

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**ÚSTAV ČESKO-NĚMECKÝCH AREÁLOVÝCH STUDIÍ A GERMANISTIKY**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ČESKÉ A NĚMECKÉ KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY**  
**V PROSTŘEDÍ ČESKÉ A NĚMECKÉ MLÁDEŽE**

Vedoucí práce: prof. PhDr. Alena Jaklová, CSc.  
Autor práce: Barbora Svobodová  
Studijní obor: Evropská teritoriální studia – ČR a německy mluvící země  
Ročník: 3. ročník

2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 28. dubna 2016

---

Barbora Svobodová

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní prof. PhDr. Aleně Jaklové, CSc., za odborné vedení této bakalářské práce a za všechny podmětné připomínky a rady k danému tématu. Dále děkuji všem zúčastněným respondentům za jejich ochotu při vyplňování dotazníkového šetření. Na závěr chci poděkovat své rodině za pevnou podporu během celého mého studia.

## **ANOTACE**

Obsahem práce je vymezení pojmu kultura, a to jak jeho staršími vymezeními, tak i novějšími pojetími od autorů zastupující různé vědní obory. V další části práce je popsáno, jaké další využití dnes pojem kultura nabízí. Následně jsou v práci vysvětleny koncepce kulturních dimenzí a kulturních standardů. Velká část práce je věnována konkrétním kontrastním česko-německým dimenzím a standardům, a to jak z českého, tak i z německého pohledu. Východiskem pro ověření těchto kulturních dimenzí a standardů je dotazníkový výzkum prováděný v prostředí české a německé mládeže. Na základě tohoto výzkumu jsou česko-německé kulturní dimenze a standardy buďto potvrzeny, nebo zpochybněny.

### **Klíčová slova:**

Kultura; kulturní dimenze; kulturní standardy; kontrastní česko-německé kulturní dimenze a standardy; dotazníkové šetření; výsledky dotazníkového šetření

## **ANOTATION**

Thesis contents definition of term culture, both it's older definition and also it's newer conception from authors representing various sciences. In the next part of this thesis is described current usage of the term culture. After that conceptions of cultural dimensions and standards are explained. Big part of the thesis is devoted to the specific contrasting Czech-German dimensions and standards, both from a czech point of view and from a german perspective. Starting point for a verification of these culture dimensions and standards is a questionnaire survey, conducted in the environment of Czech and German young people. Based on this research the Czech-German culture dimensions and standards are proven or refuted.

### **Key words:**

Culture; cultural dimensions; cultural standards; contrasting Czech-German cultural dimensions and standards; questionnaire survey; results of questionnaire survey

# OBSAH

ÚVOD .....	7
1. POJEM KULTURA A JEHO VÝZNAMY .....	9
1.1 Historicky první definice kultury .....	11
1.2 Novodobé definice kultury .....	13
1.3 Kultura z pohledu soudobých sociálních věd .....	18
1.3.1 Další obory zabývající se kulturou .....	18
1.3.2 Jiné významy pojmu kultura .....	22
2. KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY .....	26
2.1 České a německé kulturní dimenze a standardy ve vzájemném srovnání .....	28
2.2 Vztah ke strukturám .....	28
2.2.1 Jací jsou Češi .....	28
2.2.2 Jací jsou Němci .....	31
2.3 Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace .....	34
2.3.1 Jací jsou Češi .....	34
2.3.2 Jací jsou Němci .....	36
2.4 Difúzní vs. specifický .....	39
2.4.1 Jací jsou Češi .....	39
2.4.2 Jací jsou Němci .....	42
2.5 Silný vs. slabý komunikační kontext .....	45
2.5.1 Jací jsou Češi .....	45
2.5.2 Jací jsou Němci .....	46
2.6 Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota .....	47
2.6.1 Jací jsou Češi .....	47
2.6.2 Jací jsou Němci .....	48
2.7 Polychronní vs. monochronní vnímání času .....	49
2.7.1 Jací jsou Češi .....	49
2.7.2 Jací jsou Němci .....	50
3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PROSTŘEDÍ ČESKÉ A NĚMECKÉ MLÁDEŽE .	51
3.1 Metodologie dotazníkového šetření .....	51
3.2 Charakteristika dotazníku .....	52
3.3 Údaje o respondentech .....	53

3.4 Verze dotazníkového šetření .....	55
3.4.1 Česká verze dotazníkového šetření .....	55
3.4.2 Německá verze dotazníkového šetření .....	60
3.4.3 Zkoumané česko-německé kontrastní kulturní dimenze a standardy.....	65
3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	68
3.5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	91
ZÁVĚR .....	93
LITERATURA A JINÉ POUŽITÉ ZDROJE.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	97
I. České verze dotazníkového šetření .....	98
II. Německé verze dotazníkového šetření .....	108

## ÚVOD

Koncepce kulturních dimenzí a standardů je stále aktuální a čím dál tím více potřebná. K tomu dochází v důsledku stále častějších kontaktů mezi různými kulturami (etniky). To je dáno nejen globalizací národních ekonomik, politických systémů a práva, ale v současnosti i aktuální migrační krizí. Na území „křesťansky vychované“ Evropy přišly a stále přicházejí cizí národnosti s naprosto odlišným náboženstvím a kulturou. Migranti z různých koutů světa přicházeli do Evropy vždycky, ale nikdy v tak masivním počtu. I to je další důvod pro častější využití koncepcí kulturních dimenzí a standardů, neboť i ty mohou napomoci ke sblížení a vzájemnému pochopení takto rozdílných kultur. Dle mého názoru bude stále větší potřeba učit lidi vzájemnému porozumění. Pokud tomu tak nebude, mohla by situace vyústit v mnohem vážnější problém, než je tomu dnes.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat pojem kultura, podat komplexní přehled českých a německých kontrastních kulturních standardů a zjistit, jak na ně pohlíží dnešní mladí lidé z Česka a Německa.

Práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se zabývám pojmem kultura, historicky prvními definicemi kultury, ale i novodobými definicemi kultury od současných autorů. V další části práce rozebírám, jak je pojem kultura definován z pohledu různých vědních oborů (z pohledu kulturologie, etnografie, etologie, sociobiologie apod.), a také tím jak lze s pojmem kultura dále pracovat. Kulturou je nutné se zabývat už jen z toho důvodu, abychom mohli pochopit její vzájemné národní odlišnosti. Pokud se chceme zabývat kulturními dimenzemi a standardy, je pro nás pochopení pojmu kultura důležité.

Ve druhé kapitole této práce vymezuji pojem kulturní dimenze a kulturní standard. Dále podrobně vysvětluji a porovnávám česko-německé kulturní dimenze a standardy, a to tak, jak je ve své práci definovali I. Nový a S. Schroll-Machlová (2007).

Třetí kapitola je stěžejní kapitolou mé práce a obsahuje můj vlastní výzkum (dotazníkovému šetření). Pomocí přesně cílených otázek zkoumám, jak se ke konkrétním kulturním standardům staví česká a německá mládež. Zajímalo mě, zda souhlasí s vymezenými standardy, zda je vidí jako stále platné, či nikoliv. K tomuto výzkumu mě přivedla osobní zkušenost z mého semestrálního studijního pobytu na Univerzitě v Pasově. Byla jsem neustále v kontaktu s mladými lidmi nejen z Německa,

ale prakticky z celého světa. Sama jsem pozorovala, že ta tzv. „kulturní propast“ mezi námi není tak velká, jak jsem si zprvu myslela. Právě tato skutečnost se stala mou inspirací k tomuto výzkumu. Součástí této kapitoly je i analýza dotazníkového šetření a výsledky, k nimž jsem dospěla.



# 1. POJEM KULTURA A JEHO VÝZNAMY

Abychom mohli pracovat s pojmy kulturní dimenze a standardy, je nejprve nutné vymezit pojem kultura. V této kapitole uvedu obecné definice kultury, dále se budu zabývat tím, jak na kulturu nahlíželi první antropologové a sociologové, kteří se tímto problematickým termínem zabývali. Pojem kultura označuji jako problematický z toho důvodu, že neexistuje žádná její obecná definice, která by byla dostačující pro všechny vědní obory, které s tímto pojmem pracují. Poté uvedu definice kultury od novodobých autorů. Nakonec se pokusím vymezit pojem kultura z hlediska současných sociálních věd a aktuální slovní spojení, která s pojmem kultura souvisejí.

Kultura je souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii,<sup>1</sup> to je definice kultury, kterou najdeme ve většině slovníků cizích slov, avšak pojem kultura je mnohem širší a má mnoho významů. Troufám si tvrdit, že existuje na stovky definic, které ho vysvětlují. Hlavní rozdíly ve vymezení a chápání těchto definic jsou většinou dány oborem a příslušností jednotlivých autorů k určitým národnostem a kulturním tradicím.<sup>2</sup>

Pokud bychom zapátrali po etymologickém původu slova kultura, zjistíme, že je odvozeno z latinského slova „colere“, což znamená kultivování, obydlování, vzývání a ochrana. Význam obydlovat se dále vyvíjel od slova „colonus“, ozvěnou tohoto slovního základu je pak např. výraz kolonialismus. Slovo „colere“ se vyvíjelo i přes výraz „cultus“ a náboženským obsahem, ze kterého je pak odvozeno slovo kult.<sup>3</sup>

O kultuře se poprvé zmínil římský filozof **Marcus Tullius Cicero** (106-43 př.n.l.) ve svém díle *Tuskulské hovory* (45 př.n.l.), a to právě ve významu kultivování. Ve svém díle popsal kulturu ve smyslu aktivního pěstování ducha, tj. „*culura animi autem philosophia est*“. Tím položil Cicero základy pojetí kultury jako lidské vzdělanosti. Ztotožnění duchovního růstu se vzdělaností se pak stalo pro antické filozofické myšlení typické. Na tuto antickou filozofickou koncepci pak navazovali filozofové v následujících stoletích.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov: [A-Ž : studentské vydání]*. Vyd. 1., dotisk [i.e. 1. brož. vyd.]. Praha: Academia, 2006, s. 458.

<sup>2</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 198-204.

<sup>3</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 37.

<sup>4</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 38.

Ve středověku bychom pojem kultura ve smyslu kultivace lidských schopností hledali jen těžko. Pokud bychom na něj ale přece jen narazili, měl by silný mystický obsah, tj. s „*Cicerovým kultivováním*“ by měl jen málo společného. S nástupem renesance a humanismu zaznamenal antický význam pojmu kultura oživení a získal i novou funkci; tou byla funkce vést hraniční čáru mezi člověkem a přírodou. Jinými slovy - člověk začínal být vnímán jako aktivní tvůrce kultury, jejímž prostřednictvím neustále překračuje kruh svých existenčních možností a přetváří tak přírodu i sebe sama. Pro představitele osvícenství je už kultura jednoznačně sférou lidské existence, která stojí v protikladu k přírodě.<sup>5</sup>

Studiem kultury se nezabývá pouze kulturologie, ale i sociologie, antropologie, psychologie či politologie a hermeneutika. Můžeme tedy tvrdit, že pojem kultura, je pojmem silně interdisciplinárním.

Jak už bylo sděleno, kulturu lze vnímat mnoha způsoby. Mezi čtyři nejzákladnější vymezení patří:

1. Kultura jako označení skupiny lidí – označení národů nebo etnik, které sdílí společnou kulturu, historii, území, jazyk či tradice.
2. Kultura jako kreativní a umělecké práce – jde o činnost, která má člověka nějakým způsobem rozvíjet a zušlechťovat, např. hudba, divadlo, film, literatura či výtvarné umění, případně i náboženství a filozofie. Takto vymezenou kulturu můžeme rozdělit na „*vysokou*“, která vyžaduje vzdělání a péči, a na „*nízkou, tzv. popkulturu*“, která slouží pro pobavení.<sup>6</sup>
3. Kultura jako určitý způsob života – zahrnuje civilizovanost, správné chování, vzdělání apod.
4. Kultura jako produkty pěstitelské nebo chovatelské kultury – spadá do oblasti zemědělství, biologie, medicíny, lesnictví apod.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> SOUKUP, Václav, Alena VODÁKOVÁ a Olga VODÁKOVÁ. *Sociální a kulturní antropologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, s. 85.

<sup>6</sup> PAULÍČEK, Miroslav. *Nikdo se neodvážá říci, že je to nudné: sociologie vysokého a nízkého umění*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012, s. 21-28.

<sup>7</sup> Informace čerpány z přednášek a cvičení Interkulturní komunikace prof. PhDr. Aleny Jaklové, CSc., na FF JU v Českých Budějovicích v roce 2013.

V této části své práce se budu zabývat širším vymezením kultury,<sup>8</sup> které je běžné mezi sociology a antropology. Toto pojetí kultury zkoumá především skupiny lidí jako součást národů a etnik.

### 1.1 Historicky první definice kultury

První širokou antropologickou definici kultury podal anglický antropolog **Edward Burnett Tylor** (1832-1917). Ve svém díle *Primitivní kultury* (1871, s. 38) popsal kulturu následovně: „*Kultura neboli civilizace, chápána ve svém nejširším etnografickém<sup>9</sup> významu, je komplexní celek, který zahrnuje znalosti, víru, umění, mravy, právo, obyčeje a všechny další schopnosti a zvyky osvojené člověkem jako členem společnosti.*“

Kořeny této ideje můžeme však pozorovat již mnohem dříve u německých filozofů. V jejich pojetí kultura představovala tzv. „*Volkgeist*“, tj. ducha národa. Německé filozofické myšlení o kultuře významně ovlivnil **Johann Gottfried von Herder** (1744-1803). Herder chápal kulturu jako pokrok, rozvoj a kultivování lidských schopností. Z tohoto důvodu je považován za typického představitele osvícenství, ale zároveň rozvíjí i antické chápání kultury jako „pěstění ducha“. Velmi zajímavé jsou i Herderovy názory ohledně jazyka. Ve své esejí *Über den Ursprung der Sprache* (O původu řeči, 1772) odmítá biblické vysvětlení vzniku jazyků po pádu babylonské věže. Podle něj jsou jazyky výsledkem lidských snah o vyjádření pocitů, které v nich vyvolávají události a věci okolního světa. Jazyk je tedy výrazem dlouhé historie a ukazatelem odlišnosti jednoho národa od druhého. Dle Herdera jazyk a národ spolu úzce souvisí a z tohoto důvodu byl přesvědčen, že mluvit cizími jazyky je jako žít umělými životy. Zde můžeme bez pochyb vidět počátky německého nacionalismu, který vycházel z předpokladu úzkého spětí mezi půdou, jazykem a kulturou.<sup>10</sup>

Od Herderova „vystoupení“ dochází ke stále většímu rozkolu v užívání pojmu kultura. Z tohoto důvodu je nutné sledovat vývoj tohoto pojmu ve dvou paralelních liniích, tj. v axiologickém pojetí kultury a antropologickém pojetí kultury.

---

<sup>8</sup> Opakem širšího vymezení kultury je užší vymezení kultury, které se zabývá např. vzdělaností, uměním nebo literaturou.

<sup>9</sup> Etnografie je vědecká disciplína, která se zabývá popisem způsobu života jednotlivých společností (kultur).

<sup>10</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 38-39.

Axiologické pojetí<sup>11</sup> má své kořeny v antice, dílech renesančních humanistů, u německých osvícenců a dále bylo rozpracováno představiteli německé klasické filozofie. Axiologická koncepce kultury je výrazně hodnotící. Omezuje kulturní jevy pouze na sféru pozitivních hodnot, které přispívají ke kultivaci a humanizaci člověka a k progresivnímu rozvoji lidské společnosti. Do kultury jsou tak zahrnovány oblasti duchovních hodnot společnosti jako umění, věda, literatura, osvěta, výchova, ušlechtilé a pokrokové ideje atd.<sup>12</sup> Axiologické pojetí kultury zastával např. **Immanuel Kant** (1724-1804), **Georg Wilhelm Friedrich Hegel** (1770-1831), **Wilhelm Christian Ludwig Dilthey** (1833-1911), **Wilhelm Windelband** (1848-1915), **Heinrich Rickert** (1863-1936), **Edmund Husserl** (1859-1938), **Martin Heidegger** (1889-1976), **Karl Jaspers** (1883-1969), **Jean-Paul Sartre** (1905-1980), **Pierre Teilhard de Chardin** (1881-1955) a mnoho dalších.

Antropologické pojetí kultury, tzv. globální pojetí kultury, zahrnuje do kultury nejen pozitivní hodnoty, ale všechny prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se člověk jako člen společnosti adaptuje na vnější prostředí. Toto pojetí nemá hodnotící funkci. Díky tomu lze charakterizovat a klasifikovat různá společenství v čase a prostoru podle jejich specifických prvků.<sup>13</sup> Za tvůrce globální vědecké definice kultury je považován Edward Burnett Tylor, u zrodu tohoto pojetí však stál i Gustav Fridrich Klemm.<sup>14</sup>

Významným německým filozofem, který se zabýval kulturou, byl také **Gustav Fridrich Klemm** (1802-1867). Klemm navázal na své předchůdce **Johanna Gottfrieda von Herdera** a **Johanna Christoha Adelunga** (1732-1806). Je považován za zakladatele etnografického studia materiální kultury,<sup>15</sup> jemuž položil základy ve svém dvousvazkovém díle *Allgemeine Kulturwissenschaft. Die materiellen Grundlagen der menschlichen Kultur* (Všeobecná věda o kultuře. Materiální základy lidské kultury, 1854-1855). V této práci se zabýval hlavně tématy, jako jsou rozdělování ohně, jídlo, pití, oblékání apod. Za jeho nejvýznamnější práci, tedy alespoň z hlediska antropologického myšlení o kultuře, je označováno desetisvazkové dílo *Allgemeine*

---

<sup>11</sup> Axiologie je věda zabývající se učením o hodnotách, jejich povaze, místě a vztazích.

<sup>12</sup> SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, s. 15.

<sup>13</sup> SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, s. 15.

<sup>14</sup> *Sociální a kulturní antropologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, s. 86-88.

<sup>15</sup> Materiální neboli hmotná kultura představuje výsledky materiální lidské činnosti, např. pracovní nástroje, obydlí, předměty denní potřeby, dopravní prostředky, pěstování plodin nebo chování zvířat. Opakem je kultura duchovní, která představuje oblast vědomí, zahrnuje poznatky, morálku, výchovu, vědu, umění, právo, náboženství atd.

*Kulturgeschichte der Menschheit* (Všeobecné dějiny kultury lidstva, 1843-1852). V díle popsal takové pojetí dějepiscectví, které zahrnuje dějiny kultury, sociální dějiny a přírodopis. Klemm chápal dějiny kultury jako komplexní studium materiální kultury, sociální organizace a vědy, víry a umění. V knize vymezil také tři stádia evoluce kultury, tj. divoštství (*Wildheit*), domestikace (*Zahmheit*) a svoboda (*Freiheit*). Evoluce pak probíhá v několika stádiích, od lovecko-sběračského způsobu života přes chov dobytka k zemědělství. Pokud bychom chtěli Klemma a jeho pojetí kultury zařadit do konkrétní vědní disciplíny, není to až tak jednoduché. Je spíše filozofem, který kolísá mezi osvícenstvím a moderním antropologickým chápáním.

Když se vrátíme zpět k E. B. Tylorovi, lze tvrdit, že ho Klemm svými názory nepochybně ovlivnil. Sám na to ve svých pracích, např. v knihách *Primitive Culture* (Primitivní kultura, 1871) či *Antropologie: úvod do studia člověka a civilizace*, odkazuje (1897). Lze tvrdit, že oproti Klemmovi byl Tylor více inovační, neboť uvedl formální definici pojmu kultura, na což Klemm nepřistoupil. Zajímavé je, že až právě Tylor se začal s pojmem kultura zabývat v anglickém jazyce. Do této doby pracovali badatelé a filozofové tradičně pouze s pojmem civilizace. I z tohoto důvodu začíná Tylorova definice slovy „*kultura neboli civilizace*“.<sup>16</sup>

## 1.2 Novodobé definice kultury

Podrobně se pojmu kultura věnoval Holanďan **Geert Hofstede** (nar. 1928) spolu se synem **Gertem Janem Hofstedem** (nar. 1956). Ve svých publikacích se zabývají odlišností národních kultur a na základě zjištěných informací napomáhají k účinnějším postupům ve vzájemné mezikulturní komunikaci.

Geert Hofstede je považován za klasika sociální psychologie a antropologie. Podle něj je svět plný konfrontací mezi lidmi, skupinami a národy, které myslí, cítí a jednají různě. Současně jsou však tyto lidé, skupiny a národy vystaveny stejným politickým, vojenským, ekologickým, zdravotním či ekonomickým problémům a jejich řešení vyžaduje účast všech.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 40-41.

<sup>17</sup> ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 11.

Autoři definují kulturu jako „*software lidské mysli*“ neboli kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny či kategorie lidí od jiné. To znamená, že každý člověk v sobě nese vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání, které se v průběhu svého života naučil. Většina těchto vzorců byla osvojena v době raného dětství, jelikož v tomto věku se nejsnáze učíme a přizpůsobujeme. Tímto zajisté autoři nechtějí tvrdit, že lidská mysl je naprogramována stejně jako počítač. Spíše chtějí poukázat na to, jaké reakce jedince jsou pravděpodobné a srozumitelné, známe-li jeho minulost.

Jako zdroje naprogramování lidské mysli označují Hofstedeovi sociální prostředí, ve kterém jedinec vyrostl, a životní zkušenosti, které během svého života nasbíral. Toto programování začíná v rodině, dále pokračuje v našem sociálním okolí, tj. ve škole, v partě mladistvých, v životě v obci nebo v práci. Je zřejmé, že naprogramování každého člověka se bude lišit, a to právě podle toho, kde byly jeho mentální programy osvojeny. Tento mentální program označují autoři jako kulturu. Z toho vyplývá, že kultura není vrozená, ale naučená.<sup>18</sup>

Každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury. Jde zejména o tyto úrovně:

1. Národní úroveň, tj. země, ze které jedinec pochází nebo odkud se v průběhu života sestěhoval.
2. Úroveň kultury spojená s určitým regionem, náboženstvím nebo jazykem.
3. Úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlavím, tedy zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec.
4. Kulturní úroveň spojená s příslušností k určité generaci; dochází k oddělení prarodičů, rodičů a dětí.
5. Úroveň spjatá s příslušností k určité společenské třídě.
6. Úrovně kultury organizace, podniku, instituce.<sup>19</sup>

Od kultury musíme také odlišit lidskou přirozenost a osobnost jednotlivce. Lidská přirozenost je vrozená a společná pro všechny lidské bytosti, určuje tělesné a základní psychologické fungování jedince. Je to např. schopnost člověka pociťovat strach, hněv, lásku, radost, smutek, hanbu, potřebu sdružovat se s druhými, hrát si,

---

<sup>18</sup> HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 13-14.

<sup>19</sup> HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 19-20.

cvičit se, schopnost všimnout si svého okolí a mluvit o tom s druhými lidmi atd. To, jak s těmito pocity jedinec naloží, je však ovlivněno kulturou.

Osobnost je naopak od lidské přirozenosti něco, co s žádnou jinou lidskou bytostí nesdílíme. Je založena na rysech, které jsou zčásti zděděny a zčásti naučeny. Naučené rysy jsou ovlivněny kulturou a osobními zkušenostmi.

Hofstedeovi i jiní autoři (např. **Claude Lévi-Strauss**, 1908-2009) tvrdí, že pokud chceme objektivně zkoumat kulturní rozdíly, je nutné oprostít se od názorů, že některé kultury jsou lepší či horší než jiné, a zaujmout neutrální stanovisko vůči všem kulturám.<sup>20</sup>

Dalším významným autorem, který se zabývá problematikou kultury, je Holanďan **Fons Trompenaars** (nar. 1953). Podle něj je kultura sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problematické vztahy, které musí lidstvo řešit a zvládat, jsou trojího druhu, tj.:

1. Vztah k druhým lidem
2. Vztah k času
3. Vztah k přírodě

Na základě těchto vztahů dále Trompenaars definoval sedm základních dimenzí kultury. Jsou to:

1. Univerzalismus vs. partikularismus
2. Kolektivismus vs. individualismus
3. Neutralita vs. emocionalita
4. Difúznost vs. specifická
5. Úspěch vs. prisuzování
6. Následnost vs. souběžnost
7. Vnitřní orientace vs. vnější orientace<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 14-16.

<sup>21</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vydání Praha: Management Press, 2007, s. 25-28.

Kulturními dimenzemi se budu podrobněji zabývat ve druhé kapitole. Kromě Trompenaarse se kulturním dimenzím věnuje např. i **Geert Hofstede**, **Edward Thomas Hall** nebo **Alexandr Thomas**.

**Alexandr Thomas** (nar. 1939) je německý vysokoškolský pedagog, jehož hlavním oborem je interkulturní psychologie. Thomas tvrdí, že kultura je předpoklad a současně i výsledek konkrétního jednání každého člověka. Dle něj kultura ovlivňuje naše jednání ve snaze dosáhnout svých cílů a zrovna tak i způsob, jakým jich dosáhneme. Toto jednání popisuje Thomas jako řetězec po sobě následujících sociálních aktů, které vždy probíhají v určité koordinaci s určitými lidmi. Pokud jsou kultury rozdílné, respektive kulturní standardy jsou rozdílné, může docházet ke kolapsu této koordinace. Příčiny mohou být různé, můžou se lišit cíle těchto kultur, představy o správnosti a vhodnosti nebo jen způsob dosažení cíle může být jiný.<sup>22</sup>

Zajímavou definici kultury uvedl i Belgičan **Philippe Rosinski** (2009), který je znám jako celosvětově proslulý kouč a odborník na odlišné kultury. Ve svých kurzech a publikacích radí, jak produktivně zvládat kulturní odlišnosti nebo jak tyto kulturní rozmanitosti zhodnocovat.

Rosinski tvrdí, že kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se příslušníci určité skupiny odlišují od jiné kultury. Tím je myšlen kupříkladu jazyk, nejen národní, ale i např. odborný v nejrůznějších kontextech, např. profesní mluva. Dále např. způsob chování, naše hodnoty, normy a přesvědčení.

Dle Rosinskiho má kultura skupinový charakter, tj. každý z nás náleží k více než k jedné skupině. Často se pro potřeby kulturní identifikace bere v úvahu pouze jedna skupina - národ. Taková identifikace je však nedostatečná. Kromě národa zde jsou ještě skupiny jako např.:

1. Zeměpisná poloha, region, náboženství, etnikum
2. Profese a vzdělání
3. Odvětví, korporace nebo firma, kde práci vykonáváme, funkce, kterou ve firmě zastáváme
4. Společenský život, tj. rodina, přátelé, společenský život
5. Pohlaví a sexuální orientace

---

<sup>22</sup> NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vydání Praha: Management Press, 2007, s. 29.



Naše identita je tedy souhrnem většího počtu kultur a tím pádem je i naše chování ovlivněno příslušností k určité skupině. Současně se naše chování liší i podle toho, v jaké kultuře, tj. skupině se zrovna nacházíme.<sup>23</sup> V této teorii můžeme vidět velkou podobnost, téměř identičnost s teorií Geerta Hofsteda a jeho vrstvami kultury.

Ve své knize *Koučování v multikulturním prostředí* (2009) pracuje Rosinski též s vrstvami kultury, používá je ale jinak než Hofstede. Rosinski rozděluje vrstvy kultury na viditelné a vědomé a na skryté a nevědomé. V tomto případě si můžeme kulturu představit jako ledovec,<sup>24</sup> tj. část ledovce, která je nad hladinou, představuje viditelné a vědomé projevy kultury, a naopak část pod hladinou představuje skryté a nevědomé projevy kultury, které je třeba odhalit, abychom zapůsobili na ty vrstvy kultury, které jsou viditelné. Rosinski tvrdí, že pokud budeme mít znalosti kulturních dimenzí, získáme přístup k těm částem ledovce, které jinak zůstávají nedostupné.

Za viditelné projevy kultury Rosinski považuje artefakty a výtvoř, tedy jazyk, stravu, etiketu, architekturu, módu, umění apod. Lze sem zahrnout i pozorovatelné chování jako neverbální komunikaci, tj. tón hlasu, gesta, postoje, vzorce chování včetně zvláštností a odchylek, dále také např. způsob kladení otázek.

Jako vnitřní vrstvy kultury, tj. skryté projevy kultury, Rosinski označuje normy a hodnoty. Normy nám říkají, co určitá kultura neboli skupina považuje za správné, vhodné a přijatelné. Normami se mohou myslet např. aspirace, tj. snaha změnit reálné hodnoty, usilování či touha po něčem. Hodnoty pak představují sdílené ideály, jinak řečeno to, co je pro danou skupinu důležité.<sup>25</sup>

S pojmem kultura pracuje i český vysokoškolský pedagog **Ivan Šroněk**, jehož hlavním odborným zaměřením je etika v podnikání.

Ve své knize *Kultura v mezinárodním podnikání* (2000) vysvětluje kulturu jako vše, co lidé mají, co si myslí, co dělají a čím se zabývají jako členové určité společnosti. Jde o jejich postoje, myšlenky, hodnoty, normy a představy o světě. Toto vše se uskutečňuje ve skupině, tedy ve společnosti. Z toho vyplývá, že kulturu sdílejí minimálně dvě osoby, a také že společnost je většinou větší než dvě osoby. Dle Šroněka se kultura neskládá z jednotlivostí, ale z řady prvků. Tím je myšleno naučené chování,

---

<sup>23</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, s. 43-44.

<sup>24</sup> Model ledovce je hojně využívaným modelem v oblasti zabývající se problematikou mezikulturních vztahů po mnoho let.

<sup>25</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, s. 46-48.

které se přenáší z generaci na generaci, toto chování tedy není dáno geneticky.<sup>26</sup> Zde můžeme vidět shodu názorů s Geertem Hofstedem, který též tvrdil, že kultura není vrozená, nýbrž naučená.

