváděna jen je-li to absolutně nutné, v těchto zemích se často setkáváme s hrůzou z formálních pravidel. Manažeři motivují výkonem či respektem. V těchto národních kulturách se přijímají nové nápady, podporují se inovace, akceptují se odlišné názory a začleňují se myšlenky jiných. Víceznačné situace a neznámá rizika jsou přijímány s klidem. (Hofstede, 2010)

#### *Dlouhodobá/krátkodobá orientace*

Každá společnost udržuje vazby se svou vlastní minulostí a zároveň musí brát v potaz a vypořádávat se se současností i budoucností. Dlouhodobá/krátkodobá orientace rozděluje země podle toho, jak těmto výzvám čelí. (Hofstede Insights, ©2023)

V národních kulturách s krátkodobou orientací dochází k nejdůležitějším záležitostem v minulosti nebo přítomnosti. Důležitou roli hraje stabilita a osobní vytrvalost, absolutní přesvědčení o dobru a zlu, dodržování tradic a konvencí a národní hrdost. Cílem je poskytování služby druhým. Zaměřují se na okamžité výsledky a zajímají se o pravdu, principy a důslednost. (Hofstede, 2010)

V národních kulturách s dlouhodobou orientací dochází k nejdůležitějším událostem v budoucnosti. Dobrý člověk je přizpůsobivý, neexistuje zde absolutní přesvědčení o dobru a zlu – co je dobro a co zlo záleží na okolnostech, tradice se mohou měnit podle situace. Důležitým cílem je vytrvalost a učení se od ostatních zemí. (Hofstede, 2010)

### *Shovívavost*

Odkazuje na míru, do jaké se společnosti věnují základním lidským potřebám.

Země s vysokou mírou shovívavosti umožňují volné uspokojování základních lidských potřeb a možnost užívání si života. Lidé mají kontrolu nad svým osobním životem, obecně je v těchto kulturách více lidí, kteří se označují jako velice šťastní. Svoboda projevu je důležitá, udržování řádu nemá vysokou prioritu. (Hofstede, 2010)

Země s nízkou mírou shovívavosti potlačují uspokojování základních lidských potřeb a užívání si života. Lidé mají pocit, že nemají kontrolu nad svým osobním životem a nemohou ovlivnit to, co se jim stane. Svoboda projevu není prioritou, udržování řádu ano. V těchto kulturách se méně lidí označují za velice šťastné. (Hofstede, 2010)

## **1.4 Dimenze národní kultury podle Fonse Trompenaarse**

Fons Trompenaars je holandský teoretik, známý pro svůj model národních kulturních rozdílů. Trompenaars definoval sedm kulturních dimenzí: universalismus versus partikularismus; kolektivismus versus individualismus; neutralita versus emocionalita; specifická versus rozptýlenost; orientace na přisuzování versus orientace na dosahování; sekvenční versus synchronní vnímání času a interní orientace versus externí orientace. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Universalismus versus partikularismus*

Universalismus vyjadřuje, jestli má kultura tendenci posuzovat vše stejně, danou situaci lze definovat a vždy platí. V partikularismu se bere ohled na jedinečné okolnosti,

nepředpokládá se, že vždy existuje pouze jedna správná cesta, jak něco vyřešit, situace se posuzuje podle kontextu. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V universalistických kulturách je obchod založen na striktních smlouvách. Smlouva slouží k zaznamenávání dohody a kodifikuje to, co se příslušné strany zavázaly učinit. Termín stanovený ve smlouvě je vnímán jako definitivní. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V těchto kulturách není brán zřetel na blízké vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Tyto kultury se soustředí více na pravidla než vztahy na pracovišti. Systém na pracovišti by měl být sestaven tak, že všechna pracovní místa by měla být konkrétně popsána a všichni kandidáti by měli být porovnáváni s těmito konkrétními specifiky, hodnocení zaměstnanců by mělo být prováděno podle smlouvy, kde je specifikováno, co přesně je jejich náplní práce. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V partikularistických kulturách není obchod založen na příliš striktních smlouvách, smlouvy se často modifikují. Partikularismus je založen na logice srdce a lidském přátelství, v těchto kulturách je obchod vázán na důvěru. Zavedli-li by se smlouvy s příliš striktními pravidly, vytvářelo by to domněnku, že se jedné ze stran nedá věřit. Termín ve smlouvě je vnímán spíše jako odhad. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V těchto kulturách jsou vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci spíše dlouhodobé a blízké. Je zde kladen větší důraz na vztahy na pracovišti než na pravidla. Zaměstnavatelé zaměstnancům poskytují uspokojení prostřednictvím peněz, bezpečnosti, sociálně-emocionální podpory. Zaměstnanci mohou být více flexibilní a adaptovat se podle situace. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Kolektivismus versus individualismus*

Individualismus vyjadřuje orientaci na sebe, jakožto jedince a jeho cíle, zatímco kolektivismus se soustředí na společné cíle dané skupiny. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Kolektivistické kultury preferují možné číslo, často se objevuje slovo „my“. Vzhledem k orientaci na skupinu trvá lidem z těchto kultur rozhodování déle, protože se musí dosáhnout určitého konsensu. Vlivem toho může rozhodování vést k časovým prodlevám. Organizace jsou v těchto kulturách přirovnávány k velké rodině; dávají všem členům smysl a všichni se shodují s jejím účelem. Organizace neslouží k naplňování

potřeb jednotlivců, organizace je hodnotná sama o sobě. Její členové dosahují cílů společně a vzniká tak skupinová odpovědnost, cílem je vybudovat dlouhodobé vztahy. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V individualistických kulturách je brán důraz na slovo „já“. Rozhodovací proces je často velmi krátký, neboť jej vytváří zvolený individualista. Organizace v individualistických kulturách byly vytvořeny tak, aby sloužily jednotlivým majitelům, organizace jsou nástrojem k tomu, čeho chtějí jednotliví aktéři dosáhnout. Její členové berou osobní odpovědnost a dosahují cílů samostatně, cílem je uzavřít obchod co nejrychleji. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Neutralita versus emocionalita*

Ve vztazích mezi lidmi hraje roli rozum i emoce. Na jedné straně existují kultury, kde dominuje projevování emocí a očekává se emocionální odezva, na straně druhé stojí kultury emocionálně neutrální. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Příslušníci emocionálně neutrálních kultur neprojevují své pocity, udržují je pod kontrolou a tlumené. Je-li náš přístup vysoce neutrální, hledáme nepřímou reakci, kdy druhá osoba souhlasí s naším názorem na základě naší úvahy a intelektu. V neutrálních kulturách jsou nežádoucí vzestupy a pády v řeči, protože signalizují, že řečník nebere danou situaci vážně, převažuje monotónní tón. Fyzický kontakt a přehnaná gestikulace nebo mimika je často nežádoucí. Příslušníci z neutrálních kultur bývají často obviňováni, že se chovají příliš chladně a nesrdečně. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

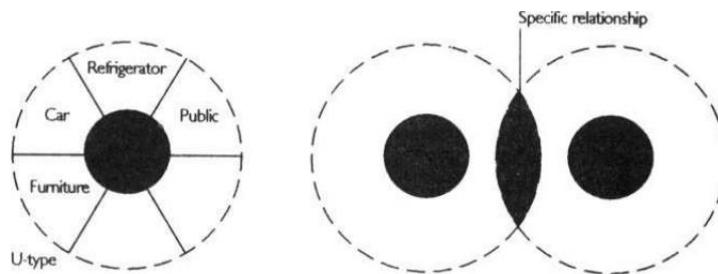
Příslušníci dominantně emocionálních kultur navenek projevují svoje pocity, z jejich výrazu lze snadno pochopit, jakou emoci aktuálně prožívají (radost, smutek, naštvání apod.) Je-li náš vlastní přístup emocionální, očekáváme emocionální odpověď, kdy druhá osoba s námi souhlasí, protože má stejné pocity. Vzestupy a propady v řeči signalizují srdečnost nadšení pro věc. Fyzický kontakt, přehnaná gestikulace a mimika jsou běžnou záležitostmi. Příslušníci emocionálních kultur bývají obviňováni z nekontrolovatelnosti a nekonzistentnosti. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Specifičnost versus rozptýlenost*

Dimenze specifičnosti versus rozptýlenosti poukazuje na míru oddělení pracovního a soukromého života. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Manažeři specificky orientovaných kultur segregují pracovní vztah, který mají s podřízenými a izolují jej od ostatních oblastí jejich života. V těchto národních kulturách dominuje veřejný prostor, rozdělený do mnoha specifických sekcí. V každé sekci se vyskytuje rozdílný okruh lidí, který se napříč jednotlivými částmi neprolíná. V obchodním styku je kladen větší důraz na produkt než pracovní vztahy, jednání je přímé, účelné, důsledné, transparentní a s jasným cílem. Zásady a pracovní morálka stojí nezávisle na adresované osobě. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

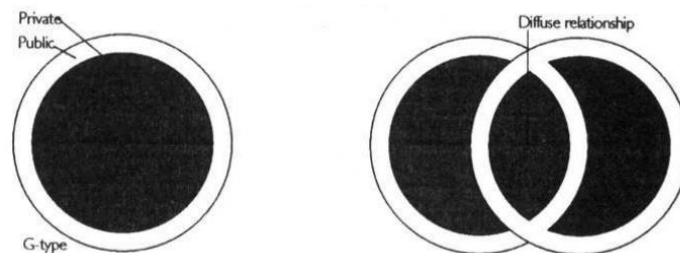
Obrázek 1: Lewin's Circles



Zdroj: Trompenaars & Hampden-Turner, 1997

V rozptýlených národních kulturách prostupuje pracovní život do toho soukromého. U příslušníků těchto národních kultur dominuje velký a rozptýlený soukromý prostor. Okruh lidí daného příslušníka se prolíná a vyskytuje se napříč jeho celým životem. V obchodním styku je kladen větší důraz na pracovní vztahy než produkt, jednání je nepřímé, často prokládáno mnoha oklikami, nejednoznačné a může působit bezcílně. Zásady a pracovní morálka závisí na kontextu a adresované osobě. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Obrázek 6: Lewin's Circles



Zdroj: Trompenaars & Hampden-Turner, 1997

### *Orientace na prisuzování versus orientace na dosahování*

Orientace na prisuzování versus orientace na dosahování poukazuje na to, jakou míru vlivu hraje původ, věk nebo jiné „předurčení“ versus do jaké míry může úspěchu dosáhnout kdokoliv. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

V národních kulturách zaměřujících se na orientaci na přisuzování existuje stanovená hierarchie, která předurčuje, co člověk může v životě dokázat, velkou míru vlivu hraje původ člověka, věk, pohlaví, sociální vazby, vzdělání a zkušenosti. Hierarchie jsou v tomto případě ospravedlňovány na základě moci – mocí nad lidmi, donucovacími schopnostmi. V těchto národních kulturách je status přidělován osobám, které přirozeně vyvolávají obdiv u ostatních, obvykle vysoce kvalifikovaní muži středního věku. Tyto osoby často nerespektují jednání s organizacemi, kteří vyšlou jako své zástupce osoby mladší. Tituly se používají v rozšířeném množství, speciálně k objasnění a utvrzení daného statusu v organizaci. Respekt k nadřízenému v rámci hierarchie vnímán jako měřítko závazku vůči organizaci a je na základě služebního věku. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Národní kultury s orientací na dosahování vnímají, že úspěchu může dosáhnout kdokoliv bez ohledu na jeho původ, lidé jsou odměňováni na základě jejich znalostí, manažeři bývají různého věku a pohlaví. Hierarchie jsou v tomto případě ospravedlňovány tvrzením, že seniorní zaměstnanci toho dosáhli pro organizaci více na základě svých dovedností a znalostí, což přináší organizaci úspěch. Respekt k nadřízenému je v hierarchii založen na efektivitě jeho práce a jeho znalostech. Zaměstnanci jsou srovnáváni podle toho, jak dobře vykonali přidělenou práci. Tituly se používají pouze v momentě, kdy jsou relevantní – např. jejich užití pomůže k dosažení určitého úkolu. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Sekvenční versus synchronní vnímání času*

Sekvenční vnímání času znamená vnímání času jako lineárního postupu událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Důraz je kladen na přesné rozvržení času a jeho následného dodržování. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Synchronní vnímání času představuje vzájemný vztah minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Budoucnost a minulost utváří přítomnost. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Interní orientace versus externí orientace*

Interní orientace versus externí orientace se zaměřuje na roli, kterou lidé připisují svému přirozenému prostředí. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)



Příslušníci spadající do interní orientace věří, že mohou jakožto jednotlivci ovlivňovat, měnit a kontrolovat prostředí kolem sebe. V těchto národních kulturách dominuje postoj hraničící s agresivitou, zaměření na sebe samého, vlastní skupinu, vlastní organizaci. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Příslušníci spadající do externí orientace věří, že musí reagovat na vnější okolnosti a prostředí nemohou jakožto jednotlivci ovlivnit, měnit a kontrolovat. V těchto národních kulturách dominuje flexibilní přístup, ochota hledat kompromisy a zaměření na ostatní – na zákazníky, partnery, kolegy. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### **1.5 Multikulturní spolupráce**

Příslušníci rozdílných národních kultur spolu musí v rámci mezinárodního obchodu komunikovat, rozdíly jednotlivých národních kultur se projevují v myšlení, jednání a chování daného člověka.

Hlavním krokem k posílení mezikulturní komunikace je uvědomění si, že dané kulturní rozdíly existují a ochota kulturní rozdíly respektovat a brát na ně zřetel. Tolerance a shovívavost vůči jiným národním kulturám je v mezinárodním obchodě nezbytná.

Při obchodování a setkávání se s různorodými partnery je vždy klíčové a přínosné o nich vědět co nejvíce, znalosti o mezikulturních rozdílech by měly být v rámci zahraničního obchodu využívány soustavně a trvale. Znalost, tolerance a akceptování kulturních rozdílů ulehčuje a podporuje hladší průběh mezikulturní spolupráce. (Šroněk, 2000)

## **2 Národní kultura Spojených států amerických**

Spojené státy americké jsou domovem příslušníků s různorodými kulturami, tradicemi, uměním a sportem. (Anderton, Barrett & Bogue, 1997)

USA se právem považují za „zemi podnikatelů“, kde je zakládat firmy snazší než v jiných zemích a při troše štěstí je přetvořit ve velké korporace. Jedná se o zemi s největší ekonomikou, založenou na principech kapitalismu, a proto zde převládá materialismus. (Greenspan & Wooldridge, 2018)

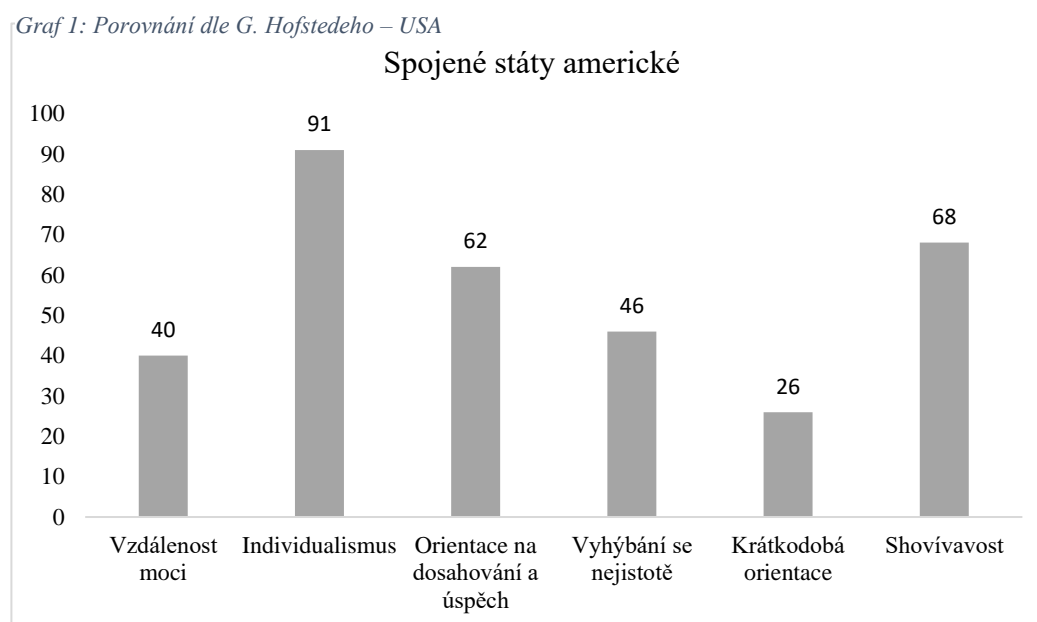
Edward T. Hall identifikoval dva typy kultur na základě jejich vnímání času. USA zařazujeme mezi monochronní kultury – lidé mají tendenci dělat jeden úkol za druhým a čas vnímají lineárně. Pracovní doba a osobní rovina jsou často odděleny, velmi se cení dochvilnost, protože čas je prostředkem k nastolení řádu. (Hall, 1976)

Podle kontextové teorie Edwarda T. Halla mají různé kultury různé způsoby komunikace a některé komunikují explicitně (kultura s nízkým kontextem), zatímco jiné komunikují implicitně (kultura s vysokým kontextem). Příslušníci Spojených států amerických se řadí do kultur s nízkým kontextem. Komunikace je přímá a propracovaná, protože se od jednotlivců neočekává, že znají historii toho druhého a komunikace nemusí být utvářena dlouhodobými vztahy mezi komunikujícími. (Hall, 1976)

V USA dochází postupem času k promíšení jednotlivých kultur, čímž se vytváří jedinečná kultura USA. Spojené státy americké jsou tvořeny různými etnickými skupinami, jako jsou například Afroameričané, Asijští Američané, domorodí Američané anebo Lationameričané, vlivem toho se může zdát národní kultura na různých místech USA odlišná. (Anderton, Barrett & Bogue, 1997)

## 2.1 Dimenze národní kultury dle Geerta Hofstedeho aplikované na USA

Dle Hofstedeho srovnání národních kultur (Hofstede Insights, ©2023) vypadá bodové skóre Spojených států amerických následovně:



Zdroj: Data převzata z Hofstede Insights, ©2023

### *Vzdálenost moci*

Spojené státy americké, s indexem 40, mají nižší výkonovou vzdálenost, všichni očekávají nárok na určité množství moci. Lidé zastávají rovnost, vedou vztahy jako rovni k rovným bez ohledu na formální postavení, snaha snížit nerovnost mezi členy organizace. (Hofstede Insights, ©2023)

V amerických organizacích je hierarchie zavedena jen z důvodu výhodnosti, role jsou chápány jako něco, co může být snadno změněno, privilegia nadřízených jsou odsuzována, manažeři spoléhají na své podřízené a očekávají vedení diskuze během rozhodování, informace se sdílí v rámci celé instituce. (Hofstede, 2010)

Komunikaci můžeme označit jako neformální, přímou a participativní. Lidé jsou si rovni napříč společenskými úrovněmi, což posiluje kooperaci mezi mocenskými úrovněmi a vytváří stabilnější kulturní prostředí. (Hofstede, 2010)

### *Individualismus*

Spojené státy americké, s indexem 91, patří k nejvíce individualistickým kulturám na světě. Američané častěji upřednostňují sebe jako jednotlivce, cení si nezávislosti, autonomie a raději si udržují větší prostor mezi sebou a ostatními lidmi. Američané staví individuální práva a soběstačnost nad všechno ostatní. Velký význam hrají charakteristiky jako odpovědnost, soběstačnost, spolehlivost a svoboda. (Hofstede Insights, ©2023)

V individualistických kulturách se cení jedinečnost a sebeurčení. Člověk umí projevit vlastní názor a iniciativu, dokáže pracovat nezávisle na ostatních, rozhoduje se sám a za jeho rozhodnutí nese uznání nebo vinu.