Ve své knize rozebírá Šroněk podrobněji hodnoty různých národních kultur. Je zajímavé, že různé národy na ně pohlíží naprosto rozdílně. Např. islám má své hodnoty zakořeněné v náboženství. Příslušníci islámu si ukládají povinnost dávat almužnu chudým. Jiné hodnoty pak mohou mít příslušníci západní kultury. Základ západních hodnot je definován na osobní svobodě, rovnosti, přístupu k základním lidským právům apod.<sup>27</sup>

### 1.3 Kultura z pohledu soudobých sociálních věd

Pojem kultura je v dnešní době až nadužívaným pojmem. Kromě sociologie, antropologie či psychologie se objevuje i v jiných podobách, tj. v různých subdisciplínách zmiňovaných oborů, ale i v oborech, kde bychom to dříve nečekali. Oblíbenými slovními spojeními jsou např. *firmitní kultura*, *politická kultura* nebo *reklamní kultura*.

#### 1.3.1 Další obory zabývající se kulturou

##### Kulturologie

Americký antropolog **Leslie Alvin White** (1900-1975) definoval kulturologii (1964) jako vědecké studium a interpretaci kulturních jevů. Právě White se zasloužil o to, aby byla kulturologie uznána jako samostatná vědní disciplína. Avšak pojem kulturologie byl užíván již daleko dříve, pracoval s ním např. německý filozof a chemik **Fridrich Wilhelm Ostwald** (1853-1932). Ostwald (1910) rozlišoval mezi studiem kulturních jevů a sociálních jevů, neboť podle něho nejsou tyto jevy shodné.<sup>28</sup>

Pojetí kulturologie jako samostatné vědní disciplíny vychází z toho, že kultura reprezentuje odlišnou, svébytnou oblast, a tudíž nemusí být studována v souvislosti s ostatními sociálními jevy jako funkční součást sociálního celku. Tento názor dnes není

---

<sup>26</sup> ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 10.

<sup>27</sup> ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 13.

<sup>28</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 204.

již příliš aktuální. Naopak kulturologie je považována za velmi transdisciplinární studijní obor.<sup>29</sup>

Kulturologie chápe kulturu jako systém nadbiologických prostředků a mechanismů, díky nimž se člověk byl schopen adaptovat na vnější prostředí. Vychází z předpokladu, že kulturu lze zkoumat komplementárně, a to na třech základních strukturálních úrovních:

1. Na úrovni generické kultury (v atributivním smyslu) – jde o kulturu lidstva, která představuje rodový znak - tzv. lidský fenomén, který člověka odlišuje od zvířat. A také o adaptační mechanismus, díky kterému lidstvo přežívá.
2. Na úrovni sociokulturních systémů (v distributivním smyslu) – kultura představuje systém artefaktů, sociokulturních pravidel a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti.
3. Na úrovni osobnostní kultury (v osobnostním smyslu) – kultura představuje determinantu lidského chování a prožívání. Jde o mechanismus, který člověka utváří v procesu socializace a enkulturace.<sup>30</sup>

## Etnografie

Etnografie neboli národopis je vědní obor, který se zabývá srovnáváním kultur a společností. Do 50. let 20. století se etnografie vyvíjela spolu s folkloristikou pod společným názvem národopis. V průběhu času se užívalo mnoho definic etnografie, ale jednoznačná definice vznikla až roku 1968: „*Etnografie je společenská věda zabývající se zkoumáním kolektivně vytvořených a tradovaných jevů života a kultury v tradičních skupinách (pospolitostech) a v lokálních skupinách, které jsou jejich obdobou v průmyslové společnosti.*“<sup>31</sup>

Dnes se setkáme spíše s názvem *etnologie*, která je považována za pokračování etnografie. Kromě těchto dvou názvů se užívá ještě označení *kulturní* a *sociální antropologie*. S tím mnozí antropologové nesouhlasí a zdůrazňují odlišnost mezi antropologií a etnologií, resp. etnografií.<sup>32</sup>

Užití těchto názvů se liší především geograficky. Např. pojem *kulturní antropologie* se užívá hlavně v USA, neboť zde má tento název i své kořeny. Pojem

---

<sup>29</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 204.

<sup>30</sup> WHITE, L. A. *The Concept of Cultural Systems: A Key Understanding Tribes and Nations*. New York : Columbia University Press, 1975, s. 128-129.

<sup>31</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Československá vlastivěda, díl III. Lidová kultura*, PRAHA: Orbis, 1968, s. 20.

<sup>32</sup> BUDIL, Ivo T. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003, s. 11.

založil **Franz Boas** (1858-1942) v 19. století v souvislosti se srovnávacím studiem archaických či primitivních společností, zejména v tehdejších koloniích. Boas a jeho žáci **Alfred Louis Kroeber** (1876-1960), **Ruth Benedictová** (1887-1948) nebo **Margret Meadová** (1901-1978) definovali kulturu jako sféry sdílených hodnot, norem a idejí a soudili, že lidé v různých kulturách se vzájemně liší, protože si prostřednictvím výchovy osvojili odlišné hodnoty, normy a specifický pohled na realitu. Boas mimo jiné prosazoval i *zásadu kulturního relativismu*, podle které by měly být jednotlivé kultury studovány jako jedinečné entity. To znamená, že je nelze hodnotit kulturními standardy, které vychází pouze ze západní společnosti.<sup>33</sup>

Pojem *sociální antropologie* je nejrozšířenější ve Francii a ve Velké Británii, kde byl i založen. Za zakladatele sociální antropologie jsou považováni např. **Émile Durkheim** (1858-1917), **Marcel Mauss** (1872-1950) nebo **Bronislaw Malinowski** (1884-1942). Tito představitelé považují kulturu za pouhý derivát sociálního systému, tzn., že společnost je realita nejvyššího řádu, která determinuje individuální jednání a vědomí. Jinými slovy lidé jsou rozdílní, neboť žijí v různých typech společností a jsou podřízeni odlišným sociálním pravidlům.<sup>34</sup>

Společnosti tehdejších kolonií poskytovaly velmi bohatý a zajímavý materiál, jehož shromažďováním se zabývala *etnografie*. Vzájemným srovnáváním společností, resp. kultur se zabývala ale *etnologie*. Termín etnologie se užíval hlavně v Evropě. O přesné vymezení těchto antropologických disciplín se pokusili v roce 1909 představitelé cambridgeské a oxfordské univerzity. Bylo dohodnuto, že termín etnografie se bude používat pro studium společností bez znalosti písma; rekonstrukce hypotetické minulosti zmíněných společností náležela etnologii a archeologii pravěku; komparativní výzkum institucí preliterárních společností<sup>35</sup> spadal do kompetence sociální antropologie.<sup>36</sup>

## **Etologie**

Sociolog **Jan Jandourek** definuje etologii ve svém slovníku jako nauku o chování živočichů. Etologie vychází z evoluční teorie a dokáže tak podávat vysvětlení

---

<sup>33</sup> BUDIL, Ivo T. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003, s. 13.

<sup>34</sup> BUDIL, Ivo T. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003, s. 13.

<sup>35</sup> Preliterární společnost je označení společnosti na relativně nízkém stupni politického a hospodářského vývoje.

<sup>36</sup> BUDIL, Ivo T. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003, s. 13-14.

významu vzorců chování jako v daném prostředí evolučně výhodných mechanismů.<sup>37</sup> V Geistově sociologickém slovníku (1993) se můžeme dočíst, že etologie začala sice jako součást zoologie, avšak její metody a teorie se staly významnými i pro jiné vědní obory, jako jsou genetika, psychologie, antropologie, politologie atd.

Z pohledu etologie, respektive etologie člověka, lze kulturu definovat jako situaci, když se varianta chování šíří ve skupině, když je předávána z jedné generace na druhou a když si ji skupina podrží jen jako získaný behaviorální znak. Takto byla kultura definována v etologickém slovníku Klause Immelmanna a Colina Beera.<sup>38</sup>

## Sociobiologie

Sociobiologie neboli biosociologie je popsána jako dílčí disciplína, jež dosud nebyla exaktně vymezena a která patří k pomocným vědám sociologie.<sup>39</sup> Jde o interdisciplinární vědecký obor, který zkoumá biologické základy zvířecího a lidského sociálního chování. Sociobiologie vychází z toho, že kultura i specificky lidské vzorce chování jako sexualita, altruismus či agrese se vyvíjely v souvislosti s organickými danostmi.<sup>40</sup>

**Edward Osborne Wilson**, profesor Harvardské univerzity, který je považován za zakladatele sociobiologie, definoval sociobiologii ve své práci *O lidské přirozenosti* (1993) následovně: „*Sociobiologie je systematické studium biologického základu všech forem sociálního chování všech druhů organismů včetně člověka.*“<sup>41</sup>

Zjednodušeně lze tvrdit, že v sociobiologii je každé sociální chování považováno za adaptaci, kterou druhy organismů zvyšují svou zdatnost, jejímž ukazatelem je delší život a více potomků dožívajících se věku, kdy jsou schopni reprodukce. Tudíž za každým sociálním chováním stojí adaptace podporující zdatnost.

Kanadský psycholog **David Barash** definuje kulturu v práci *Sociobiology: The whisperings within* (1981) následovně: „*Kultura je ve skutečnosti jednou z našich nejdůležitějších adaptací, a nepotřebuje být proto v opozici k biologii*“<sup>41</sup>. Barash tvrdí, že pakliže se chováme kulturně, chováme se současně biologicky, tj. naše kultura je pro nás přirozeností. Dle Barashe kultura zahrnuje všechny aspekty komplexního,

---

<sup>37</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, s. 76.

<sup>38</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 54.

<sup>39</sup> GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 43.

<sup>40</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, s. 221.

<sup>41</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 55.

symbolického, celospolečenského, lingvistického a technologického fungování, tzn. všechno, co lidé dělají, zahrnuje kulturu.<sup>42</sup>

### **Behaviorální ekologie**

Behaviorální ekologie člověka aplikuje poznatky evoluční biologie na studium kultury jako nebiologického prostředku adaptace. Předmětem zájmu tohoto vědního oboru je analýza optimalizace vzorců lidského chování v kontextu daných environmentálních a sociokulturních podmínek. Behaviorální ekologie tedy zkoumá, zda se lidé za určitých podmínek chovají optimálně vzhledem ke svým evolučním zájmům.<sup>43</sup>

**William Irons** pohlíží na kulturu (Cultural and Biological Success, 1979) jako na inkluzivní biologickou zdatnost, tj. lidé jsou úzce provázáni s konkrétním prostředím, které obývají, a chovají se tak, že v něm dosahují maximální inkluzivní biologické zdatnosti. Dle Ironse lidé vědomě sledují kulturní úspěch, ale nejsou si vědomi toho, že chování, které k němu vede, má důsledky ve vyšší inkluzivní biologické zdatnosti.<sup>44</sup>

### **1.3.2 Jiné významy pojmu kultura**

#### **Firemní kultura**

O *firemní kultuře* slyšíme poměrně velmi často. Ale co to znamená? Přesnou definici bychom hledali asi jen velmi těžko. I z tohoto důvodu je pojem firemní kultura užíván podle libosti a podle potřeby.

Jedna z mnoha definic zní: „*Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků.*“<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 55.

<sup>43</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 56.

<sup>44</sup> SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, s. 56.

<sup>45</sup> ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? *Business vize* [online]. 2010 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>.

Firemní kultura může být různá, ale vždy se skládá ze tří částí:

1. Atmosféra na pracovišti
2. Přístup ke stávajícím a potenciálním zákazníkům
3. Přístup k obchodním partnerům

Co se týče přístupu ke stávajícím a potenciálním zákazníkům, jde asi o nejvíce řešenou a viditelnou část firemní kultury. Tento přístup může zahrnovat maximální snahu vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc. V praxi to pak znamená např. možnost vrácení zboží či reklamaci, která proběhne ihned a bez udání důvodu, nebo dokonce v jiné prodejně a v jiné zemi. Současně může firma klást důraz na ekologii, dodržování zákonů, na děti a rodinu. Toto vše zvyšuje atraktivitu firmy a spadá to do firemní kultury. Tento druh firemní kultury můžeme vidět např. u švédské firmy *Ikea*.

Dalšími částmi firemní kultury je atmosféra na pracovišti, tj. přístup k zaměstnancům, jejich najímání, kariérní růst, benefity apod. a také přístup k obchodním partnerům. Je poměrně častým jevem, že přístup k zaměstnancům a obchodním partnerům není tak přívětivý jako k zákazníkům, to ale nemusí platit vždy a všude.

Firemní kulturu ovlivňují jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci. Příkladem může být např. vstřícnost ve firmě. Pokud přijdete to firmy, kde jsou na vás všichni milí, může to mít různé příčiny. Jedna je taková, že zaměstnavatel nařídil být vstřícný, tudíž to spadá do interních směrnic a zkrátka se tak všichni musí chovat. Dalším důvodem může být výborný kolektiv, kde vstřícnost a dobrá nálada je přirozená. Příjemné prostředí zde tedy vzniklo bez nařízení zaměstnavatele, což považuji za lepší variantu.

Firemní kulturu může zaměstnavatel ovlivňovat záměrně, ale i nepřímou, aniž by o tom sám věděl. Příkladem nepřímého ovlivnění může být požadavek na snížení počtu přijímaných reklamací. To může způsobit nevlídné jednání se zákazníky, a tudíž i méně příjemné pracovní klima. Přímé ovlivnění firemní kultury může být např. zavedení nevkusného *dress codu* nebo zavedení pochval formou nástěnky či volení zaměstnance měsíce.

Příkladem toho, kdy firemní kulturu ovlivňují samotní zaměstnanci, může být např. pořádání společných setkání, teambuilding apod. neboli mimopracovní aktivity, kdy se z kolegů stávají přátelé nebo naopak i nepřátelé. Tyto aktivity nemusí mít vždy jen pozitivní efekt.

Firemní kultura je důležitá z několika důvodů. Jedním z nich je fakt, že zákazník ví, co od dané firmy a jejích zaměstnanců může čekat. Toho využívají především nadnárodní řetězce, např. již zmíněná *Ikea*. Zákazník ví, že stejné zboží sežene jak v Ikee v Česku, tak v Ikee třeba v USA. Zrovna tak ví, že pokud bude nespokojen, může zboží bez udání důvodu vrátit a o své peníze nepřijde. Další důvod, proč je firemní kultura důležitá, je to, že nejen zákazník, ale i obchodní partner ví, co může od zaměstnanců firmy očekávat. Dá se tedy tvrdit, že firemní kultura podporuje prodej a obchod, neboť ztenčuje bariéru vedoucí od „přednákupního“ rozhodování ke kupnímu rozhodnutí.<sup>46</sup>

### **Politická kultura**

Pojem *politická kultura* je pojem politologický. Představuje jakýsi soubor neformálních etických pravidel, jejichž dodržování veřejnost od politických představitelů očekává. Tím je myšlena jak jejich obsahová úroveň, tak i znaková úroveň. Politická kultura se netýká jen politických institucí, politiků, ale i běžných občanů a jejich vztahu vůči politice. Často se setkáváme s politickou kulturou hlavně ve směru k politikům, k jejich chování, kterým se prezentují.

Podle politického analytika Jiřího Pehe (1997) mělo a má na formování české politické kultury vliv několik skutečností. Těmito skutečnostmi jsou:

1. Historická zkušenost – jak fungovaly politické instituce před sto nebo padesáti lety.
2. Způsob obnovení demokratického systému.
3. Nedůvěra ke všemu levicovému a socialistickému.
4. Existence regulujícího mezinárodního prostředí – omezení některých národních prvků.
5. Traumatické zkušenosti během procesu budování demokracie – rozdělení společného státu na Českou republiku a Slovenskou republiku.
6. Typ volebního zákona, který byl po revoluci přijat - občané nevybírají osobnosti, ale pouze politické strany.
7. Nedostatek komunikace uvnitř politického systému - souvisí s uzavřeným charakterem politických stran, což vede k nedostatečné komunikaci s občany.

---

<sup>46</sup> ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? *Business vize* [online]. 2010 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>.



8. Sklon k politickému opatrnickví a kulantnosti – neučiní se nic rozhodného.
9. Malá schopnost politické sebereflexe, tj. neschopnost zamyslet se sám nad sebou.
10. Zmizelý pocit „české výjimečnosti“ – po rozpadu Československa existoval pocit národní výlučnosti, na kterém se začala budovat identita nového státu, nynější politická situace je důsledkem krachu tohoto prvku.<sup>47</sup>

Jako základní pravidlo politické kultury je často zmiňováno desatero slovenské *Aliance Fair-play*.<sup>48</sup> V desateru jsou sepsány požadavky na to, jak by se měl každý politik chovat, např. vnímat politiku jako službu občanům, jednat čestně, bezúhonně, otevřeně a férově, zastupovat občanské zájmy, ne své vlastní, komunikovat a spolupracovat s občany, zodpovědně zacházet se zdroji pocházejících od občanů apod.

---

<sup>47</sup> PEHE, Jiří. *Politická kultura v České republice* [online]. 1997 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.pehe.cz/clanky/1997/politicka-kultura-v-ceske-republice>

<sup>48</sup> *Aliance Fair-play* je slovenská nevládní organizace, která usiluje o zvýšení standardů v práci politiků.

## 2. KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY

Mnoho společenských věd (sociologie, sociální antropologie, kulturní antropologie, psychologie apod.) dlouho hledaly a stále hledají kritéria, podle kterých by mohly rozlišit a poukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Jde především o taková kritéria, která modifikují interpersonální percepci,<sup>49</sup> komunikaci a také ta, která ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi včetně pozitivních a negativních stimulů ovlivňujících společenský úspěch, práci a podnikání. V odborné literatuře se můžeme nejčastěji setkat se dvěma přístupy; těmi jsou kulturní dimenze a kulturní standardy.

### Vymezení pojmů kulturní dimenze a kulturní standard

**Kulturní dimenze** si můžeme představit jako určité škály, jejichž krajní póly charakterizují extrémní vlastnosti. Jako příklad může sloužit jedna z kulturních dimenzí Geerta Hofsteda, a to *velká vs. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě*. Na jedné straně (pólu) této pomyslné škály stojí velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě, na straně druhé pak malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě. Jednotlivé kultury se pak nacházejí v různé vzdálenosti od těchto pólů. Díky této škále jsme schopni určovat a rozlišovat, které kultury mají větší, respektive menší snahu vyhnout se riziku a nejistotě, nebo které stojí uprostřed této škály, tj. ani jedna z těchto vlastností u nich nepřevažuje. Kulturní dimenze jsou tedy měřitelné a umožňují nám porovnávat i více kultur současně.

**Kulturní standardy** představují určité sociální normy, které jsou příslušníky dané kultury sdíleny a respektovány. Tyto normy zahrnují způsob myšlení, jednání, očekávání a hodnocení. Jsou měřítkem toho, co je v dané kultuře považováno za normální, správné, obvyklé, typické a akceptovatelné. Také určují míru tolerance jiných standardů, a to jak v rámci vlastní kultury, tak i cizí kultury. Kulturní standardy jsou součástí osobnosti každého jedince, na povrch ale vyplouvají většinou až při střetu s jinou kulturou. Na rozdíl od kulturních dimenzí standardy nepředstavují škálu, ale výsledky porovnání konkrétních kultur.

Kulturní standardy slouží jako metodický nástroj, který doposud nejkonkrétněji odhaluje a charakterizuje sociální normy příslušníků různých kultur. Avšak i tato

---

<sup>49</sup> Interpersonální percepce je proces, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace.

koncepce má své nedostatky, díky kterým bývá předmětem kritiky. Jako její hlavní nedostatky jsou uváděny:

1. Výrazná redukce sociální a kulturní reality – je označována za výhodu a současně úskalí koncepce kulturních standardů; umožňuje přehlednost, ale může vést ke stereotypizaci.
2. Vznik nových forem interakce, které nejsou popsány v kulturních standardech ani jedné ze zúčastněných stran.
3. Velký konstruktivismus a malá dynamika kulturních standardů – kulturní standardy nezohledňují faktory jako dobu trvání, intenzitu, dobrovolnost vzájemného kontaktu, příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř jejich vlastní kultury (sociální status, úroveň vzdělání, profese, podnikovou kulturu), dosavadní zkušenosti, sociální klima, osobnostní charakteristiky apod.

Jako výhody kulturních standardů můžeme zcela jistě označit dobrou přehlednost, snadné pochopení a zapamatování. Jde o blízké strukturování sociální reality, které nám umožňuje odvozovat konkrétní rady pro efektivní řešení problémů a konfliktů. Koncepce kulturních standardů je také využívána při interkulturním tréninku jak v podmínkách obchodní praxe, tak i pro vysvětlení řady běžných situací každodenního života.

Pojmy kulturní dimenze a kulturní standard lze buď významově rozlišovat, nebo je lze užívat jako synonyma. Většina autorů se přiklání spíše k užívání obou pojmů zároveň nebo pracují pouze s pojmem kulturní dimenze, ze kterých kulturní standardy vychází. S pojmem kulturní dimenze pracují např. Geert Hofstede (2007) nebo Fons Trompenaars (1993).

Ve své práci užívám oba termíny bez významového rozlišení, stejně jako I. Nový a S. Schroll-Machlová (2007), z jejichž práce v této kapitole vycházím.

## 2.1 České a německé kulturní dimenze a standardy ve vzájemném srovnání

V této části mé práce se budu zabývat kulturními standardy, které jsou pro českou a německou kulturu kontrastní. Jde o kulturní standardy, které jsou součástí těchto kulturních dimenzí:

- **Vztah ke strukturám**
- **Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace**
- **Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života**
- **Silný vs. slabý komunikační kontext**
- **Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota**
- **Polychronní vs. monochronní vnímání času**

Výše uvedené česko-německé kulturní dimenze popsali ve své práci (2007) I. Nový a S. Schroll-Machlová, kteří je takto vymezili na základě svého výzkumu komunikačního chování v českých a německých firmách. Jde o jedny z mála známých autorů, kteří se česko-německým kulturním standardům věnují takto detailně. Z tohoto důvodu je práce I. Nového a S. Schroll-Machlové, respektive jejich kniha *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá* (2007) základním zdrojem, ze kterého budu čerpat informace pro tuto kapitolu.

## 2.2 Vztah ke strukturám

Vztah ke strukturám souvisí především s tím, jak se daná kultura staví k plánům, předpisům, normám či standardům. Jde o jednu z největších a nejdůležitějších odlišností mezi Čechy a Němci.

### 2.2.1 Jací jsou Češi

Klíčovým českým standardem je *improvizace*. Ta pro Čechy představuje flexibilitu, vynalézavost, adaptabilitu a odbornost nejvyšší úrovně. Jde o žádanou dovednost, díky které jsou schopni si poradit i ve velmi komplikovaných a nepředvídatelných situacích. Improvizaci vidí jako svou nejsilnější konkurenční výhodu ve srovnání s ostatními kulturami, především pak s kulturou německou. Češi zastávají názor, že právě díky možnosti flexibilního rozhodování lze vymýšlet skutečně nové myšlenky a cenné nápady, které by bez tohoto přístupu nebylo možné realizovat.

Z tohoto postoje vyplývá i vztah Čechů k formálním náležitostem, jako jsou normy, plány, předpisy nebo pravidla. Češi je na rozdíl od Němců neuznávají, chápou je jako omezení a limity vylučující už předem další možnosti. Fakt, že Češi s těmito formálními pravidly nesouhlasí, ale neznamená, že je zcela odmítají. Existenci těchto náležitostí předpokládají. Chtějí vždy vědět, co se od nich očekává, tj. znát určité rozmezí či rozpětí, o kterém vědí, že když se v něm budou pohybovat, zaručuje to nekonfliktnost. Také předpokládají, že toto rozpětí bude co nejširší.

Velmi rozdílný je i způsob, jakým mají pravidla, normy, plány a předpisy vznikat. Češi je většinou odhadují tzv. „od zeleného stolu“, což jsou postupy, které nevychází z praxe ani z reality pracovních podmínek. Češi věří ve vlastní rozum a své životní a pracovní zkušenosti, Němci zase věří v předem stanovené řešení. To je také příčinou mnoha nedorozumění mezi těmito dvěma kulturami.

Z uvedeného standardu vyplývá **pět rysů**, se kterými se německá strana v českém prostředí setkává, tj.:

1. Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám
2. Vynalézavost a improvizace
3. Kvalita
4. Adaptabilita a schopnost učit se
5. Velkorysost a snaha být nad věcí

### **Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám**

Jak už bylo zmíněno, Češi neuznávají formální náležitosti. To vyplývá i z faktu, že se životní i pracovní podmínky často mění; jsou dynamické, a tudíž pro ně nelze vytvořit univerzálně platná pravidla, postupy a normy. Tyto normy a pravidla ve skutečnosti potlačují originální potenciál, který se skrývá v každé osobnosti a mohl by být pro okolí přínosem.

Formalizace vzbuzuje u Čechů nedůvěru a pochybnosti, vyvolává rezervovanost a omezuje pocit svobody, samostatnosti, nezávislosti nebo i hrdosti.

Co se týče pracovního prostředí, Češi se rádi plnohodnotně podílejí. Pokud jsou z tohoto procesu vynecháni a jejich činnost je redukována pouze na přihlížení, převažuje u nich pocit degradace a odcizení. To je doprovázeno i nízkou motivací, neidentifikací s prací či podnikem, nízkou úrovní spolehlivosti a odpovědnosti.

Nedůvěru v českém prostředí můžeme pozorovat i ve směru k písemné komunikaci. Tuto komunikaci považují za byrokratickou. Z tohoto důvodu preferují

komunikaci ústní, během které mohou získat mnoho dalších informací, což by při písemné komunikaci nebylo možné.

### **Vynalézavost a improvizace**

Typickou českou vlastností je i umět si poradit. Díky této vlastnosti si Češi snáz poradí i v nepředvídatelné a komplikované situaci. Dosáhnout svého cíle se snaží i za cenu, že to představuje množství dalších úkonů, se kterými na počátku nepočítali, např. využití neformálních vztahů, informací, přátelské výpomoci, ale i zručnosti a angažovanosti. Pokud dokáží dosáhnout i takto komplikovaného cíle, jsou na to náležitě hrdí. Pochvala a údiv okolí jsou pak tou největší odměnou.

Češi se často snaží dokázat nemožné, vrhají se i do takových úkolů, na které by si žádný Němec sám netroufl. Takovýchto úkonů jsou Češi schopni dosahovat i při nedostatečném vybavení a při nízkých finančních nákladech. Někdy je nezbytné obejít některé předpisy, překročit své pravomoci nebo i postupovat v rozporu s plánem. Nic z toho ale nevadí, pokud byl cíl splněn.

### **Kvalita**

Pro Čechy představuje pojem kvalita především funkčnost, tj. pokud věc funguje a lze ji užít bez jakýchkoli závažnějších problémů, byl úkol v zásadě splněn.

### **Adaptabilita a schopnost učit se**

Schopnost rychle se učit novým věcem a přizpůsobit se novým okolnostem je další typická česká schopnost. Tato schopnost je hnaná především snahou zachovat vlastní zájmy a vyhnout se konfliktům. Naši ochotu přizpůsobit se vcelku přesně vystihuje výraz „*moudřejší ustoupí*“.

Češi se s oblibou prezentují jako osoby, které jsou schopny a ochotny učit se novým věcem. Mají tendenci porozumět novým technologiím, postupům a informacím jako celku. Často jsou jejich snahy o porozumění doprovázeny připomínkami, novými nápady a doporučeními, které posouvají původní záměr dál.

### **Velkorysost a snaha být nad věcí**

Charakteristické výroky pro tento český rys mohou být např. „*být nad věcí*“, „*nedělat z komára velblouda*“ nebo „*nic není tak horké, jak se uvaří*“. Pro Čechy je nejdůležitější dosáhnout svého cíle nebo splnění daného úkolu. Pokud během procesu

dojde k vychýlení od původního plánu nebo dojde k vynechání nějakého dílčího prvku, jde o nepodstatnou záležitost. Hlavní je, že byl úkol splněn.

Jako výraz intelektu a dovednosti považují schopnost najít nejméně náročné, pohodlné a chytré řešení, díky kterému svého cíle dosahují. Současně sledují ale i jiné cíle, jejichž priority se mohou v průběhu času měnit.

Češi se snaží být nad věcí, např. předpokládají, že se některé problémy nebo překážky vyřeší samy, že ne všechny problémy a překážky vyžadují jejich pozornost. Vždy nejsou ale tyto odhady správné.

### **Německá interpretace**

Němci hodnotí českou improvizaci velice skepticky. Označují ji za neprofesionální, neobornou a nekvalifikovanou. A už vůbec ji nepovažují za něco, co je hodné obdivu a uznání. Improvizace podle Němců zcela narušuje plány, je chaotická a vede k nepředvídatelným situacím. Německá kultura se snaží riziku a nejistotě vyhýbat, což ve srovnání s českou kulturou stojí na zcela opačné straně této dimenze. Jde o hlavní důvod, proč dochází ke vzájemnému nepochopení a ke konfliktům.

#### **2.2.2 Jací jsou Němci**

Německý vztah ke strukturám je zcela opačný než ten český. Jak už bylo zmíněno, Němci se staví k improvizaci velmi negativně. Snaží se vyhnout riziku a nejistotě, což improvizace v žádném případě neumožňuje. Budoucnost se snaží co nejlépe podchytit, a to tak, aby je v budoucnu nemohlo nic překvapit a rozhodit.

Své plány formulují do nejmenších detailů a neustále je upřesňují. Jde o složitý postup, který ale považují za smysluplný. Důležitým bodem tohoto standardu je stanovení *optima*, kterého chtějí dosáhnout. Toto optimum nelze přesně definovat, ale vždy je spojeno s tou nejvyšší kvalitou, minimálními náklady, pečlivě propočítanými logistickými řetězci a časovou přesností. Dosažení optima závisí především na spolehlivých organizačních strukturách, systémech a normách. Snaží se zamezit všem poruchám, které by mohly nastat, např. zamezit nejednoznačností, nespolehlivostí, nerespektováním norem, odklonu od struktur nebo časovému zpoždění.

V normách a předpisech vidí Němci profesionalitu a prověřené historické zkušenosti, které není možné zpochybňovat ani obcházet. Jsou silně přesvědčeni o správnosti a jedinečnosti jejich předpisů a norem, a to tak, že nepřipouští žádné jiné

možné řešení. Pokud se přece jen objeví pochybnosti, je nutné je prokázat a navrhnout jejich změnu. Teprve poté lze postupovat jiným způsobem.