Individualismus je v USA rozvíjen již od útlého věku dítěte, děti jsou podporovány, aby rozvíjely svůj smysl pro individuální identitu, úspěchy a zodpovědnost. Spojené státy příkládají velký význam osobnostnímu rozvoji studentů, věnují pozornost k jejich tvořivosti, představitivosti a podporují je, aby měli vlastní osobnost. (Hofstede, 2010)

### *Orientace na dosahování a úspěch*

Spojené státy americké mají poměrně vysoký stupeň orientace na dosahování a úspěch (index 62). Muži dominují významné části společnosti a mocenské struktury. Americká mentalita vytváří ve společnosti velkou dynamiku. Lidé by měli usilovat o něco lepšího, mohou být nejlepší v čemkoliv a říká se, že vítěz bere vše. (Hofstede Insights, ©2023)

Dominantními hodnotami jsou kariérový postup, materiální úspěch, soupeření na pracovišti, spravedlivé odměňování založené na výkonnostních kritériích. Konflikty v organizacích se řeší bojem, přičemž účelem je vítězství toho nejlepšího. (Hofstede, 2010)

### *Vyhýbání se nejistotě*

V USA je dimenze vyhýbání se nejistotě poměrně nízká (index 46), zavádějí méně pravidel a nesnaží se kontrolovat všechny výsledky, Američané nabádají k různým myšlenkám, přesvědčením a názorům, umožňují svobodu projevu, přijímají řadu nových nápadů a inovací a k projektům přistupují z různých úhlů. (Hofstede Insights, ©2023)

Pro Spojené státy americké jsou pravidla sice důležitá, ale ne vždy se dodržují. Preferují flexibilní pravidla a neformální činnosti. Přizpůsobují se odlišným názorům a začleňují

také myšlenky a názory jiných do svých rozhodnutí. Američané se nebojí riskovat, i za cenu toho, že tato rizika mohou někdy dopadnout špatně. (Hofstede, 2010)

#### *Krátkodobá orientace*

USA spadá do společností s krátkodobou orientací (index 26), které hledí do minulosti, aby vyřešily problémy, kterým čelí v současnosti. Důležitou roli hraje stabilita a osobní vytrvalost, zaměření na rychlé výsledky, dodržování tradic, absolutní přesvědčení o dobru a zlu, národní hrdost, dodržování konvencí a udržování statického a pevného myšlení. Cení si krátkodobých koncepcí více než těch dlouhodobých. (Hofstede Insights, ©2023)

Zaměřují se především na okamžité výsledky a naplnění svých sociálních závazků. Zajímají se o pravdu, principy a důslednost. (Hofstede, 2010)

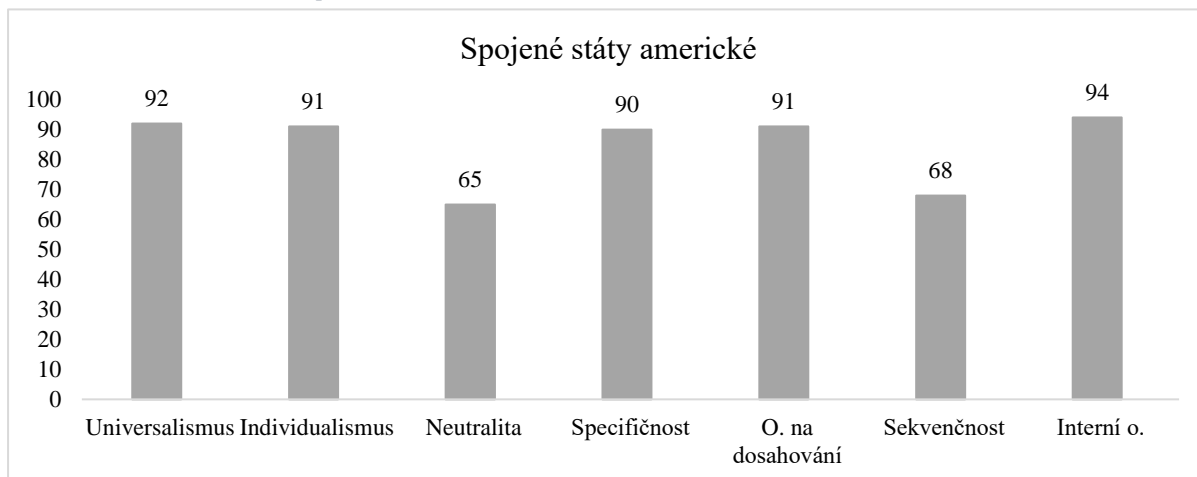
#### *Shovívavost*

USA, s indexem 68, dosahuje vysoké míry shovívavosti. Američané si užívají života a chovají se v souladu se základními lidskými pudy, baví se a naplňují své touhy, úspory nehrají velkou roli. Lidé se chovají a jednají způsobem, který vede k jejich uspokojení, mají pocit, že mají kontrolu nad svým vlastním životem a svou budoucností, cení si svobody slova, užívají si přítomné chvíle, než aby využívali čas k porovnání se s ostatními, nejsou snadno motivováni materiálními odměnami. (Hofstede, 2010)

## 2.2 Dimenze národní kultury dle Fonse Trompenaarse aplikované na USA

Dle Fonse Trompenaarse spadají Spojené státy americké do následujících kategorií:

Graf 17: Porovnání dle F. Trompenaarse – USA



Zdroj: Data převzata z Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business, n.d.

### *Universalismus*

Spojené státy americké, s indexem 92, patří k nejvíce universalistickým národním kulturám na světě. Američané mají sklon řídit se pravidly a vnímají je jako povinnost a morální základ. Předpokládají, že jejich standardy jsou těmi správnými, často se mohou snažit změnit postoje ostatních, aby se dané postoje přiblížily těm jejich. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Američané hledají nejlepší cestu, jak se všemi případy (pomocí jasně nastavených pravidel) jednat stejně. Dávají přednost pravidlům a konkrétně sestavenému systému než budování mezilidských vztahů. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Individualismus*

USA patří k nejvíce individualistickým zemím na světě (index 91). Američané se rozhodují sami za sebe a starají se pouze o sebe a svou nejbližší rodinu. Lpí na osobní svobodě a individuálním rozvoji. Rozhodnutí dělají často v přítomném okamžiku, bez hlubšího přemýšlení, jednatelce rozhoduje sám za sebe a za své rozhodnutí samostatně nese uznání nebo následky. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Američané dosahují cílů samostatně, neboť je kladen velký důraz na slovo „já“. Zájmy jednotlivce jsou upřednostňovány před zájmy skupiny. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Neutralita*

Američané mají tendenci emoce spíše skrývat než dávat najevo (index 65), jsou rezervovanější a uzavřenější. V konverzaci s ostatními dominuje rozum nad emocemi, neprojevení emocí je vnímáno pozitivně. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Jedinec emoce samozřejmě pociťuje, ale snaží se je ovládat tím, že je drží pod kontrolou, aby ostatním nedal najevo co si myslí a jak se cítí. Vlivem toho mohou příslušníci Spojených států amerických působit na ostatní chladně a nedostupně. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Index 65 znamená, že Spojené státy americké stojí relativně na pomezí dimenze neutrality versus emocionality, z toho důvodu nemusí být konkrétní znaky neutrality v praxi tolik viditelné. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Specifičnost*

Spojené státy americké se s indexem 90 řadí do specificky orientovaných národních kultur. Soustředí se na fakta, jednotlivé sféry v rámci svého života řeší odděleně a celek vnímají jako součet všech jeho částí. Američané zapojují ostatní pouze do některých, specifických částí svého života, nikoliv do jejich života jako celku, v každé sekci se vyskytuje odlišný okruh lidí. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Manažeři oddělují svůj pracovní život od soukromého. V pracovním prostředí je upřednostňován obchod a produkt před budováním pracovních vztahů. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Orientace na dosahování*

Spojené státy americké spadají do národních kultur s orientací na dosahování (index 91). Američané měří status podle jejich výkonu a práce, jinými slovy podle toho, co jedinec udělal a čeho dosáhnul. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Příslušníci Spojených států amerických věří, že předpoklady k úspěchu má každý jedinec, protože úspěch není ovlivněn něčím, s čím se člověk narodí, ale je dán znalostmi a dovednostmi, které si člověk v průběhu svého života osvojí a zdokonalí.

Respekt k nadřízenému je založen na efektivitě jeho práce a znalostech. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

#### *Sekvenční vnímání času*

Lidé ze Spojených států amerických mají tendenci dělat jednotlivé úkony za sebou raději než multitasking. Pohlíží na čas jako na sérii jednotlivých událostí, dělají jednu na věc na jednou a dávají přednost plánům a jejich dodržování. Důraz je kladen na dochvilnost a dodržování plánů je nutností. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

#### *Interní orientace*

Příslušníci Spojených států amerických mají vysokou orientace vůči převzetí kontroly v kontextu svého prostředí (index 94). Američané věří, že jakmile dané prostředí pochopí, jsou schopni převzít kontrolu a ovládat jej. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Lidé se nenechají ovlivňovat vnějším prostředím, ale berou život pevně do svých rukou. Snaží se převzít kontrolu nad svými životy, samovolně je ovlivňovat a měnit a určovat, co je správné. Zaměřují se primárně na sebe samé a své blízké, chovají se dominantně. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)



### 3 Národní kultura ČR

Česká republika je poměrně homogenní, z 95 % je domovem Čechů a Moravanů. Zbýlá procenta patří menšinám jako jsou Slováci, Poláci, Němci, Romové a Maďaři. Území České republiky bylo tradičně rozpolceno mezi německými a slovanskými zeměmi, z toho důvodu jsou české tradice mixem z obou zemí. (Cravens, 2006)

Českou ekonomiku lze považovat jako vysoce diverzifikovanou, největším sektorem jsou služby, jako například informační a komunikační technologie, nanotechnologie, výzkum a vývoj a turismus. (Vogler, 2022)

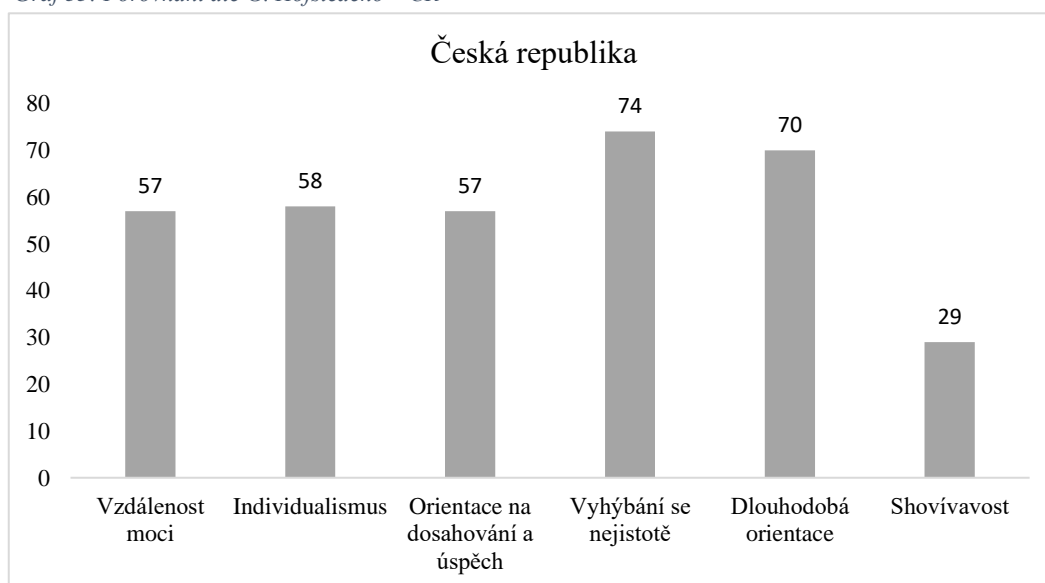
Podle rozdělení vnímání času nelze ČR na základě dostupných zdrojů zařadit jako monochronní nebo polychronní. Češi si užívají uvolněného života a nikam nespěchají, na druhou stranu je ale jako projev úcty vůči druhým velice ceněna dochvilnost. (Dumetz & Gaboríková, 2017)

O České republice se aktuálně nedá mluvit jako o mixu mnoha různorodých kultur. Tento trend se ale v posledních letech začíná měnit, protože se ČR stává finální destinací přistěhovalců. (Křížková & Ouředníček, 2020)

#### 3.1 Dimenze národní kultury dle Geerta Hofstedeho aplikované na Českou republiku

Dle Hofstedeho srovnání národních kultur (Hofstede Insights, ©2023) vypadá bodové skóre České republiky následovně:

Graf 33: Porovnání dle G. Hofstedeho – ČR



Zdroj: Data převzata z Hofstede Insights, ©2023

### *Vzdálenost moci*

Česká republika se, s indexem 57, řadí mezi hierarchické společnosti. Ve společnosti je jasně stanoveno, kde má každý svoje místo, vše se řídí podle hierarchického řádu. V organizaci podřízení očekávají, že jim budou zadány úkoly a popsáno, co přesně mají dělat, zaměstnanci neprojevují iniciativu. (Hofstede Insights, ©2023)

V organizaci se odráží nerovnost mezi jednotlivými členy, nerovnost je požadována a každý jednatel má přiřazenou svoji roli. Nadřízení rozhodují sami za sebe, bez diskuse s podřízenými, šéfové dávají příkazy a od zaměstnanců očekávají, že je budou plnit. (Hofstede, 2010)

### *Individualismus*

Česká republika patří mezi individualistické společnosti (index 58). Od jedinců se očekává, že se budou starat pouze sami o sebe a své nejbližší. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je výhodnou smlouvu mezi oběma stranami, osobní vztahy na pracovišti jsou nežádoucí, management je řízení jednotlivců. Přijímání a povyšování zaměstnanců by mělo být založeno pouze na pracovních zásluhách, provinění v pracovním prostředí často vede u zaměstnanců k vině a ztrátě sebeúcty. (Hofstede Insights, ©2023)

### *Orientace na dosahování a úspěch*

Česká republika se, s indexem 57, řadí mezi společnosti s nízkou orientací na dosahování a úspěch. Společnost se řídí motem „Lidé žijí proto, aby pracovali“. Manažeři by měli vykazovat „typické mužské“ rysy jako je asertivita, důraz na výkon, tvrdost, průbojnost, rozhodnost a řešení konfliktu bojem. (Hofstede Insights, ©2023)

V práci je kladen důraz na rovnost, spravedlnost a soupeření. Manažeři by se měli zaměřovat primárně na materiální úspěch. Genderové role jsou jasně rozděleny, do mocenských pozic jsou většinou dosazováni muži. (Hofstede, 2010)

### *Vyhýbání se nejistotě*

Česká republika patří mezi společnosti s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě (index 74). Ve společnosti se netoleruje neortodoxní chování a jsou stanovena jasná pevná pravidla, i když ne vždy fungují. Lidé mají potřebu tvrdě pracovat a být neustále zaneprázdněni.