Mezi **německé charakteristické rysy** vyplývající z tohoto standardu patří:

1. Záliba v organizaci
2. Zaměřenost na detail
3. Důraz na funkční hierarchii

### **Záliba v organizaci**

Jde o přesně vypracované a předem promyšlené plány, postupy a normy, díky kterým Němci dosahují svých cílů. Velmi dobře tento rys shrnuje definice I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007, s. 93-94): *„Pracovní postupy jsou standardizovány, metody závazně sjednoceny, příslušná odpovědnost a pravomoc jednoznačně definovány, dělba práce objasněna, informační toky formalizovány a modely řešení problémových situací schematizovány.“*

### **Zaměřenost na detail**

Každou myšlenku propracují do úplného konce, a to nejen proto, že jde o součást plánu, ale i proto, že jim to dodává vnitřní klid a uspokojení z vlastní dokonalosti. Jde o německý perfekcionalismus, který udává kvalitu. Každá věc má pro ně stejnou váhu, což může vést k tomu, že se zabývají nepodstatným.

V komunikaci se setkáváme s těmito rysy:

1. Exaktní a velmi podrobný plán průběhu jakékoli aktivity
2. Předem projevovaná péče o odhalení možných chyb a snaha je již předem eliminovat
3. Pečlivá příprava veškerých jednání, vyjednávání, mítinků
4. Pořádek, který je nutnou podmínkou pro nepřehlédnutí chyb a nedostatků
5. Důležitost detailů, o kterých je třeba diskutovat, které je nutné vysvětlovat a připomínat

Tyto kroky jsou pro Němce velmi důležité, neboť díky nim jsou schopni snadno najít rizika a vytvořit si komplexní přehled o celé věci. Obvykle chtějí zvážit všechna možná řešení a celou záležitost skrz naskrz prověřit. Tento rys potvrzuje i fakt, že Němci mají tendenci vše dokládat a dokumentovat v písemné formě. Považují to za smysluplný úkon, bez kterého by nebylo možné najít příčinu chyby a také osobu, která je za ni zodpovědná.



## **Důraz na funkční hierarchii**

V německé organizaci má každá osoba přesně vymezené své pravomoci a odpovědnosti. Hierarchie a formální autorita zde mají věcný charakter, tj. jsou zaměřeny na úkol, problém nebo činnost.

Němci mají přesně vyznačený úsek práce, který respektují, jsou za něj zodpovědní, nepřekračují ho a bezpodmínečně se ho drží. Všichni jsou experty na svém úseku, kde musí ve věcné rovině působit natolik přesvědčivě, aby i jejich podřízení plnili své věcné úkoly do důsledku. Jinými slovy, každý pracovník se rozhoduje samostatně, na základě svých zkušeností a pravomocí a nikdo za něj jeho práci neudělá.

Věcně je definován i způsob řízení. Zcela postrádá sociálně psychologickou a individuálně psychologickou rovinu, neboť pouze věcné zvládnutí úkolu vede k úspěchu. Všechny tyto struktury a postupy mají formální charakter, včetně rozhovorů, diskusí a pracovních porad. Neformální kontakty, vztahy a informace jsou bezvýznamné, respektive nemají takovou váhu. Což je opět v opozici s českou kulturou, kde mají tyto struktury a postupy hlavně osobní charakter.

## **Česká interpretace**

Češi považují německou snahu vyhnout se nejistotě a riziku za přehnanou, úsměvnou, a někdy dokonce až za posměšnou. Důsledné plánování s omezením improvizace a intuice neuznávají a často nechápou.

Německou kvalitu, spolehlivost, trvanlivost, orientaci na zákazníky považují za hodnou obdivu. Avšak německý perfekcionalismus považují za neschopnost rozlišit mezi věcmi podstatnými a vedlejšími.

Rozhodování jim na české poměry trvá příliš dlouho. Písemné dokládání považují za přehnanou byrokracii a zdržování, což také vnímají jako omezení tvůrčího projevu osobnosti a samostatnosti. Němce považují za oběti jejich vlastního systému, norem a pravidel.

Českou a německou rozdílnost v tomto přístupu označili I. Nový a S. Schroll-Machlová (2007, s. 100) následovně: „*Němci hledají řešení jednoduše geniální, Češi pak spíše geniálně jednoduché.*“

U této kulturní dimenze uvedu výzkum Geerta Hofsteda,<sup>50</sup> ve kterém bylo zkoumáno a seřazeno více než sedmdesát zemí světa (včetně České republiky a Německa) podle jejich *Snahy vyhnout se riziku a nejistotě*. Jde o tzv. index UAI (Uncertainty Avoidance Index), přičemž čím vyšší hodnota indexu, tím víc se snaží daná kultura vyhnout riziku a nejistotě. Pro kulturu s vysokým UA indexem je typické podrobné plánování a záliba v pravidlech, předpisech a normách. Naopak kultury s nízkým UA indexem nejistotu a sklon k riziku tolerují. Česká republika má v tomto indexu 74 bodů, je tedy na 34. místě ze 74 zkoumaných zemí. Německo má 65 bodů, čímž se zařadilo na 43. místo.<sup>51</sup>

## 2.3 Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace

Kultury lze hodnotit i na základě způsobu jejich komunikace. Existují kultury neutrální, které jsou věcně orientované a preferují chladnou rozvážnost a kultury emocionální, které intenzivně pracují se svými pocity, prožitky a náladami. Projevy obou těchto kultur jsou velmi rozdílné. Stejně tak je tomu i v české a německé kultuře.

### 2.3.1 Jací jsou Češi

Češi jsou kulturou emocionální. Soustředí se hlavně na sociální vztahy, tj. na kvalitu vzájemných vztahů. Pochopitelně sdělují i obsah věcné povahy, avšak mnohem důležitější je pro ně fakt, jak toto sdělení vyzní, zda obsahuje sympatie či antipatie.

Příznivé sociální klima představuje pro Čechy cennou a společensky nezbytnou sociální hodnotu, díky které jsou schopni pracovat lépe a rychleji. Budovat a udržet dobré vztahy vyžaduje značné úsilí, tudíž ho očekávají i od svých partnerů. Pokud tomu tak není, cítí se dotčeni, raněni nebo dokonce uraženi a často ani další spolupráce není možná.

Z tohoto standardu také vyplývá, že jsou Češi schopni a ochotni se více angažovat pro své nadřízené a kolegy než pro firmu, značku nebo produkt. Neboť firmu tvoří právě lidé a jejich vzájemné vztahy.

---

<sup>50</sup> Gert Hofstede provedl výzkum v 74 zemích světa, na jehož základě vymezil pět kulturních dimenzí (vzdálenost mocenských pozic, individualismus, maskulinita vs. feminita, snaha vyhnout se riziku a nejistotě, dlouhodobá vs. krátkodobá orientace), pro tyto dimenze vytvořil indexy (PDI, IDV, MAS, UAI, LTO), díky kterým jsou měřitelné.

<sup>51</sup> HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 130-133.

Navazování nových vztahů probíhá u Čechů většinou rozpačitě. Na počátku jsou spíše rezervovaní, opatrní, mají pochybnosti a nedůvěru. Poté dojde k emocionálnímu posouzení partnera. Pokud bylo posouzení pozitivní, dojde k navázání důvěrnějšího vztahu. Pokud nebylo pozitivní, dojde k utvrzení počátečního odstupu a k neochotě dále spolupracovat.

**Česká orientace** na sociální vztahy je doprovázena těmito **třemi rysy**:

1. Nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi
2. Vyhýbání se konfliktům
3. Partikularismus

### **Nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi**

Negativní informace všeho druhu považují Češi za narušení a ohrožení dobrého sociálního klimatu a vzájemných vztahů. Z tohoto důvodu se snaží tyto informace omezit nebo se jim dokonce vyhýbat. Sdělování negativních informací považují za předčasné, neboť situace se může ještě změnit. Zde nastupuje opět česká improvizace a také spolehnutí na přátele.

Kromě toho, že Češi mají často problém sdělovat negativní informace, velké úskalí pro ně představuje i přijímání kritiky. Nechápu kritiku jako kritiku své práce, nýbrž jako kritiku své osoby.

### **Vyhýbání se konfliktům**

Tento rys bezesporu souvisí s rysem předešlým, tj. s neschopností sdělit negativní informace ve snaze předejít konfliktům nejen v oblasti osobního života, ale i pracovního. Často se pracovní konflikty stávají osobními konflikty, a to přináší řadu negativních důsledků, např. dlouhodobě napjatou atmosféru, omezení komunikace a spolupráce nebo i soupeření. Problémy neřeší věcně, ale spíše neformálně např. rozhovorem u šálku kávy nebo při návštěvě restaurace. Tento způsob řešení konfliktů považují za běžný lidský přístup a za uplatnění selského rozumu.

## **Partikularismus**

*Partikularismus*<sup>52</sup> představuje rozdílnost mezi tím, jak dokážeme jednat a angažovat se pro své přátele a známé oproti lidem, kteří jsou pro nás cizí. S tímto jednáním souvisí pochopitelně i vyšší míra odpovědnosti.

Česká kultura je ve světovém měřítku mírně partikularistická, avšak ve srovnání s kulturou německou je silně partikularistická. Češi jsou pro své známé schopni mimořádně se angažovat, vůči jejich prohřeškům jsou shovívavější a také jim snadno dokážou odpouštět. Ústní dohoda mezi přáteli je projevem záruky a úspěšné spolupráce. V českém prostředí není tedy na prvním místě věcná stránka (*„tak to má být a věc to tak vyžaduje“*), ale spíše fakt, pro koho je práce vykonávána (*„vůči komu to tak má být a kdo to vyžaduje“*).

Češi považují partikularismus za zjednodušení práce. Právě díky dosavadním zkušenostem, osobnímu poznání a důvěře, která z tohoto poznání vyplývá, jsou schopni odbourat zdlouhavé formální postupy a práci tak urychlit.

## **Německá interpretace**

Emoce v komunikaci, konkrétně pak hlavně v pracovní komunikaci, představují pro Němce (stejně jako improvizace) neprofesionalitu, nedostatečnou odbornost a také slabost.

Neformální sociální vztahy na pracovišti berou jako nabourání složitě optimalizovaného, propracovaného systému práce. Tyto vztahy patří do soukromé oblasti života. Pro Němce je zarážející i český způsob navazování vztahů, tj. počáteční odstup a následná rychlá změna chování. Z takového počínání jsou zmateni.

Český způsob řešení problémů nepovažují za správný, spíše ho vidí jako nemístný. Tyto postupy jsou pro ně nevypočitatelné, neoptimalizované a nestrukturované.

Osobní angažovanost v zaměstnání vnímají jako nemorální, nespolehlivé a nedůvěryhodné chování.

### **2.3.2 Jací jsou Němci**

Na rozdíl od Čechů se Němci soustředí především na věcný obsah sdělení a ne na příznivé sociální klima. To chápou pouze jako příjemný vedlejší efekt, který ale

---

<sup>52</sup> Opakem partikularismu je univerzalizmus, tj. univerzální respektování norem, pravidel a standardů všemi a za všech okolností, jde o stejnou míru angažovanosti vůči všem bez výjimky.

z hlediska průběhu a dosažení cíle není podstatný. Mnohem důležitější je co nejrychleji „přejít k věci“, „zůstat u problému“, „argumentovat fakty“. Věcné a přímé jednání, to pro Němce představuje profesionalitu.

Důvěra mezi německými kolegy se získává pouze na základě zvládnutí spolupráce v technických a organizačních záležitostech. Sociální schopnosti jako emocionalita, lidská vnímavost nebo citlivost nehrají významnou roli. Tím není myšleno, že by německé jednání zcela postrádalo lidskost; sociální aspekt je v jejich komunikaci také obsažen, jen mnohem menší měrou než je tomu v českém jednání.

Uznání a ocenění si zaslouží jen ten, kdo je expertem ve svém oboru a je vždy připraven. To je také dobrý podklad pro vzájemnou spolupráci a pozitivní sociální klima. Ve spolupráci s českou stranou je pro Němce také důležité, aby byli neustále zahrnováni dostatečným množstvím informací, faktů, údajů a ukazatelů. To vnímají Němci jako dobrou připravenost ke spolupráci a ochotu sdílet společné know how. Tyto informace jsou předávány jak ústně, tak písemně, což Němci preferují. Německý respekt lze získat i účastí na řešení vzniklých problémů ve společné práci a neustálou snahou o dobré pracovní výsledky. Takhle Němci vidí předpoklady pro dobrý, dlouhodobý a spolehlivý vztah.

Němci vnímají věcnost a připravenost pro spolupráci jako základ budoucího pozitivního sociálního vztahu. Češi to vidí zcela opačně, tj. snaží se nejdříve vybudovat spolehlivý příjemný vztah, který by byl základnou budoucí veškeré spolupráce. Jde o další zcela jasné důvody toho, proč mezi Čechy a Němci vznikají konflikty a nedorozumění. Rozdílnost obou pohledů lze parafrázovat podle I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007, s. 102) následovně: „*Pokud dobře pracujete, budu Vás mít rád*“, *uvažuje německý partner*. „*Pokud se budeme mít rádi, budu dobře pracovat*“, *je ústřední motiv českého partnera*.“

Navazování přátelství v zaměstnání, jak je tomu často v českém prostředí, není pro Němce obvyklé. Není výjimkou, že kolegové, kteří spolu pracují mnoho let, o svém soukromí nic nevědí. Přátelství navazují výhradně přes společné zájmy v soukromé oblasti života. Tento standard úzce souvisí s dalším německým standardem, s důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života.

Co se týče české vyhýbavosti ohledně sdělení negativních informací nebo dokonce „neřešení“ *konfliktů*, tak zde němečtí kolegové zaujímají též odlišné stanovisko. Snaží se vždy uvést problém na pravou míru. Problémy prezentují otevřeně, vzájemně je diskutují, analyzují a hledají vhodné řešení. Je zajímavé, že to, co Češi

nazývají konfliktem, Němci ještě konfliktem nenazývají. Navíc konflikt nevnímají jako spor, ale jako součást pracovního života.

K tomuto kulturnímu standardu se váže také způsob pojetí osobní odpovědnosti. Jak již bylo zmíněno, Češi pracují pro konkrétní lidi, tudíž jsou i těmito lidem odpovědní. V německé společnosti je to jinak. Zaměstnanci pracují pro firmu, řídí se jejími pravidly, tudíž cítí věcnou odpovědnost právě vůči firmě. Emoce a osobní pocity zde nemají místo, neboť ve svých důsledcích vedou k nespravedlnosti.

### **Česká interpretace**

Českou interpretaci tohoto kulturního standardu zjednodušeně popsal I. Nový se S. Schroll-Machlovou (2007, s. 104) takto: „*Češi pracují, aby mohli žít. Němci žijí, aby mohli pracovat.*“ Německou věcnost hodnotí Češi pozitivně, jde o schopnost, která často ulehčuje život. Avšak míru německé věcnosti vidí jako přehnaně vysokou. Díky ní působí Němci ve svém vystupování tvrdě, chladně a odtažitě.

Češi považují německý přístup ke konfliktům jako „pitvu za živa“. Věcný problém sice tento přístup vyřeší, ale bez sebemenšího ohledu na sociální klima a na nepříjemné pocity, které přetrvávají. Tento způsob řešení konfliktů může podle Čechů nadělat více škody než užitku.

I způsob nabývání důvěry v německé kultuře je pro Čechy poněkud strohý. Posouzení na základě věcných charakteristik je jistě důležité, ale osobní aspekt by se neměl vynechávat. Pro Čechy je mnohdy důležitější, s kým pracují, než to, jak ten, se kterým pracují, pracuje.

S touto kulturní dimenzí I. Nového a S. Schroll-Machlové (orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace) úzce souvisí i Hofstedova dimenze *Vzdálenost mocenských pozic* a *Míra individualismu*.

Vzdálenost mocenských pozic představuje, do jaké míry je daná společnost schopna akceptovat nerovné rozdělení moci, tedy jak moc je či není hierarchizována (nižší vs. vyšší Power Distance Index). Méně hierarchizované kultury mají ploché organizační struktury, což je možné pozorovat na množství neformálních vztahů v podniku. V tomto výzkumu se Česká republika s 57 body umístila na 45. - 46. místě,

Německo se 35 body na 63. - 65. pozici. Z toho vyplývá, že Německo patří k silně hierarchizovaným zemím, Česká republika spíše k mírně hierarchizovaným zemím.<sup>53</sup>

Míra individualismu, respektive míra individualismu a kolektivismu určuje, jak pevné vazby mezi jedinci určité kultury jsou, zda je důraz v otázkách odpovědnosti a nezávislosti kladen na jednotlivce nebo je rozložen ve skupině. Patří sem i skutečnost, jak moc jsou příslušníci dané kultury ochotni angažovat se pro příslušníky dané skupiny, pro své známé nebo pro cizí lidi. Na základě IDV indexu získala Česká republika 58 bodů, se kterými je ze 74 zemí na 26. místě, Německo je se 67 body na 18. místě. Z výsledků výzkumu vyplývá, že německá kultura je o něco více individualistická než česká kultura.<sup>54</sup>

## **2.4 Difúzní vs. specifický**

Národní kultury lze dále dělit na kultury difúzní a kultury specifické, tj. na kultury, které propojují jednotlivé oblasti života, a na ty, které je důsledně oddělují.

### **2.4.1 Jací jsou Češi**

Ve srovnání s německou kulturou je česká kultura difúzní. Nejčastěji jde o prolínání:

1. Práce a volného času
2. Emocionality a racionality
3. Pracovní role a vlastní osobnosti
4. Formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací

### **Prolínání práce a volného času**

Češi věnují mnoho úsilí a času, často i pracovního času na vytváření, udržování a rozvíjení osobních a přátelských vztahů. Není nic neobvyklého ptát se svého kolegy na informace týkající se rodiny, volného času apod. Nejde pouze o zdvořilostní otázky, ale o opravdový zájem o druhou osobu.

---

<sup>53</sup>HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43-45.

<sup>54</sup> HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 65-68.

V průběhu pracovní doby nepracují po celou dobu, prokládají ji odpočinkem třeba ve formě povídání si s kolegy nebo s nadřízeným. Tato skutečnost však neovlivňuje produktivitu práce, je srovnatelná s německou produktivitou, nebo je dokonce vyšší. Pokud práci nestihnou, především tu kancelářskou, dodělávají ji doma. Není tedy neobvyklé hovořit o pracovních záležitostech ve svém volném čase, zapojovat např. rodinu, přátele, sousedy apod.

Pracovní záležitosti s externími partnery obvykle řeší na obědě nebo při kávě, často i na vlastní náklady.

### **Prolínání racionality a emocionality**

Jak už bylo zmíněno, Češi jsou kulturou emocionální a jinak tomu není ani v oblasti práce a managementu. Emocionalita hraje významnou roli v každodenním životě člověka, a proto ji nelze oddělit.

Spolupráce v zaměstnání je též u Čechů silně ovlivněna vzájemnými sympatiemi a antipatiemi. Tak je tomu i při výběru pracovníků, kde významnou roli hraje první dojem a až poté odborná kvalifikace uchazečů. V souvislosti s emocemi se v českém pracovním prostředí často vyskytují negativní projevy chování jako např.: neochota poskytovat informace, neochota ke kompromisům, špatná nálada přenášená na kolegy či klienty, neochota uznat vlastní chybu, výmluvy, šíření pomluv, generalizace a personifikace i u malých problémů, urážlivost atd.

Češi pracují pro sebe nebo pro druhé lidi, nikoliv pro firmu, jak už bylo v předešlé kapitole zmíněno. Tento fakt se odráží i ve směru k jejich motivaci, která spočívá především v emocionální (osobní) rovině. Jde hlavně o:

1. Možnost naplnění osobních zájmů
2. Snahu vyhovět lidem, kterých si váží a které mají rádi
3. Dodatečnou materiální a nemateriální odměnu – i symbolická odměna má pro českého zaměstnance velký význam; jde o vyjádření úcty a toho, že si ho někdo váží

### **Prolínání pracovní role a osobnosti**

*Pracovní role* je z pohledu sociologie významný termín. I. Nový a S. Schroll-Machlová (2007, s. 73-74) ji definovali následovně: „*Pracovní role je dynamickou stránkou pracovního zařazení a představuje očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávaného pracovního místa. Pracovní role je tedy určitý ideál*



*odvozený z příslušného pracovního místa bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat. ‘‘*

Pracovní roli vytváří nejen technologie a organizace práce, ale i vlastní osobnost a národní kultura. Jsou kultury, pro které je naplňování „hraní“ rolí typické; jde především o západoevropské a severoamerické kultury. Česká kultura je v tomto směru ale velmi odlišná. Ta považuje naplňování pracovní role za nátlak potlačující osobní svobodu a individuální jednání. V českém prostředí se tedy s tímto chováním nesetkáme často, pokud ano, je to vnímáno jako něco falešného, chladného nebo i jako přetvářka.

Nenaplňování pracovní role nebo i překračování pracovní role je v českém prostředí vnímáno pozitivně, jde de facto o motivaci, která napomáhá zvýšit pracovní výkon a ztotožnit se s pracovním místem či firmou jako celkem.

### **Prolínání formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací**

V českém pracovním prostředí jsou typické neformální vztahy. Tyto vztahy a skupiny, které díky nim vznikají, hrají důležitou roli při rozhodování a řešení problémů. Závaznost těchto vztahů vyplývá především z morální odpovědnosti vůči kolegovi či nadřízenému, nikoliv vůči samotnému rozhodnutí. Na oficiální úrovni jsou tyto rozhodnutí jen formálně potvrzeny.

Neformální vztahy jsou vnímány jako pozitivní rys, díky kterému panuje v podniku příjemná atmosféra, při které lze otevřeně mluvit, docházet ke kompromisům a ke skupinové motivaci. Též konflikty jsou řešeny na neformální úrovni.

Rozsáhlá síť neformálních vztahů je pro Čechy charakteristická; poskytuje jim značné množství výhod a příležitostí. Ten, kdo s těmito vztahy umí obratně zacházet, může dosáhnout velkých úspěchů.

### **Německá interpretace**

Němci považují Čechy za nepředvídatelné a nečitelné. I po delší společně strávené době si nejsou jisti, co si o nich Češi myslí, jak uvažují a co od nich lze očekávat. To je způsobeno především českou difúzí. Díky ní jsou všechny oblasti života promíchávány a nelze zcela odhadnout, kdy a jak tyto oblasti ovlivní jejich pracovní jednání a sociální chování. Důsledkem toho dochází k nepochopení a k následným konfliktům.

V souvislosti s českým nerespektováním pracovní role se Němci cítí poněkud zmateně. Jsou zvyklí setkávat se s pracovní rolí, nikoliv s osobností. Tato skutečnost je pro německé manažery zdlouhavá a složitá.

Neformální vztahy jsou pro Němce nepřehledné a jen těžko pochopitelné. Využívání neformálních vztahů patřících do soukromé oblasti života v pracovních záležitostech vnímají jako zneužití těchto vztahů, což není podle nich správné ani etické. Českou personifikaci všeho vnímají jako překážku věcného a racionálního rozhodnutí a také jako bariéru, která stojí v cestě profesionálnímu zvládnutí pracovní role. Těž s neformálními informacemi mají potíže. Často nevědí které a v jaké míře využít a které si nechat pro sebe.

S českou difúzí si zkrátka Němci lámou hlavu; podle nich je zcela nekontrolovatelná, iracionální a brání dobrému pracovnímu výkonu.

#### **2.4.2 Jací jsou Němci**

Německá kultura je bezesporu specifická. Oddělování jednotlivých oblastí života k Němcům neodmyslitelně patří. Ty sféry života, které se v české společnosti navzájem prolínají, se v německé společnosti striktně oddělují. Jde tedy o oddělování:

1. Práce a volného času
2. Emocionality a racionality
3. Pracovní role a osobnosti
4. Formálních a neformálních vztahů, komunikačních cest a informací

#### **Oddělování práce a volného času**

Na rozdíl od svých českých kolegů Němci výrazně oddělují práci a dobu volna. V zaměstnání vykonávají pouze práci, vše ostatní odsouvají mimo. Tj. osobní záležitosti, sociální vztahy, zájmy, to vše řeší ve svém volnu. Práce a soukromí se navzájem nepřekrývají a neovlivňují.

Díky oddělování práce a soukromí jsou Němci schopni naplňovat své pracovní role. Hovořit o soukromých záležitostech v zaměstnání by podle nich vedlo jen ke zdržení a rozptýlení. Navíc otázky na kolegy ohledně soukromí považují za nevhodné.

## **Oddělování racionality a emocionality**

Němci si dávají velmi záležet na tom, aby (především v zaměstnání) oddělovali emoce od objektivních a věcných faktů. Racionalita je pro ně výrazem profesionality. Naopak veřejné projevy osobních pocitů jsou považovány za slabost a nedostatečnou odbornost. Neznamená to, že by u Němců chyběly osobní pocity či prožitky. Jen je ventilují mimo oblast práce, v soukromí.

Stejně tak i pracovní problémy jsou posuzovány na základě věcných a racionálních argumentů, nikoliv na základě argumentů vyplývajících z osobních pocitů.

Zcela rozdílným způsobem (oproti českému pracovnímu prostředí) je vnímána kritika. Zatímco Češi považují kritiku jako kritiku namířenou proti své osobě, nikoliv své práci, Němci kritiku v zaměstnání vnímají jedinečně jako kritiku (ne)odvedené práce či (ne)naplnění své pracovní role.

## **Oddělování pracovní role a osobnosti**

Jak už bylo zmíněno, pro západoevropské kultury je „hraní“ pracovních rolí typické. To se samozřejmě týká i německé kultury, pro kterou naplňování pracovní role do nejmenších detailů představuje profesionalitu.

Pro dokonalé zvládnutí své pracovní role je nutné, aby se pracovník vyznal ve všech oblastech své práce a omezil faktory, které ji mohou narušit, tj. soukromé záležitosti, emoce, neformálnost. Pokud pracovník perfektně zvládne svou pracovní roli, může působit na své okolí jako zkušený odborník i přesto, že je nezkušený začátečník.

S hraním pracovní role je spojena i vysoká psychická zátěž. Jen ve výjimečných případech se osobnostní rysy shodují s rysy pracovní role, tj. je nutné, aby pracovníci neustále předstírali, že jsou někým jiným, než ve skutečnosti jsou. A to jistě není jednoduché.

Pracovní role je obvykle definována na základě množství odpovědnosti, pravomocí, náplně práce, očekávaného pracovního jednání a sociálního chování. Proto není možné, aby osobní pocity a přesvědčení, soukromé záležitosti a neformální vztahy jakýmkoliv způsobem zasahovaly do oblasti práce; narušily by integritu pracovní role.

Tato skutečnost je dalším důvodem konfliktů a nedorozumění mezi Čechy a Němci. Německý pracovník dosahuje vyšších výkonů právě díky perfektnímu

zvládnutí pracovní role, českého pracovníka k vyššímu výkonu motivují sociální vztahy, emoce a osobní přesvědčení.

### **Oddělování formálních a neformálních vztahů, komunikačních cest a informací**

Není překvapující, že Němci striktně oddělují formální a neformální stránku své práce. Platí, že vše důležité se projednává na formální úrovni, tj. na poradách nebo mítincích – zde je prostor pro návrhy, stížnosti, hlasování, prezentování apod. Názory sdělují explicitně, pokud ne, nikdo o nich neví a nelze předpokládat, že by byly někdy vzaty v úvahu. Stejně tak informace, které sdělují mimo pracovní prostředí, tedy v neformálním prostředí jako např. u kávy či u oběda, nepovažují za podstatné či relevantní. Díky těmto pravidlům jsou schopni své problémy snáz uchopit a lépe je řešit.

Neformální pracovní vztahy vnímají vesměs negativně. Považují je za nekorektní, pokrytecké, utajené nebo i za tzv. „*zákulisní hry*“.

Oddělování jednotlivých částí života považují Němci za výhodné a efektivní. Dokáží se lépe soustředit na práci, naplňování své pracovní role, formální postupy a informace. Díky čemuž dosahují vysokých pracovních výkonů.

### **Česká interpretace**

Češi často popisují Němce jako lidi mnoha tváří. To je dáno tím, že německý komunikační styl a způsob chování se velmi liší podle toho, v jakém prostředí se s nimi setkáte. Což je ale pro Čechy jen těžko pochopitelné.

Německou profesionalitu, racionalitu, věcnost i formálnost považují Češi za obdivuhodnou. Bohužel vykoupené tím, že působí chladně a stroze, nejsou schopni spontánnosti a přiznání lidské slabosti.

Velmi překvapivá je pro Čechy i skutečnost, jak jsou Němci schopni bez větších problémů vstoupit do otevřeného konfliktu, jak dokáží dát najevo svou nespokojenost a zklamání. Tyto situace mohou nastat např. při nedodržení stanovených plánů a norem, díky kterým dochází k pracovním neúspěchům.

Jak už bylo zmíněno, Češi vnímají kritiku všeobecně těžko, přímou německou kritiku pak ještě hůře. Tu často považují za zklamání až za zradu.

Německé negativní nahlížení na neformální pracovní vztahy je pro české pracovníky též nepochopitelné, neboť neformální vztahy pro ně představují v pracovním procesu velkou výhodu (např. rychlejší a efektivnější řešení pracovních záležitostí).

## 2.5 Silný vs. slabý komunikační kontext

Silný komunikační kontext představuje implicitní způsob komunikace, která je založená především na nepřímých projevech komunikace, tj. sdělení nevyplývá pouze z verbální komunikace, ale i z neverbální komunikace (např. z mimiky, atmosféry, dřívější zkušenosti) nebo z kontextu situace. Slabý komunikační kontext naopak reprezentuje explicitní způsob komunikace, pro kterou je typická jasnost, přímost a věcnost, tj. „*vše, co má být sděleno, je sděleno*“.

### 2.5.1 Jací jsou Češi

Z předešlého popisu tohoto kulturního standardu není těžké si domyslet, že silný komunikační kontext je doménou především české kultury (pokud srovnáváme českou a německou kulturu).