Společnost se brání inovacím, a proto v pořadí stejně zjetých kolejích. (Hofstede Insights, ©2023)

Z důvodu vysoké míry vyhýbání se nejistotě vzniká potřeba formálních zákonů a pevně daných pravidel. (Hofstede, 2010)

#### *Dlouhodobá orientace*

Česká republika, s indexem 70, patří mezi pragmatické společnosti s dlouhodobou orientací. Lidé věří, že pravda závisí na situaci, kontextu a čase a projevují schopnost se snadno přizpůsobovat změněným podmínkám. K nejdůležitějším událostem dochází v budoucnosti. Společnost prokazuje sklon k úsporám, šetrnost vytrvalost při dosahování výsledků. (Hofstede Insights, ©2023)

#### *Shovívavost*

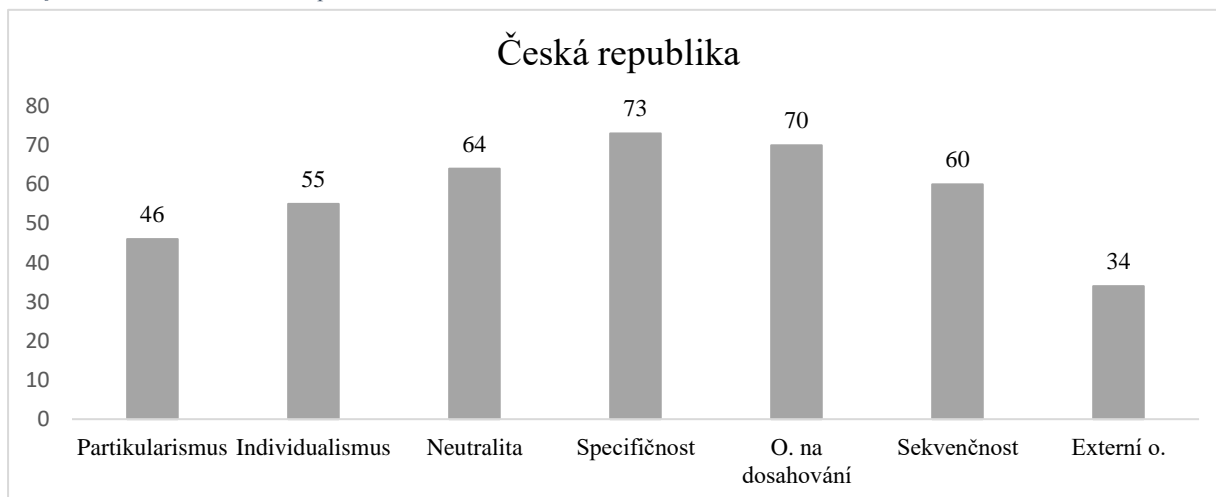
Česká republika, s indexem 29, patří mezi společnosti, které nejsou moc shovívavé. Lidé mají sklon k cynismu a pesimismu, nekladou důraz na volný čas, potlačují uspokojování svých tužeb a mají pocit, že dopřávat si je špatné. (Hofstede Insights, ©2023)

Lidé se přiklání k tvrzení, že nemají kontrolu nad svým osobním životem a nemohou ovlivnit, co se jim v budoucnosti stane. (Hofstede, 2010)

### 3.2 Dimenze národní kultury dle Fonse Trompenaarse aplikované na Českou republiku

Dle Fonse Trompenaarse spadá česká republika do následujících kategorií:

Graf 34: Porovnání dle F. Trompenaarse – ČR



Zdroj: Data převzata z Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business, n.d.

#### *Partikularismus/universalismus*

Lidé z České republiky bodově spadají do partikularismu, ale v praxi balancují mezi systémem založeným na striktních smlouvách a pravidlech a systémem založeným na lidských vztazích, v této dimenzi se jejich bodové skóre blíží prostřední hranici. Orientace na závazky vůči společnosti a přátelům je obdobná. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

V České republice je úspěch velice založen na kontaktech s vlivnými lidmi. Obchodní vztahy jsou budovány pomocí důvěry a sympatií. (Dumetz & Gaboríková, 2017)

#### *Individualismus*

Česká republika patří mezi individualistické společnosti. Lidé jsou relativně šťastnější, když dosahují výsledků sami a přebírají individuální odpovědnost. Prohlášení a rozhodnutí, která jsou učiněna, nevyžadují konzultaci s ostatními. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Od jedinců se očekává, že se budou starat pouze sami o sebe a své nejbližší. Velký důraz je kladen na slovo „já“. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Neutralita*

Lidé z České republiky mají tendenci emoce spíše skrývat než projevovat, jsou rezervovanější a nedávají najevo emoce otevřeně, protože jsou naučeni, že je to tak správně. Neprojevování emocí je bráno pozitivně, jako známka sebekontroly. V interakci s ostatními dominuje rozum. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Jedinec ovládá emoce tím, že je drží pod kontrolou, čímž skrývá, co si skutečně myslí a jak se cítí. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Specifičnost*

Česká republika se řadí do specificky orientovaných národních kultur. Jednotlivé sféry v rámci svého života řeší odděleně a celek vnímají jako součet všech jeho částí. Ostatní zapojují pouze do některých, specifických částí svého života, nikoliv do jejich života jako celku, v každé sekci se vyskytuje odlišný okruh lidí. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Vedoucí pracovníci segregují svůj pracovní život od soukromého. V pracovním prostředí je kladen větší důraz na obchod a produkt než na budování pracovních vztahů. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

### *Orientace na dosahování*

Lidé z ČR mají tendenci usilovat o to, aby získali uznání z toho, čeho dosáhli, více, než aby využili svého daného postavení. Status je odrazem výkonu, toho, co jedinec dělá a čeho dosáhl. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Respekt k nadřízenému je založen na jeho výkonu, znalostech a efektivitě v pracovním prostředí. Úspěchu může dosáhnout každý bez ohledu na jeho původ, rozhodují primárně dovednosti a znalosti. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Sekvenční vnímání času*

Podle Trompenaarse spadá Česká republika do národních kultur orientujících se na sekvenční vnímání času. Češi mají tendenci dělat jednu věc najednou a na další úkol se přesunout až jakmile dodělají ten předchozí, strukturují si čas a úkoly sekvenčně, nemají rádi multitasking. Vytváří si časové plány a následně je dodržují, dodržování časového plánu je nutností. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Externí orientace*

Lidé z ČR nemají tendenci k převzetí kontroly, jejich zvykem je spíše „jít s proudem“. Češi věří, že jsou ovládáni přírodou a nepředvídatelnými vnějšími silami, jako je například osud nebo náhoda, a proto orientují své jednání na ostatní. V podnikání se zaměřují na prostředí a potřeby zákazníků a reagují na ně. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

## 4 Komparace národní kultury Spojených států amerických a České republiky

*Komparace dle výsledků Geerta Hofstedeho:*

*Tabulka 1: Komparace dle výsledků G. Hofstedeho*

	USA	ČR
Vzdálenost moci	40	57
Individualismus vs Kolektivismus	91	58
Orientace na dosahování a úspěch	62	57
Vyhýbání se nejistotě	46	74
Dlouhodobá vs Krátkodobá orientace	26	70
Shovívavost	68	29

*Zdroj: Data převzata z Hofstede Insights, ©2023*

USA i ČR patří do kategorie individualismus, nicméně na „škále individualismu“ jsou obě země hodně vzdálené, Spojené státy americké jsou mnohem více individualisticky založené než Česká republika.

V kategorii orientace na dosahování a úspěch jsou na tom obě země v rámci bodové škály téměř stejně, obě národní kultury se řadí mezi společnosti s vysokou orientací na dosahování a úspěch.

Spojené státy americké a Česká republika se nachází na opačné straně škály v kategoriích vzdálenost moci, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá/krátkodobá orientace a shovívavost. Spojené státy americké mají nižší vzdálenost moci a nižší tendenci vyhýbání se nejistotě než Česká republika. Naopak Česká republika je méně shovívavou národní kulturou než Spojené státy americké. ČR patří k národním kulturám s dlouhodobou orientací, zatímco USA k zemím s orientací krátkodobou.

### *Komparace dle výsledků F. Trompenaarse:*

*Tabulka 2: Komparace dle výsledků F. Trompenaarse*

	USA	ČR
Universalismus vs Partikularismus	92	46
Kolektivismus vs Individualismus	91	55
Neutralita vs Emocionalita	65	64
Specifičnost vs Rozptýlenost	90	73
Orientace na přisuzování vs O. na dosahování	91	70
Sekvenční vs Synchronní vnímání času	68	60
Interní vs Externí orientace	94	34

*Zdroj: Data převzata z Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business, n.d.*

Stejně jako u Hofstedeho, i zde USA i ČR spadají do kategorie individualismus, nicméně stále platí, že na „škále individualismu“ jsou obě země hodně vzdálené, Spojené státy americké jsou mnohem více individualisticky založené než Česká republika.

V kategoriích specifičnost vs rozptýlenost a orientace na přisuzování vs orientace na dosahování se obě země nachází na stejné straně škály, ale bodově se od sebe značně vzdalují. Obě národní kultury jsou specificky orientované a orientované na dosahování.

V kategoriích neutralita vs emocionalita a sekvenční/synchronní vnímání času jsou na tom obě země v rámci bodové škály velice podobně. USA i ČR patří mezi neutrálně orientované národní kultury a čas vnímají sekvenčně.

Spojené státy americké a Česká republika se nachází na opačné straně škály v kategoriích universalismus vs partikularismus a interní vs externí orientace. Česká republika stojí na pomezí mezi universalismem a partikularismem, zatímco Spojené státy americké jsou jasně universalistickou národní kulturou. ČR patří k národním kulturám s externí orientací, naopak USA k zemím s interní orientací.



## **5 Metodika výzkumu**

Kapitola seznamuje s cílem výzkumu, s výběrem zkoumaného vzorku a s průběhem sběru dat. Zároveň popisuje vybrané metody, které byly pro tento výzkum určeny. Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen kvalitativní výzkum a metoda tematické analýzy.

### **5.1 Kvalitativní výzkum**

Pro praktickou část byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, protože spočívá především v pochopení zkoumaných jedinců. Jedná se o metodu určenou k získání dostačujícího množství dat, a to od omezeného počtu jedinců. Více než počet účastníků výzkumu, je důležitý jejich výběr. (Mišovič, 2019)

Hlavní rys kvalitativního výzkumu je oboustranné porozumění mezi výzkumníkem a aktérem. Metoda zkoumá subjektivní motivaci jednání účastníků výzkumu. (Mišovič, 2019)

Pro realizaci výzkumu je zvolena technika polostrukturovaného rozhovoru. Technika umožňuje udržovat předem danou strukturu s možností se v průběhu doptávat na doplňující otázky a měnit jejich pořadí dle potřeby. (Mišovic, 2019)

Polostrukturovaný rozhovor umožňuje být tazateli flexibilní a získat od účastníků rozhovoru otevřené odpovědi. (Ilovan, 2017)

Autorka pro výzkum zvolila polostrukturované rozhovory, protože zjišťuje osobní zkušenosti participantů s prací v národní kultuře USA. Aby bylo dosaženo cíle výzkumu, pokládala autorka otevřené, případně doplňující, otázky s cílem pochopit a odhalit podobnosti a rozdílnosti subjektivních zkušeností jednotlivých účastníků výzkumu.

Výzkum je proveden formou případové studie, které se zúčastnilo omezené množství participantů.

### **5.2 Cíl výzkumu**

Bakalářská práce porovnává národní kulturu USA a ČR, zejména na základě teorií G. Hofstedeho a F. Trompenaarse, a identifikuje významné odlišnosti determinující chování jejich příslušníků. Cílem práce je vytvořit soubor doporučení pro práci v národní kultuře USA.

### **5.3 Výběr zkoumaného vzorku**

Participantů výzkumu byli vybráni na základě metody záměrného (účelového) výběru, kde se cíleně vyhledávají účastníci podle určitých vlastností, na základě předem stanovených kritérií. (Miovský, 2006)

Součástí zkoumaného vzorku tohoto výzkumu je pět studentů z České republiky, kteří se zúčastnili Work&Travel ve Spojených státech amerických. Každý z účastníků pracoval na jiné pracovní pozici a v jiném státě USA.

Participanty výzkumu autorka získala na základě osobních vazeb a doporučení od známých.

### **5.4 Průběh sběru dat**

Sběr dat probíhal od února do března 2024. Všechny rozhovory probíhaly v online prostředí aplikace Zoom, s kamerou a mikrofonem. Autorka i účastníci se v průběhu rozhovoru nacházeli v místě jejich bydliště, aby bylo dosaženo klidu a plného soustředění.

Před samotnou realizací rozhovoru byli všichni účastníci seznámeni s tématem a účelem výzkumu.

Se svolením všech účastníků byly jednotlivé rozhovory nahrávány na diktafon a následně přepsány do textové formy, aby bylo možné jednotlivé rozhovory analyzovat.

### **5.5 Metoda analýzy dat**

Pro tento výzkum byla zvolena metoda tematické analýzy. Tematická analýza je rozdělena do 6 základních kroků:

1. Seznámení se s daty – součástí této fáze je přepis získaných dat a jejich opakované aktivní čtení
2. Utváření počátečních kódů – kódy identifikují zajímavé a opakující se rysy a vzorce, které mohou být podkladem pro vytvoření témat, cílem této fáze je vytvořit seznam zajímavých kódů
3. Hledání témat – v této fázi dochází k přezkoumávání kódů a jejich třídění do potenciálních témat na základě podobností
4. Přezkoumání témat – v této fázi výzkumník kontroluje kvalitu témat a logické propojení kódů, hledá relevantní data, která ještě nemá ve svém seznamu zařazena

5. Definování a pojmenování témat – v této fázi dochází k identifikaci podstaty výsledných témat a určení, jaké aspekty jednotlivá témata zachycují, pro každé jednotlivé téma je provedena analýza
6. Podání zprávy – sepsání výsledků celé analýzy

Tematická analýza umožňuje zachytit zkušenosti, perspektivy a významy jednotlivců nebo skupin a poskytuje vhled do přesvědčení a chování jednotlivců tím, že zkoumá jejich subjektivní zkušenosti. (Braun & Clarke, 2006)

Tematická analýza byla vybrána, protože autorka zjišťuje subjektivní zkušenosti participantů s prací v národní kultuře USA a osobní zkušenosti s příslušníky Spojených států amerických. Tematická analýza jí poslouží k identifikování klíčových témat a vzorů napříč všemi polostrukturovanými rozhovory a k interpretování výsledků.

## 6 Otázky

Tato kapitola se zaměřuje na konkrétní otázky polostrukturovaného rozhovoru a jejich záměr. Otázky vychází z teoretické části a jsou položeny jazykem respondentů, výsledky budou analyzovány ve vztahu k modelu a tematickou analýzou převedeny zpátky do odborného jazyka. Cílem rozhovoru je získat subjektivní zkušenosti respondentů s prací v USA a s Američany a následně ve vztahu k modelu vytvořit soubor doporučení.

1. Jak byste popsal vztahy se svými nadřízenými? Měl jste nějaké podřízené? Vedl jste tým? Pokud ano, jaké jste měli v rámci týmu vztahy?

Otázka vychází z teorie Geerta Hofstedeho, konkrétně se zaměřuje na dimenzi vzdálenost moci. Záměrem je zjistit, do jaké míry jsou méně mocní lidé ochotni akceptovat, že je moc ve společnosti distribuovaná nerovnoměrně.

2. Na základě Vaší zkušenosti, bylo v práci důležité fungovat jako tým nebo šlo každému spíše jen o sebe?

Otázka vychází z teorie G. Hofstedeho a zároveň i F. Trompenaarse, vychází z dimenze Individualismus vs kolektivismus. Záměrem je zjistit jaký je vztah mezi jednotlivcem a skupinou, který převládá v dané společnosti.

3. Na základě vaší zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

Otázka vychází z teorie G. Hofstedeho, vychází z dimenze orientace na dosahování a úspěch. Záměrem je zjistit, zda je pro národní kultury důležitější pracovní úspěch anebo vztahy a solidarita mezi pracovníky.

4. Měli jste v práci stanovená pravidla? Byla jasná? Kontrolovali Vaši nadřízení dodržování těchto pravidel? Co se dělo, když zjistili, že pravidla nedodržujete? Byla důležitější pravidla anebo, aby v práci byla pohoda?

Otázka vychází z teorie G. Hofstedeho a zároveň i F. Trompenaarse. Zaměřuje se na dimenzi vyhýbání se nejistotě a dimenzi universalismus vs partikularismus. Záměrem je zjistit, do jaké míry kultura programuje své členy, aby se cítili buď pohodlně anebo nepohodlně v nestructurovaných situacích a zároveň jsou-li v pracovním prostředí upřednostňována pravidla anebo lidské vztahy.

5. Vnímáte Američany jako hrdé na svůj původ? Dodržují tradice?

Otázka vychází z teorie G. Hofstedeho, konkrétně vychází z dimenze dlouhodobá vs krátkodobá orientace. Záměrem je zjistit, zda v USA dochází k nejdůležitějším událostem v minulosti a přítomnosti anebo naopak v budoucnosti.

6. Případá Vám, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

Otázka vychází z teorie G. Hofstedeho, vychází z kulturní dimenze shovívavost. Záměrem je zjistit, do jaké míry je v USA podporováno uspokojování lidských potřeb a užívání si života.

7. Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

Otázka vychází z teorie Fonse Trompenaarse, zaměřuje se na dimenzi neutralita vs emocionalita. Záměrem otázky je zjistit, do jaké míry projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí svoje emoce.

8. Oddělují Američané svůj pracovní a osobní život?

Otázka vychází z teorie F. Trompenaarse, konkrétně vychází z kulturní dimenze specifičnost vs rozptýlenost. Záměrem je zjistit, do jaké míry Američané oddělují svůj pracovní a osobní život.

9. Na základě Vaší zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

Otázka vychází z teorie F. Trompenaarse, vychází z kulturní dimenze orientace na přisuzování vs dosahování. Záměrem otázky je zjistit, jakou míru vlivu pro úspěch hraje v USA původ, věk nebo jiné „předurčení“.

10. Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou? Plánovali jste práci předem?

Otázka vychází z teorie F. Trompenaarse, konkrétně z kulturní dimenze sekvenční vs synchronní vnímání času. Záměrem je zjistit, jakým způsobem se ve Spojených státech amerických vnímá čas.

11. Na základě Vaší zkušenosti, myslíte, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje? (např. politiku?) Proč si myslíte, že to tak je?

Otázka vychází z teorie F. Trompenaarse, vychází z dimenze interní vs externí orientace.  
Záměrem je zjistit, jakou roli Američané přisuzují sobě a svému okolnímu prostředí.

## 7 Výsledky

Tato kapitola se zaměřuje na identifikaci klíčových témat a vzorů napříč všemi polostrukturovanými rozhovory a na interpretaci výsledků.

### 7.1 Provedení tematické analýzy

Prvním fází analýzy jsem se seznámila s daty. Nejprve jsem si všechny rozhovory poslechla a přepsala do výsledné podoby. Následně jsem si je všechny několikrát, pečlivě přečetla a v hlavě si začala spojovat podobnosti a rozdílnosti napříč všemi rozhovory.

V druhé fázi jsem začala, pro lepší přehlednost, důležitá data zvýrazňovat a tím utvářet jednotlivé kódy. Zvýrazněná data se nachází v přílohách bakalářské práce.

Tabulka 4: Seznam kódů

	Kód
1.	přátelství, pozitivní vztah
2.	„distant“, neutrální vztah
3.	vstřícnost, nápomocnost,
4.	týmová práce
5.	návaznost činností
6.	práce
7.	přátelský kolektiv, podpora
8.	pravidla, kontrola
9.	(ne)dodržování pravidel, postihy
10.	(ne)pohoda

Zdroj: Vytvořil autor

Ve třetí fázi jsem všechny kódy začala třídit do jednotlivých témat, podle společných atributů. Například kódy „pravidla“ a „postihy“ jsem seskupila pod jedno téma, neboť jsem si již v téhle fázi uvědomovala, že je budu interpretovat společně.

Tabulka 3: Seznam kódů

	Kód
11.	flexibilita
12.	plánování
13.	užívání si života, cestování
14.	národní hrdost, vlastenectví
15.	tradice
16.	emoce, otevřenost, sebevědomí
17.	práce a osobní život
18.	úspěch
19.	silné názory, ovlivňování okolí

Zdroj: Vytvořil autor

Tabulka 5: Seznam témat

	<b>Téma</b>
1.	Vztahy s nadřízenými
2.	Týmová práce
3.	Práce
4.	Pravidla
5.	Pracovní (ne)pohoda
6.	Flexibilita
7.	Užívání si života
8.	Národní hrdost
9.	Emocionální otevřenost
10.	Oddělování práce a soukromí
11.	Dosahování úspěchu
12.	Ovlivňování okolí

Zdroj: Vytvořil autor

Ve čtvrté fázi jsem si prošla všechna vytvořená témata a zkoumala, zda jsou relevantní k výzkumu. Rozhovory jsem si ještě jednou přečetla a hledala potenciální data, která jsem ještě neměla zařazena.

V páté fázi jsem data finálně pojmenovala a analyzovala zpět k modelu. Výsledným tématům jsem dala názvy podle kulturních dimenzí od Geerta Hofstedeho a Fonse Trompenaarse.

Tabulka 6: Seznam kulturních dimenzí

<b>Téma</b>	<b>Kulturní dimenze</b>
Vztahy s nadřízenými	Vzdálenost moci
Týmová práce	Individualismus vs kolektivismus
Práce	Orientace na dosahování a úspěch
Pravidla	Vyhýbání se nejistotě
Pracovní (ne)pohoda	Universalismus vs partikularismus
Flexibilita	Sekvenční vs synchronní vnímání času
Užívání si života	Shovívavost
Národní hrdost	Dlouhodobá vs krátkodobá orientace
Emocionální otevřenost	Neutralita vs emocionalita



Oddělování práce a soukromí	Specifičnost vs rozptýlenost
Dosahování úspěchu	Orientace na přisuzování vs orientace na dosahování
Ovlivňování okolí	Interní vs externí orientace

*Zdroj: Vytvořil autor*

### Interpretace výsledků:

#### *Vzdálenost moci*

Respondenti popisují svůj vztah s nadřízenými jako pozitivní, v některých případech spíše neutrální. Komunikaci můžeme označit jako přímou a neformální. Nadřízení se svým podřízeným vždy snažili vyjít vstříc a pomáhat, bylo-li třeba i poradit.

Na základě charakteristiky účastníků rozhovoru můžeme Spojené státy americké zařadit do národních kultur s nižší výkonovou vzdáleností. Toto tvrzení potvrzuje teorii G. Hofstedeho. (Hofstede, 2010)

#### *Individualismus versus kolektivismus*

Tři z pěti respondentů se shodují, že v práci fungovali jako tým. Buď proto, že to charakter jejich práce vyžadoval, neboť jednotlivé pracovní úkony na sebe navazovali, nebo proto, že v práci vládla přátelská atmosféra a vzájemně si všichni pomáhali. Dva účastníci W&T tvrdí, že v kempu pracoval každý sám za sebe, a to buď proto, že neměli prostor si pomáhat nebo proto, že některým jedincům se nechtělo pracovat.

Podle G. Hofstedeho patří USA k nejvíce individualistickým kulturám na světě. Účastníci W&T jsou v rozporu s touto teorií. Tato odchylka může být vysvětlena velkým kulturním promíšením ve zkoumaném pracovním prostředí. Účastníci W&T měli jako své spolupracovníky lidi z mnoha různých kultur a nejen Američany.

#### *Orientace na dosahování a úspěch*

Účastníci rozhovoru se shodují, že v americkém pracovním prostředí pracovní úspěch důležitý. Tři z pěti účastníků jsou přesvědčeni, že je pracovní úspěch důležitější než pohoda v práci. Dva zbylí respondenti popisují, že je důležitý jak pracovní úspěch, tak pohoda v práci.

Účastníci rozhovoru potvrzují teorii G. Hofstedeho, který zařazuje USA mezi národní kultury s vysokou orientací na dosahování a úspěch.

### *Vyhýbání se nejistotě*

Účastníci se shodují, že pravidla byla součástí pracovního procesu, ale nadřízení pracovníci pravidla buď spíše nekontrolovali, nebo si byli sice jejich nedodržováním vědomi, ale svoje podřízené za toto jednání buď žádnými tresty nepostihovali nebo pouze slovně napomínali. Nadřízení pracovníci byli v kontrole a postizích spíše benevolentní.

Respondenti potvrzují teorii podle G. Hofstedeho, který uvádí, že je v USA kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě poměrně nízká. (Hofstede, 2010)

### *Dlouhodobá versus krátkodobá orientace*

Všichni účastníci vnímají Američany jako hrdé na svůj původ. Popisují Američany jako vlastenecké a pyšné na stát, město, ve kterém se narodili a vyrůstali. Mají-li zkušenost, uvádí, že se ve Spojených státech amerických dodržují tradice ve velkém.

Tato charakteristika potvrzuje teorii G. Hofstedeho, který zařazuje USA do národních kultur s krátkodobou orientací. (Hofstede, 2010)

### *Shovívavost*

Dokážou-li posoudit, popisují respondenti Američany jako svobodné, užívající si života. Ani jeden z účastníků netvrdí, že by se Američané ve svém osobním životě omezovali.

Respondenti popisují národní kulturu USA stejně jako G. Hofstede, který zařazuje USA mezi vysoce shovívavé národní kultury – velmi si užívající života, svobodné a naplňující svoje touhy. (Hofstede, 2010)

### *Universalismus versus partikularismus*

Účastníci rozhovoru se shodují na tom, že v pracovním prostředí byla stanovena pravidla. Respondenti vnímali, že pravidla byla pro jejich nadřízené důležitá, standardně důležitější než pracovní pohoda, ale jejich kontrola byla spíše benevolentní. Vedoucí pracovníci si dodržování všímali, ale buď jej úplně neřešili anebo podřízené upozorňovali slovně.

Na základě charakteristiky zkušeností respondentů můžeme USA zařadit mezi universalistické národní kultury, což potvrzuje teorii F. Trompenaarse. Trompenaars ovšem popisuje USA jako jednu z nejvíce universalistických zemí na světě, což ze zkušeností zkoumaného vzorku nevychází. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Neutralita versus emocionalita*

Respondenti vnímají Američany jako velice expresivní jedince se silnými názory. Američané velice rádi a s nadšením započínají rozhovor s člověkem, kterého neznají, často využívají fráze „Jak se máš?“. Na člověka z České republiky může tento postoj a styl komunikace působit netypicky, někdy až falešně.

Fons Trompenaars zařazuje USA mezi neutrální národní kultury. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Účastníci výzkumu jsou buď v rozporu s teorií nebo projevované emoce Američanům nevěří a tím se částečně přiklání více k názoru F. Trompenaarse. Tato odchylka může být vysvětlena vnímáním Američanů jako cizích versus blízkých přátel.

### *Specifičnost versus rozptýlenost*

Účastníci rozhovoru uvádí, že jejich nadřazení oddělovali pracovní a osobní vztahy, nepřenesli si pracovní vztahy do osobního života. Udělali-li si známého v práci, neseznamovali a nepromíchávali jej s jinou sekcí přátel z mimopracovního života.

Tato charakteristika potvrzuje teorii F. Trompenaarse, který zařazuje USA do specifických národních kultur. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Orientace na prisuzování versus orientace na dosahování*

Respondenti popisují Američany jako jednotlivce, kteří věří, že úspěchu může dosáhnout kdokoliv, bez ohledu na původ, pohlaví a věk. Sami účastníci Work&Travel byli cizinci a neseťkali se s odsuzováním na základě jejich původu.

Tato charakteristika potvrzuje teorii F. Trompenaarse, který zařazuje USA do národních kultur orientujících se na dosahování. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

### *Sekvenční versus synchronní vnímání času*

Tři z pěti účastníků Work&Travel pracovali na pracovní pozici, která vyžadovala flexibilitu. Ať už flexibilitu v plnění více úkolů najednou nebo v děláni různých činností. Ostatní účastníci pracovali na pracovní pozici, ve které flexibilita nebyla nutností. Všichni respondenti se shodují v potřebě plánování, ve všech případech byla jejich práce vždy naplánovaná předem.

Fons Trompenaars řadí Spojené státy americké mezi národní kultury se sekvenčním vnímání času, mezi kultury, které dělají jeden úkol najednou. V rámci výzkumu jsou dva respondenti ve shodě a tři respondenti v rozporu s teorií F. Trompenaarse. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

#### *Interní orientace versus externí orientace*

Účastníci rozhovoru vnímají Američany jako jedince, kteří ve velkém projevují svoje názory. Svoje postoje dávají najevo nejen řečí, ale i tím, jak se prezentují. Dokážou-li posoudit, zastávají názor, že se Američané snaží ovlivňovat politické dění, ať už ve velkém nebo malém rozsahu, shodují se, že politiku příslušníci USA řeší a snaží se do jisté míry také ovlivňovat.

Tato charakteristika potvrzuje teorii F. Trompenaarse, který zařazuje USA mezi národní kultury s interní orientací. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

## 8 Soubor doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na soubor doporučení pro práci v národní kultuře USA. Soubor doporučení byl vytvořen na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části.

### *Vzdálenost moci*

V USA je hierarchie zavedena primárně z důvodu výhodnosti. Lidé zastávají rovnost, vedou vztahy jako rovni k rovným bez ohledu na formální postavení, formálně nadřízení pracovníci se snaží ostatním pracovníkům vycházet vstříc a pomáhat. Komunikaci můžeme označit jako přímou a neformální. (Hofstede, 2010)

Pro práci v USA doporučuji se spolupracovníky a nadřízenými komunikovat co nejvíce explicitně, příslušníci USA to ocení, neboť se říká, že na všechno mají málo času a nechtějí se ničím zdržovat. Vztahy napříč organizací jsou spíše neformální, je naprostou samozřejmostí si umět říct o radu a o pomoc.

### *Individualismus versus kolektivismus*

Ryze americké pracovní prostředí je velice individualistické – Američani upřednostňují sebe jako jednotlivce a cení si nezávislosti. Američané staví individuální práva a soběstačnost nad všechno ostatní. (Hofstede, 2010)

Je třeba brát v potaz, že v USA dochází k promíšení jednotlivých kultur. Spojené státy americké jsou tvořeny různými etnickými skupinami jako jsou např. Afroameričané, Latinoameričané, ale i menšiny ze všech koutů světa.

Při práci v USA je důležité si všimnout svého okolí a uvědomit si, kdo jsou moji spolupracovníci. Jedinec hraje jinou roli v kulturně promíšené organizaci než v ryze americké organizaci. V pracovním prostředí, kde se nachází většina spolupracovníků americké národnosti doporučuji pracovat nezávisle, rozhodovat se sám za sebe a upřednostňovat svoje zájmy před ostatními, neboť ostatní budou dělat to stejné. Na druhou stranu, bude-li se jedinec nacházet v kulturně smíšeném prostředí, je třeba nejprve pochopit zvyky a hodnoty daných národních kultur.

### *Orientace na dosahování a úspěch*

V pracovním prostředí v USA se projevuje spravedlnost, soupeření mezi kolegy a výkonnost. Příslušníci USA se řídí heslem „žít, abys mohl pracovat“. Obecně lze říci, že muži zastávají více mocenských pozic a měli by být asertivní, tvrdí a zaměřeni na

materiální úspěch. Manažer je průbojný, k rozhodnutím dospívá sám a konflikty řeší bojem. Ženy by měly zastávat skromnější a něžnější roli. (Hofstede, 2010)

V pracovním prostředí v USA doporučuji se soustředit více na pracovní úspěch a kariérní postup než na vztahy a solidaritu mezi spolupracovníky. Nadřazení hodnotí primárně na základě pracovních výsledků a úspěchů. V USA vítězí ten nejlepší a říká se, že vítěz bere vše.

#### *Dlouhodobá versus krátkodobá orientace*

Pro Američany hraje důležitou roli stabilita a osobní vytrvalost. Příslušníky USA můžeme označit jako velmi vlastenecké, jako hrdé na svůj původ. Národní hrdost a tradice mají pro Američany velký význam. (Hofstede, 2010)

Američané rádi mluví o svém původu, státu a městu, kde se narodili. Toto téma se může objevit i v pracovním prostředí. Dle mého názoru, pro lepší budování a udržení vztahů je klíčové se zajímat o původ, o Američany a o Spojené státy americké jako takové. Zájem pomáhá budovat důvěru.

#### *Shovívavost*

Američané se chovají a jednají způsobem, který vede k jejich uspokojení, mají pocit, že mají kontrolu nad svým vlastním životem. Užívají si života, naplňují svoje touhy, baví se a cení si svojí svobody. Cení si přítomné chvíle, než aby využívali čas k porovnání se s ostatními. (Hofstede, 2010)

Pro práci v USA rozhodně doporučuji se nesnažit Američany žádným způsobem omezovat. Jejich svoboda je pro ně důležitější než dodržování řádu a omezováním jejich svobody narušíte a ohrozíte vztahy s nimi.

#### *Vyhýbání se nejistotě & Universalismus versus partikularismus*

V USA se zavádí spíše méně pravidel. Zavedená pravidla jsou pro Američany velice důležitá, ne vždy se ale dodržují. Preferují flexibilní pravidla a neformální činnosti. Američané se nesnaží vše kontrolovat, postihy za nedodržování jsou spíše pouze slovní. (Hofstede, 2010)

Pravidla jsou pro nadřazené pracovníky USA důležitá, standardně důležitější než pracovní pohoda. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Pro práci v USA doporučuji dodržovat nastavená pravidla. Pravidel se sice zavádí méně, ale ta pravidla, která jsou implementována představují pro Američany povinnost. Nedodržování pravidel sice nemusí vygradovat k velkým postihům, ale může spolupracovníky a nadřízené naštvat a v případě morálních či náboženských pravidel i urazit. Nedodržování pravidel zhoršuje pracovní pohodu.

#### *Emocionalita versus neutralita*

Američané mohou v sociálním i pracovním životě působit velice otevřeně, ne vždy se to ale musí projevit na jejich výrazu. S přáteli i kolegy typicky využívají tzv. „small talk“, rádi konverzují i s lidmi, které vůbec neznají, standardně začínají rozhovor otázkou „Jak se máš?“.