Běžnou českou verbální komunikaci často doprovází neverbální komunikace v podobě nejrůznějších projevů lidského těla, jde o tzv. „*řeč těla*“. Jsou patrné emoce, mimika, oční kontakt. Roli hrají i skutečnosti jako načasování rozhovoru, společný či rozdílný status, společní přátelé nebo doba trvání vzájemného vztahu.

Česká komunikace je plná náznaků, mnohoznačností, širších souvislostí; používá mnoho slov a slovních obrátů. To vše může na cizince (na Němce) působit zmatečně a neupřímně. Češi jsou však na tento způsob komunikace hrdí, jsou schopni číst mezi řádky a rádi do konverzace zapojí značnou dávku humoru a ironie, což nutí posluchače k zamyšlení. Mimo jiné tento komunikační styl zajišťuje plynulost komunikace, což může být výhodné a příjemné.

S tímto kulturním standardem souvisí i to, jakým způsobem dávají Češi najevo svou nespokojenost, své problémy a konflikty, které je trápí. Většinou jde o nenápadné projevy jako utrápený či rozzlobený obličej, omezení vzájemné komunikace a osobního kontaktu, záminky pro nepřítomnost v zaměstnání apod.

Česká vyjednávací strategie je také velmi opatrná a citlivá. Jde o postupné a nepřímé sdělování záměrů, při kterém dochází k nepřetržitému vyhodnocování reakcí protistrany. Může to působit, že česká strana se snaží svého partnera znejistit a dlouho ho ponechat v nejasné situaci. Jen ve vzácných případech lze u české strany očekávat přímou konfrontaci.

## **Německá interpretace**

Český komunikační styl vnímají Němci jako nepřímý a opatrný, též jako vyhýbavý a neochotný nazývat věci pravým jménem. Někdy dokonce Němci nazývají Čechy jako lidi, kteří toho hodně namluví, ale v zásadě nic neřeknou.

Jelikož německý komunikační kontext je oproti tomu českému velmi slabý, mají problémy orientovat se v české komunikaci; správná interpretace sdělení jim činí také potíže. Příčiny tak velkých rozdílů ve způsobu komunikace můžeme hledat v rozdílných historických a osobních zkušenostech. České země byly v historii centralizované, z toho vychází i česká uzavřenost. Naopak německé země byly decentralizované a otevřené. Potíže držet krok s českým komunikačním stylem nemusí být problém jen pro cizince. I samotní příslušníci české kultury s tím mohou mít problém, pokud nejsou sociálně citliví nebo pokud nejsou dostatečně empatičtí.

Mimo špatnou interpretaci se lze setkat s tím, že Němec české sdělení vůbec nezaregistruje. Nemá v tomto směru vyvinuté „senzory“, které by byly schopny přijmout nepřímé české sdělení. Tato skutečnost souvisí i s tím, že Němci nejsou schopni zaregistrovat problém či nespokojenost u svého českého kolegy, neboť ten o těchto věcech přímo nehovoří. Někdy dokonce nabývají dojmu, že čeští kolegové nemají své vlastní názory, když často mlčí a projevují malou iniciativu.

Další věcí, kterou u svých českých kolegů postrádají, je zpětná vazba, reakce, argumenty a diskuze. Češi zaujímají stanovisko, že je vše pochopitelné, Němci se ale cítí být neinformováni.

### **2.5.2 Jací jsou Němci**

Pro německou kulturu je na rozdíl od české kultury typický slabý komunikační kontext. Německá komunikace je tedy zcela explicitní, otevřená a přímá.

Podstatný je obsah sdělení, ne jakým způsobem toto sdělení vyzní. Přímou německou konverzací nedoprovází jistá dávka diplomacie jako je tomu v české komunikaci. Němci se nezabývají tím, zda jejich sdělení někoho neurazilo, podstatná je pouze jednoznačná, přesná, jasná a nezpochybnitelná formulace onoho sdělení.

Sociálně psychologický kontext sdělení není tedy pro Němce vůbec důležitý. Vůbec neberou v úvahu, že by mohlo dojít k jiné interpretaci, než sami předem zamýšleli. I z tohoto důvodu vznikají mezi Čechy a Němci nedorozumění, které jsou pro Němce překvapující.

Potřeba explicitnosti, tedy sdělit vše do nejmenších detailů, je pro Němce důležitá z několika důvodů, např. snaha vyhnout se problémům a kolizím, dostatečná informovanost, neochota číst mezi řádky – jelikož by nemuselo dojít ke správné interpretaci, zdůraznit a potvrdit své odborné kompetence nebo i dát najevo svou připravenost ke spolupráci. Tento způsob komunikace Němci považují za nejefektivnější a nejdůležitější pro vytváření a udržování sociálních vztahů.

### **Česká interpretace**

V českoněmecké spolupráci mají Češi pocit, že svým německým kolegům neustále něco říkají, ale nic se neděje. To může být způsobeno celou řadou důvodů, např. český „vysokokontextový“ komunikační styl, který nejsou Němci schopni zaregistrovat nebo i informace sdělené v neformálním prostředí, které Němci neberou jako relevantní.

Často mají Češi také pocit, že jim Němci neustále sdělují banality a nepotřebné informace, tj. cítí se zahlceni. Díky tomu se pak cítí, jako kdyby je Němci považovali za neschopné či za nevzdělané.

## **2.6 Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota**

Další způsob, jak můžeme dělit národní kultury, je rozdělení na základě míry jejich sebevědomí a sebejistoty, tj. kultury, které mají nízké či kolísavé sebevědomí a sebejistotu a kultury, které naopak mají sebevědomí vysoké nebo přehnané.

### **2.6.1 Jací jsou Češi**

Česká kultura patří ke kulturám s nižším a kolísavým sebevědomím a sebejistotou. Je prokázáno, že většina Čechů se obvykle podceňuje, menší část z nich má naopak tendence své schopnosti přeceňovat.

To, co navenek působí jako nízké sebevědomí, může být ve skutečnosti pouhá neschopnost prezentovat své zájmy a názory navenek či obava ze zesměšnění. Ve spolupráci s německými kolegy se Češi necítí být o nic hloupější ani neschopnější. Bohužel ostych dělá z Čechů v komunikaci s Němci nerovné partnery.

České prezentace většinou začínají omluvami za drobné nedokonalosti, načež Češi od svých německých kolegů očekávají, že s danými omluvami nebudou souhlasit.

V českém prostředí jsou omluvy považovány za slušnost v rámci společenského styku, v německém prostředí nikoliv.

Opačným jevem, se kterým se můžeme v českém prostředí setkat, je již zmíněné přehnaně vysoké sebevědomí. Jde o sebepřeceňování, kdy člověk není schopen odhadnout své schopnosti a dovednosti, např. přijmutím nesplnitelného nebo nereálného úkolu či projektu. Někdy může dokonce nastat situace, kdy se nízké sebevědomí střídá s přehnaně vysokým sebevědomím u jedné a téže osoby. Takovéto chování je pak pro okolí (nejen to německé) matoucí a nepřehledné.

### **Německá interpretace**

Jak už bylo zmíněno, Češi považují omluvy na počátku jejich komunikace s německými kolegy za společenskou konvenci, kterou ale Němci nesdílejí. Omluvy vnímají jako skutečný stav věci, proto je také nevyvracejí. Jediné, co z těchto omluv plyne, je fakt, že Češi ve spolupráci s Němci ztrácejí nebo snižují svojí vyjednávací pozici. Neustálé omluvy mohou být mimo jiné považovány z německé strany za zinscenované a nekalé praktiky.

České proměnlivé chování (z vysokého až přehnaného sebevědomí na nízké sebevědomí a podceňování se) je pro Němce těžko pochopitelné, díky tomu se ve spolupráci s Čechy cítí bezradní.

### **2.6.2 Jací jsou Němci**

Německá kultura se řadí spíše ke kulturám s vysokým sebevědomím a sebejistotou. Je to dáno jejich způsobem života, jejich „hraním“ pracovních rolí. To, co je ostatními považováno jako přehnané sebevědomí, Němci vnímají jako pozitivní osobní charakteristiky, např. jako profesionalitu, výkonnost, moc, hodnověrnost apod.

Sebevědomým vystupováním se snaží vzbudit dojem experta, který se ve své práci dobře vyzná. Tomu pak podřizují svůj komunikační styl i celkové osobní vystupování.

Své názory sdělují jasně a srozumitelně, a to i v případě, že je o ně nikdo nepožádá. Nemají potíže poukázat na chyby svých kolegů, oponovat jim, korigovat je a ani vstoupit do konfliktu, vyžaduje-li to situace. Pokud pevně zastávají nějaký názor, snaží se celé své okolí přesvědčit o jeho správnosti a jen těžko se nechají přesvědčit



o opaku. Do svého projevu často zapojují neverbální gesta (na rozdíl od Čechů zřejmě gesta), která mohou působit jako síla, suverenita, absence obav a strachu.

Němečtí pracovníci si kromě prezentace produktů, služeb a firmy dávají velmi záležet i na sebe prezentaci. Pochybnosti o sobě samém snižují nejen atraktivitu, ale i hodnotu všeho, co jedinec vykoná. V německém podniku není neobvyklá pozitivní sebe prezentace před nadřízenými. To může působit jako přehnané sebevědomí a sebejistota, ale jde především o jistotu vyplývající z dobrého zvládnutí své pracovní role.

Německé vystupování má i historické souvislosti, tj. Němci se snaží vnést národní povědomí a hrdost i do oblasti ekonomické výkonnosti a úspěchu v mezinárodní konkurenci.

### **Česká interpretace**

Německé vystupování působí na Čechy velmi sebejistě a nekompromisně. To vše umocňuje ještě německý jazyk, který je ve srovnání s češtinou tvrdý. Takovéto chování nemá u Čechů příliš pozitivní ohlasy, někdy je dokonce vnímáno jako nepřilíh férované a připravené nebo jako výzva k měření sil. I z tohoto důvodu se Češi ve spolupráci s německými kolegy podceňují, jsou ostražití a udržují si odstup.

## **2.7 Polychronní vs. monochronní vnímání času**

Poslední způsob, jak můžeme rozdělit kultury z pohledu kulturních dimenzí a standardů, je rozdělení kultur na základě toho, jak vnímají a zachází s časem. Jde o kultury s monochronním vnímáním času - tyto kultury kladou velký důraz na dodržování časového rozvrhu. Dalším typem jsou polychronní kultury – pro tyto kultury není přesné dodržování časového rozvrhu tak důležité.

### **2.7.1 Jací jsou Češi**

Pro českou kulturu je příznačná (ve srovnání s německou kulturou) spíše „*polychronie*“ času. Jde o takové nakládání s časem, kde časový rozvrh a jeho přesné dodržování nehraje velkou roli; rozvrh má spíše informativní a orientační funkci. Drobná zpoždění jsou normální a nehrozí za ně žádné důsledky ani sankce. Charakteristické je i volnější zacházení s termíny a ochota nechat problém dojít až do samého konce.

Dalším projevem české polychronie je i schopnost a ochota vykonávat více činností současně. V českém případě se tomu tak děje ze dvou důvodů, a to, že v určitých případech jim nic jiného nezbyvá a pak z pocitu uspokojení. Tento standard souvisí opět s českou improvizací, která se v českém prostředí cení.

U Čechů se můžeme setkat s nerovnoměrností pracovního výkonu, to se může projevat např. tím, že čeští pracovníci budou záměrně pracovat rychleji, než je obvyklé, aby si na závěr pracovní doby vyšetřili čas na osobní záležitosti (na kávu, na povídání s kolegy apod.).

### **Německá interpretace**

Dělat více činností najednou a nedodržování termínů považují za špatnou organizaci času a práce, tedy i za neprofesionalitu a nespolehlivost.

České „zrychlení“ práce (ať už z důvodu vyšetřit si čas na osobní záležitosti nebo z důvodu nestíhání termínů) považují též za špatné plánování času. Pokud je možné stihnout zadanou práci dřív, měla tak být již předtím naplánována.

### **2.7.2 Jací jsou Němci**

Ve srovnání s českou kulturou stojí německá kultura přesně na opačném pólu vnímání času, tj. je pro ni typická monochronie času. Přesné dodržování časového rozvrhu hraje v životě Němců podstatnou roli, neboť jim poskytuje snadnou orientaci v čase. Zastávají názor, že všechny úkoly, problém i práce musí být důkladně naplánovány a strukturovány. Plnění úkolu v přesně vymezeném časovém úseku je v německé společnosti symbolem kvality. Současné vykonávání několika činností považují za nespolehlivé, proto se vždy věnují pouze jedné činnosti a teprve po jejím skončení se věnují činnosti následující.

Všechny odchylky a nepřesnosti vnímají velmi osobně a citlivě. Ten, kdo nedodrží předem dohodnutá pravidla, je v jejich očích vnímán jako nespolehlivý, neprofesionální, nekorektní a neuctivý.

### **Česká interpretace**

Absolutní dodržování časového rozvrhu působí na Čechy úsměvně. Osoby, které ho přesně dodržují, považují za nepružné. Německá neochota pozměnit časový rozvrh, i přesto že to situace vyžaduje, je podle Čechů projevem neslušnosti a někdy dokonce neschopnosti.

### 3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V PROSTŘEDÍ ČESKÉ A NĚMECKÉ MLÁDEŽE

O koncepci kulturních dimenzí a standardů budou nejspíš vždy vedeny spory týkající se jejich univerzálnosti a obecné platnosti. Lze ale očekávat, že se kulturní standardy budou k sobě neustále přibližovat, že ta pomyslná propast mezi českou a německou kulturou v určitých kulturních dimenzích nebude tak velká. To je dáno především rychlostí toho, jak se budou naše společnosti sblížovat, a to hlavně v oblasti ekonomiky, práva a politiky. Můžeme se setkat s názorem, že uvedené kulturní dimenze a standardy platily pouze u starší generace, že je tomu u mladých lidí jinak, že se mění. A to je také cílem mého dotazníkového šetření: zjistit, zda uvedené česko-německé standardy a dimenze jsou u mladé generace stále platné, či nikoliv.

#### 3.1 Metodologie dotazníkového šetření

Výzkum česko-německých kulturních standardů jsem provedla na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby jeho výsledky mohly co nejlépe zodpovědět, jaký názor má současná mladá generace Čechů na Němce, a naopak jaký názor na Čechy má současná německá mládež. Tedy, zda jsou uvedené kulturní dimenze a standardy u mladé generace stále platné, nebo ne. Ověřovány byly dimenze a standardy vymezené I. Novým a S. Schroll-Machlovou (2007), které jsem popisovala v předchozí kapitole.

Dotazování byli především studenti univerzit, ale i mladí lidé, kteří již vystudovali a pracují (lidé od 18 do 28 let).<sup>55</sup> Odpovědi jsem sbírala v období od 6. února 2016 do 31. března 2016 na několika místech v ČR i v SRN. V České republice jsem prováděla výzkum v celkem v pěti městech; v mém rodném městě Sokolově, v Karlových Varech, v Českých Budějovicích, v Praze a v Plzni. Pokud šlo o univerzitní město, směřovala jsem se svými dotazníky vždy na místní univerzitu či vysokou školu. Pokud šlo o město bez univerzity nebo vysoké školy, sbírala jsem dotazníky v okolí středních škol a ve frekventovaných lokalitách. V Německu jsem rozdávala dotazníky ve dvou městech, v Pasově a v Regensburgu; také především na akademické půdě.

---

<sup>55</sup> Mládež je většinou definována jako mladí lidé ve věku od 12 do 27 let. Pro svůj výzkum jsem si vybrala respondenty ve věku od 18 do 28 let, neboť právě k této věkové skupině jsem měla největší přístup.

Důvodem, proč jsem si vybrala prostředí univerzity, je skutečnost, že právě zde se nachází dle mého názoru největší koncentrace respondentů mnou vybrané cílové skupiny. Mou snahou bylo získat co nejvíce odpovědí, aby byl výsledek pokud možno nejkvalitnější. Nakonec jsem získala odpovědi od 140 respondentů (od 70 Čechů a 70 Němců). Můj výzkum samozřejmě nezodpoví, co si myslí všichni mladí Češi a Němci, ale může se o to alespoň pokusit a přiblížit nám skutečný stav věci.

Odpovědi jsem získávala dvojím způsobem: jednak při osobním kontaktu s respondentem, jednak v elektronické podobě pomocí formulářů od společnosti Google.<sup>56</sup> Díky elektronickému získávání odpovědí se mi podařilo získat odpovědi od respondentů ze vzdálenějších částí ČR a SRN.

V České republice jsem ze 70 respondentů kontaktovala osobně 58 respondentů, zbylých 12 elektronicky. V Německu jsem ze 70 respondentů kontaktovala 45 osobně a 25 elektronicky.

### **3.2 Charakteristika dotazníku**

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část dotazníku se skládá z 20 otázek, které lze rozdělit do šesti okruhů, které odpovídají šesti kulturním dimenzím podle I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007). Jsou to:

1. Vztah ke strukturám
2. Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace
3. Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života
4. Silný vs. slabý komunikační kontext
5. Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota
6. Polychronní vs. monochronní vnímání času

Výše uvedené kulturní dimenze považuji za základní dimenze, proto právě tyto dimenze ve své práci ověřuji. Na základě toho, jak je popisují I. Nový a S. Schroll-Machlová (2007), jsem vytvořila otázky pro můj dotazník. To, která otázka náleží oné kulturní dimenzi, je patrné z podkapitoly 3.4.3. *Zkoumané kontrastní česko-německé*

---

<sup>56</sup> Společnost Google nabízí bezplatné a snadné vytvoření formuláře/dotazníku, který poskytuje rychlou zpětnou vazbu. K dispozici jsou grafy s odpověďmi, ze kterých je možné vyčíst všechny potřebné informace. Odkaz: <https://www.google.com/forms/about/>.

*kulturní dimenze a standardy českého dotazníku.* Tyto kulturní dimenze a standardy jsou vhodné pro můj výzkum díky své detailnosti a protikladnému charakteru.

Každá dimenze je zastoupena 2-5 otázkami, které jsou záměrně zpřeházeny tak, aby nutily respondenta k zamyšlení. Otázky jsou formulovány kontrastně, tj. ve formě dvou tvrzení „A“ a „B“ (kromě otázky č. 13). Po respondentech bylo požadováno, aby zaškrtnli to tvrzení, které nejvíce odpovídá jejich názoru o druhé národnosti. Výjimkou byly otázky č. 4 a č. 13, u nichž měl respondent vybrat to tvrzení, které nejlépe odpovídá tomu, co si myslí on sám o sobě. Každé tvrzení znázorňuje krajní až extrémní charakteristiku dané kulturní dimenze. Odpověď bylo možné vybrat z pěti možností (kromě otázky č. 13).

Druhá část dotazníku je věnována údajům o respondentech (tj. jejich pohlaví, věk, národnost, univerzita kde studují, počet Čechů/Němců, které znají osobně, nebo také, zda je součástí jejich širšího příbuzenstva nějaký Čech/Němec).

Dotazník je zpracován ve třech verzích, v české a v německé verzi určené respondentům, a také ve třetí verzi, která slouží jako manuál pro vyhodnocování dotazníkového šetření (více v kapitole 3.4.3).

### **3.3 Údaje o respondentech**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 140 respondentů, z toho 70 na české straně a 70 na německé straně. Ze 70 Čechů vyplnilo dotazník celkem 47 žen (přibližně 67 %) a 23 mužů (přibližně 33 %). Ze 70 Němců se výzkumu zúčastnilo celkem 37 žen (cca 53 %) a 33 mužů (cca 47 %).

Dotazník zodpovídali respondenti ve věku od 18 do 28 let, nejčastěji pak ve věku od 20 do 26 let.

Jak už bylo uvedeno na začátku této kapitoly, dotazník jsem dávala k vyplnění v několika městech ČR i SRN. Nejvíce českých odpovědí jsem získala v Českých Budějovicích a v Praze, o něco méně pak v Plzni a Karlových Varech. Výzkumu se zúčastnili i respondenti z jiných částí republiky, např. studenti Univerzity Palackého v Olomouci nebo čeští studenti studující na Univerzitě v Pasově. Nejvíce německých odpovědí jsem získala na univerzitě v Pasově a v Regensburgu, některé odpovědi pak od respondentů Univerzity Friedricha Schillera v Jeně a od studentů Technické univerzity v Berlíně.

Jedna z otázek pro respondenty byla, kolik Němců (v českém případě) nebo Čechů (v německém případě) zná osobně. U české mládeže byla nejčastější odpověď 2-5 Němců (přibližně 37 % respondentů) a více než 10 Němců (přibližně 33 % respondentů). Jen přibližně 11 % respondentů neznalo osobně žádného Němce. U německé mládeže byly nejčastější odpovědi stejné, tj. 2-5 Čechů (cca 40 % respondentů) a více než 10 Čechů (cca 23 % respondentů).

Poslední otázkou pro respondenty bylo, zda má ve své rodině německé (v českém případě) nebo české občany (v německém případě). Většina českých i německých respondentů odpověděla, že ne. Jen přibližně 27 % dotazovaných Čechů uvedla přítomnost Němce v rodině a přibližně 11 % dotazovaných Němců uvedla přítomnost Čecha v rodině.

### 3.4 Verze dotazníkového šetření

#### 3.4.1 Česká verze dotazníkového šetření

##### Dotazníkové šetření

**Zaškrtnutím odpovídající odpovědi prosím zodpovězte, které tvrzení nejvíce odpovídá Vašemu názoru o Němcích.**

**V otázkách č. 4 a č. 13 vyberte prosím tvrzení, které nejlépe odpovídá tomu, co si Vy sami myslíte o sobě.**

##### 1. otázka

**A:** Zákony a předpisy berou velmi vážně; striktně je dodržují (např. dodržování rychlosti na silnici, dodržování termínů).

**B:** Zákony a předpisy se snaží obcházet, často se o to pokouší pomocí improvizace.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

##### 2. otázka

**A:** Své emoce nedávají najevo; díky tomu působí chladně až lhostejně, projevení emocí považují za neprofesionální.

**B:** Své emoce (radost, pláč, nadsázku, gestikulaci) dávají v jistých mezích najevo, je to pro ně přirozené a lidské.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

##### 3. otázka

**A:** Ve svém vyjadřování jsou věcní. Vše, co má být sděleno, je sděleno. To, jakým způsobem sdělení vyzní, není pro ně důležité.

**B:** Na prvním místě v komunikaci je příjemná sociální atmosféra, sdělení jako takové je až na druhém místě.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

##### 4. otázka (zodpovídáme sami o sobě)

**A:** Schopnost zvládnout několik činností současně vnímám jako projev mimořádných schopností, profesionality a flexibility; umět improvizovat hodnotím jako pozitivní vlastnost.

**B:** Dělat několik činností najednou a nedržet se časového rozvrhu považuji za špatnou organizaci svého času; takovéto zacházení s časem je nespolehlivé a neprofesionální.

- |                           |                                 |                                     |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasí |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                     |

### 5. otázka

**A:** Ve svém vystupování působí sebejistě a sebevědomě, tím dávají najevo, že jsou odborníky a že se v dané věci vyznají.

**B:** Často se podceňují, jejich projev je nevýrazný, a díky tomu mají problém prosadit vlastní zájmy.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 6. otázka

**A:** Prověřená pravidla jsou pro ně při řešení problému důležitější nežli ohled na mezilidské vztahy.

**B:** Dávají přednost individuálnímu a osobitému přístupu ke konkrétnímu člověku, pravidla nemají až takovou váhu.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 7. otázka

**A:** Jsou chladně rozvážní až zdrženliví, emoce do svého projevu nezahrnují, nenechají se vyvést z míry.

**B:** Jsou impulsivní a nechají se ovlivnit svými emocemi.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 8. otázka

**A:** Striktně oddělují svůj profesní život od života osobního (např. nenosí si práci domů, přátelské tlachání v práci neexistuje).

**B:** V zaměstnání navazují a pěstují přátelské vztahy s kolegy. Nevidí na tom nic špatného, díky tomu, že své kolegy znají, pracují rychleji a dokáží lépe odhadnout určité situace.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |



### 9. otázka

**A:** Emoce hrají v jejich komunikaci, a to i v pracovní komunikaci, významnou roli; dávají projevu argumentační váhu.

**B:** Emocionalitu řadí do soukromé sféry, v oblasti práce nemá žádnou váhu a je projevem neprofesionality.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 10. otázka

**A:** Dodržují přesný časový rozvrh, nezačnou jinou činnost, dokud nejsou hotovi s činností předešlou, dodržují termíny.

**B:** Časový rozvrh není pro ně tak důležitý, často dělají několik činností najednou, drobná zpoždění jsou normální.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 11. otázka

**A:** Své názory prezentují jasně, zřetelně a jednoznačně, nezdráhají se oponovat, korigovat a komentovat názory kolegů.

**B:** Své názory prezentují rozpačitě a opatrně, jsou neprůbojní; než aby riskovali, že se zesměšní, raději neřeknou nic.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 12. otázka

**A:** Pokud něco nejde podle plánu, snaží se vymyslet jiná řešení jak práci dokončit.

**B:** Pokud něco nejde podle plánu, celou práci odvolají a vymýšlí ji od základů znovu, jiná řešení neuznávají.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

### 13. otázka (zodpovídáme sami o sobě)

**Tvrzení:** Pro své přátele, kolegy, nadřízené a známé jsem ochoten se angažovat a pracovat více než pro jiné lidi, kteří mi nejsou tak blízcí; jejich chyby a nedostatky odpouštím a snáz přehlížím.

- a) S tvrzením souhlasím                      c) S tvrzením spíše                      d) S tvrzením nesouhlasím  
b) S tvrzením nesouhlasím                      souhlasím

**14. otázka**

**A:** Není pro ně problém sdělit negativní informace, kritiku či vstoupit do otevřeného konfliktu (např. dát jasně najevo svou nespokojenost).

**B:** Sdělování negativních informací se vyhýbají nebo je oddalují, protože by se tyto informace mohly druhé osoby dotknout.

- a) Souhlasím s tvrzením A                      c) Spíše souhlasím                      e) Ani s jedním  
b) Souhlasím s tvrzením B                      s tvrzením A                      tvrzením nesouhlasím  
d) Spíše souhlasím  
s tvrzením B

**15. otázka**

**A:** Jsou velice schopní, mají své kvality, které ale často díky nízkému sebevědomí neumějí prosadit.

**B:** Působí až přehnaně sebevědomě, což někdy působí nepřesvědčivě a naučeně.

- a) Souhlasím s tvrzením A                      c) Spíše souhlasím                      e) Ani s jedním  
b) Souhlasím s tvrzením B                      s tvrzením A                      tvrzením nesouhlasím  
d) Spíše souhlasím  
s tvrzením B

**16. otázka**

**A:** Při plnění úkolů se snaží vyhnout riziku a nejistotě, toho dosahují připraveností a detailním plánováním, mají zálibu v organizaci, která pro ně znamená kvalitu.

**B:** Velmi detailní plánování považují za neschopnost rozlišovat mezi tím, co je podstatné a co ne; za symbol kvality považují spíše schopnost improvizovat.

- a) Souhlasím s tvrzením A                      c) Spíše souhlasím                      e) Ani s jedním  
b) Souhlasím s tvrzením B                      s tvrzením A                      tvrzením nesouhlasím  
d) Spíše souhlasím  
s tvrzením B

**17. otázka**

**A:** Kladou si takové cíle, o nichž vědí, že je dokáží splnit; pokud se jim již na začátku jeví úkol jako nesplnitelný, nepřijmou ho.

**B:** Kladou si přehnaně vysoké cíle, pak dochází ke kolizi a nastoupí improvizace.

- a) Souhlasím s tvrzením A                      c) Spíše souhlasím                      e) Ani s jedním  
b) Souhlasím s tvrzením B                      s tvrzením A                      tvrzením nesouhlasím  
d) Spíše souhlasím  
s tvrzením B

**18. otázka**

**A:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, chápou to jako kritiku své práce.

**B:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, považují to za kritiku své osoby.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**19. otázka**

**A:** Plánují dlouhodobě a hledí do budoucnosti (např. v oblasti investic, osobní vytrvalosti či šetrnosti k životnímu prostředí).

**B:** Jejich plány jsou spíše krátkodobé, řeší věci v momentě, kdy přijdou.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**20. otázka**

**A:** Mají velký smysl pro detail, často nedokáží rozlišit mezi věcmi podstatnými a vedlejšími.

**B:** Zaměřují se jen na jádro věci, nedotahují myšlenky do konce.

- |                           |                                 |                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

---

**Údaje o respondentovi:**

**1. Pohlaví**

- a) Žena                      b) Muž

**4. Univerzita**

.....

**2. Věk**

.....

**5. Počet Čechů/Němců, které znáte osobně**

- a) 0-1   b) 2-5   c) 6-10   d) Více než 10

**3. Národnost**

- a) Česká                      b) Německá

**6. Čech/ Němec v rodině**

- a) Ano                      b) Ne

### 3.4.2 Německá verze dotazníkového šetření

#### Fragebogen

Mit dem Ankreuzen der entsprechenden Antwort beantworten Sie bitte, welche Behauptung („A“ oder „B“) Ihrer Meinung über Tschechen am meisten entspricht.

In den Fragen Nr. 4 und Nr. 13 wählen Sie bitte die Behauptung, die am ehesten Ihrer Meinung über sich selbst entspricht.

##### 1. Frage

**A:** Gesetze und Vorschriften nehmen sie sehr ernst und befolgen diese strikt (z.B. Beachtung des Tempolimits, Beachtung der Termine).

**B:** Sie bemühen sich, Gesetze und Vorschriften zu umgehen, oftmals durch Improvisieren

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner der beiden Behauptungen zu

##### 2. Frage

**A:** Ihre Emotionen drücken sie nicht aus; deshalb wirken sie kalt, oder sogar gleichgültig, den Ausdruck von Emotionen sehen sie als etwas Unprofessionelles.

**B:** Ihre Emotionen (Freude, Weinen, Übertreibung, Gestikulation) äußern sie nur begrenzt, es ist für sie natürlich und menschlich.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

##### 3. Frage

**A:** Ihre Ausdrucksweise ist sachlich. Alles was mitgeteilt werden soll, wird mitgeteilt. Wie die Aussage wirkt, ist für sie unwichtig.