Pro Čechy je tento způsob komunikace poměrně cizí a překvapující. Ovládnutí dovednosti vést krátký, nezávazný rozhovor pomůže Čechům najít kontakty, vybudovat a posílit vztahy se spolupracovníky ve Spojených státech amerických.

#### *Specifičnost versus rozptýlenost*

Příslušníci Spojených států amerických řeší jednotlivé sféry svého života odděleně. V každé sféře se vyskytuje jiný okruh přátel, jednotlivé části od sebe izolují. Přátelé, se kterými se seznámí v práci nezařazují do jiných sfér svého mimopracovního života. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Pro práci v USA doporučuji zaujmout stejný postoj a nesnažit se propojovat osobní a pracovní kontakty, opačný přístup by mohl narušit vztahy se spolupracovníky.

#### *Orientace na přísuzování versus orientace na dosahování*

Američané věří, že předpoklady k úspěchu má každý jedinec, protože úspěch není ovlivněn něčím, s čím se člověk narodí, ale je dán znalostmi a dovednostmi, které si člověk v průběhu života osvojí a zdokonalí. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Při práci v USA nemá cenu spoléhat na svůj původ, věk nebo pohlaví. Chce-li jedinec dosáhnout úspěchu a šplhat po kariérním žebříčku, je důležité prokázat výkonnost a výsledky v práci.

### *Sekvenční versus synchronní vnímání času*

Američané v USA mají tendenci dělat jednotlivé úkoly za sebou, jeden úkol najednou. Vyžaduje-li to pracovní pozice, je třeba být flexibilní. Pro Američany je důležité vytváření plánů a jejich dodržování. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Pro práci v USA je nutno být dochvilný, respektovat plány a jejich dodržování. Nedodržení plánů by mohlo nadřícené a spolupracovníky rozhodit a narušit vztahy s nimi. Každá pracovní pozice si vyžaduje jinou míru nutnosti (ne)flexibility, tuto míru je možné zjistit buď z popisu pracovní pozice, anebo na pohovoru.

### *Interní orientace versus externí orientace*

Američané věří, že mohou jako jedinci ovlivňovat, měnit a kontrolovat prostředí kolem sebe. Příslušníci USA rádi a ve velkém projevují svoje názory, a to nejen řečí, ale i svými činy. Příslušníci České republiky zauímají naprosto opačný postoj. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Zájem pomáhá budovat důvěru, a proto i v této sféře doporučuji naslouchat názorům a postojům spolupracovníků. Na druhou stranu chce-li i jedinec sám projevit svůj názor, tak to rozhodně nebude na škodu, protože se nebude první stranou cítit utlačován. Otevírání společenských témat může pomoci poznat myšlení a postoje druhých, zapříst debatu a sblížit.



## **9 Soubor doporučení pro účastníky Work&Travel**

Tato kapitola se zaměřuje na soubor doporučení pro práci a život v USA pro účastníky programu Work & Travel. Soubor doporučení byl vytvořen na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části.

### ***Neformální vztah nadřízenosti a podřízenosti (vzdálenost moci)***

Účastníci programu Work & Travel nepracují na pozicích v korporátu, ale dostávají pracovní pozice typu prodavač, kuchař, plavčík apod. I v tomto případě vznikají a existují vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Ve Spojených státech amerických jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti průhlednější než v České republice a vznikají spíše z výhodnosti. Lidé v USA zastávají rovnost, bez ohledu na formální postavení. (Hofstede, 2010)

Většina zkoumaných účastníků W&T se shoduje, že měli se svými nadřízenými pozitivní, kamarádský vztah. Účastníkům W&T doporučuji zaujmout spíše neformální až přátelský vztah vůči svému nadřízenému. Účastníci programu se v průběhu nachází v cizí zemi a v novém prostředí, proto přirozeně mohou nastat situace, kdy si nebudou vědět rady. Čím neformálnější vztah, tím obvykle jednodušší umět si říct o pomoc.

### ***Znalost kulturních odlišností (individualismus versus kolektivismus)***

Americké pracovní prostředí je velice individualistické, Spojené státy americké patří k nejvíce individualistickým národním kulturám na světě. (Hofstede, 2010)

Programu W&T se účastní studenti z různých koutů světa, a nejen Američané. Je vysoce pravděpodobné, že v jednotlivých kempech dojde k promíšení několika kultur. Každá národní kultura má svoje specifické zvyklosti a způsoby chování, proto nelze navrhnout obecné doporučení, které by sedělo na všechny.

Před odjezdem na program W&T mohou doporučit vzdělat se o kulturních specifikacích, odlišnostech a podobnostech napříč jednotlivými národními kulturami a orientačně se tak připravit na situace, které by mohly nastat. Je potřeba tolerovat a pochopit nejen kulturní specifika, ale i náboženská, neboť je možné pracovat i ve specificky zaměřených nebo náboženských kempech.

### ***Práce a zodpovědnost (orientace na dosahování a úspěch)***

V americkém prostředí je pracovní úspěch standardně důležitější než pracovní pohoda. Příslušníci USA se řídí heslem „žít, abys mohl pracovat“. (Hofstede, 2010)

I v rámci programu W&T může být práce vyzdvihována, i když trochu jiným způsobem než v klasickém korporátu. V kempu zaměřeném na péči o hendikepované děti to nejde jinak než upřednostňovat práci nad vztahy mezi spolupracovníky. Stejně tak v kempu, kde účastníci W&T pracují na pozicích kuchaře, aby nakrmili děti nebo na pozici plavčíka, kde chrání životy.

Program Work & Travel se skládá ze dvou hlavních částí – práce a cestování, řadu zájemců může upoutat hlavně ta část cestování. V rámci programu ve Spojených státech amerických ale hraje důležitou roli i ta část pracovní, která může znamenat velkou dřinu a zodpovědnost. Před odjezdem do Spojených států amerických v rámci tohoto programu je třeba si srovnat priority a uvědomit si, zda je člověk tuto dřinu a zodpovědnost ochoten a schopen podstoupit.

### ***Znalost tradic (dlouhodobá versus krátkodobá orientace)***

Příslušníky USA můžeme označit jako velmi vlastenecké, hrdé na svůj původ. Američané si velice váží svých tradic a rádi je oslavují. (Hofstede, 2010).

Účastníci výzkumu považují Američany jako hrdé jedince, kteří jsou pyšní nejen na Spojené státy americké, ale i na město, ve kterém vyrůstali nebo aktuálně žijí.

Účastníci programu W&T obvykle vycestují do USA v průběhu letních měsíců, kdy se čtvrtého července ve Spojených státech amerických slaví Den nezávislosti. Mohou se tak stát svědky nebo dokonce součástí oslav. Pro Američany je tento den velice významný, neboť oslavují vznik svobodných Spojených států amerických.

Před odjezdem na program W&T do USA doporučuji vzdělat se v tradicích, které se v zemi každoročně dodržují a oslavují. Vzdělání v tradicích jiných zemí přináší hlubší porozumění a respekt k dané kultuře a umožňuje lepší komunikaci a interakci s lidmi z různých kultur.

### ***Cestování (shovívavost)***

Američané naplňují svoje touhy, baví se, cení si svojí svobody a užívají si života. (Hofstede, 2010).

Program Work&Travel, jak už z názvu vypovídá, obsahuje část nejen pracovní, ale cestování. Účastníci programu v USA po určitou dobu pracují na přidělené pracovní pozici a v průběhu nebo poté mají možnost cestovat napříč Spojenými státy americkými.

V rámci pobytu v USA doporučuji možnosti cestování a užívání si využít. Cestování poskytuje možnost poznat tradice a zvyky dané kultury a rozšířit si obzory. Nabízí příležitosti poznat nové lidi, lidi s různých kultur a zlepšit tak jazykové a sociální dovednosti a schopnost přizpůsobovat se novým situacím a prostředím.

### ***Dodržování pravidel (vyhýbání se nejistotě & universalismus versus partikularismus)***

Příslušníci Spojených států amerických preferují flexibilní pravidla a neformální činnosti. Pravidla jsou ovšem pro Američany mnohdy důležitější než pracovní pohoda. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Účastníci výzkumu se shodují, že pravidla byla v USA důležitá. Pracovní postihy za nedodržování pravidel se mnohdy vůbec neobjevovaly a kontrola dodržování daných pravidel často nebyla příliš důsledná.

Při práci v rámci programu W&T doporučuji pravidla dodržovat jednak z důvodu bezpečnosti zaměstnanců a veřejnosti. Nedodržování pravidel na pozici plavčíka ohrožuje bezpečnost a zdraví veřejnosti a může vést ke katastrofálním následkům. A jednak z důvodu budování respektu a důvěryhodnosti. Dodržování pravidel může vést k lepší spolupráci a efektivnímu týmovému prostředí.

### ***„Small talk“ (emocionalita versus neutralita)***

Účastníci programu W&T mají možnost se setkávat s Američany v pracovním, ale i sociálním prostředí. Konverzace s cizinci je tedy nevyhnutelná. Příslušníci Spojených států amerických jsou velice otevření a rádi využívají tzv. „small talk“.

Small talk je v České republice mnohem méně populární než v USA, v ČR je spíše neobvyklý, a proto může spoustu Čechů překvapit a zaskočit. Účastníkům programu W&T doporučuji se small talku nevyhýbat, ale naopak se jej naučit. Praktikování small talku pomáhá zlepšit sociální dovednosti a navázat a budovat vztahy s novými lidmi. V pracovním prostředí může zlepšit atmosféru a podporovat vztahy mezi kolegy.

### ***Oddělení pracovního a soukromého života (specifičnost versus rozptýlenost)***

Američané oddělují svůj pracovní a soukromý život. Sféry v rámci svého života řeší odděleně, v každé sféře se nachází jiný okruh přátel a jednotlivé sféry nepromíchávají. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Účastníkům W&T doporučuji svůj pracovní a soukromý život ve Spojených státech taktéž oddělovat. Oddělení respektuje hranice a hodnoty příslušníků USA a může vést ke zvýšení produktivity a efektivity při práci. Oddělení pracovního a soukromého života umožňuje věnovat pozornost přátelům a zájmům mimo pracovní prostředí, což může posílit mezilidské vztahy a celkovou spokojenost.

### ***Rozvoj dovedností a zkušeností (orientace na prisuzování versus orientace na dosahování)***

Američané věří, že úspěchu může dosáhnout kdokoliv, bez ohledu na věk, pohlaví, původ apod. Úspěch je definován znalostmi a dovednostmi, které člověk v průběhu života nabyde. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Účastníci výzkumu pochází všichni z České republiky a v USA se ani jednou nesetkali s odsuzováním na základě jejich původu.

V USA jsou dovednosti a zkušenosti základními pilíři pro úspěch, proto účastníkům programu W&T doporučuji neustále pracovat na jejich rozvoji a zdokonalování. Lidé s rozmanitými a relevantními dovednostmi získávají na trhu práce větší konkurenční výhodu a dokážou efektivněji plnit úkoly a dosahovat stanovených cílů.

### ***Flexibilita (sekvenční versus synchronní vnímání času)***

Američané pohlížení na čas jako na sérii jednotlivých událostí, dělají jednu na věc na jednu a dávají přednost plánům a jejich dodržování. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

V rámci programu W&T mohou účastníci pracovat na pozici, která vyžaduje flexibilitu, jako je např. „camp counselor“, který pracuje v kempu pro hendikepované a má za úkol se starat o více osob najednou nebo na pozici, kde je úkol jen jeden a žádnou flexibilitu nevyžaduje jako je např. prodavač v obchodě s potravinami.

Ať už to bude charakter pracovní pozice vyžadovat nebo ne, doporučuji účastníkům W&T si dovednost flexibility osvojit a rozvíjet. Flexibilita umožňuje rychle se přizpůsobovat

změnám a novým situacím, což je v pracovním prostředí a při pobytu v cizí kultuře klíčové.

***Sdílení názorů (interní orientace versus externí orientace)***

Příslušníci USA se snaží převzít kontrolu nad svými životy, samovolně je ovlivňovat a měnit a určovat, co je správné. (Trompenaars & Hampden-Turner, n.d.)

Účastníci výzkumu popisují Američany jako jedince se silnými názory. Příslušníci USA projevují svoje názory ve velkém, a to nejen řečí, ale i sebe prezentací.

Účastníkům programu W&T doporučuji poslouchat názory ostatních a sdílet vlastní postoje. Vzájemné sdílení názorů může pomoci pochopit hodnoty, zkušenosti a přesvědčení ostatních a vytvořit pozitivní atmosféru otevřenosti v rámci pracovního prostředí a komunity.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit soubor doporučení pro práci v národní kultuře USA. V teoretické části jsem porovnávala národní kulturu USA a ČR na základě teorií Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse. Podle zjištěných poznatků v teoretické části jsem vytvořila otázky, které se zaměřovaly na práci a život ve Spojených státech amerických. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů jsem zjišťovala subjektivní zkušenosti pěti účastníků programu Work & Travel.

Pomocí tematické analýzy jsem identifikovala podobnosti a rozdíly napříč jednotlivými rozhovory. Podobnosti napříč rozhovory jsem seskupila pod témata, která jsem posléze analyzovala zpět k modelu. Výsledným tématům jsem dala názvy podle kulturních dimenzí definovaných podle Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse.

V bakalářské práci jsem se zabývala kulturními dimenzemi s názvy vzdálenost moci, individualismus vs kolektivismus, orientace na dosahování a úspěch, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá vs krátkodobá orientace, shovívavost, universalismus vs partikularismus, emocionalita vs neutralita, specifická vs rozptýlenost, orientace na přisuzování vs orientace na dosahování, sekvenční vs synchronní vnímání času a interní vs externí orientace.

Z celkových dvanácti témat se poznatky z teoretické a praktické části shodují v devíti z nich. Ve třech tématech popisují účastníci výzkumu svoji zkušenost odlišně, než je uvedeno v teoriích G. Hofstedeho a F. Trompenaarse.

Na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části jsem k jednotlivým kulturním dimenzím vytvořila obecná doporučení a zároveň doporučení určená přímo účastníkům programu Work & Travel, čímž jsem splnila cíl bakalářské práce.

Výsledky bakalářské práce jsou určeny jak pro osoby, které chtějí v USA pracovat, tak pro účastníky programu W&T.

## **Summary**

The aim of the bachelor thesis was to create a set of recommendations for working in the national culture of the USA. The bachelor thesis compares the national cultures of the USA and the Czech Republic and identifies significant differences that determine the behaviour of their respective members.

In the theoretical part, I compared the national cultures of the USA and the Czech Republic based on the theories of Geert Hofstede and Fons Trompenaars. Based on the findings in the theoretical part, I formulated questions focusing on work and life in the United States of America. Through semi-structured interviews, I explored the subjective experiences of five participants in the Work & Travel program.

Using thematic analysis, I identified similarities and differences across individual interviews. I grouped similarities across interviews into themes, which I then analysed back to the model. I gave names to the resulting themes based on cultural dimensions defined by Geert Hofstede and Fons Trompenaars.

Based on the synthesis of insights from the theoretical and practical parts, I formulated general recommendations for each cultural dimension as well as recommendations directly targeted at participants of the Work & Travel program, thus fulfilling the objective of the bachelor thesis.

The results of the bachelor thesis are intended for individuals who wish to work in the USA as well as for participants of the Work & Travel program.

## Seznam zdrojů

- Anderton D., Barrett R., Bogue D. (1997). *The population of The United States* (3rd ed). ISBN 0684827743.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. Retrieved January 14 from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bujna, T. (2015). *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Management Press. ISBN 978-80-7261-278-9.
- Cravens, C. (2006). *Culture and Customs of the Czech republic and Slovakia*. Greenwood Press. ISBN 0274974835.
- Dumetz, J., Gaboríková E. (2017). The Czech and Slovak Republics: A Cross-Cultural Comparison. *Marketing science and inspirations*, Retrieved October 20 from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2906325](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2906325)
- Greenspan A., Wooldridge A. (2018). *Capitalism in America*. Penguin Press. ISBN 0735222444.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Press. ISBN 0385124740.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed). McGraw-Hill. ISBN 0071664181.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed). Sage. ISBN 0803973241.
- Hofstede Insights. (2022). *Country Comparison Tool*. Retrieved April 1, 2023, from <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Illovan, O. (2017). *Qualitative research in regional geography. A methodological approach*. Presa Universitară Clujeană. ISBN 9786063703140.
- Křížková, I., Ouředníček M. (2020). Immigrant internal migration in a new destination country: Do immigrants suburbanise in Czechia and why? *Population, Space and Place*. Retrieved October 20 from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/psp.2326>
- Linton, R. (1947). The Cultural Background of Personality. *International Library of Sociology and Social Reconstruction*. Retrieved September 02 from <https://archive.org/details/dli.ernet.449035/mode/2up?view=theater>
- Mioviský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada. ISBN 8024713624.
- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.
- Šroněk, I. (2001). *Kultura v mezinárodním podnikání*. Grada. ISBN 8024700123.
- Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business. (n.d.). *Explore what binds and divides for reconciliation*. Retrieved September 06, 2023, from <https://www.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/compare-countries/>



Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural diversity in Business* (2nd ed). Nicholas Brealey Publishing. ISBN 1857881761.

Vogler K. (2022). *Czech Republic – Culture Smart!*. Kuperard. ISBN 1787022927.

## **Seznam obrázků a grafů**

Obrázek 1: Lewin's Circles	9
Obrázek 2: Lewin's Circles	9
Graf 1: Porovnání dle G. Hofstedeho – USA	13
Graf 2: Porovnání dle F. Trompenaarse – USA	16
Graf 3: Porovnání dle G. Hofstedeho – ČR	19
Graf 4: Porovnání dle F. Trompenaarse – ČR	22

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Komparace dle výsledků G. Hofstedeho	25
Tabulka 2: Komparace dle výsledků F. Trompenaarse	26
Tabulka 3: Seznam kódů	33
Tabulka 4: Seznam kódů	33
Tabulka 5: Seznam témat	34
Tabulka 6: Seznam kulturních dimenzí	34

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru č. 1

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru č. 2

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru č. 3

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru č. 4

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru č. 5

## Přílohy

### Přepis rozhovoru č. 1

Tazatel: Zdeňka Machálková

Jméno respondenta: Eva

T: Na jaké pozici jsi v USA pracovala?

R: Plavčík

T: V jakém roce jsi se zúčastnila W&T?

R: 2023

T: Jak bys popsala svůj vztah se svými nadřízenými?

R: Asi jak s kterými. **My jsme měli shodou okolností docela štěstí na Čecha, jako šéfa.** Bylo to s ním fajn, ale byl tam takový zvláštní pocit, že s nikým jiným mi nedělalo problém tykání, protože v angličtině to tak normálně funguje, ale s ním to bylo zvláštní a dlouho mi trvalo, než jsem si na to zvykla. Takže to byl největší rozdíl, ale jinak s některými, shodou okolností s těmi, co byli úplně nejvýš jsme měli hodně **dobry vztah,** vždycky se nám snažili **vyjít vstříc a pomoci** se všim. Ale celkový **vztah určitě nebyl negativní.**

T: A byl někdo z tvých nadřízených Američan?

R: Ano, všichni ostatní, kromě toho jednoho Čecha.

T: Měla jsi nějaké podřízené?

R: **Ne**

T: Na základě tvoji zkušenosti, bylo pro vás v práci důležitější fungovat jako tým nebo šlo každému spíše o sebe?

R: Asi jak kdo, jak s kým. Určitě to **nebylo tak, že jsme byli všichni úplně kompletně sehraní jako geniální tým.** To určitě ne. Ale našli se lidi, se kterými **jsme si vycházeli vstříc.** Bylo nás tam celkem asi 12.

T: Bylo v rámci vašeho týmu více národností?

R: Ano, byli jsme tam Češi, Slováci a Američané.

T: A konkrétně pro Američany bylo důležitější fungovat jako tým nebo naopak?

R: **S nimi jsem si sedla úplně nejvíce,** ačkoliv byli o pár let mladší. Ale spíš šlo o to, že já jsem byla ten člověk, kterému to nebylo jedno a byli tam lidi, kterým to bylo úplně ukradené a vzhledem k tomu, že já jsem citlivý člověk na chlor a nechci, aby tam měl někdo problém. **A některým se úplně pracovat nechtělo.**

T: Na základě tvoji zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

R: Já myslím, že spíše ta **práce**. Přišlo mi, že Američané jsou od nás hodně odlišní tým, že jsou takoví přátelští, každý vyjde s každým. Ale mám pocit, že to je takové, **nechci říct falešné, ale krátkodobé**. Já mám dlouholetou kamarádku od dětství a nedáme na sebe dopustit, ale takhle to v Americe úplně není, takže proto si myslím, že spíš ta **práce**.

T: Měli jste v práci stanovená pravidla?

R: **Ano, určitě, ale ne každý je dodržoval.**

T: Byla ta pravidla jasně stanovená a pochopitelná?

R: **Ano**, to byla ze jejich strany spíše lenost. Pravidla byla úplně v pohodě.

T: Kontrolovali vaši nadřízení dodržování těchto pravidel?

R: **Kontrolovali to, ale když byl nějaký problém, tak mi nepřišlo, že by byl za to nějaký postih**. Tam byli studenti ze zahraničí i Američané a rozdíl byl v tom, že o nás věděli, že na konci léta odjedeme, takže to neřešili tolik, ale u Američanů zvažovali, jestli je vezmou i příští rok, když byl problém.

T: Byla důležitější pravidla anebo, aby v práci byla pohoda?

R: Ten náš přímý manažer, co nám byl profesně nejbliž, **chtěl, ať jsme tam v klidu**. **Ale taky samozřejmě chtěl, aby se některá pravidla dodržovala, takže tam byl spíš kompromis, aby se dodržovala aspoň ta pravidla, přes které nejede vlak**. Pohoda tam **byla**, to nemůžu říct, že ne. Jako já jsem hodně člověk, co potřebuje mít všechno „trop strop“, takže mně přišlo, že tam byla **až moc velká pohoda**. Zatímco ti, co byli podruhé na Work&Travel, tak říkali, že minule byli u bazénu, kde to sice nebylo vůbec pěkné, nikdo tam nechodil a byla to hrozná nuda, ale zároveň nic extra nedělali, s nikým moc nemluvili, takže to byla taková pohoda nepohoda. U nás to nebylo náročné, když **nebyl nějaký problém**. A některá pravidla se musela dodržovat, ale spíš to bylo tom, že **když někteří neudělali něco, co měli, tak to za ně udělal někdo jiný**.

T: Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou?

R: Asi bych řekla, že **flexibilita** tam trošku musela být. Já jsem potom už nedělala plavčíka, ale byla jsem na kase, jakože na pokladně, takže to mi vyhovovalo víc. Jednak jsem tam měla šanci na dýška a jednak to bylo pro mě příjemnější ze zdravotních důvodů, protože jsem trošku nevychytil sluneční alergie, ale nechtěla jsem se tím omezit. Zaměstnavatel to viděl a věděl, že to pro mě nebylo úplně nejpříjemnější, takže mě nechal být někde jinde, kde jsem byla v pohodě. Takže za mě tam nějaká **flexibilita** byla, ale hodně i na moji žádost.

T: Plánovali jste si práci předem?

R: V podstatě jo. U plavčíka to bylo vždy v ten den a domluvilo se to podle toho, kolik nás tam bylo. Ale jinak **člověk dopředu věděl, jestli bude na pokladně nebo dělat plavčíka apod.**

T: Pripadá ti, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

R: Asi spíš užívat.

T: A máš s tím nějakou osobní zkušenost?

R: No, hodně Američanů cestuje ve velkém, mají karavan, svoje velké auto i malé auto, které mají za karavanem, což je pro nás absolutně nepředstavitelné, co všechno oni jsou schopni na té cestě táhnout. Co u nás táhne kamion, tak tam to táhne obyčejné malé auto. Z toho jsem byla trošku v šoku. Hodně cestují, hodně chodí do restaurací, hodně si užívají bych řekla. Samozřejmě asi ne každý, ale co jsem se setkala, tak je to hodně o tom, že si člověk užívá. My jsme si tam taky mnohem víc užívali než tady.

T: Vnímáš Američany jako hrdé na svůj původ?

R: Určitě více než Češi, ale třeba Britové jsou mnohem víc hrdí na svůj původ, možná je i spousta zemí, kde jsou víc hrdí na svůj původ. Ale zase je pravda, že kolikrát před barákem měli vlajky USA a vyvěšené fotky Bidena, i Trumpa dokonce. Určitě jsou hrdí na svůj původ, ale vzhledem k tomu, že být Američan neznamená, že není napůl třeba z Latinské Ameriky, z Evropy, tak je to hodně takové smíšené. Ale Češi určitě nejsou tak hrdí na svůj národ jako Američani, ale třeba Britové bych řekla, že jsou mnohem víc.

T: Dodržují Američané tradice?

R: Ano, slaví svoje svátky ve velkém. Sotva zmizí dýně, tak už tam přichází vánoční stromeček. Zdobí se ve velkém. Já nejsem ten typ člověka, co potřebuje mít na Vánoce vyzdobený celý barák, ale oni tam mají extrémní množství světýlek, ozdůbek a postaviček. My jsme tam byli na konci září, a to už jely Vánoce a Halloween. To, co je u nás není vůbec srovnatelné s tím. Nevím, jak to slaví, ale zdobí všechno víc než my, takže bych řekla, že k tomu mají asi větší vztah. Ostatně to může být spojeno i s finanční stránkou, protože přeci jenom Češi jsou zvyklí mnohem víc šetřit než Američané, protože jak nám se tady všechno hýbe, že sotva se něco změní na druhé straně Evropy, tak to má u nás vliv, ale tam bych řekla, že se ceny tak moc nevyvíjejí, benzín je tam levnější, zároveň je tam člověk schopen vydělat mnohem víc. Takže bych řekla, že by to mohlo být spojeno i s tímhle tím.

T: Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

R: Někteří skoro vůbec, někteří, co jsme se víc bavili, tak pak už bych řekla, že byli vůči nám hodně otevření. Což moc nesouhlasí s tím, co jsem říkala před chvílí, což mi teď moc nedává smysl, ale když jsem tam byla, tak mě všichni zdravili, kývali na mě, i když jsme se nikdy neviděli. A bavili se mnou, jak moje kamarádka. Byl tam jeden plavčík, Američan, který se s námi ze začátku bavil normálně a pak jak jsme se víc poznali, tak mi přišlo, že byl hodně otevřený, že s námi neměl problém promluvit o čemkoliv. Ale jeho mamka byla napůl Němka, takže nevím, jak moc se dá zahrnovat, ale on žije celý život v Americe a byl vychováván jako Američan.

T: Oddělují Američané svůj pracovní a osobní život?

R: Jak kdy a jak kdo, záleží na typu pracovní pozice. Byl tam majitel, který tam měl svoji partnerku, která byla hned pod ním, takže ti určitě propojovali osobní a pracovní život, ale když člověk dělá na pokladně v sportsmarketu, tak to úplně nepropojuje.

T: Propojují svůj okruh kolegů s jiným okruhem přátel?

R: Tak to takhle úplně říct nemůžu, protože jsem se tam nikdy s nikým takhle neseznamovala a nebavila a já osobně jsem neměla potřebu to dělat, protože mám přátele v Česku a co se týče partnera, tak ten tam byl se mnou.

T: Na základě tvojí zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

R: Co se týče pohlaví si myslím, že ne, protože v Americe je úplně jedno, jak se člověk identifikuje, zažila jsem tam velmi odlišné typy, spoustu jiných genderů. Takže se týče genderu si nemyslím. U věku bych to taky neřekla. A náš manažer, ten Čech, tam taky přijel jako plavčík první rok a třetí rok už byl manažer, takže co se týče národnosti bych taky neřekla.

T: Na základě Vaší zkušenosti, myslíte, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje?

R: Jak to myslíš?

T: Snaží se ovlivňovat například jejich politiku?

R: Já nevím, já jsem se moc s politikou tam nesešla, protože jsme byli v Coloradu a já bych řekla, že jsem na chvíli zmizela ze světa pak jsem se zase zpátky octla v realitě, dost kruté realitě (smích). Jako samozřejmě projevovali svoje názory, ale spíš tím, jak se prezentovali, že si před barák vyvěsili fotku Trumpa, vlajku Ameriky. Ale akorát s jedním člověkem jsem tam řešila něco, co se týče politiky a srovnala bych to jako asi u nás, jak Babiš, že všichni jsou buď pro anebo proti, nic mezitím. Tak oni tam taky mají tu společnost takhle rozdělenou, možná ještě víc, tím, že tam jsou konzervatisté a demokraté. Jediné, co jsme řešili, tak byli zbraně, jakože zbraně jsou tam brány jako normální. On to říkal tak, že když se někomu někdo nelíbí, tak ho zastřelí, což se mu samozřejmě úplně nelíbilo. Ale americká společnost je takhle stavěná, ale vzhledem k tomu, že tam má zbraň každý druhý, tak je to tam normální.



## Přepis rozhovoru č. 2

Tazatel: Zdeňka Machálková

Jméno respondenta: Karolína

T: Na jaké pozici jsi v USA pracovala?

R: Já jsem jela pracovat do kuchyně, byla jsem pomocný kuchař.

T: V jakém roce jsi se zúčastnila W&T?

R: 2021

T: Byli tvoji nadřízení Američané?

R: Ano, někteří byli Američané a zároveň i Izraelci, protože jsem pracovala v židovském kempu.

T: Jak bys popsala svůj vztah se svými americkými nadřízenými?

R: Byli **hodně přátelští**, brali nás na různé **výlety za odměnu**, když se nám něco povedlo. **Zaplatili za nás třeba večeři**, když jsme někam jeli a podobně. Ale samozřejmě to bylo drsné, **museli jsme makat**, i tím, že oni byli Židi, tak to jelo a dodržovali se pravidla, takže to bylo asi trochu jiné než u ostatních, co jeli do normálního kempu, ale byli na nás **hodní**. Myslím, že někteří si vážili toho, že tam jsme a co děláme.

T: Měla jsi nějaké podřízené?

R: **Ne**, my jsme byli všichni pracovníci na stejné úrovni.

T: Na základě tvoji zkušenosti, bylo pro vás v práci důležitější fungovat jako tým nebo šlo každému spíše o sebe?

R: Určitě jako **tým**, protože když **jsme dělali věci, co na sebe navazovali**, tak když jeden špatně uklidil, tak to potom musel uklízet někdo jiný a nestíhal. Když jsme byli na myčce, tak to jsme fakt museli fungovat všichni společně, to byla sranda (smích). **Myslím si, že jsme spíš byli jako tým**, potom šlo i vidět, kdo se fláká a toho jsme potom měli méně rádi a bokem ho pomlouvali, protože to šlo vidět (smích). **Byli jsme tým, podporovali jsme se a snažili jsme si pomáhat**.

T: Na základě tvoji zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

R: **Hlavně ta práce musela být hotová, protože jinak by se ty děti nenajedly** a náš manažer chtěl taky zapůsobit na svoje nadřízené, takže všechno muselo být o to ještě lepší. Můj nadřízený byl o dva roky starší než já, takže ještě mladý a hodně se snažil vypadat líp před tím šéfem.

T: Měli jste v práci stanovená pravidla?

R: Měli jsme v **kuchyni mluvit jenom anglicky**, nemluvit svým jazykem, ale ti mexičani s tím měli hodně problém, pořád přepínali do svého jazyka – když něco bylo horké, tak

se o tom bavili ve španělštině, kdybych nerozuměla slovu horké ve španělštině, tak bych na to sahala a spálila se, bylo to už docela i ohrožující a když je vedoucí okřikl, tak oni si z toho nic nedělali, a naopak mu doslovně řekli: „A co uděláš, vyhodíš mě?“, no a on je samozřejmě nevyhodí. Potom jsme museli dodržovat náboženská pravidla – v židovské kuchyni se nesmí míchat maso s mlékem, a ještě k tomu byla zelenina bokem, jedno je smrt, druhé život. Celá ta kuchyň byla červená a modrá, všechno v té kuchyni bylo dvakrát, když se něco smíchalo, tak se to muselo vyřadit ven a oni to museli opálit plamenometem anebo to v jezeře umýt, takže to bylo zajímavé. My jsme museli jíst košer věci, takže jsme si nemohli nic z venku přinést dovnitř, i když jsme to tajně dělali. Mikrovlnky byli oddělné a někdo tam hodil špagety se sýrem a masem a znehodnotil to, ale nikdo to nevěděl, takže jsme to neřešili. Když byl šabat, tak jsme nemohli používat elektřinu, takže jsme si všechno museli nad dělat a nemohli jsme zapínat světla, vypínat světla, na nic jsme nemohli sahat. Jediné, co mohlo být, tak byla ta obrovská myčka, která jediná mohla být zapnutá, ale jinak přišel rabín a všechno to tam zalepil, všechny ty přístroje.

T: Kontrolovali vaši nadřízení dodržování těchto pravidel?

R: Hlíkali to, protože někteří byli radikální Židi, ale samozřejmě někteří ne, někteří na to kašlali, spíš většina to nekontrolovala.

T: Byla důležitější pravidla anebo, aby v práci byla pohoda?

R: Asi obojí. Ale bylo to v pohodě, oni se snažili, ale ta náboženská pravidla se fakt dodržovat musela, ale to dává smysl, když je to jejich víra. Když se to dlouho nedodržovalo, tak na nás byli naštvaní, ale rychle jsme se to všichni naučili a každý měl tu svoji stranu, takže to bylo v pohodě. Akorát ta angličtina no, to i mě štvalo, že se někteří pořád baví svým jazykem. Já jsem tam jela s přítelem, co je Čech, a my jsme se celou dobu bavili anglicky spolu a potom už to bylo moc, my jsme se bavili anglicky, abychom respektovali ostatní, ale ostatní to tak neměli.

T: Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou?

R: Oni nám zadali úkol a my jsme si ho museli splnit nebo to tam donést, ale do toho skákali i jiné věci. I když jsme měli pracovat v kuchyni, tak ten úplně poslední týden nás třeba vzali ven dodělávat nějaké drobnosti. Já jsem byla třeba v prádelně, ostatní seškrabovali žvýkačky z nějakých sedaček, člověk musel být flexibilní. Víím, že kamarád tam kopal díru týden před tím, než jsme přijeli (smích). Člověk tam přijede do kuchyně a pak reálně skončí dělat něco jiného. Dokud to není žádná práce ve fabrice, tak je to ale v pohodě. Bylo to flexibilní i v tom, že každý den jsem nestála a nedělala to stejné. Bylo to rozmanité, jedno nám dával to, podruhé to. Byl tam ten šabat a další svátky.