**B:** An erster Stelle in der Kommunikation steht die angenehme soziale Atmosphäre, die Aussage als solche steht erst an zweiter Stelle.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

##### 4. Frage (beantworten Sie über sich selbst)

**A:** Die Fähigkeit, gleichzeitig mehrere Tätigkeiten auszuüben, halte ich für eine besondere Fähigkeit, sie ist Ausdruck von Professionalität und Flexibilität; Improvisation bewerte ich positiv.

**B:** Mehrere Tätigkeiten gleichzeitig auszuüben und den Zeitplan nicht einzuhalten steht für eine schlechte Organisation meiner Zeit. Ein solcher Umgang mit Zeit ist unzulässig und unprofessionell.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu
- b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu
- d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

### 5. Frage

**A:** Ihre Äußerungen wirken selbstbewusst und selbstsicher, damit zeigen sie, dass sie Fachmänner auf einem bestimmten Gebiet sind und dass sie sich auskennen.

**B:** Sie unterschätzen sich oft, ihre Äußerungen sind unauffällig, daher haben sie Probleme mit der Durchsetzung ihrer Interessen.

- a) Ich stimme mit Behauptung A zu
- b) Ich stimme mit Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu
- d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

### 6. Frage

**A:** Die Einhaltung von Regeln ist bei der Lösung eines Problems für sie wichtiger als die Rücksichtnahme auf zwischenmenschliche Beziehungen.

**B:** Sie bevorzugen die individuellen und persönlichen, informellen Kontakte zu den Menschen, Regeln spielen keine große Rolle.

- a) Ich stimme mit Behauptung A zu
- b) Ich stimme mit Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu
- d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

### 7. Frage

**A:** Sie sind kalt, bedachtsam und zurückhaltend, Emotionen zeigen sie in der Unterhaltung nicht, sie lassen sich nicht aus dem Konzept bringen.

**B:** Sie sind impulsiv und sie lassen sich durch ihre Emotionen beeinflussen.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu
- b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu
- d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

### 8. Frage

**A:** Ihr Berufsleben wird strikt vom Privatleben getrennt (z.B.: sie nehmen ihre Arbeit nicht mit nach Hause, freundliche Plauderei in der Arbeit existiert nicht).

**B:** In der Arbeit pflegen sie freundschaftliche Beziehungen (mit den Kollegen). Sie sehen daran nichts Schlechtes. Aufgrund der Tatsache, dass sie ihre Kollegen kennen, arbeiten sie schneller und können bestimmte Situationen besser bewältigen.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu
- b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu
- d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

### 9. Frage

**A:** Emotionen spielen eine bedeutende Rolle, nicht nur in Unterhaltungen im Alltag, sondern auch in der Arbeit, es stehen eher konkrete Aussagen als Emotionen im Vordergrund.

**B:** Emotionalität gehört nach Meinung der Tschechen in den Privatbereich, im Arbeitsbereich ist sie unbedeutend und Ausdruck von Unprofessionalität.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

### 10. Frage

**A:** Sie halten den genauen Zeitplan ein, die nächste Tätigkeit fangen sie nicht an, bevor die Erste beendet sind; sie halten die Termine ein.

**B:** Der Zeitplan ist für sie nicht so wichtig, oft erledigen sie mehrere Tätigkeiten gleichzeitig, kleine Verspätungen sind normal.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

### 11. Frage

**A:** Ihre Meinungen vertreten sie deutlich und klar. Sie sind bereit, die Meinungen ihrer Kollegen zu bestreiten, zu korrigieren und zu kommentieren.

**B:** Ihre Meinungen präsentieren sie befangen und vorsichtig, sie sind nicht durchsetzungsfreudig. Bevor sie sich blamieren, sagen sie lieber nichts.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

### 12. Frage

**A:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, bemühen sie sich, neue Lösungen zu finden.

**B:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, brechen sie die ganze Arbeit ab und ändern diese grundsätzlich, andere Lösungswege erkennen sie nicht.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

### 13. Frage (beantworten Sie über sich selbst)

**Behauptung:** Für meine Freunde, Kollegen, Vorgesetzten und Bekannten engagiere ich mich bereitwillig und arbeite mehr als für andere Leute, die mir nicht so nahe sind. Ihre Fehler und Mängel verzeihe ich schneller und übersehe sie leichter.

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| a) Ich stimme der Behauptung zu       | c) Ich stimme der Behauptung eher zu       |
| b) Ich stimme der Behauptung nicht zu | d) Ich stimme der Behauptung eher nicht zu |

#### 14. Frage

**A:** Es ist kein Problem für sie negative Informationen zu vermitteln oder Kritik zu äußern oder in einen offenen Konflikt einzutreten (z.B.: Unzufriedenheit zeigen).

**B:** Die Vermittlung negativer Informationen vermeiden sie oder sie schieben sie hinaus, weil diese Informationen die andere Person treffen könnten.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

#### 15. Frage

**A:** Sie sind sehr fähig, sie haben ihre Qualitäten, die aber oft aufgrund ihres niedrigen Selbstbewusstseins nicht durchsetzen können.

**B:** Sie wirken übertrieben selbstbewusst, was manchmal nicht überzeugend und gelernt wirken kann.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

#### 16. Frage

**A:** Bei der Erfüllung von Plänen bemühen sie sich, Risiko und Unsicherheit zu vermeiden. Das erreichen sie durch ihre Planung von Details. Sie haben eine Vorliebe für das Organisieren, was sie mit Qualität gleichsetzen.

**B:** Zu viel Detailplanung halten sie für Unfähigkeit zwischen grundlegenden und unbedeutenden Sachen zu unterscheiden. Ein Symbol für Qualität ist für sie eher die Fähigkeit zur Improvisation.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

#### 17. Frage

**A:** Sie setzen sich Ziele, von denen sie wissen, dass sie diese erreichen können. Wenn die Aufgabe bereits am Anfang unerfüllbar scheint, nehmen sie diese nicht in Angriff.

**B:** Sie setzen sich übertrieben hohe Ziele, es kommt zu Problemen und es muss improvisiert werden.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

#### 18. Frage

**A:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, verstehen sie das als Kritik an ihrer Arbeit.

**B:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, nehmen sie diese persönlich.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**19. Frage**

**A:** Sie planen langfristig und blicken in die Zukunft (z.B.: in Bezug auf Investitionen, die persönliche Ausdauer oder bezüglich des Umweltschutzes).

**B:** Ihre Pläne sind eher kurzfristig, sie lösen die Angelegenheiten spontan.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**20. Frage**

**A:** Sie haben viel Sinn für Details, oft können sie nicht zwischen grundlegenden und unbedeutenden Dingen unterscheiden.

**B:** Sie konzentrieren sich lediglich auf einige, wichtige Aspekte und bringen die Gedanken nicht zu Ende.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu

b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

---

**Angaben über dem Befragten:**

**1. Geschlecht**

a) weiblich

b) männlich

**4. Universität**

.....

**2. Alter**

.....

**5. Anzahl der Tschechen, die Sie kennen**

a) 0-1 b) 2-5 c) 6-10 d) mehr als 10

**3. Nationalität**

a) tschechisch

b) deutsch

**6. Tscheche in der Familie**

a) ja

b) nein



### 3.4.3 Zkoumané česko-německé kontrastní kulturní dimenze a standardy

Tato verze dotazníku slouží především jako východisko pro vyhodnocení dotazníkového šetření. Z dotazníku je patrné, která otázka náleží konkrétní kulturní dimenzi. Otázky jsou stanoveny na základě studia práce I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007) a mé osobní zkušenosti ze zahraničí. Každá otázka zastupuje danou kulturní dimenzi, která dále obsahuje dvě tvrzení (kromě otázky č. 9) zastupující český a německý kulturní standard. Otázky jsou kladeny kontrastně tak, aby bylo možné co nejpřesněji určit jednotlivá specifika a projevy české a německé kultury. Zkoumány jsou ty kulturní dimenze a standardy, které jsou v české a německé kultuře rozdílné, tj. existují i jiné české a německé kulturní dimenze a standardy - ty však nejsou kontrastní, a tudíž nejsou předmětem mého výzkumu.

## Dotazníkové šetření

### I. Vztah ke strukturám

#### 1. otázka

**A:** Zákony a předpisy berou velmi vážně; striktně je dodržují (např. dodržování rychlosti na silnici, dodržování termínů).

**B:** Zákony a předpisy se snaží obcházet, často se o to pokouší pomocí improvizace.

#### 2. otázka

**A:** Prověřená pravidla jsou pro ně při řešení problému důležitější nežli ohled na mezilidské vztahy.

**B:** Dávají přednost individuálnímu a osobitému přístupu ke konkrétnímu člověku, pravidla nemají až takový váhu.

#### 3. otázka

**A:** Pokud něco nejde podle plánu, snaží se vymyslet jiná řešení jak práci dokončit.

**B:** Pokud něco nejde podle plánu, celou práci odvolají a vymýšlí jí od základů znovu, jiná řešení neuznávají.

#### 4. otázka

**A:** Kladou si takové cíle, o nichž vědí, že je dokáží splnit; pokud se jim již na začátku jeví úkol jako nesplnitelný, nepřijmou ho.

**B:** Kladou si přehnaně vysoké cíle, pak dochází ke kolizi a nastoupí improvizace.

#### 5. otázka

**A:** Mají velký smysl pro detail, často nedokáží rozlišit mezi věcmi podstatnými a vedlejšími.

**B:** Zaměřují se jen na jádro věci, nedotahují myšlenky do konce.

## **II. Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace**

### **6. otázka**

**A:** Svě emoce nedávají najevo; díky tomu působí chladně až lhostejně; projevení emocí považují za neprofesionální.

**B:** Svě emoce (radost, pláč, nadsázku, gestikulaci) dávají v jistých mezích najevo, je to pro ně přirozené a lidské.

### **7. otázka**

**A:** Jsou chladně rozvážní až zdrženlivý, emoce do svého projevu nezahrnují, nenechají se vyvést z míry.

**B:** Jsou impulsivní a nechají se ovlivnit svými emocemi.

## **III. Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života**

### **8. otázka**

**A:** Striktně oddělují svůj profesní život od života osobního (např. nenosí si práci domů, přátelské tlachání v práci neexistuje).

**B:** V zaměstnání navazují a pěstují přátelské vztahy s kolegy. Nevidí na tom nic špatného, díky tomu že své kolegy znají, pracují rychleji a dokáží lépe odhadnout určité situace.

### **9. otázka (zodpovídáme sami o sobě)**

**Tvrzení:** Pro své přátele, kolegy, nadřízené a známé jsem ochoten se angažovat a pracovat více než pro jiné lidi, kteří mi nejsou tak blízcí; jejich chyby a nedostatky odpouštím a snáz přehlížím.

### **10. otázka**

**A:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, chápou to jako kritiku právě své práce.

**B:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, považují to za kritiku své osoby.

## **IV. Silný vs. slabý komunikační kontext (způsob komunikace)**

### **11. otázka**

**A:** Ve svém vyjadřování jsou věcní. Vše, co má být sděleno, je sděleno. To, jakým způsobem sdělení vyzní, není pro ně důležité.

**B:** Na prvním místě v komunikaci je příjemná sociální atmosféra, sdělení jako takové je až na druhém místě.

### **12. otázka**

**A:** Emoce hrají v jejich komunikaci, a to i v pracovní komunikaci, významnou roli; dávají projevu argumentační váhu.

**B:** Emocionalitu řadí do soukromé sféry, v oblasti práce nemá žádnou váhu a je projevem neprofesionality.

### **13. otázka**

**A:** Není pro ně problém sdělit negativní informace, kritiku či vstoupit do otevřeného konfliktu (např. dát jasně najevo svou nespokojenost).

**B:** Sdělování negativních informací se vyhýbají nebo je oddalují, protože by se tyto informace mohly druhé osoby dotknout.

## **V. Monochronní vs. polychronní vnímání času**

### **14. otázka**

**A:** Dodržují přesný časový rozvrh, nezačnou jinou činnost, dokud nejsou hotovi s činností předešlou, dodržují termíny.

**B:** Časový rozvrh není pro ně tak důležitý, často dělají několik činností najednou, drobná zpoždění jsou normální.

### **15. otázka (zodpovídáme sami o sobě)**

**A:** Schopnost zvládnout několik činností současně vnímám jako projev mimořádných schopností, profesionality a flexibility; umět improvizovat hodnotím jako pozitivní vlastnost.

**B:** Dělat několik činností najednou a nedržet se časového rozvrhu považuji za špatnou organizaci svého času; takovéto zacházení s časem je nespolehlivé a neprofesionální.

### **16. otázka**

**A:** Při plnění úkolů se snaží vyhnout riziku a nejistotě; toho dosahují připraveností a detailním plánováním; mají zálibu v organizaci, která pro ně znamená kvalitu.

**B:** Velmi detailní plánování považují za neschopnost rozlišovat mezi tím, co je podstatné a co ne; za symbol kvality považují spíše schopnost improvizovat.

### **17. otázka**

**A:** Plánují dlouhodobě a hledí do budoucnosti (např. v oblasti investic, osobní vytrvalosti či šetrnosti k životnímu prostředí).

**B:** Jejich plány jsou spíše krátkodobé, řeší věci v momentě, kdy přijdou.

## **VI. Trvalá sebejistota vs. kolísavé sebevědomí**

### **18. otázka**

**A:** Ve svém vystupování působí sebejistě a sebevědomě, tím dávají najevo, že jsou odborníky a že se v dané věci vyznají.

**B:** Často se podceňují, jejich projev je nevýrazný, a díky tomu mají problém prosadit vlastní zájmy.

### **19. otázka**

**A:** Jsou velice schopní, mají své kvality, které ale často díky nízkému sebevědomí neumějí prosadit.

**B:** Působí až přehnaně sebevědomě, což někdy působí nepřesvědčivě a naučeně.

### **20. otázka**

**A:** Své názory prezentují jasně, zřetelně a jednoznačně, nezdráhají se oponovat, korigovat a komentovat názory kolegů.

**B:** Své názory prezentují rozpačitě a opatrně, jsou neprůbojní; než aby riskovali, že se zesměšní, raději neřeknou nic.

### 3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření odpovídá na otázku, které kulturní dimenze a standardy jsou u dnešní české a německé mládeže (ve srovnání s výzkumem I. Nového a S. Schroll-Machlové, 2007) stále platné a které ne. Při vyhodnocení jsem využila verzi dotazníkového šetření 3.4.3, ze které je patrné, která otázka náleží konkrétní dimenzi. Respondenti měli možnost vybírat z pěti možných odpovědí, a to:

- a) Souhlasím s tvrzením A
- b) Souhlasím s tvrzením B
- c) Spíše souhlasím s tvrzením A
- d) Spíše souhlasím s tvrzením B
- e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

Výjimkou je pouze otázka č. 13, kde bylo možné vybírat pouze ze čtyř možností, tj.:

- a) S tvrzením souhlasím
- b) S tvrzením nesouhlasím
- c) S tvrzením spíše souhlasím
- d) S tvrzením spíše nesouhlasím

Při analýze výsledků dotazníkového šetření jsem postupovala následovně: pokud s tvrzením souhlasilo alespoň 51 % respondentů, tj. nadpoloviční většina,<sup>57</sup> považovala jsem ho za potvrzené. Jako souhlas s daným tvrzením jsem považovala i součet odpovědí, které souhlasily s tvrzením zcela i částečně (např. pokud 40 % respondentů souhlasilo zcela s tvrzením A a 20 % respondentů souhlasilo spíše s tvrzením A, tak dohromady 60 % respondentů souhlasilo s tvrzením A). Výsledky jsem vyhodnotila na základě srovnání s výzkumem I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007).

---

<sup>57</sup> Většina je definována jako větší část nějakého celku, tj. 51 % a více. Pokud tedy výsledky v mém výzkumu mají nebo překročily 51 %, považuji je za většinu; tím pádem potvrzují daný kulturní standard.

## Rekapitulace zkoumaných dimenzí a standardů

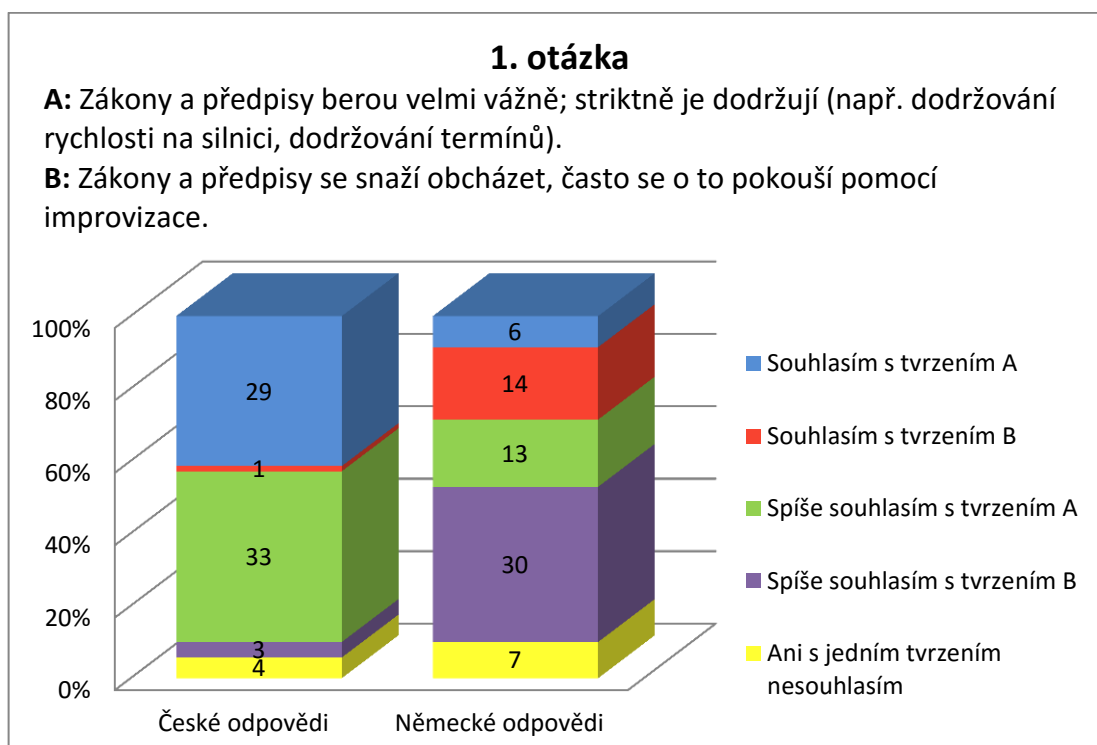
Uvedená tabulka shrnuje česko-německé kulturní dimenze a standardy I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007), které ověřuji ve svém výzkumu:

<b>Kulturní dimenze</b>	<b>Český standard</b>	<b>Německý standard</b>
Vztah ke strukturám	Podceňování struktur, improvizace	Přeceňování struktur, plánování
Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace	Orientace na sociální vztahy	Věcná orientace
Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života	Difúze	Oddělování jednotlivých oblastí života
Silný vs. slabý komunikační kontext	Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext
Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota	Kolísavé sebevědomí	Trvalá sebejistota
Polychronní vs. monochronní vnímání času	Polychronie času	Monochronie času

**Tabulka 1**

## Ověření kulturní dimenze Vztah ke strukturám

Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 1, č. 6, č. 12, č. 17 a č. 20.



**Graf 1**

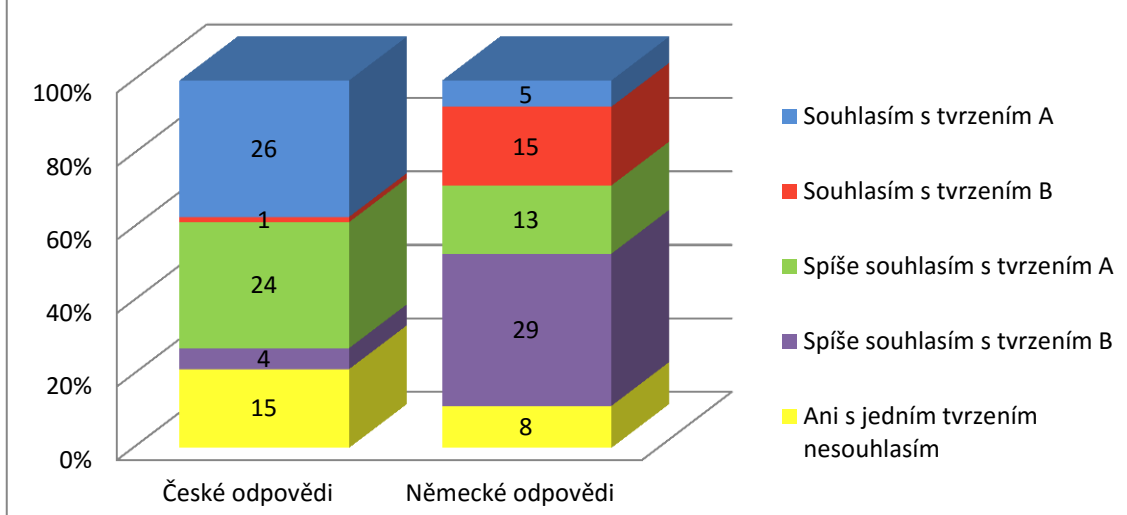
Z grafu je patrné, že přibližně 41 % dotazovaných Čechů (29) zcela souhlasí s tvrzením A a že přibližně 47 % dotazovaných Čechů (33) s tvrzením A spíše souhlasí. To znamená, že většina dotazovaných Čechů (cca 88 %) jistým způsobem souhlasí s tím, že německému chování odpovídá tvrzení A. České odpovědi se tedy ztotožňují s výzkumem I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007), (dále jen „srovnávaný výzkum“).

Německé odpovědi o Česích se nejčastěji shodují s tvrzením B, tj. cca 43 % dotazovaných (30) zodpovědělo, že spíše souhlasí s tvrzením B a 20 % dotazovaných (14) zcela souhlasí s tvrzením B. I na německé straně se tedy většina (cca 63 %) dotazovaných ztotožňuje se srovnávaným výzkumem.

### 6. otázka

**A:** Prověřená pravidla jsou pro ně při řešení problému důležitější nežli ohled na mezilidské vztahy.

**B:** Dávají přednost individuálnímu a osobitému přístupu ke konkrétnímu člověku, pravidla nemají až takovou váhu.



**Graf 2**

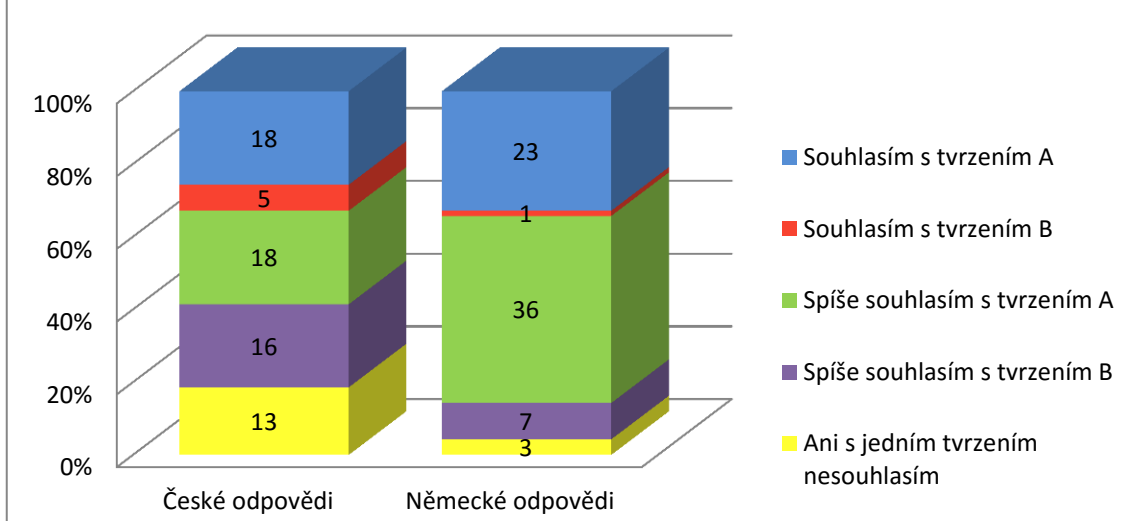
Z uvedeného grafu vyplývá, že se česká mládež nejčastěji identifikuje s tvrzením A, tj. přibližně 37 % dotazovaných (26) s tvrzením A zcela souhlasí a přibližně 34 % (24) spíše souhlasí s tvrzením A. V českých výpovědích je možné vidět i poměrně vysokou nerozhodnost (cca 21 %), respektive nesouhlas s ani jedním tvrzením. I přesto lze ale tvrdit, že se odpovědi (cca 71 %) se srovnávaným výzkumem shodují.

Němečtí respondenti při otázce, které tvrzení nejvíce odpovídá českému chování, nejčastěji souhlasí s tvrzením B. Přibližně 41 % dotazovaných (29) odpovědělo, že spíše souhlasí s tvrzením B, přibližně 21 dotazovaných (15) odpovědělo, že zcela souhlasí s tvrzením B. I zde se tedy většina odpovědí (cca 62 %) se srovnávaným výzkumem shoduje.

## 12. otázka

**A:** Pokud něco nejde podle plánu, snaží se vymyslet jiná řešení jak práci dokončit.

**B:** Pokud něco nejde podle plánu, celou práci odvolají a vymýšlí ji od základů znovu, jiná řešení neuznávají.



**Graf 3**

Z grafu 3 lze vyčíst, že české odpovědi o Němcích nejsou jednoznačné. Nejvíce odpovědí se shoduje s tvrzením A, tj. přibližně 26 % dotazovaných (18) zcela souhlasí s tvrzením A, cca 26 % dotazovaných (18) spíše souhlasí s tvrzením A. Nejedná se tedy o přesvědčivou většinu (cca 52 %), a i kdyby ano, odpovědi se neshodují se srovnávaným výzkumem.

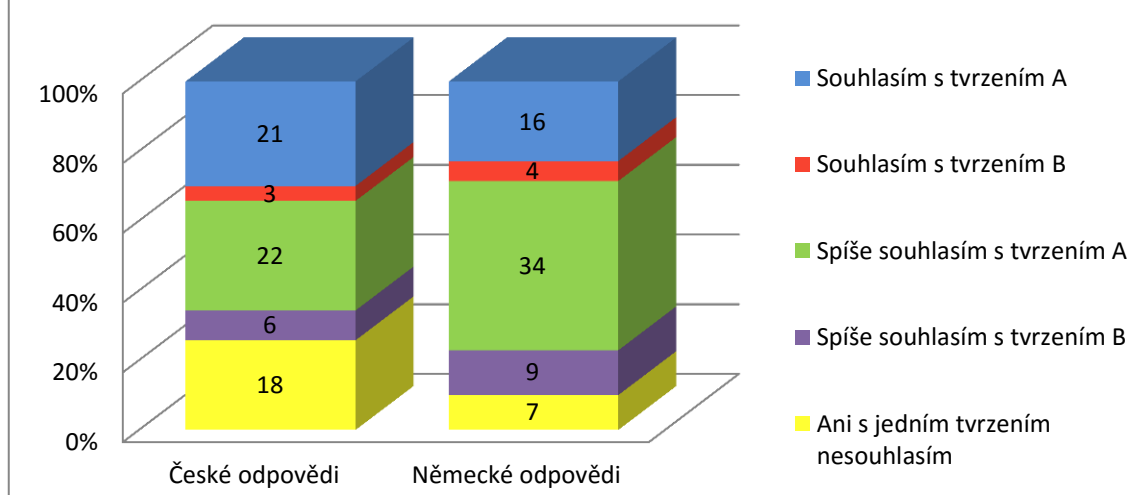
Německé odpovědi o Čechách jsou o něco přesvědčivější. Nejčastěji respondenti souhlasí s tvrzením A, tj. cca 33 % dotazovaných (23) zcela souhlasí s tvrzením A a cca 51 % dotazovaných (36) spíše souhlasí s tvrzením A. Zde se jedná o shodu se srovnávaným výzkumem (cca 84 %).



### 17. otázka

**A:** Kladou si takové cíle, o nichž vědí, že je dokáží splnit; pokud se jim již na začátku jeví úkol jako nesplnitelný, nepřijmou ho.

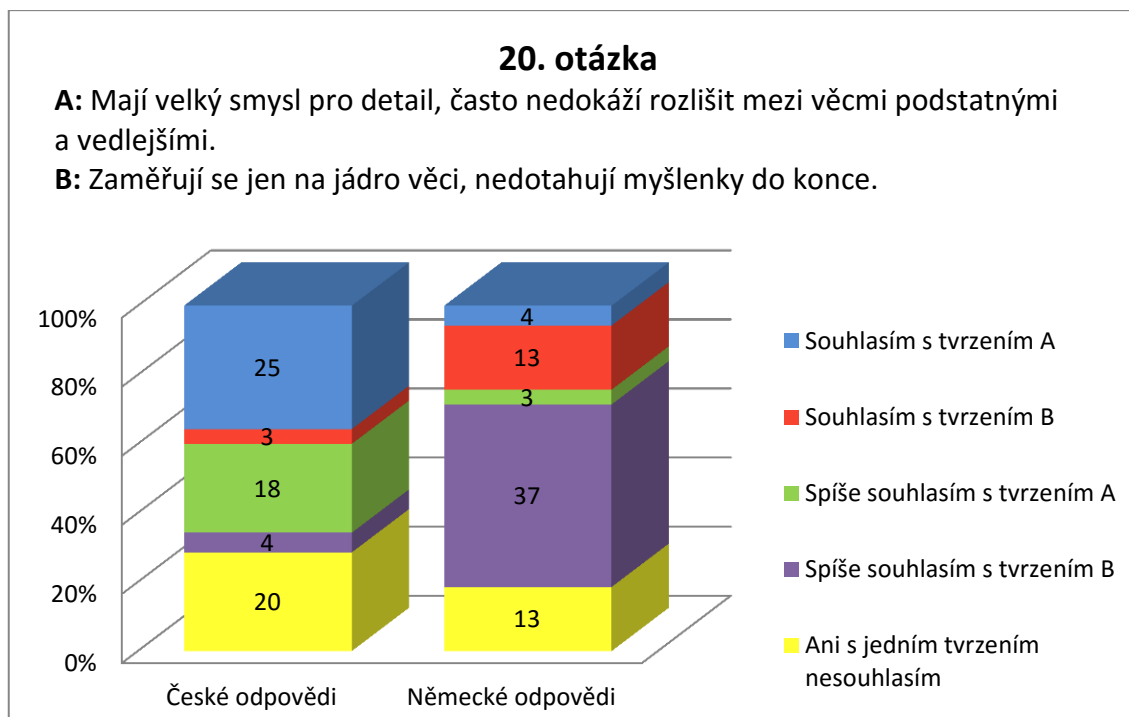
**B:** Kladou si přehnaně vysoké cíle, pak dochází ke kolizi a nastoupí improvizace.