T: Oddělovali Američané svůj osobní a pracovní život?

R: Já si myslím, že záleží na člověku. Někteří tam třeba i volali s rodinou, tak jsme vždycky mávali. Manželka přijela z Izraele se za ním podívat, on je Američan, ale pak se přestěhoval do Izraele a do Ameriky jezdí na prázdniny vždycky. Takže tam přijela, seznámili jsme se a jezdili spolu na bowling ve volném čase. Měli jsme místnost, kde

mohli přijít a mohli jsme hrát hry, koukat na televizi spolu a tak. Sem tam toho využili, ale spíše jsme se ti mezinárodní lidi bavili spolu. Ale to mohlo souviset s tím, že ona byla z Izraele, protože **ne všichni Američani to měli takhle nastavené. Většina se právě chovali úplně naopak.**

T: Připadá ti, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

R: **Já si myslím, že oni tam jsou založeni hlavně na výkon a práce je na prvním místě. Práce, peníze a potom až je osobní život.** Všechno chtějí mít hotové a co nejlíp a za co nejkratší čas. Pak jedou nonstop a je to psycho.

T: Užívají si Američané věci typu cestování, chození do restaurace a podobně?

R: **Já myslím, že to určitě. Oni hodně cestovali** právě do toho Izraele za rodinou nebo naopak jeho rodina sem o těch prázdninách.

T: Vnímáš Američany jako hrdé na svůj původ?

R: **Já si myslím, že jo.** Tím, že oni byli i Židé, tak hodně byli hrdí na to, kdo jsou a co dělají a na všechny ty svátky, ale mají hodně malou znalost o státech okolo a o Evropě, takže **jsou na sebe hrdí.**

T: Dodržují tradice?

R: O těch židovských už jsem trochu mluvila, ale když jsem se setkávala i s ne Židy, tak mi přišlo, že **všichni dodržují ty tradice. Třeba Díkuvzdání berou vážně. Na Vánoce mají tradice, že jedou domů a tak. Přijdou mi, že jsou takoví, že rádi něco oslaví.**

T: Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

R: **Záleží na každém člověku, ale řekla bych, že když se jim třeba něco nelíbilo, tak to řekli. Oni hlavně mají velké sebevědomí, i školní systém to v nich buduje, že je super, že vůbec něco řekl a projevil svůj názor, i když s tím lidi nesouhlasí. Hodně se projevují, emoce i vlastní názory. Američan, když se cítí ukřivděný, tak to hned řekne.**

T: Na základě tvojí zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

R: **Já si myslím, že si myslí, že každý může uspět.** Samozřejmě když tam byl bílý kluk, co jezdí autem, má velké rodinné hodinky a jede za měsíc do Česka, tak někteří na něj byli takoví, že on to jenom dostal a jede tam, protože má peníze a rodinu. **Ale řekla bych, že i když jsou z jiných vrstev, tak se potýkají s tím stejným, hlavně co se týče kriminality a tak.**

T: Na základě Vaší zkušenosti, myslíte, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje?

R: **Já si myslím, že určitě politiku řeší a snaží se ovlivňovat hodně.** Hlavně budoucí volby prezidenta se furt řešili. Jestli zbraně ano, jestli zbraně ne, takže si myslím, že to řeší, protože **se s tím v každodenním životě setkávají. Je to tam pořád okolo a hodně to pořád řeší.**

### Přepis rozhovoru č. 3

Tazatel: Zdeňka Machálková

Jméno respondenta: Pavel

T: Na jaké pozici jsi v USA pracovala?

R: Já jsem pracoval jako pokladní v obchodě s potravinami

T: V jakém roce jsi se zúčastnila W&T?

R: 2023

T: Jak bys popsala svůj vztah se svými americkými nadřízenými?

R: Já jsem měl nad sebou tři nadřízené, jedna řídila primárně směny. Každý den tam byl jinak, oni se každý den střídali po třech dnech. A nad nimi byl majitel obchodu společně s manželkou. Všichni **byli v pohodě**, byli to teda Američani všichni. Člověk, když dělá, co má, tak nemá žádný problém. Já jsem s nimi měl **úplně v pohodě vztah**, my jsme pak ke konci dokonce i vtipkovali společně. Oni mi potom i všichni společně dali dopis na rozloučenou, tak to bylo pěkné. Úplně **super vztahy**, žádné problémy. Když mi náhodou neseděla kasa a sám jsem vytušil, že tam bude nějaký problém, tak jsme to potom spolu počítali a ona mi řekla, jak to bylo, ale to byly nízké dolary, takže jsme to neřešili a ostatní dny jsem měl pořád nulu jako jeden z mála. Takže nebyl vůbec problém.

T: Měl jsi nějaké podřízené?

R: **Ne. To jsem neměl**. Vždycky byl šéf ve smyslu toho, kdy říkal, kdo jde kdy na pauzu, ale to není úplně vedoucí pozice. Tam byla pokladna express line, pro lidi, co nakoupí pár věcí a hned jdou, tak ten většinou rozhodoval, kdo viděl plán a jen ostatním kolegům na stejné pozici říkal běž na pauzu a podobně, tak to jsem ke konci dělal taky, ale nebylo to že bych já měl podřízené v pravém slova smyslu.

T: Na základě tvoji zkušenosti, bylo pro vás v práci důležitější fungovat jako tým nebo šlo každému spíše o sebe?

R: Tam kde jsem byl **všichni přátelští** navzájem a **pracovalo se tam jako tým**. Když já jsem nemohl ze začátku, protože si člověk nezapamatuje kód od všech potravin, zeleniny, ovoce a podobně, tak jsem se i ptal, protože některé ty názvy v angličtině člověk nezná, takže se teprve učí. Nebo když vidí člověk poprvé v životě nějakou zeleninu, tak jsem se vždycky ptal ostatních, co to je nebo co to je za kód. Měli například jablka, co měli milion různých názvů a kódů, tak jsem se ptal „Co to je za jablko?“ (smích). Vždycky **když potřeboval někdo s něčím pomoci, tak nebyl problém**. Nebo **když udělal člověk chybu na kase, tak nebyl problém a vyřešili jsme si to navzájem**. Člověk, co už znal, jak se to odstraňuje, což jsem potom ke konci byl taky, tak jsem **pomáhal ostatním** a ze začátku oni pomáhali mně, jak se některé věci odstraňují, jak to vyřešit, protože když to bylo odstranění více než tří položek, tak jsem musel zajít za vedoucím, aby to odstranil on, ale **ke konci jsem už měl důvěru**, že jsem si jen zašel pro takový čárový kód, který on měl na krku, tak jsem si to pouze půjčil, odstranil jsem si to sám a vrátil jsem to zpátky. **Kooperace tam byla, byli jsme tam**

jeden tým, nebylo to tak, že bychom hráli sami na sebe, protože někdy se stalo, že byly fronty delší a najednou člověk měl pauzu, tak ten vedoucí šel vystřídat toho člověka, co měl jít na pauzu, aby si na chvíli oddechl, protože tam nebylo, jak je u nás třeba v Kauflandu, že sedí u těch pokladen, my jsme celou dobu stáli. Neměli jsme tam židle. Takže když má člověk dlouhé směny, tak ty pauzy docela využije, protože si na chvíli jde na těch 15 minut sednout a chvíli uleví nohám.

T: Na základě tvoji zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

R: Já bych řekl, že obojí. Já bych neřekl, že jenom jedna z těch věcí, protože vždycky na konci dne se někteří dívali, kolik bylo utrženo za ten den, tak se porovnávali mezi sebou, ale nebyla to soutěž jako u nás bývá – já jsem vydělal více, ty jsi vydělal méně a podobně. Spíš to bylo jenom pro zajímavost, protože v tom létě tam v okolí svátku 4. července bylo přelidněno. My jsme měli fronty přes celý obchod a fakt jsme se nezastavili. Jeden den jsme dokonce nechodili pomalu ani na oběd, že jsme se 4 až 5 hodin nezastavili. Bylo to o tom, jak udržet přátelský kolektiv, ale zároveň pomoci i s tou druhou stránkou. Bylo to hodně založeno na tom přátelství, protože tam třeba byla i paní, které bylo kolem osmdesáti a ona chodila jen na 4 hodiny denně a dělala pomaličku, ale vedoucí nic neříkal, v klidu si markovala věci, všechno si dělala v klidu po svém. Ale určitě byla důležitá ta práce, aby ten obchod mohl vůbec fungovat.

T: Měli jste v práci stanovená pravidla?

R: Pravidla byla, ale nikdo to neřešil, že by se striktně musela dodržovat, protože všem bylo jasné, hlavně během toho léta, že má člověk u pultu pít, že se potřebuje napít, protože těch lidí bylo hodně. Byla tam pravidla, že člověk by měl pít někde bokem, v místnosti jedné, ale když byly davy, tak manažeři i vlastník viděli, že tam máme pít a pijeme v průběhu toho, protože ty davy byly šílené. Ale byla tam pravidla. Od nich jsme dostali košile, jeden den byla trika speciální, ale že by se striktně vše vyžadovalo, to ne. Jakože když by někdo přišel opilý, tak to už by bylo něco jiného, ale to se tam nikdy nestalo. To vím pouze z historie, že bývalý člověk tam chodil každý den opilý a po týdně nebo dvou ho vyhodil. Prvně se mu snažili jen domluvit, ale ten majitel není takový, že by toho člověka vyhodil hned.

T: Byla důležitější pravidla anebo, aby v práci byla pohoda?

R: Tam byla spíš morální pravidla, že je člověk dodržoval sám od sebe. Když by tam byl někdo, kdo má nastavená jiná pravidla, tak by si to měl přečíst, ale když vezmu třeba českou společnost, tak pro nás jsou to pravidla normálního života, že se člověk nechová jako blbec a podobně. Být přátelský vůči zákazníkům bylo to hlavní, ne že zákazník má vždy pravdu, jak se říká, ale v určité míře mu vyjít vstříc. A když byly reklamace, tak se nereklamovalo všechno. Docela se dbalo i na kvalitu, když třeba člověk měl špatnou mrkev u pokladny, tak mu řekl, že to není moc dobré a jestli to chce vyměnit. Když řekl že jo, tak pokladní to zašel vyměnit, když byla hromada lidí, tak se zavolalo.

T: Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou?

R: Já jako účastník Work&Travel jsem měl jeden úkol a ostatní účastníci taky. Kdo pracoval v pekárně, tak jen pracoval v pekárně. Já jsem byl pouze na pokladně a nechodil jsem nikde jinde, ale někteří, co dělali na pokladně, tak dělali i zároveň vyskladňování a když bylo potřeba, tak byli zavoláni zpátky na tu pokladnu, s nimi se počítalo jako záloha, takže do jisté míry flexibilní být museli.

T: Plánovali jste si práci předem?

R: Vždycky ve čtvrtek, týden dopředu. Ale každý týden to bývalo stejné. Když si člověk domluvil, že chodí tři dny v týdnu, tak chodil tak. Tam byli i starší lidi, přes šedesát, z důvodu toho, že v Americe nejsou důchody jak u nás, tak je tam důchodový systém hodně špatný oproti našeho, takže tam chodili i starší lidi pracovat, aby si něco přivydělali. Jedna, co jsem se s ní bavil, sedmdesát plus, tak ona dva dny v týdnu chodila do toho obchodu, kde jsem pracoval já a dva dny v týdnu chodila prodávat do „liquor storu“. Já jsem pracoval v Montaně a v Montaně mají specifické obchody na tvrdý alkohol, ne pivo a víno, to můžou prodávat i normálně v obchodě.

T: Pripadá ti, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

R: Já bych řekl, že oni si hodně užívají života a peněz, ale závisí Američan od Američana. Tam kde jsem pracoval, jako v tom okolí, tak někteří šetřili a dopřávali si jen lehce. V Montaně mají takzvané „EBT card“, to jsou kartičky jako u nás stravenky, nebo dostávají příspěvky na jídlo a podobně. Tam jsou to příspěvky na jídlo, čistě jídlo. Z toho zaplatí a dostávají to na specifickou kartu a nezaplatí tím nic jiného než jídlo. Šlo vidět, že někteří lidi, co měli tu kartičku, tak nakupovali ve stylu toho, co potřebují a někteří na tu kartičku nakupovali luxusnější značky nebo luxusnější jídlo a užívali si to. Šlo vidět, že někteří to využívali na to, co potřebují a někteří si užívali. Neumím říci jedno z toho. Ale stalo se, že ten člověk, co šetřil, tak když mu zrovna přišly peníze, tak si nakoupil více nebo něco více luxusnějšího. Celkově si myslím, že si peníze spíše užívají, protože tam, kde jsem pracoval to není zrovna nejlevnější oblast a bylo tam spousta návštěvníků a ani ten obchod nebyl nejlevnější. Byl to trošku dražší obchod.

T: Vnímáš Američany jako hrdé na svůj původ?

R: Ti jsou neskutečně vlastenečtí, to je až neskutečné, jak oni to prožívají (smích). Třeba ten den 4. července, kdy mají den nezávislosti, tak to prožívají hodně. Jsou nadšení, všude jsou vlajky, člověk pomalu nevidí Američana bez něčeho, co by bylo v barvách trikolory, jsou hodně vlastenečtí.

T: Dodržují tradice?

R: To neumím posoudit, ale podle toho, co nakupovali bych řekl, že ano. Toho 4. července šlo poznat, že se jako setká nějaká skupinka a jdou třeba grilovat, nic jiného neumím moc posoudit, protože bylo léto. Toho 4. července nakupovali věci na to společné setkání, takže bych řekl, že ty tradice tam jsou.

T: Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

R: Tím, že jsem pracoval v obchodě, tak jsem se setkával více s některými lidmi a řekl bych, že záleží na situaci. Když je to vytočí až do nejvyšších výšin, tak jo, ale jako

najdou se i případy, kterým se nelíbí, jak balíte nákup a už po vás jedou (smích). Že dáte dohromady papírové ubrousky s vajíčky dohromady, tak jsou z toho najednou úplně mimo, jak tohle můžeme udělat. Řekl bych, že jsou více otevření než Češi, to bych řekl stoprocentně. Protože oni mají takovou tu frázi, kdy přijdou k pokladnímu, tak se zeptají: „Jak se máte?“ a podobné fráze. A mě to spíše vytáčelo, protože člověk z Česka je zvyklý si nechávat emoce pro sebe a neptá se cizího člověka, jak se má. Oni to berou frázi jako dobrý den a oni si to odpoví mezi sebou a začínají tím konverzovat, ale pro mě to bylo takové netypické. Ke konci jsem to už začal v pohodě akceptovat, ale ze začátku to byl pro mě velký nezvyk. Oni jsou hodně otevření, ale nejsou otevření tak, že by to na tom člověku šlo vidět.

T: Oddělují Američané svůj pracovní a osobní život?

R: Řekl bych, že částečně určitě jo. Jako já jsem sice šel s vedoucí a s kolegyní, když šla do restaurace pracovat, protože dýška ji vynášely víc, si sednout do jednoho baru na rozlučku, protože jsme spolu dělali uzávěrky a hodně jsme se sblížili. Já si myslím, že spíše když si udělají toho přítele vyloženě v práci, tak se pak baví, ale jinak to rozdělují, jakože si ty kolegy nepřenáší do toho osobního života. S přáteli se v práci baví, ale není to tak, že by ten stejný kolektiv potkávali mimo práci.

T: Na základě tvojí zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

R: Ano i ne. Ono jde vidět, že někteří se o to pokusí, že se z toho chtějí vymanit. Tam byli někteří z LA, z Kalifornie, někteří zaměstnanci byli z Floridy. Zrovna kolega, se kterým jsem se bavil původně vůbec nechtěl zůstat v tom městě, protože on z toho města pochází, kde jsme pracovali. Šel na vysokou někam jinam, ale potom se zase vrátil, protože se mu to nedařilo podle jeho představ, jak si on přál. Takže řekl bych, že dá se z toho vymanit, ale museli by za sebou nechat všechno staré, což Američani dokážou hodně těžko, pokud jejich rodina není špatně nastavená. Pokud je dobře nastavená, tak se jim špatně z toho vychází pryč. Ale zase hodně lidí v tom městečku bylo překvapených, že jsem se tam nepřestěhoval a že jsem tam jen na prázdniny, takže původ bych ani neřekl že se řeší.

T: Na základě Vaší zkušenosti, myslíte, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje? Například politiku?