**Graf 4**

Z grafu je patrné, že nejčastěji odpovědi českých respondentů souhlasí s tvrzením A, tj. 30 % dotazovaných (21) souhlasí s tvrzením A a cca 31 % dotazovaných (22) spíše souhlasí s tvrzením A. Z grafu je také patrné, že téměř 26 % respondentů (18) nesouhlasilo ani s jedním tvrzením. Většina českých odpovědí (cca 61 %) o německé mládeži se ale se srovnávaným výzkumem shoduje.

Němečtí respondenti též nejčastěji souhlasí s tvrzením A. Téměř 23 % dotazovaných (16) z tvrzením A zcela souhlasí, cca 48 % dotazovaných (34) s tvrzením A spíše souhlasí. Tedy více než většina dotazovaných Němců (71 %) souhlasí s tím, že českému chování odpovídá tvrzení A, což se se srovnávaným výzkumem neshoduje.



**Graf 5**

Z grafu 5 je zřejmé, že čeští respondenti se nejvíce přiklání k tomu, že německému chování odpovídá tvrzení A, tj. téměř 36 % dotazovaných (25) zcela souhlasí s tvrzením A, téměř 26 % dotazovaných (18) pak spíše souhlasí s tvrzením A. Jde tedy o většinu (62 %), která srovnávaný výzkum opět potvrzuje. Poměrně velká část dotazovaných, tj. cca 28 % (20) dotazovaných nesouhlasila ani s jedním tvrzením.

Nejčastěji německé odpovědi o Česích souhlasí s tvrzením B, tj. přibližně 18 % respondentů (13) zcela souhlasí s tvrzením B a téměř 53 % respondentů spíše souhlasí s tvrzením B. Tedy přibližně 72 % německých respondentů se ztotožňuje s tvrzením B. Tento fakt opět potvrzuje shodu se srovnávaným výzkumem.

### **Výsledky ověřované kulturní dimenze Vztah ke strukturám**

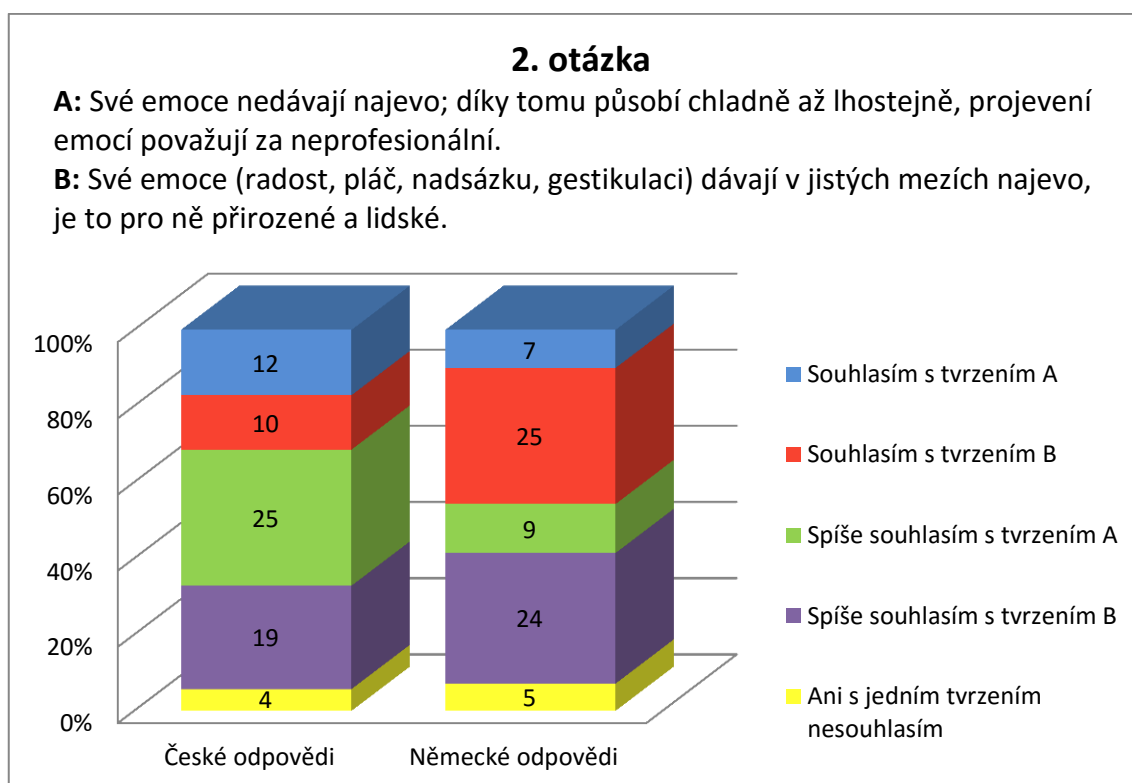
Tabulka 2 shrnuje výsledky kulturní dimenze *vztah ke strukturám*. Srovnávané standardy jsou *podceňování struktur* a *improvizace* na české straně a *přeceňování struktur* a *plánování* na německé straně. Oba dva kulturní standardy jsou potvrzeny, neboť **4 z 5** tvrzení na české i německé straně se **shodují** se srovnávaným výzkumem.

	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Češích (% shody)	České odpovědi podle srovnávanéh ho výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávanéh o výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
<b>1. otázka</b>	A (88 %)	B (63 %)	A	B	ano	ano
<b>6. otázka</b>	A (71 %)	B (62 %)	A	B	ano	ano
<b>12. otázka</b>	A (52 %)	A (84 %)	B	A	ano	ne
<b>17. otázka</b>	A (61 %)	A (71 %)	A	B	ne	ano
<b>20. otázka</b>	A (62 %)	B (72 %)	A	B	ano	ano

**Tabulka 2**

### Ověření kulturní dimenze Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace

Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 2 a č. 7.

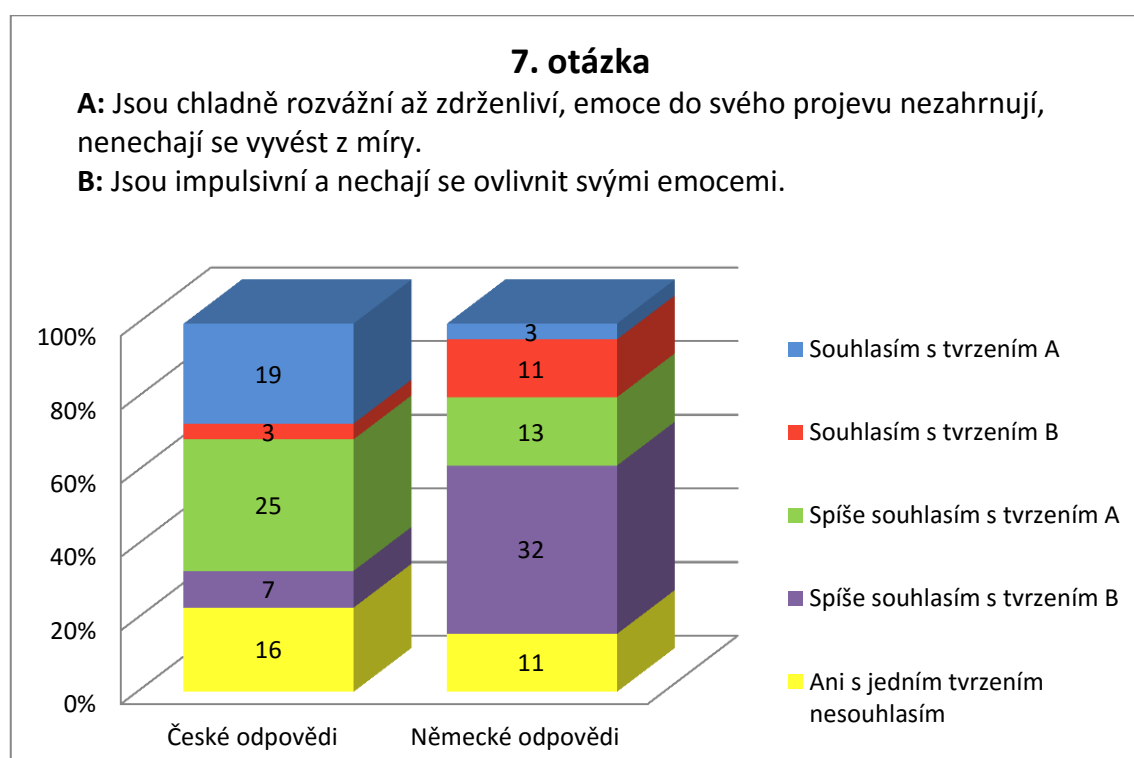


**Graf 6**

Z grafu je patrné, že nejčastější odpovědi české mládeže o německé mládeži je souhlas s tvrzením A, tj. 17 % dotazovaných (12) zcela souhlasí s tvrzením A a cca 36

% dotazovaných (25) spíše souhlasí s tvrzením A. Odpovědi jsou zde poměrně vyrovnané. Přibližně 41 % dotazovaných (29) souhlasí s tvrzením B, ale přesto více než většina českých respondentů (cca 53 %) souhlasí s tvrzením A. A to je v souladu se srovnávaným výzkumem.

Německá mládež nejčastěji souhlasí s tím, že se chování české mládeže shoduje s tvrzením B. Téměř 36 % dotazovaných (25) zcela souhlasí s tvrzením B a cca 34 % dotazovaných (24) spíše souhlasí s tvrzením B. To znamená, že více než polovina dotazovaných (cca 70 %) souhlasí s tvrzením B. Tvrzení B se shoduje se srovnávaným výzkumem.



**Graf 7**

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejčastěji se čeští respondenti přiklání k odpovědi A, tj. přibližně 27 % dotazovaných (19) zcela souhlasí s tvrzením A a téměř 36 % dotazovaných (25) spíše souhlasí s tvrzením A. I zde je vidět poměrně vysoký počet dotazovaných, kteří nesouhlasí ani s jedním tvrzením. Přesto většina dotazovaných Čechů (cca 63 %) tvrdí, že německé chování se nejvíce shoduje s tvrzením A, které je ve shodě se srovnávaným výzkumem.

Němečtí respondenti nejčastěji souhlasí s tvrzením B, tj. cca 16 % dotazovaných (11) zcela souhlasí tvrzením B a cca 46 % dotazovaných (32) spíše souhlasí s tvrzením

B. Tedy více než většina dotazovaných Němců (cca 62 %) souhlasí s tím, že Čechům nejvíce odpovídá tvrzením B, které je také ve shodě se srovnávaným výzkumem.

### Výsledky ověřované kulturní dimenze Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace

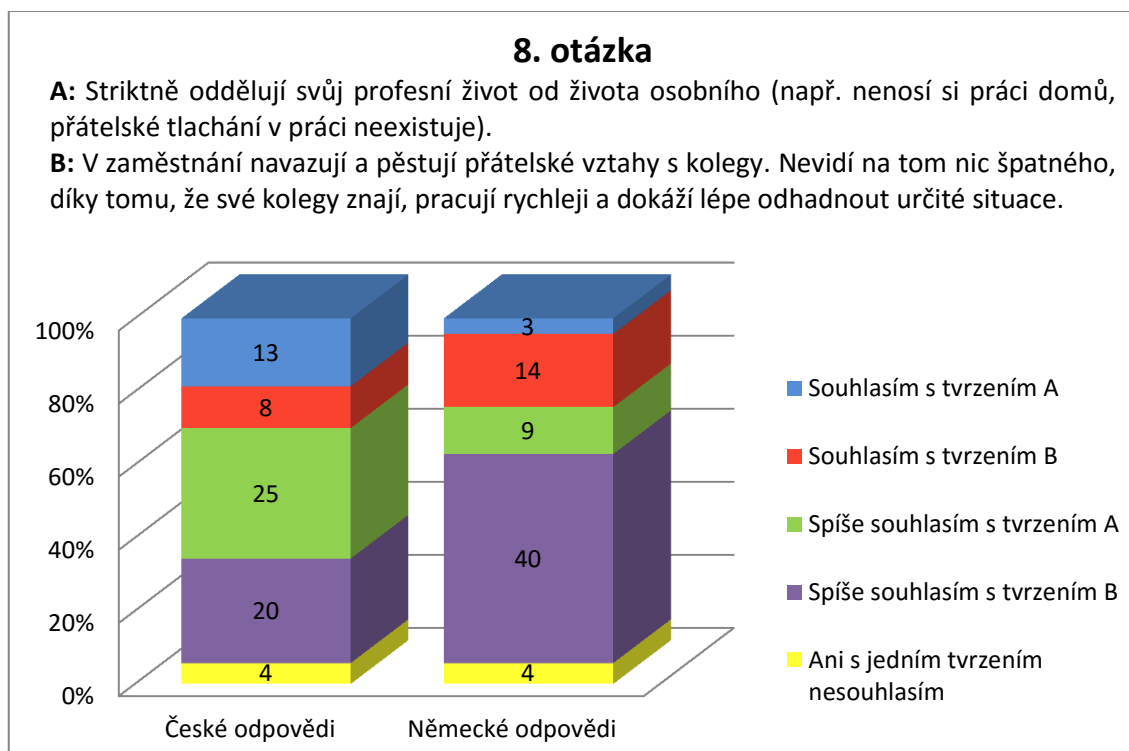
Tabulka 3 shrnuje výsledky kulturní dimenze *orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace*. Srovnávané standardy jsou *orientace na sociální vztahy* na české straně a *věcná orientace* na německé straně. Oba dva kulturní standardy jsou potvrzeny, jelikož **2 z 2** tvrzení na české i německé straně se **shodují** se srovnávaným výzkumem.

	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Češích (% shody)	České odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
<b>2. otázka</b>	A (53 %)	B (70 %)	A	B	ano	ano
<b>7. otázka</b>	A (63 %)	B (62 %)	A	B	ano	ano

**Tabulka 3**

## Ověření kulturní dimenze Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života

Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 8, č. 13 a č. 18.



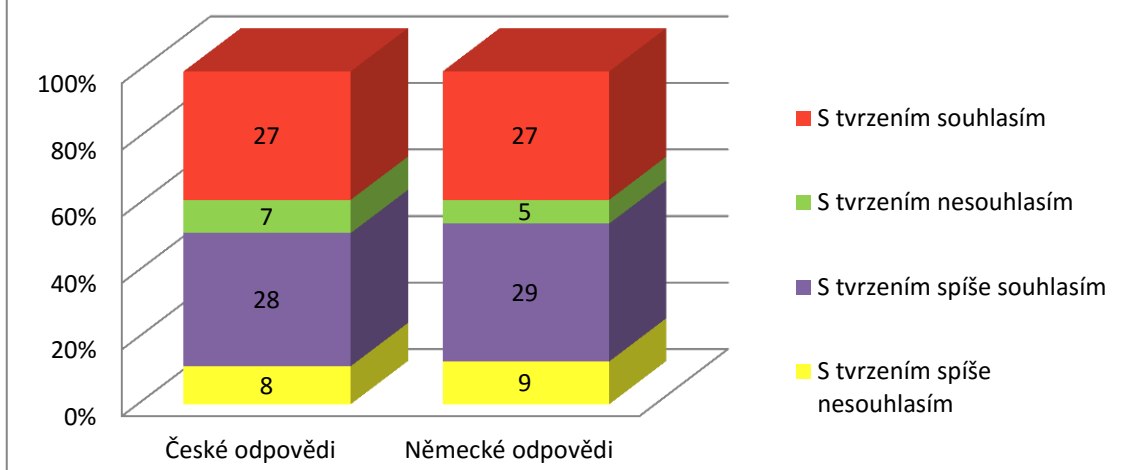
**Graf 8**

Z grafu je zjevné, že české odpovědi o německé mládeži jsou poměrně vyrovnané. Nejvíce odpovědí se ale přesto shoduje s tvrzením A, tj. přibližně 19 % dotazovaných (13) zcela souhlasí s tvrzením A a téměř 36 % dotazovaných (25) spíše souhlasí s tvrzením A. Jde tedy o většinu dotazovaných (cca 55 %), což je ve shodě se srovnávaným výzkumem.

Německé odpovědi o české mládeži nejvíce souhlasí s tvrzením B. Přesně 20 % dotazovaných (14) zcela souhlasí s tvrzením B a přibližně 57 % dotazovaných (40) spíše souhlasí s tvrzením B. I zde se jedná o většinu respondentů (cca 77 %), kteří souhlasí s tvrzením B. Toto tvrzení je ve shodě se srovnávaným výzkumem.

### 13. otázka (zodpovídáme sami o sobě)

**Tvrzení:** Pro své přátele, kolegy, nadřízené a známé jsem ochoten se angažovat a pracovat více než pro jiné lidi, kteří mi nejsou tak blízcí; jejich chyby a nedostatky odpouštím a snáz přehlížím.



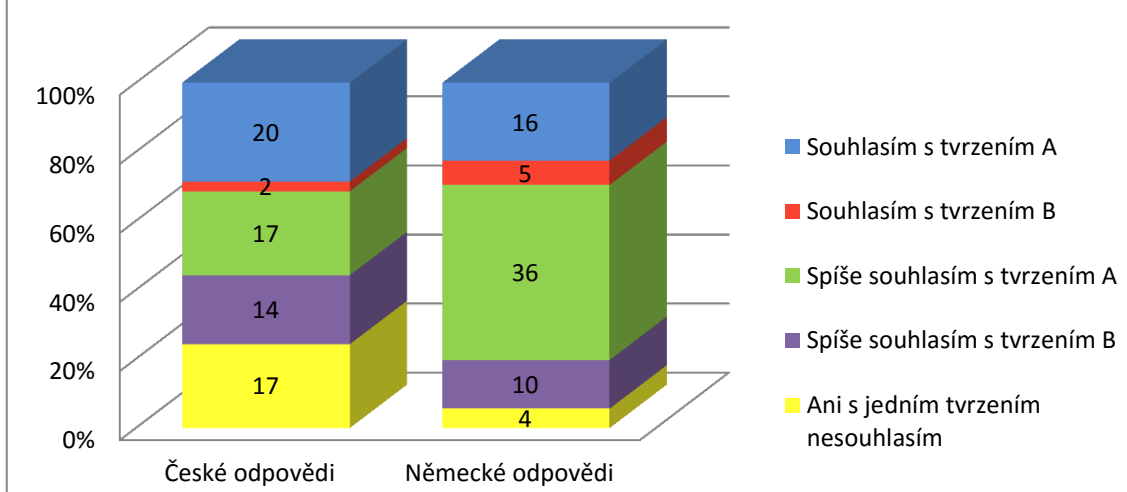
**Graf 9**

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že česká i německá strana má téměř identický názor na sebe samu, tj. česká i německá mládež (cca 80 %) s tvrzením více či méně souhlasí. České odpovědi jsou shodné se srovnávaným výzkumem, německé nikoliv.

### 18. otázka

**A:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, chápou to jako kritik své práce.

**B:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, považují to za kritiku své osoby.



**Graf 10**

Z grafu 10 je zjevné, že nejčastěji čeští respondenti souhlasí s tvrzením A. Skoro 29 % dotazovaných (20) zcela souhlasí s tvrzením A, přibližně 24 % dotazovaných (17) spíše souhlasí s tvrzením A. Většina českých respondentů (cca 53 %) souhlasí s tím, že německému chování nejvíce odpovídá tvrzení A, což se shoduje i se srovnávaným výzkumem. Přibližně 24 % respondentů nesouhlasí ani s jedním tvrzením.

Němečtí respondenti nejčastěji souhlasí též s tvrzením A. Přibližně 23 % dotazovaných (16) zcela souhlasí s tvrzením A, přibližně 51 % dotazovaných (36) spíše souhlasí s tvrzením A. Tedy většina německých respondentů (cca 74 %) souhlasí s tím, že s českým chováním se nejvíce shoduje tvrzení A, které se ale se srovnávaným výzkumem neshoduje.

### Výsledky ověřované kulturní dimenze Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života

Tabulka 4 shrnuje výsledky kulturní dimenze *difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života*. Srovnávané standardy jsou *difúze* na české straně a *oddělování jednotlivých oblastí života* na německé straně. V tomto případě je potvrzen pouze německý kulturní standard, tj. **3 ze 3** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem. Český standard potvrzen není, tj. pouze **1 ze 3** tvrzení je **shodné** se srovnávaným výzkumem.

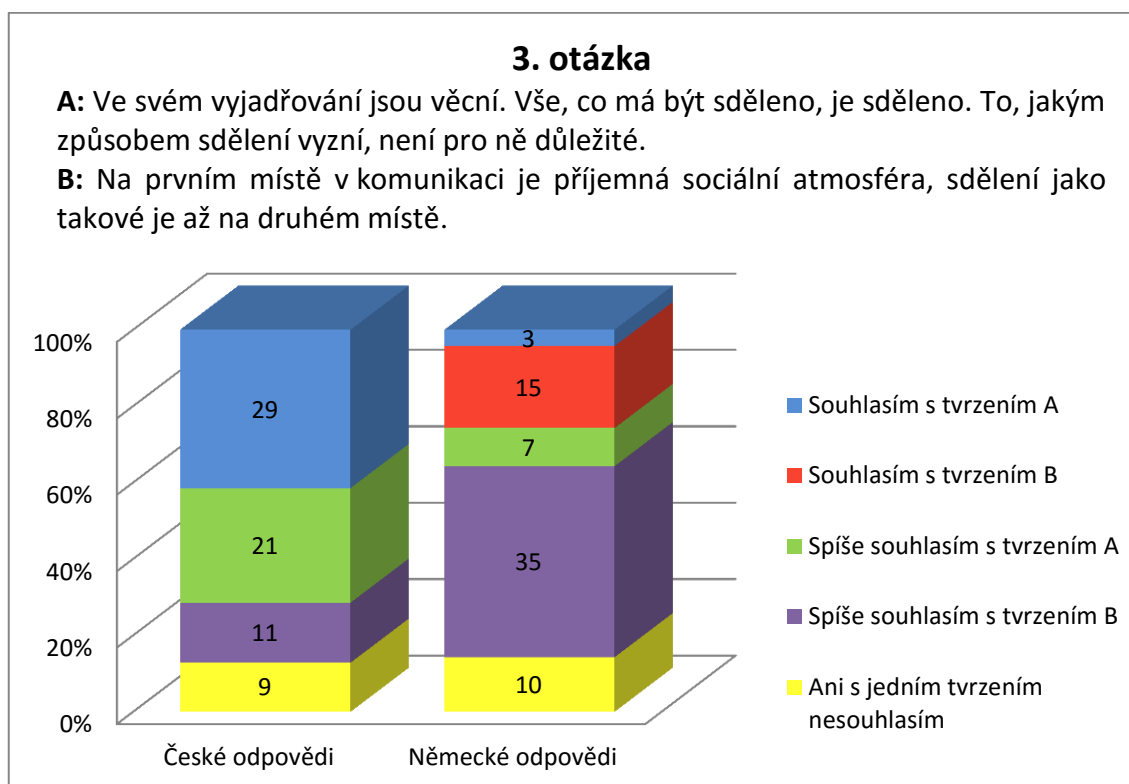
	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Češích (% shody)	České odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
<b>8. otázka</b>	A (55 %)	B (77 %)	A	B	ano	ano
<b>13. otázka</b>	souhlas (78 %)	souhlas (80 %)	souhlas	nesouhlas	ne	ano
<b>18. otázka</b>	A (53 %)	A (74 %)	A	B	ne	ano

**Tabulka 4**



## Ověření kulturní dimenze Silný vs. slabý komunikační kontext

Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 3, č. 9 a č. 14.



**Graf 11**

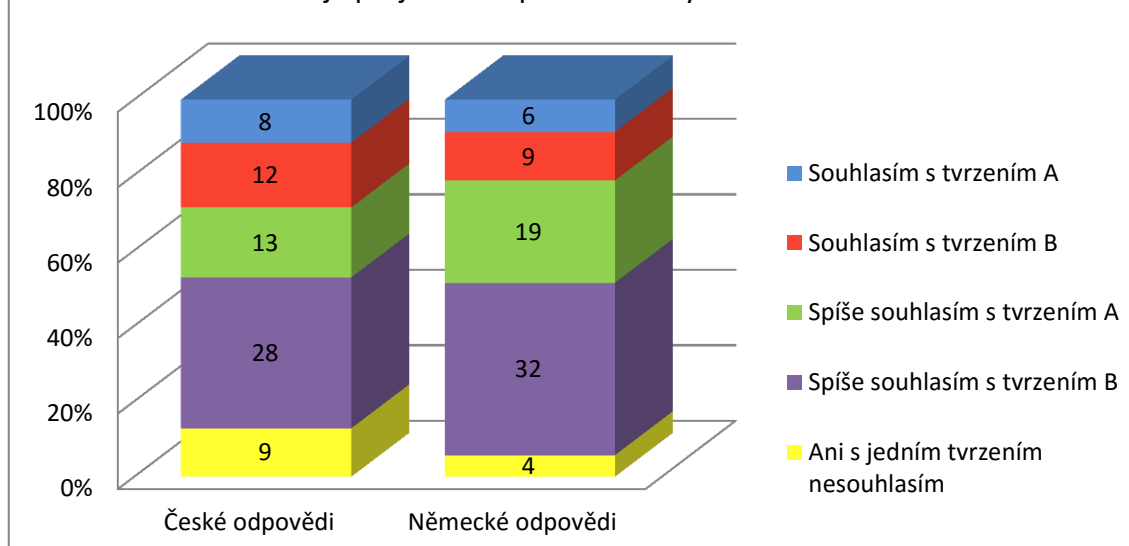
Z uvedeného grafu je patrné, že nejčastěji se čeští respondenti shodují s tvrzením A, tj. přibližně 41 % respondentů (29) zcela souhlasí s tvrzením A a přesně 30 % respondentů (21) spíše souhlasí s tvrzením A. Tedy přibližně 71 % dotazovaných Čechů, tj. většina souhlasí s tím, že Němcům nejvíce odpovídá tvrzení A, což se shoduje se srovnávaným výzkumem.

Němečtí respondenti se nejvíce ztotožňují s tím, že českému chování odpovídá tvrzení B. Přibližně 21 % respondentů (15) zcela souhlasí s tvrzením B a přesně 50 % respondentů (35) spíše souhlasí s tvrzením B. Jde tedy o většinu (cca 71 %), která je shodná se srovnávaným výzkumem.

### 9. otázka

**A:** Emoce hrají v jejich komunikaci, a to i v pracovní komunikaci, významnou roli; dávají projevu argumentační váhu.

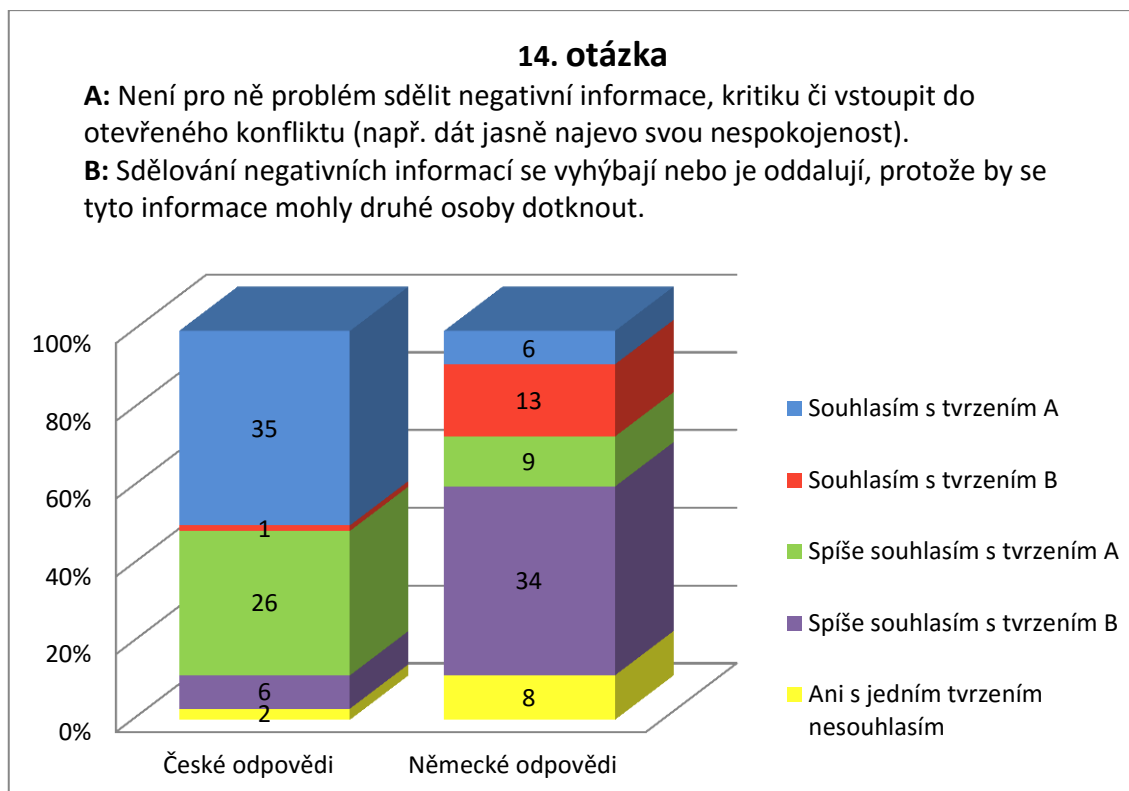
**B:** Emocionalitu řadí do soukromé sféry, v oblasti práce nemá žádnou váhu a je projevem neprofesionality.