R: Co jsem s nimi tak bavil, tak někteří jsou hodně věřící v to, že volby všechno změní a hodně se angažují a některým je to úplně jedno, jako v tom místě, kde jsem byl. Já jsem byl v Montaně v malém městečku, a to městečko si žije vlastním životem. Oni jsou spokojeni s tím, co se tam děje, jak to městečko vypadá, a tak nemají potřebu řešit tu velkou politiku. Něco jiného to bude, když to bude Kalifornie a podobně, protože tam velká politika hraje velkou roli. Ale zrovna tam, kde jsem byl já ta velká politika nehraje moc velkou roli, tam si volí svoje zástupce na radnici a do okresu podle toho s kým jsou spokojeni, něco jako u nás, když se volí starostové. Montana je republikánský stát a ten okres, kde jsem byl, tak je taky republikánský a jde vidět, že oni vidí tu sociálnost v demokratickém bloku. Oni mají docela problém se zdravotnictvím v tom okrese, ale nebudou volit demokraty někteří lidé, protože je nechtějí. Moc se tam

o tom nemluvalo, jen když jsem se vyloženě zeptal. Někteří přišli do obchodu s čepicí Trump nebo s něčím takovým.



#### Přepis rozhovoru č. 4

Tazatel: Zdeňka Machálková

Jméno respondenta: Eliška

T: Na jaké pozici jsi v USA pracovala?

R: Pracovala jsem v kempu pro lidi s postižením, myslím, že tomu říkali „Camp counsler“.

T: V jakém roce jsi se zúčastnila W&T?

R: 2019

Byli tvoji nadřízení Američané?

R: Ano, všichni.

T: Jak bys popsala svůj vztah se svými nadřízenými?

R: Řekla bych, že spíš takový „distant“. Moc jsme se spolu nebavili, vyloženě můj nadřízený, šéf celého kempu, tak s námi moc nebyl, v průběhu toho hodně odjížděl někam. Občas jsme se všichni scházeli, myslím, že jednou týdně, měli jsme nějaké sezení a povídali jsme si o tom, jak nám to jde, ale neřekla bych, že to byl nějaký osobní vztah, ale zase bych neřekla, že byl špatný, spíš takový neutrální bych řekla.

T: Měla jsi nějaké podřízené?

R: To jsem neměla.

T: Na základě tvoji zkušenosti, bylo pro vás v práci důležitější fungovat jako tým nebo šlo každému spíše o sebe?

R: My jsme měli každý hodně práce, každý jsme se starali tak o 4 až 5 lidí a bylo to hodně náročné, takže jsme neměli moc čas se kamarádit nebo budovat vztahy, spousta z nás tam z toho bylo nešťastných, takže tam byla spíš taková mentální podpora než jako pracování v týmu. Spíš jsme si říkali, že to zvládneme a všechno to bude dobrý.

T: Na základě tvoji zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

R: Určitě spíš to první, spíše ten výsledek ten práce, abychom všichni pracovali než ty vztahy mezi námi a solidarita.

T: Měli jste v práci stanovená pravidla?

R: Ano, jak ohledně toho, jak přistupovat v té práci, tak i pravidla typu, že musíš nosit gumové rukavice, když saháš na jídlo a kam můžeš, nemůžeš, jak se chovat v určité oblasti a tak.

T: Kontrolovali nadřízení dodržování těchto pravidel?

R: Řekla bych, že docela jo.

T: Co se dělo, když zjistili, že pravidla nedodržíte?

R: Oni to řešili spíš jen slovně. Nedělo se nic hrozného, že by někoho vyhazovali nebo tak.

T: Byla důležitější pravidla anebo, aby v práci byla pohoda?

R: Asi spíš ta pravidla. Tím, že jsme se starali o ty postižené lidi, tak se ta pravidla dodržovat musela, aby bylo o všechny správně postaráno.

T: Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou?

R: Určitě flexibilní a dělat víc úkolů najednou. Ono jako starat se o 4 lidi s postižením je fakt náročné a zvláště třeba ty kombinace, když dám příklad, tak jeden z těch lidí, o které jsem se starala byl na vozíčku a druhý byl slepý a dostat celou tu svoji skupinku z místa A do místa B je docela složité, když dvěma rukama musíš tlačít vozíček a zároveň bys měla třetí rukou, kterou nemáš vést za ruku toho slepého člověka (smích). No, a to jsou dva a třetí byl třeba zrovna na záchodě a potřeboval pomoc s hygienou, takže tam bylo fakt více úkolů najednou.

T: Plánovali jste práci předem?

R: My jsme neděli měli volnou celou a v neděli večer nebo odpoledne nám vždycky dali papírek, kde bylo napsáno, o které lidi se ten následující týden budeme starat.

T: Oddělují Američané svůj pracovní a osobní život?

R: S tím, co jsem se setkala, tak jo. Ale Američané byli hlavně naši nadřízení, ke kterým já jsem neměla takový vztah a úplně mě do té osobní roviny nepustili, takže možná nedokážu úplně říct. Ale můžu říct, že do toho svého pracovního života nepletli žádné svoje osobní věci.

T: Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

R: Hodně (smích). Řekla bych, že jsou mnohem expresivnější než Češi a fakt mi přijde, že projevují svoje emoce hodně. Jde to vidět na jejich výrazu, na gestech, mně to z mého evropského pohledu, ještě navíc toho českého přišlo někdy až moc, fakt to projevují jako celým tělem, výrazem, hlasitostí, úplně vším (smích).

T: Připadá Vám, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

R: Z těch Američanů, co jsem poznala, tak bych řekla, že spíše pracovali, než že by si užívali života. Ale možná to bylo tím prostředím, které bylo fakt náročné a pracovní a všichni tomu věnovali celé léto, co tam byli.

T: Užívají si Američané věci typu cestování, chození do restaurace a podobně?

R: S tím úplně nemám zkušenost, takže to fakt nevím.

T: Vnímáš Američany, jaké hrdé na svůj původ?

R: Ano, to určitě (smích). Na sto procent.

T: Jakou s tím máš zkušenost?

R: **Visely tam americké vlajky** a když jsem se jich třeba zeptala odkud jsou, tak neřekli třeba jen tady odsud z Ameriky, ale **začali mluvit úplně vášnivě o tom státě odkud jsou, i o jejich městě, co tam všechno zažívají, jak je to úplně skvělé, takže mi přišlo, že jsou fakt hrdí na to, že jsou Američani.**

T: Dodržují tradice?

R: **S tím nemám zkušenost.**

T: Na základě tvoji zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

R: Jako je to pro mě těžké říct, ale třeba když si vybavím, jak k nám přistupoval náš nadřízený a jiní Američani, co tam pracovali, tak bych řekla, **že spíš to první.** Já jsem pracovala ve více státech po světě, ale řekla bych, že tam jsem **nejméně cítila takové řeči typu „Aha, ty jsi z Česka“, „Aha, to jsou ty země, kde nejsou vysoké mzdy, vysoké standardy“, „Ty jsi tady ta uklízečka“.** Musím říct, že tam **k nám všichni přistupovali fakt stejně a v tomhle se k nám chovali fakt hezky.** **Na základě tohoto přístupu, kdy jsem měla pocit, že se na mě nikdo nedívá svrchu, tak bych řekla, že asi spíš to první.**

T: Myslíš, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje? Například politiku?

R: **O tom jsem s nimi nebavila, takže fakt netuším.** Jakože když to vztáhnou k těm pravidlům, co byli nastavené v tom kempu, tak je respektovali a moc to neřešili a nesnažili se to moc ovlivňovat a jen si řekli, že to tak je. Ale tohle pro ně nemuselo být tak důležité jako třeba politika, takže těžko říct.

## Přepis rozhovoru č. 5

Tazatel: Zdeňka Machálková

Jméno respondenta: Andrea

T: Na jaké pozici jsi v USA pracovala?

R: Plavčík u oceánu

T: V jakém roce jsi se zúčastnila W&T?

R: 2018 a 2019

T: Jak bys popsala svůj vztah se svými nadřízenými?

R: Myslím si, že to bylo asi to nejlepší, co jsem si mohla přát, bylo to úplně skvělé. Šéfové plavčíků na oceánu jsou policajti, takže ten nejvyšší náš plážový policajt měl od nás respekt, ale pořád to byl férový člověk. Když jsi měl nějaký průser, tak ti to dal sežrat, ale když jsi svoji práci dělal dobře, tak to dokázal ohodnotit, uměl lidi motivovat. Co se týkalo těch pod ním, to byli také naši nadřízení, tak to byli napůl kamarádi, napůl šéfové. Byly to krásné vztahy, kéž by to fungovalo takhle i v práci u nás v Čechách.

T: Měla jsi nějaké podřízené?

R: Neměla.

T: Na základě tvoji zkušenosti, bylo pro vás v práci důležitější fungovat jako tým nebo šlo každému spíše o sebe?

R: Na tom oceánu je to určitě hodně týmová práce, protože pokrýváš obrovskou plochu. Ta pláž měla třeba 15 kilometrů, ne každý den byly obsažené všechny věže, protože třeba nebyl dostatek plavčíků na ten den, takže to bylo hodně o týmové práci. Měli jsme vysílačky, všechno jsme museli hlásit, když šel někdo vedle na věži na záchod, tak ti dva, co s ním sousedili to museli vědět, protože v tu chvíli mu museli hlídat vodu. Kdykoliv byl nějaký buď úraz nebo topení, nebo se ztratilo dítě, tak na tom pracovala v podstatě celá pláž, nikdy to nebyla záležitost jenom toho jednoho plavčíka, minimálně ti dva, co s ním sousedili to museli vědět. Když šlo o něco vážnějšího, tak se všechno hlásilo od vysílaček a řešila to ve finále jak ta policie, tak nadřízení, tak ti plavčíci samotní. Ta týmová práce je tam hodně důležitá.

T: Na základě tvoji zkušenosti, co je pro Američany důležitější – pracovní úspěch nebo vztahy a solidarita mezi pracovníky?

R: Já si myslím, že to hodně souvisí. Vzhledem k tomu, že je to týmová práce, tak já, kdybych měla špatné vztahy se svým sousedícím plavčíkem, tak ani ta práce jako taková nebude dobře odvedená. Ale asi jde víc o tu práci, abys zkontroloval tu vodu, hlídal lidi. O to jde víc, než abyste byli ti plavčíci kámoši mezi sebou. Do té doby, co tam byl respekt, co se týče té práce, i když jsme spolu třeba úplně nevycházeli, tak to pak bylo mezi námi, a to se pak nadřízení do toho nemontovali.

T: Měli jste v práci stanovená pravidla?

R: **Byl tam pravidla, co se týče bezpečnosti.** Museli jsme se vždycky koukat na vodu, nesměli jsme se nikdy otočit zády k oceánu, tudíž i když jsi šel na záchod a ohlásil ses, tak určitou část vody jsme museli couvat, abychom měli pořád výhled na vodu, až když jsi byl za tou vodou, za svojí věží, tak jsi byl mimo svoji práci a mohl ses otočit a jít normálně zády k oceánu. **Co se jídla a pití týkalo, tak tam nás naopak všichni podporovali,** vedoucí nám občas jídlo i pití vozili, je tam horko, tak člověk musí být hydratovaný. Museli jsme chodit do práce včas a tak. Taky jsme nesměli být na telefonu.

T: Kontrolovali vaši nadřízení dodržování těchto pravidel?

R: **Určitě.** Jak ti policajti, tak ti nadřízení. Policajti měli normálně auta, jezdili po pláži, každý den tam byli minimálně 4, vedoucí byli taky 4. Měli jsme rozdělenou pláž na 4 oddělení. **Každé to oddělení mělo svého policajta a svého vedoucího a ti tam pendlovali celý den tam a zpátky.** Buď nám pomáhali s nějakými konflikty na pláži, třeba s lidmi, protože ne všichni respektovali pravidla na pláži a když my jsme na ně byli krátcí, tak jsme si mohli zavolat toho policajta a toho už lidi respektovali víc. A **vedoucí nás tam každý den objížděli, zastavili se tam za den tak dvakrát třikrát** a ptali se, jestli je všechno v pohodě, jestli něco nepotřebujeme a tak.

T: Co se dělo, když zjistili, že pravidla nedodržujete?

R: Měli jsme tam problém, že tam byli lidi, co byli na telefonu a jeden člověk tam dokonce usnul. Ten, co usnul, tak **toho vyhodili** a ten co byl na telefonu, tak ten byl asi **suspendovaný** a potom se vrátil do práce.

T: Zaměřovali jste se v práci spíše na jeden úkol nebo jste byli flexibilní a dělali více úkolů najednou?

R: **Někteří plavčíci měli přidělenou svoji věž, kde byli celé tři měsíce. Někteří byli každý den na jiné věži, kde byla zrovna potřeba.** Ve finále ale celý ten den jsi měla za úkol hlídat tu svoji část, **občas tam byly změny,** že tě vyzvedli a převezli tě na jinou část pláže, na jinou věž, protože zjistili, že se tam najednou vyrojilo víc lidí, než tam kde jsi byla ty. Ale to se stávalo výjimečně. Když byla bouřka, tak když jsi vyhnala všechny lidi z vody, tak si se mohla jít schovat taky, abys tam neseseděla na dešti. **Ale jinak byl ten úkol daný jasně – hlídat vodu.** Jako když se stalo, že se ztratilo dítě nebo tam byl starší člověk pohřešovaný, tak jsme tam pak hledali ty lidi, ale pořád to byl úsek té tvé pláže, kterou sis musela hlídat.

T: Plánovali jste předem?

R: **Co se týče nás Čechů, tak my jsme v podstatě pracovali celé tři měsíce vkuse,** výjimečně si někdo bral volno. Když si někdo bral volno, tak stačilo to třeba jeden dva dny nahlásit dopředu a nebyl problém. Jako nestalo se mi, že když jsem si pak ten druhý rok brala víc dnů volna, protože jsem si tu Ameriku chtěla užít už i trosku jinak, tak že by s tím byl nějaký problém. Pokud šlo o delší časový úsek, tak to samozřejmě muselo být nahlášeno víc dopředu.

T: Oddělovali Američané svůj osobní a pracovní život?

R: Určitě ano. Přeci jen ti policajti byli hodně kamarádští, ale pořád během toho dne to byli nadřízení a měli jsme k nim respekt a nechovali jsme se k nim jako ke kamarádům. Ti nadřízení to určitě umí odlišit.

T: Vnímáš Američany jako hrdé na svůj původ?

R: Stoprocentně, jednoznačně ano (smích).

T: Jak se to projevovalo?

R: Obecně ti lidi, co chodili na tu pláž, tak ti i mimo svátky měli různé věci s americkou vlajkou, takže si myslím, že určitě na to hrdí jsou.

T: Dodržují tradice?

R: Tak 4. července určitě, to se hodně projevilo, to je pro ně obrovský svátek, všude byly americké vlajky nakreslené po těle, různé šátky nosili.

T: Pripadá ti, že Američané mají tendenci spíše si života užívat nebo si myslíte, že se spíše omezují?

R: Myslím si, že se obecně neomezují, ať už se to týče chození do restaurací, Dunkin Donuts a různé fastfoody, ale na druhou stranu pro mě užívat si života znamená hodně cestovat, to je můj osobní pohled, a to v té Americe úplně není nebo jako s těmi lidmi, co já jsem se setkala, tak to tak neměli. Ale zase to je trochu zaujatý, protože já jsem tam jela na Work&Travel. Jako já jsem toho viděla milionkrát víc než ti Američani, se kterými jsem tam pracovala, ale to je samozřejmě ovlivněné tím, že oni pracují a nejsou tam na té dovolené. Je to obrovsky konzumní společnost a v tomhle ohledu si hodně užívají života. Na té pláži mají moc hezký život, jako ve filmech. Po práci i před práci si chodí surfovat, a to je super, takže obecně si užívat života umí.

T: Jak otevřeně projevují Američané v pracovním a sociálním prostředí své emoce?

R: V tomhle si myslím, že jsou docela falešní. Pokud se s nimi neseznámíš více blíže, tak je to takový ten americký úsměv – na všechny se vždycky usmívat a potom je za zády pomlouvat. To je jedna z věcí, co mi na Americe vadila. Projevují před svými blízkými, ale jinak je to taková přetvářka.

T: Na základě tvůj zkušenosti, věří Američané, že je úspěch dosažitelný pro kohokoliv bez ohledu na původ, věk nebo pohlaví, nebo je úspěch předurčený zmíněnými faktory?

R: To je těžká otázka (smích). Myslím si, že oni, jak jsou dost náboženští, tak to bude spíš ta první varianta, že věří tomu, že úspěchu může dosáhnout každý, kdo na tom bude tvrdě makat. Nemyslím si, že oni si myslí, že je to jenom o tom, jak je to předurčené. V tomhle tom jsou docela takové to klišé, jak se říká, taková ta svobodná země.

T: Na základě Vaší zkušenosti, myslíte, že se lidé v USA snaží ovlivňovat co se děje?

R: S těmi lidmi, co jsem se setkala já, tak si myslím, že zrovna co se politiky týče, tak tam do toho moc nevstupovali. Jako samozřejmě k tomu mají svoje názory, ale nepřišlo mi, že by to nějak moc hrotili. Ale pak mám druhou zkušenost, kde jsem se seznámila s jednou rodinou, kteří mě měli jako plavčíka rádi a oblíbili si mě a pozvali mě k sobě na Vánoce, tak jsem toho využila a jela jsem za nimi. A to už nebyli lidi od moře, byli

to lidi z vnitrozemí, pořád to byla Jižní Karolína, ale už tam byl vidět trochu ten rozdíl mezi životem lidí u moře a trošku vnitrostátním. Tak ti už byli trošku víc aktivnější mi přišlo. Co se týkalo toho, co přidávali na Instagram, už tam měli větší debaty, snažili se víc ukázat ten svůj názor.