**Graf 12**

Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji se odpovědi českých respondentů o německé mládeži shodují s tvrzením B. Přibližně 17 % dotazovaných (12) zcela souhlasí s tvrzením B a přesně 40 % dotazovaných (28) spíše souhlasí s tvrzením B. Více než polovina (cca 57 %) respondentů tedy souhlasí s tvrzením B, které je ve shodě i se srovnávaným výzkumem.

Také německé odpovědi o české mládeži jsou nejvíce shodné s tvrzením B, tj. cca 13 % dotazovaných (9) zcela souhlasí s tvrzením B, 46 % dotazovaných (32) spíše souhlasí s tvrzením B. Tedy většina dotazovaných (59 %) souhlasí s tvrzením B, což ale není ve shodě se srovnávaným dotazníkem.



**Graf 13**

Z grafu je patrné, že nejčastěji se čeští respondenti přiklání k tvrzení A. Přesně 50 % respondentů (35) zcela souhlasí s tvrzením A a přibližně 37 % respondentů (26) spíše souhlasí s tvrzením A. Tudiž většina respondentů (cca 87 %) souhlasí s tvrzením A, což odpovídá i srovnávanému výzkumu.

Německé odpovědi se nejčastěji shodují s tvrzením B, tj. přibližně 18 % respondentů (13) zcela souhlasí s tvrzením B a přibližně 48 % respondentů (34) spíše souhlasí s tvrzením B. Tedy více než polovina (přibližně 66 %) dotazovaných souhlasí s tvrzením B, které odpovídá srovnávanému výzkumu.

### **Výsledky ověřované kulturní dimenze Silný vs. slabý komunikační kontext**

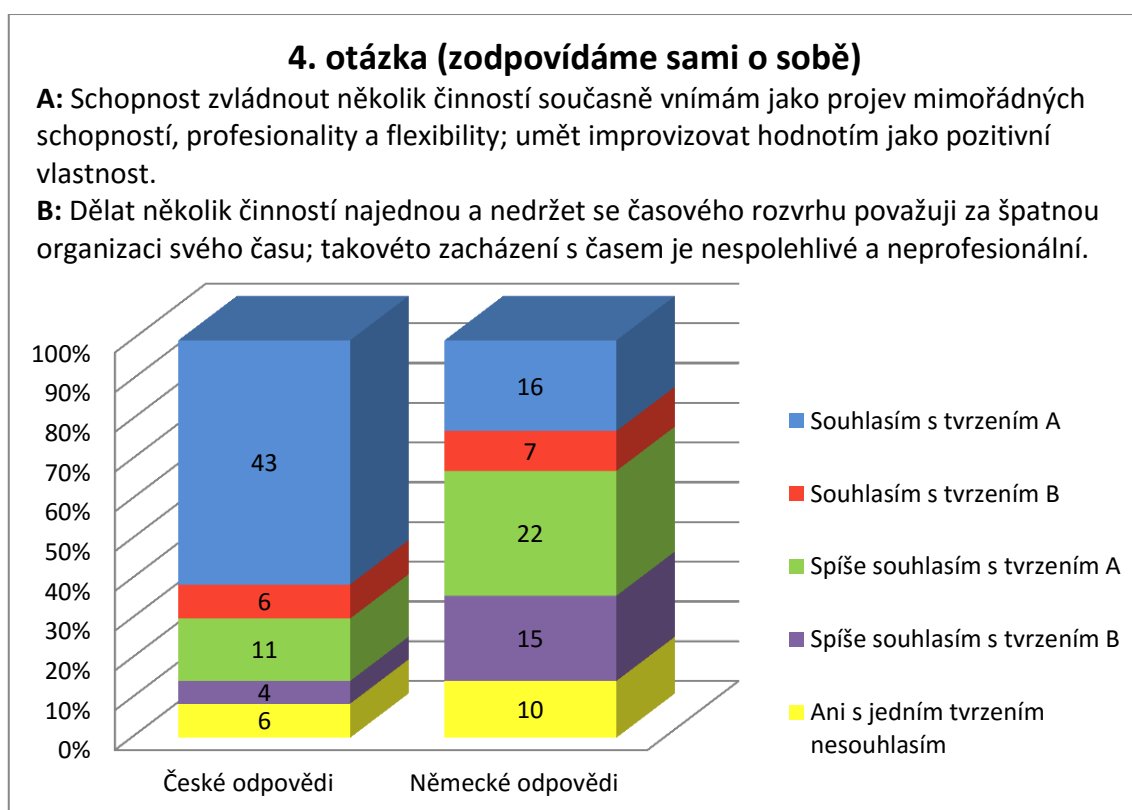
Tabulka 5 shrnuje výsledky kulturní dimenze *silný vs. slabý komunikační kontext*. Srovnávané standardy jsou *silný komunikační kontext* na české straně a *slabý komunikační kontext* na německé straně. Oba dva kulturní standardy jsou potvrzeny. Na německé straně je standard zcela potvrzen, tj. **3 ze 3** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem. Na české straně je standard jen částečně potvrzen, tj. **2 ze 3** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem.

	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Čěších (% shody)	České odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
3. otázka	A (71 %)	B (71 %)	A	B	ano	ano
9. otázka	B (57 %)	B (59 %)	B	A	ne	ano
14. otázka	A (87 %)	B (66 %)	A	B	ano	ano

Tabulka 5

### Ověření kulturní dimenze Monochronní vs. polychronní vnímání času

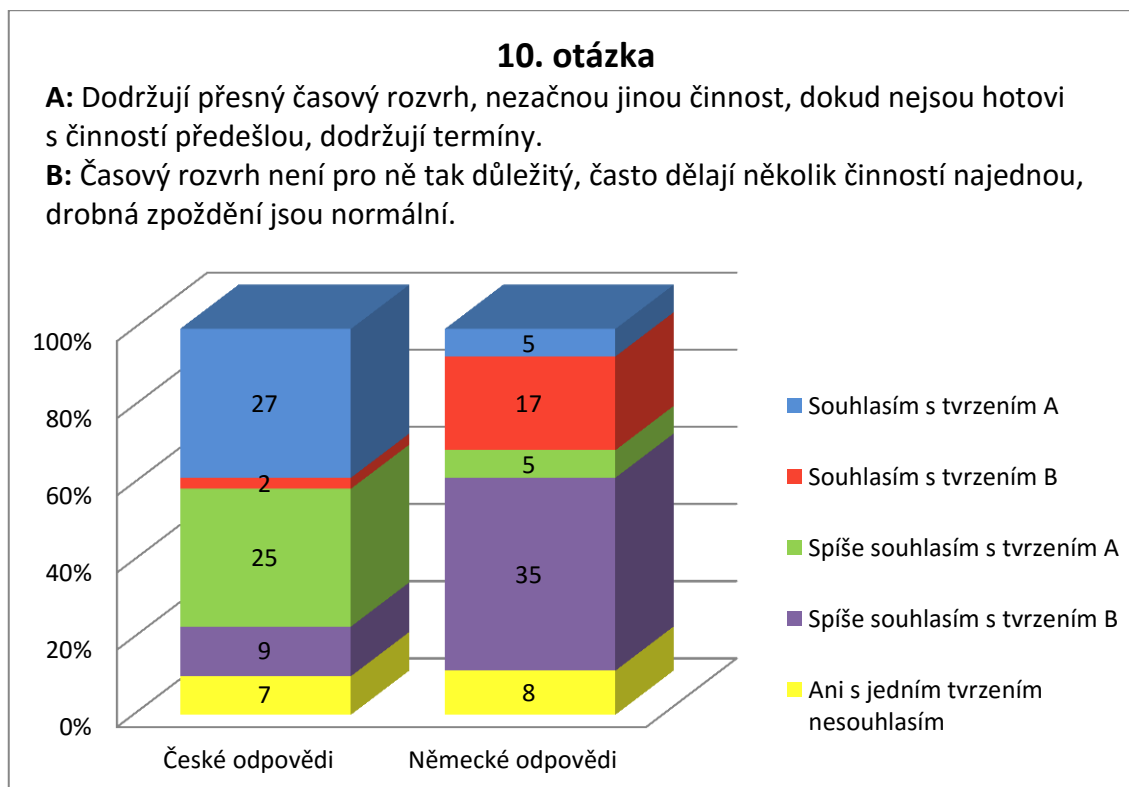
Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 4, č. 10, č. 16 a č. 19.



Graf 14

Z grafu 14 vyplývá, že čeští respondenti nejčastěji souhlasí s tvrzením A. Přibližně 61 % respondentů (43) zcela souhlasí s tvrzením A, téměř 16 % respondentů (11) spíše souhlasí s tvrzením A. Tedy přibližně 77 % dotazovaných Čechů s tímto tvrzením o sobě samých souhlasí, což je shodné i se srovnávaným výzkumem.

Němečtí respondenti se také nejčastěji přiklání k tomu, že jejich chování nejvíce odpovídá tvrzení A, tj. téměř 23 % respondentů (16) zcela souhlasí s tvrzením A a přibližně 31 % respondentů (22) spíše souhlasí s tvrzením A. Jde tedy také o většinu dotazovaných (cca 54 %), to ale není ve shodě se srovnávaným výzkumem.



**Graf 15**

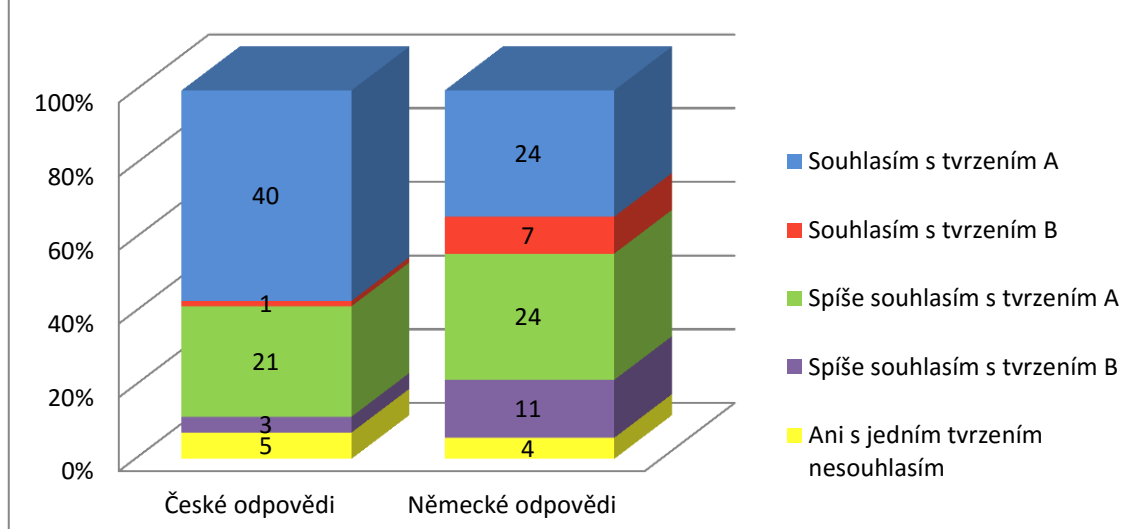
V otázce č. 10 čeští respondenti nejčastěji souhlasí s tvrzením A. Cca 38 % dotazovaných (27) zcela souhlasí s tvrzením A a skoro 36 % dotazovaných (25) spíše souhlasí s tvrzením A. Z toho vyplývá, že více než polovina (cca 74 %) českých respondentů souhlasí s tvrzením A, které je shodné se srovnávaným výzkumem.

Němečtí respondenti se naopak nejčastěji přiklání k tvrzení B, tj. přibližně 24 % dotazovaných (17) zcela souhlasí s tvrzením B a přesně polovina dotazovaných (35) spíše souhlasí s tvrzením B. I zde tedy více než polovina respondentů (74 %) souhlasí s tvrzením B, což je ve shodě se srovnávaným výzkumem.

### 16. otázka

**A:** Při plnění úkolů se snaží vyhnout riziku a nejistotě, toho dosahují připraveností a detailním plánováním, mají zálibu v organizaci, která pro ně znamená kvalitu.

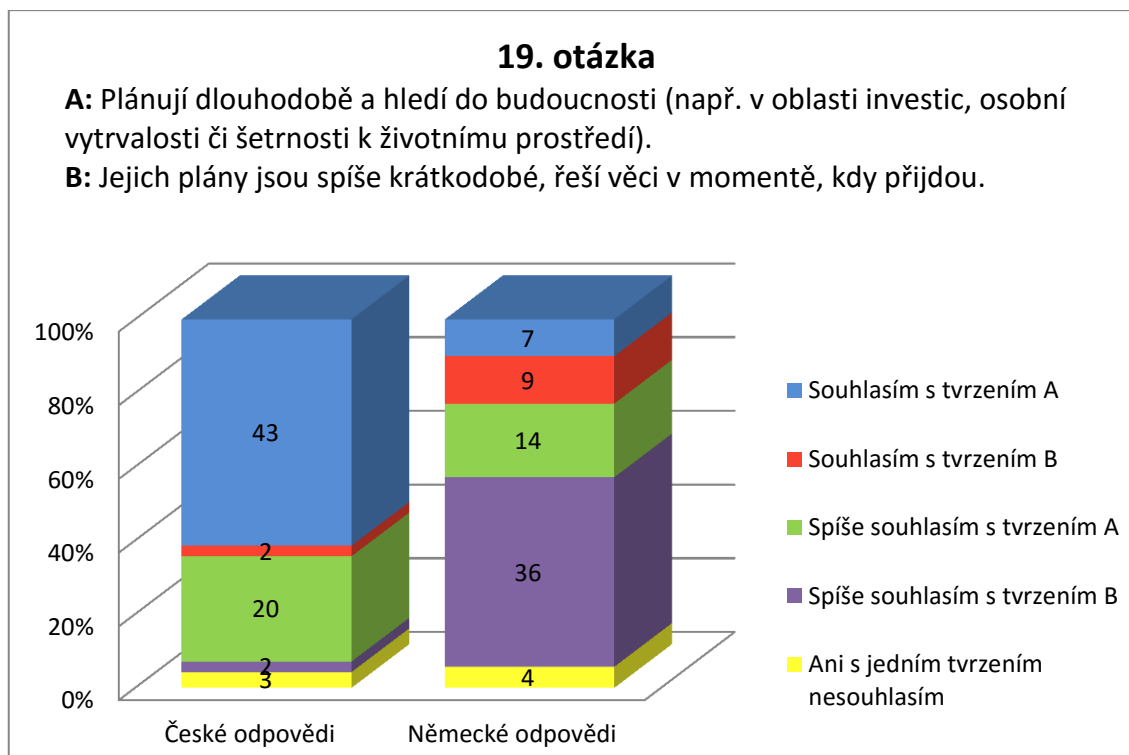
**B:** Velmi detailní plánování považují za neschopnost rozlišovat mezi tím, co je podstatné a co ne; za symbol kvality považují spíše schopnost improvizovat.



**Graf 16**

Z grafu je patrné, že se Češi poměrně přesvědčivě shodují na tom, že německému chování odpovídá tvrzení A. Přibližně 57 % respondentů (40) zcela souhlasí s tvrzením A, 30 % respondentů (21) s tvrzením A spíše souhlasí. Přibližně 87 % respondentů se tedy shoduje s tvrzením A, což je v souladu se srovnávaným výzkumem.

Německé odpovědi se v tomto případě moc neliší, Němci se též nejčastěji shodují s tvrzením A. Přibližně 34 % dotazovaných (24) zcela souhlasí s tvrzením A a přibližně 34 % dotazovaných (24) spíše souhlasí s tvrzením A. Jde tedy o většinu (68 %) německých respondentů, kteří souhlasí s tím, že českému chování odpovídá tvrzení A. Tento výsledek není ve shodě se srovnávaným výzkumem.



**Graf 17**

Z grafu 19 je zřejmé, že nejčastěji čeští respondenti souhlasí s tvrzením A, tj. přibližně 61 % dotazovaných (43) souhlasí zcela s tvrzením A a přibližně 28 % dotazovaných (20) spíše souhlasí s tvrzením A. V tomto případě jde o přesvědčivou většinu (89 %) respondentů, kteří souhlasí s tvrzením A. Tvrzení A je v souladu se srovnávaným výzkumem.

Němečtí respondenti nejčastěji souhlasí s tvrzením B, tj. téměř 13 % dotazovaných (9) zcela souhlasí s tvrzením B a přibližně 51 % dotazovaných (36) s tvrzením spíše souhlasí. Většina respondentů (přibližně 64 %) dotazovaných souhlasí s tvrzením B, což je ve shodě se srovnávaným výzkumem.

### **Výsledky ověřované kulturní dimenze Monochronní vs. polychronní vnímání času**

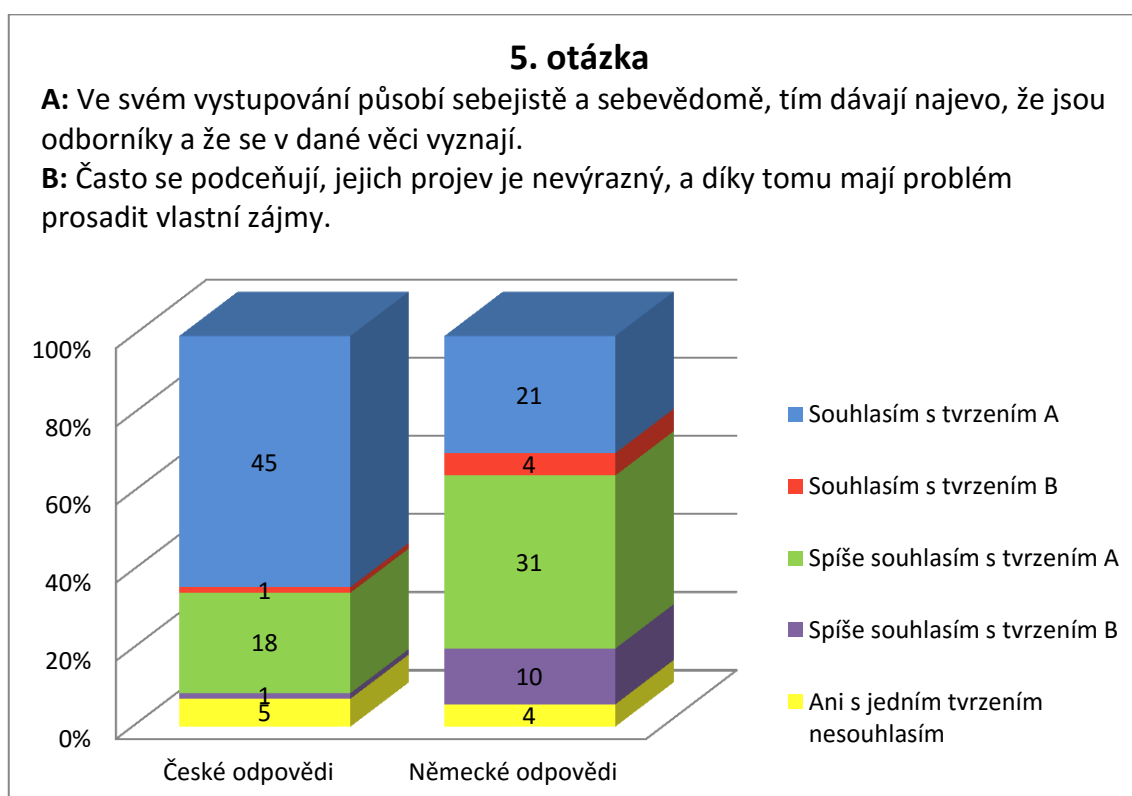
Tabulka 6 shrnuje výsledky kulturní dimenze *monochronní vs. polychronní vnímání času*. Srovnávané standardy jsou *polychronie času* na české straně a *monochronie času* na německé straně. Německý kulturní standard je možné považovat za potvrzený, neboť **4 ze 4** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem. Český kulturní standard je potvrzen jen částečně, tj. pouze **2 ze 4** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem.

	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Češích (% shody)	České odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
<b>4. otázka</b>	A (77 %)	A (54 %)	A	B	ne	ano
<b>10. otázka</b>	A (74 %)	B (74 %)	A	B	ano	ano
<b>16. otázka</b>	A (87 %)	A (68 %)	A	B	ne	ano
<b>19. otázka</b>	A (89 %)	B (64 %)	A	B	ano	ano

**Tabulka 6**

### Ověření kulturní dimenze Trvalá sebejistota vs. kolísavé sebevědomí

Této kulturní dimenzi náleží otázky č. 5, č. 11 a č. 15.



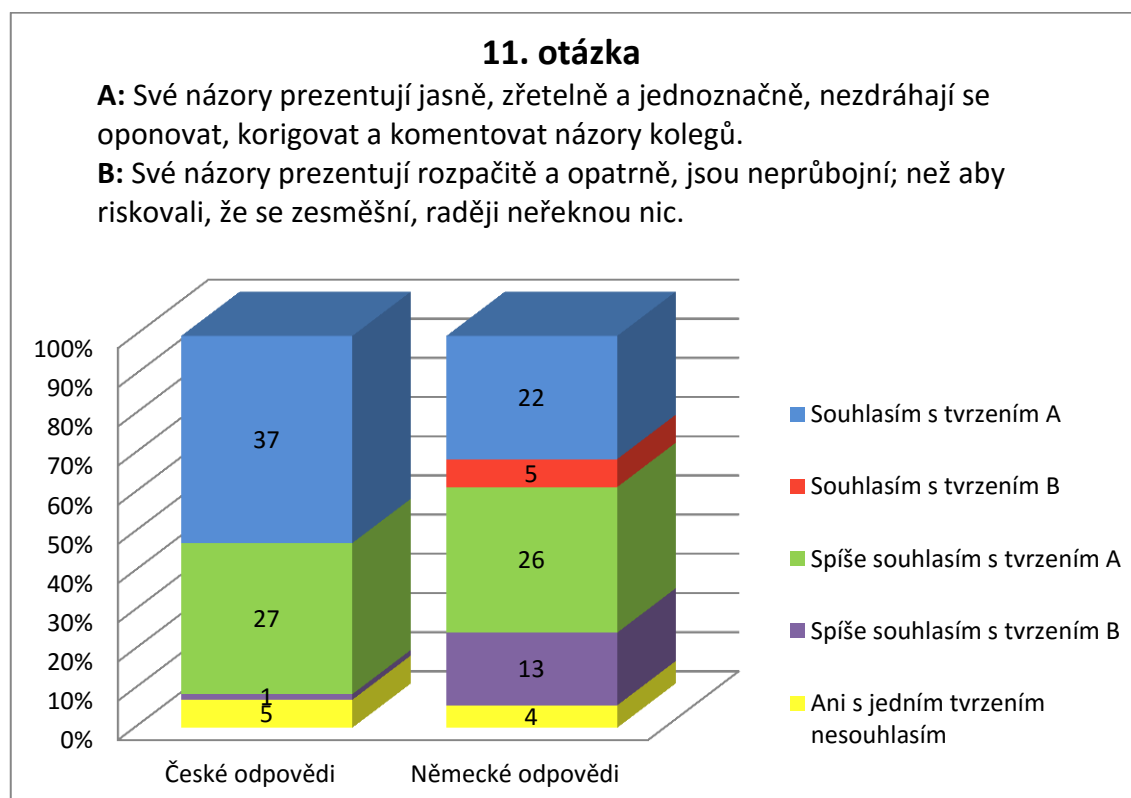
**Graf 18**

V otázce č. 5 se Češi nejčastěji shodují s tvrzením A. Přibližně 63 % respondentů (45) zcela souhlasí s tvrzením A a téměř 26 % respondentů (18) s tvrzením



A spíše souhlasí. Přibližně 89 % českých respondentů tedy souhlasí s tím, že německému chování odpovídá tvrzení A, což je v souladu se srovnávaným výzkumem.

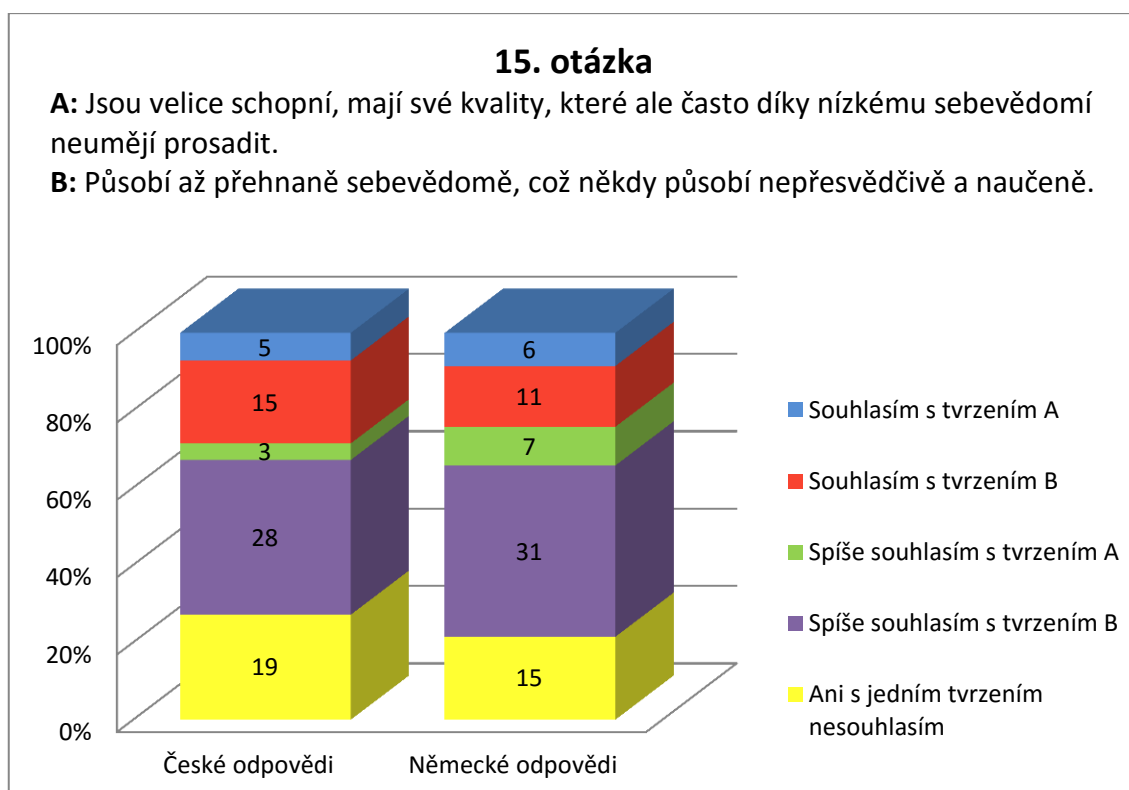
Němci se též nejčastěji ztotožňují s tvrzením A, tj. 30 % dotazovaných (21) zcela souhlasí s tvrzením A, přibližně 44 % dotazovaných (31) spíše souhlasí s tvrzením A. Tedy přibližně 74 % dotazovaných Němců více či méně souhlasí s tím, že českému chování odpovídá tvrzení A. Tvrzení A není ve shodě se srovnávaným výzkumem.



**Graf 19**

Z tohoto grafu je patrné, že se Češi nejčastěji shodují s tvrzením A. Přibližně 53 % respondentů (37) souhlasí zcela s tvrzením A, přibližně 38 % respondentů (27) s tvrzením A spíše souhlasí. Přibližně 91 % respondentů tedy souhlasí s tvrzením A. Tvrzení A je shodné se srovnávaným výzkumem.

Německé odpovědi se také nejčastěji shodují s tvrzením A. Zhruba 31 % dotazovaných (22) zcela souhlasí s tvrzením A, cca 37 % dotazovaných (26) spíše souhlasí s tvrzením A. Tedy přibližně 68 % dotazovaných souhlasí s tvrzením A, což není ve shodě se srovnávaným výzkumem.



**Graf 20**

Z grafu 20 lze vyčíst, že nejčtenější české odpovědi o německé mládeži se shodují s tvrzením B, tj. přibližně 21 % dotazovaných (15) zcela souhlasí s tvrzením B, 40 % dotazovaných (28) pak s tvrzením B spíše souhlasí. Z toho vyplývá, že přibližně 61 % dotazovaných nějakým způsobem souhlasí s tvrzením B. Tvrzení B je shodné se srovnávaným výzkumem. U této otázky je zjevný i poměrně vysoký počet (cca 27 %) respondentů, kteří nesouhlasí ani s jedním tvrzením.

Německé odpovědi o české mládeži jsou také nejčastěji shodné s tvrzením B. Téměř 16 % dotazovaných (11) souhlasí zcela s tvrzením B, přibližně 44 % dotazovaných (31) s tvrzením B spíše souhlasí. Cca 60 % německých respondentů souhlasí do jisté míry s tvrzením B, které ale není shodné se srovnávaným výzkumem.

### **Výsledky ověřované kulturní dimenze: Trvalá sebejistota vs. kolísavé sebevědomí**

Tabulka 7 shrnuje výsledky kulturní dimenze *trvalá sebejistota vs. kolísavé sebevědomí*. Srovnávané standardy jsou *kolísavé sebevědomí* na české straně a *trvalá sebejistota* na německé straně. Německý kulturní standard lze považovat za potvrzený, neboť **3 ze 3** tvrzení se **shodují** se srovnávaným výzkumem. Český kulturní standard

není potvrzen, neboť ani jedno tvrzení (3 ze 3) se **neshoduje** se srovnávaným výzkumem.

	České odpovědi o Němcích (% shody)	Německé odpovědi o Čěších (% shody)	České odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Německé odpovědi podle srovnávaného výzkumu	Český standard potvrzen	Německý standard potvrzen
5. otázka	A (89 %)	A (74 %)	A	B	ne	ano
11. otázka	A (91 %)	A (68 %)	A	B	ne	ano
15. otázka	B (61 %)	B (60 %)	B	A	ne	ano

**Tabulka 7**

### 3.5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

**Německé charakteristiky**, které byly předmětem dotazníkového šetření, se plně shodují s výsledky výzkumu I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007). Všech šest německých kulturních dimenzí bylo na základě českých odpovědí potvrzeno. Jako nejslabší německý kulturní standard se jeví *Podceňování struktur*. Nejslabším kulturním standardem je myšleno, že tento kulturní standard byl potvrzen pouze čtyřmi tvrzeními z pěti. Tedy ne všemi tvrzeními jako je tomu v ostatních případech, kdy byly standardy potvrzeny pěti tvrzeními z pěti.

**České charakteristiky** se neshodují se srovnávaným výzkumem. Potvrzeny byly pouze tři kulturní dimenze. Plně potvrzen, tj. všechna tvrzení byla potvrzena, je pouze jeden kulturní standard, a to *Orientace na sociální vztahy*. Dva české kulturní standardy nebyly potvrzeny ani částečně (*Difúze a Kolísavé sebevědomí*). V případě kulturního standardu *Difúze* bylo potvrzeno pouze jedno tvrzení ze tří. V případě kulturního standardu *Kolísavé sebevědomí* nebylo potvrzeno ani jedno ze tří tvrzení. Český kulturní standard *Polychronní vnímání času* byl potvrzen z poloviny, tj. dvě tvrzení ze dvou byla potvrzena.

Tabulka 8 shrnuje celkové výsledky mého výzkumu.

Kulturní dimenze	Český standard	Německý standard
Podceňování vs. přeceňování struktur	potvrzen (4/5)	potvrzen (4/5)

Orientace na sociální vztahy vs. věcná orientace	potvrzen (2/2)	potvrzen (2/2)
Difúze vs. důsledné oddělování jednotlivých oblastí života	nepotvrzen (1/3)	potvrzen (3/3)
Silný vs. slabý komunikační kontext	potvrzen (2/3)	potvrzen (3/3)
Monochronní vs. polychronní vnímání času	částečně (2/4)	potvrzen (4/4)
Trvalá sebejistota vs. kolísavé sebevědomí	nepotvrzen (0/3)	potvrzen (3/3)
<b>Celkem</b>	<b>3/6</b>	<b>6/6</b>

**Tabulka 8**

## ZÁVĚR

Česká republika a Spolková republika Německo jsou země, které jsou si blízké nejen geograficky, ale i historicky. Už jen z tohoto důvodu je dobré znát kulturní dimenze a standardy, které jsou mezi Čechy a Němci často velmi rozdílné. Dalším důvodem, proč se zabývat kulturními dimenzemi a standardy, je i úzká přeshraniční spolupráce mezi ČR a SRN. Tato spolupráce se neustále prohlubuje především v oblasti ekonomie, práva a politiky.

Ve své práci nejdříve analyzuji pojem kultura. Jde jak o historické, tak o novější vymezení tohoto pojmu. Zkoumám i to, jak s tímto pojmem pracují různí autoři zastupující různé vědní obory, jako např. kulturologii, etnografii nebo etologii. Porozumět kultuře, přesněji řečeno národní kultuře, je první krok k tomu, abychom byli schopni vzájemného soužití a přijímání nové kultury. To platí jak ve vztahu k vlastní kultuře, tak ke kultuře cizí. Snaha o kulturní porozumění by měla být nedílnou součástí národní i mezinárodní politiky každého státu.

V další části práce vymezuji pojmy kulturní dimenze a kulturní standard. Uvádím výhody i slabiny těchto termínů, a také vysvětluji, jak s nimi pracuji. Dále velmi podrobně analyzuji česko-německé standardy, které vycházejí z kulturních dimenzí vymezených I. Novým a S. Schroll-Machlovou (2007). Česká i německá kultura má mnoho kulturních standardů, já však rozebírám pouze ty kontrastní. Jde o šest kulturních dimenzí, ze kterých vychází dvanáct kontrastních kulturních standardů. Tyto standardy nám umožňují pohled na chování a jednání příslušníků obou kultur, včetně toho, jak na sebe tyto dvě kultury nahlíží a jak se hodnotí.

Třetí a poslední kapitola obsahuje můj osobní výzkum, jehož cílem bylo ověřit, nebo zpochybnit aktuální platnost uvedených kulturních dimenzí a standardů. Někteří autoři se domnívají, že teorie kulturních standardů a dimenzí není dostatečně univerzální (vysvětluji ve druhé kapitole). Svým výzkumem jsem zjišťovala, zda jsou tyto pochybnosti na místě, či nikoliv.

Jako cílovou skupinu pro můj výzkum jsem si vybrala mladé lidi z Česka a z Německa ve věku od 18 do 28 let. Existuje více důvodů, proč jsem zvolila právě tuto věkovou skupinu. Prvním důvodem je, že já sama se nacházím v této věkové kategorii, tudíž k ní mám největší přístup. Dalším důvodem je, že mnoho českých a německých firem, státních i nestátních institucí v dnešní době spolupracuje, nebo dokonce sídlí v druhé zemi. A dnešní mládež je ta generace, která je jednou bude řídit nebo v nich

bude zaměstnána. Proto je podle mého názoru dobré zaměřit se na tuto skupinu lidí a znát jejich názory.

Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 26 otázek: 20 otázek se týkalo kulturních dimenzí a standardů, zbylých 6 otázek přinášelo informace o respondentech. Předlohou pro vypracování dotazníku byla již několikrát zmíněná práce I. Nového a S. Schroll-Machlové (2007), kterou jsem použila i pro srovnání mnou zjištěných výsledků. Mimo jiné mi při vypracovávání dotazníku byla nápomocna i osobní zkušenost ze zahraničního pobytu v německém Pasově.

České kulturní standardy jsem svým výzkumem zcela nepotvrdila. Potvrzena byla jen polovina zkoumaných standardů. To znamená, že dotazovaná německá mládež s uvedenými českými standardy plně nesouhlasí. Naopak německé kulturní standardy byly zcela potvrzeny, tj. všech šest kulturních standardů se shodovalo se srovnávaným výzkumem. Z toho by se dalo usoudit, že česká mládež má na německou mládež poněkud kritičtější pohled než německá mládež na tu českou.

Také bych ráda podotkla, že jsem si vědoma toho, že mé výsledky nemusí být (díky nižšímu počtu respondentů) považovány za zcela relevantní. Mohou být ale chápány jako modelový vzorek, který nám může danou situaci nastínit.

Dříve jsem se domnívala, že vztahy mezi Čechy a Němci nejsou v důsledku historických událostí zcela dobré. Po delším pobytu v Německu jsem z osobních dojmů a zkušeností, ale i ze zkušeností mých přátel zjistila, že situace je již v tomto ohledu jiná. V Česku se s kritikou Němců setkávám daleko častěji než v Německu s kritikou Čechů. Jde samozřejmě o subjektivní názor, ale pokud se podíváme na výsledky mého výzkumu, zjistíme, že ony můj názor potvrzují.

Pokud se k problematice česko-německých vztahů v budoucnu vrátím, ráda bych ji rozšířila. Ve svém výzkumu řeším, jaký názor má současná česká mládež na Němce, a naopak, jaký názor na Čechy má současná německá mládež. V budoucnu lze tuto práci doplnit a zjistit jaký názor má současná česká a německé mládež na sebe samu.

# LITERATURA A JINÉ POUŽITÉ ZDROJE

## ODBORNÁ LITERATURA

BUDIL, Ivo T. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003, 487 s.  
ISBN 80-7254-321-0.

GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 647 s.  
ISBN 80-85605-28-7.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s.  
ISBN 80-7178-535-0.

KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov: [A-Ž : studentské vydání]*. Vyd. 1., dotisk [i.e. 1. brož. vyd.]. Praha: Academia, 2006, 879 s. ISBN 978-80-200-1415-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vydání Praha: Management Press, 2007.  
ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PAULÍČEK, Miroslav. *Nikdo se neodvází říci, že je to nudné: sociologie vysokého a nízkého umění*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012, 131 s. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-097-1.

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.

SOUKUP, Martin. *Kultura: biokulturologická perspektiva*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2011, 367 s. Studie (Pavel Mervart). ISBN 978-80-87378-96-0.

SOUKUP, Václav, Alena VODÁKOVÁ a Olga VODÁKOVÁ. *Sociální a kulturní antropologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, 175 s. Sociologické pojmosloví. ISBN 80-85850-29-x.

SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 229 s. ISBN 80-7178-328-5.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 167 s. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

WHITE, Leslie A. *The concept of cultural systems: a key to understanding tribes and nations*. New York: Columbia University Press, 1975. ISBN 02-310-3961-1.

Přednášky A. Jaklové z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného UAG FF JU v Českých Budějovicích v roce 2013.

### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

PEHE, Jiří. *Politická kultura v České republice* [online]. 1997 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.pehe.cz/clanky/1997/politicka-kultura-v-ceske-republice>.

ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? *Business vize* [online]. 2010 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>.



# SEZNAM PŘÍLOH

## **I. České verze dotazníkového šetření**

**Příloha 1:** Dotazník č. 49, 5 stran

**Příloha 2:** Dotazník č. 1, 5 stran

## **II. Německé verze dotazníkového šetření**

**Příloha 3:** Dotazník č. 38, 5 stran

**Příloha 4:** Dotazník č. 12, 5 stran

# I. České verze dotazníkového šetření

## Příloha 1: Dotazník, str. 1

### Dotazníkové šetření

Zaškrtnutím odpovídající odpovědi prosím zodpovězte, které tvrzení nejvíce odpovídá Vašemu názoru o Němcích.  
V otázkách č. 4 a č. 13 vyberte prosím tvrzení, které nejlépe odpovídá tomu, co si Vy sami myslíte o sobě.

#### 1. otázka

A: Zákony a předpisy berou velmi vážně; striktně je dodržují (např. dodržování rychlosti na silnici, dodržování termínů).

B: Zákony a předpisy se snaží obcházet, často se o to pokouší pomocí improvizace.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

#### 2. otázka

A: Své emoce nedávají najevo; díky tomu působí chladně až lhostejně, projevení emocí považují za neprofesionální.

B: Své emoce (radost, pláč, nadsázku, gestikulaci) dávají v jistých mezích najevo, je to pro ně přirozené a lidské.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A                                  | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | <input checked="" type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

#### 3. otázka

A: Ve svém vyjadřování jsou věcní. Vše, co má být sděleno, je sděleno. To, jakým způsobem sdělení vyzní, není pro ně důležité.

B: Na prvním místě v komunikaci je příjemná sociální atmosféra, sdělení jako takové je až na druhém místě.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

#### 4. otázka (zodpovídáme sami o sobě)

A: Schopnost zvládnout několik činností současně vnímám jako projev mimořádných schopností, profesionality a flexibility; umět improvizovat hodnotím jako pozitivní vlastnost.

B: Dělat několik činností najednou a nedržet se časového rozvrhu považuji za špatnou organizaci svého času; takovéto zacházení s časem je nespolehlivé a neprofesionální.

- |  |                                 |                                      |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B                                  | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**5. otázka**

**A:** Ve svém vystupování působí sebejistě a sebevědomě, tím dávají najevo, že jsou odborníky a že se v dané věci vyznají.

**B:** Často se podceňují, jejich projev je nevýrazný, a díky tomu mají problém prosadit vlastní zájmy.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

**6. otázka**

**A:** Prověřená pravidla jsou pro ně při řešení problému důležitější nežli ohled na mezilidské vztahy.

**B:** Dávají přednost individuálnímu a osobitému přístupu ke konkrétnímu člověku, pravidla nemají až takovou váhu.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B            |  |

**7. otázka**

**A:** Jsou chladně rozvážní až zdrženliví, emoce do svého projevu nezahrnují, nenechají se vyvést z míry.

**B:** Jsou impulzivní a nechají se ovlivnit svými emocemi.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B            |  |

**8. otázka**

**A:** Striktně oddělují svůj profesní život od života osobního (např. nenosí si práci domů, přátelské tlachání v práci neexistuje).

**B:** V zaměstnání navazují a pěstují přátelské vztahy s kolegy. Nevidí na tom nic špatného, díky tomu, že své kolegy znají, pracují rychleji a dokáží lépe odhadnout určité situace.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B            |  |

**9. otázka**

**A:** Emoce hrají v jejich komunikaci, a to i v pracovní komunikaci, významnou roli; dávají projevu argumentační váhu.

**B:** Emocionalitu řadí do soukromé sféry, v oblasti práce nemá žádnou váhu a je projevem neprofesionality.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A                                  | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | <input checked="" type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**10. otázka**

**A:** Dodržují přesný časový rozvrh, nezačnou jinou činnost, dokud nejsou hotovi s činností předešlou, dodržují termíny.

**B:** Časový rozvrh není pro ně tak důležitý, často dělají několik činností najednou, drobná zpoždění jsou normální.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

**11. otázka**

**A:** Svě názory prezentují jasně, zřetelně a jednoznačně, nezděraňují se oponovat, korigovat a komentovat názory kolegů.

**B:** Svě názory prezentují rozpačitě a opatrně, jsou neprůbojní; než aby riskovali, že se zesměšní, raději neřeknou nic.

- |  |                                 |                                      |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B                                  | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**12. otázka**

**A:** Pokud něco nejde podle plánu, snaží se vymyslet jiná řešení jak práci dokončit.

**B:** Pokud něco nejde podle plánu, celou práci odvolají a vymýšlí ji od základů znovu, jiná řešení neuznávají.

- |  |                                 |                                      |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B                                  | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**13. otázka (zodpovídáme sami o sobě)**

**Tvrzení:** Pro své přátele, kolegy, nadřízené a známé jsem ochoten se angažovat a pracovat více než pro jiné lidi, kteří mi nejsou tak blízcí; jejich chyby a nedostatky odpouštím a snáz přehlížím.

- |                           |  |                           |
|---------------------------|--|---------------------------|
| a) S tvrzením souhlasím   | <input checked="" type="radio"/> c) S tvrzením spíše souhlasím | d) S tvrzením nesouhlasím |
| b) S tvrzením nesouhlasím |  |                           |

**14. otázka**

A: Nemí pro ně problém sdělit negativní informace, kritiku či vstoupit do otevřeného konfliktu (např. dát jasně najevo svou nespokojenost).

B: Sdělování negativních informací se vyhýbají nebo je oddalují, protože by se tyto informace mohly druhé osoby dotknout.

- a) Souhlasím s tvrzením A  
b) Souhlasím s tvrzením B  
c)  Spíše souhlasím s tvrzením A  
d) Spíše souhlasím s tvrzením B  
e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

**15. otázka**

A: Jsou velice schopní, mají své kvality, které ale často díky nízkému sebevědomí neumějí prosadit.

B: Působí až přehnaně sebevědomě, což někdy působí nepřesvědčivě a naučeně.

- a) Souhlasím s tvrzením A  
b) Souhlasím s tvrzením B  
c) Spíše souhlasím s tvrzením A  
d) Spíše souhlasím s tvrzením B  
e)  Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

**16. otázka**

A: Při plnění úkolů se snaží vyhnout riziku a nejistotě, toho dosahují připraveností a detailním plánováním, mají zálibu v organizaci, která pro ně znamená kvalitu.

B: Velmi detailní plánování považují za neschopnost rozlišovat mezi tím, co je podstatné a co ne; za symbol kvality považují spíše schopnost improvizovat.

- a)  Souhlasím s tvrzením A  
b) Souhlasím s tvrzením B  
c) Spíše souhlasím s tvrzením A  
d) Spíše souhlasím s tvrzením B  
e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

**17. otázka**

A: Kladou si takové cíle, o nichž vědí, že je dokáží splnit; pokud se jim již na začátku jeví úkol jako nespílnitelný, nepřijmou ho.

B: Kladou si přehnaně vysoké cíle, pak dochází ke kolizi a nastoupí improvizace.

- a) Souhlasím s tvrzením A  
b) Souhlasím s tvrzením B  
c)  Spíše souhlasím s tvrzením A  
d) Spíše souhlasím s tvrzením B  
e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

**18. otázka**

A: Pokud jsou za svou práci kritizováni, chápou to jako kritiku své práce.

B: Pokud jsou za svou práci kritizováni, považují to za kritiku své osoby.

- a) Souhlasím s tvrzením A  
b) Souhlasím s tvrzením B  
c)  Spíše souhlasím s tvrzením A  
d) Spíše souhlasím s tvrzením B  
e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím

**19. otázka**

**A:** Plánují dlouhodobě a hledí do budoucnosti (např. v oblasti investic, osobní vytrvalosti či šetrnosti k životnímu prostředí).

**B:** Jejich plány jsou spíše krátkodobé, řeší věci v momentě, kdy přijdou.

- a) Souhlasím s tvrzením A      c) Spíše souhlasím s tvrzením A       e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím  
b) Souhlasím s tvrzením B      d) Spíše souhlasím s tvrzením B

**20. otázka**

**A:** Mají velký smysl pro detail, často nedokáží rozlišit mezi věcmi podstatnými a vedlejšími.

**B:** Zaměřují se jen na jádro věci, nedotahují myšlenky do konce.

- a) Souhlasím s tvrzením A      c) Spíše souhlasím s tvrzením A      e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím  
b) Souhlasím s tvrzením B      d) Spíše souhlasím s tvrzením B

**Údaje o respondentovi:**

**1. Pohlaví**

- a) Žena      b) Muž

**2. Věk**

24

**3. Národnost**

- a) Česká      b) Německá

**4. Univerzita**

JIHOČESKÁ

**5. Počet Čechů/Němců, které znáte osobně**

- a) 0-1    b) 2-5    c) 6-10     d) Více než 10

**6. Čech/ Němec v rodině**

- a) Ano     b) Ne

### Dotazníkové šetření

Zaškrtnutím odpovídající odpovědi prosím zodpovězte, které tvrzení nejvíce odpovídá Vašemu názoru o Němcích.

V otázkách č. 4 a č. 13 vyberte prosím tvrzení, které nejlépe odpovídá tomu, co si Vy sami myslíte o sobě.

#### 1. otázka

**A:** Zákony a předpisy berou velmi vážně; striktně je dodržují (např. dodržování rychlosti na silnici, dodržování termínů).

**B:** Zákony a předpisy se snaží obcházet, často se o to pokouší pomocí improvizace.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

#### 2. otázka

**A:** Svě emoce nedávají najevo; díky tomu působí chladně až lhostejně, projevení emocí považují za neprofesionální.

**B:** Svě emoce (radost, pláč, nadsázku, gestikulaci) dávají v jistých mezích najevo, je to pro ně přirozené a lidské.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B            |  |

#### 3. otázka

**A:** Ve svém vyjadřování jsou věcní. Vše, co má být sděleno, je sděleno. To, jakým způsobem sdělení vyzní, není pro ně důležité.

**B:** Na prvním místě v komunikaci je příjemná sociální atmosféra, sdělení jako takové je až na druhém místě.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

#### 4. otázka (zodpovídáme sami o sobě)

**A:** Schopnost zvládnout několik činností současně vnímám jako projev mimořádných schopností, profesionality a flexibility; umět improvizovat hodnotím jako pozitivní vlastnost.

**B:** Dělat několik činností najednou a nedržet se časového rozvrhu považuji za špatnou organizaci svého času; takovéto zacházení s časem je nespolehlivé a neprofesionální.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

**5. otázka**

**A:** Ve svém vystupování působí sebejistě a sebevědomě, tím dávají najevo, že jsou odborníky a že se v dané věci vyznají.

**B:** Často se podceňují, jejich projev je nevýrazný, a díky tomu mají problém prosadit vlastní zájmy.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

**6. otázka**

**A:** Prověřená pravidla jsou pro ně při řešení problému důležitější nežli ohled na mezilidské vztahy.

**B:** Dávají přednost individuálnímu a osobitému přístupu ke konkrétnímu člověku, pravidla nemají až takovou váhu.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |   |

**7. otázka**

**A:** Jsou chladně rozvážní až zdrženliví, emoce do svého projevu nezahrnují, nenechají se vyvést z míry.

**B:** Jsou impulzivní a nechají se ovlivnit svými emocemi.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B            | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |  |

**8. otázka**

**A:** Striktně oddělují svůj profesní život od života osobního (např. nenosí si práci domů, přátelské tlachání v práci neexistuje).

**B:** V zaměstnání navazují a pěstují přátelské vztahy s kolegy. Nevidí na tom nic špatného, díky tomu, že své kolegy znají, pracují rychleji a dokáží lépe odhadnout určité situace.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | <input type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B            |  |

**9. otázka**

**A:** Emoce hrají v jejich komunikaci, a to i v pracovní komunikaci, významnou roli; dávají projevu argumentační váhu.

**B:** Emocionalitu řadí do soukromé sféry, v oblasti práce nemá žádnou váhu a je projevem neprofesionality.



- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A                                  | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | <input checked="" type="radio"/> d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**10. otázka**

**A:** Dodržují přesný časový rozvrh, nezačnou jinou činnost, dokud nejsou hotovi s činností předešlou, dodržují termíny.

**B:** Časový rozvrh není pro ně tak důležitý, často dělají několik činností najednou, drobná zpoždění jsou normální.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

**11. otázka**

**A:** Svě názory prezentují jasně, zřetelně a jednoznačně, nezdráhají se oponovat, korigovat a komentovat názory kolegů.

**B:** Svě názory prezentují rozpačité a opatrně, jsou neprůbojní; než aby riskovali, že se zesměšní, raději neřeknou nic.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

**12. otázka**

**A:** Pokud něco nejde podle plánu, snaží se vymyslet jiná řešení jak práci dokončit.

**B:** Pokud něco nejde podle plánu, celou práci odvolají a vymýšlí ji od základů znovu, jiná řešení neuznávají.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

**13. otázka (zodpovídáme sami o sobě)**

**Tvrzení:** Pro své přátele, kolegy, nadřízené a známé jsem ochoten se angažovat a pracovat více než pro jiné lidi, kteří mi nejsou tak blízcí; jejich chyby a nedostatky odpouštím a snáz přehlížím.

- |                           |  |                           |
|---------------------------|--|---------------------------|
| a) S tvrzením souhlasím   | <input checked="" type="radio"/> c) S tvrzením spíše souhlasím | d) S tvrzením nesouhlasím |
| b) S tvrzením nesouhlasím |  |                           |

**14. otázka**

**A:** Není pro ně problém sdělit negativní informace, kritiku či vstoupit do otevřeného konfliktu (např. dát jasně najevo svou nespokojenost).

**B:** Sdělování negativních informací se vyhýbají nebo je oddalují, protože by se tyto informace mohly druhé osoby dotknout.

- |                           |                                 |   |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlas |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |   |

**15. otázka**

**A:** Jsou velice schopní, mají své kvality, které ale často díky nízkému sebevědomí neumějí prosadit.

**B:** Působí až přehnaně sebevědomě, což někdy působí nepřesvědčivě a naučeně.

- |  |                                 |                                      |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A                                  | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| <input checked="" type="radio"/> b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |                                      |

**16. otázka**

**A:** Při plnění úkolů se snaží vyhnout riziku a nejistotě, toho dosahují připraveností a detailním plánováním, mají zálibu v organizaci, která pro ně znamená kvalitu.

**B:** Velmi detailní plánování považují za neschopnost rozlišovat mezi tím, co je podstatné a co ne; za symbol kvality považují spíše schopnost improvizovat.

- |                           |                                 |   |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |   |

**17. otázka**

**A:** Kladou si takové cíle, o nichž vědí, že je dokáží splnit; pokud se jim již na začátku jeví úkol jako nesplnitelný, nepřijmou ho.

**B:** Kladou si přehnaně vysoké cíle, pak dochází ke kolizi a nastoupí improvizace.

- |                           |  |                                      |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| a) Souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> c) Spíše souhlasím s tvrzením A | e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B                                  |                                      |

**18. otázka**

**A:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, chápou to jako kritiku své práce.

**B:** Pokud jsou za svou práci kritizováni, považují to za kritiku své osoby.

- |                           |                                 |   |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| a) Souhlasím s tvrzením A | c) Spíše souhlasím s tvrzením A | <input checked="" type="radio"/> e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím |
| b) Souhlasím s tvrzením B | d) Spíše souhlasím s tvrzením B |   |

**19. otázka**

A: Plánují dlouhodobě a hledí do budoucnosti (např. v oblasti investic, osobní vytrvalosti či šetrnosti k životnímu prostředí).

B: Jejich plány jsou spíše krátkodobé, řeší věci v momentě, kdy přijdou.

- a) Souhlasím s tvrzením A       c) Spíše souhlasím s tvrzením A      e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím  
b) Souhlasím s tvrzením B      d) Spíše souhlasím s tvrzením B

**20. otázka**

A: Mají velký smysl pro detail, často nedokáží rozlišit mezi věcmi podstatnými a vedlejšími.

B: Zaměřují se jen na jádro věci, nedotahují myšlenky do konce.

- a) Souhlasím s tvrzením A      c) Spíše souhlasím s tvrzením A      e) Ani s jedním tvrzením nesouhlasím  
b) Souhlasím s tvrzením B      d) Spíše souhlasím s tvrzením B

**Údaje o respondentovi:**

**1. Pohlaví**

- a) Žena      b) Muž

**2. Věk**

20

**3. Národnost**

- a) Česká      b) Německá

**4. Univerzita**

VŠE

**5. Počet Čechů/Němců, které znáte osobně**

- a) 0-1    b) 2-5     c) 6-10    d) Více než 10

**6. Čech/ Němec v rodině**

- a) Ano     b) Ne

## II. Německé verze dotazníkového šetření

### Příloha 3: Dotazník, str. 1

0.38

#### Fragebogen

Mit dem Ankreuzen der entsprechenden Antwort beantworten Sie bitte, welche Behauptung („A“ oder „B“) Ihrer Meinung über Tschechen am meisten entspricht.

In den Fragen Nr. 4 und Nr. 13 wählen Sie bitte die Behauptung, die am ehesten Ihrer Meinung über sich selbst entspricht.

##### 1. Frage

A: Gesetze und Vorschriften nehmen sie sehr ernst und befolgen diese strikt (z.B. Beachtung des Tempolimits, Beachtung der Termine).

B: Sie bemühen sich, Gesetze und Vorschriften zu umgehen, oftmals durch Improvisieren

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner der beiden Behauptungen zu

##### 2. Frage

A: Ihre Emotionen drücken sie nicht aus; deshalb wirken sie kalt, oder sogar gleichgültig, den Ausdruck von Emotionen sehen sie als etwas Unprofessionelles.

B: Ihre Emotionen (Freude, Weinen, Übertreibung, Gestikulation) äußern sie nur begrenzt, es ist für sie natürlich und menschlich.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
 b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

##### 3. Frage

A: Ihre Ausdrucksweise ist sachlich. Alles was mitgeteilt werden soll, wird mitgeteilt. Wie die Aussage wirkt, ist für sie unwichtig.

B: An erster Stelle in der Kommunikation steht die angenehme soziale Atmosphäre, die Aussage als solche steht erst an zweiter Stelle.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

##### 4. Frage (beantworten Sie über sich selbst)

A: Die Fähigkeit, gleichzeitig mehrere Tätigkeiten auszuüben, halte ich für eine besondere Fähigkeit, sie ist Ausdruck von Professionalität und Flexibilität; Improvisation bewerte ich positiv.

B: Mehrere Tätigkeiten gleichzeitig auszuüben und den Zeitplan nicht einzuhalten steht für eine schlechte Organisation meiner Zeit. Ein solcher Umgang mit Zeit ist unzulässig und unprofessionell.

a) Ich stimme der Behauptung A zu

b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**5. Frage**

A: Ihre Äußerungen wirken selbstbewusst und selbstsicher, damit zeigen sie, dass sie Fachmänner auf einem bestimmten Gebiet sind und dass sie sich auskennen.

B: Sie unterschätzen sich oft, ihre Äußerungen sind unauffällig, daher haben sie Probleme mit der Durchsetzung ihrer Interessen.

a) Ich stimme mit Behauptung A zu  
b) Ich stimme mit Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**6. Frage**

A: Die Einhaltung von Regeln ist bei der Lösung eines Problems für sie wichtiger als die Rücksichtnahme auf zwischenmenschliche Beziehungen.

B: Sie bevorzugen die individuellen und persönlichen, informellen Kontakte zu den Menschen, Regeln spielen keine große Rolle.

a) Ich stimme mit Behauptung A zu  
b) Ich stimme mit Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**7. Frage**

A: Sie sind kalt, bedachtsam und zurückhaltend, Emotionen zeigen sie in der Unterhaltung nicht, sie lassen sich nicht aus dem Konzept bringen.

B: Sie sind impulsiv und sie lassen sich durch ihre Emotionen beeinflussen.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**8. Frage**

A: Ihr Berufsleben wird strikt vom Privatleben getrennt (z.B.: sie nehmen ihre Arbeit nicht mit nach Hause, freundliche Plauderei in der Arbeit existiert nicht).

B: In der Arbeit pflegen sie freundschaftliche Beziehungen (mit den Kollegen). Sie sehen daran nichts Schlechtes. Aufgrund der Tatsache, dass sie ihre Kollegen kennen, arbeiten sie schneller und können bestimmte Situationen besser bewältigen.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**9. Frage**

**A:** Emotionen spielen eine bedeutende Rolle, nicht nur in Unterhaltungen im Alltag, sondern auch in der Arbeit, es stehen eher konkrete Aussagen als Emotionen im Vordergrund.

**B:** Emotionalität gehört nach Meinung der Tschechen in den Privatbereich, im Arbeitsbereich ist sie unbedeutend und Ausdruck von Unprofessionalität.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu                               | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**10. Frage**

**A:** Sie halten den genauen Zeitplan ein, die nächste Tätigkeit fangen sie nicht an, bevor die Erste beendet sind; sie halten die Termine ein.

**B:** Der Zeitplan ist für sie nicht so wichtig, oft erledigen sie mehrere Tätigkeiten gleichzeitig, kleine Verspätungen sind normal.

- |   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu                               | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| <input checked="" type="radio"/> Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**11. Frage**

**A:** Ihre Meinungen vertreten sie deutlich und klar. Sie sind bereit, die Meinungen ihrer Kollegen zu bestreiten, zu korrigieren und zu kommentieren.

**B:** Ihre Meinungen präsentieren sie befangen und vorsichtig, sie sind nicht durchsetzungsfreudig. Bevor sie sich blamieren, sagen sie lieber nichts.

- |   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu                               | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**12. Frage**

**A:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, bemühen sie sich, neue Lösungen zu finden.

**B:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, brechen sie die ganze Arbeit ab und ändern diese grundsätzlich, andere Lösungswege erkennen sie nicht.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu                               |                                    |

**13. Frage (beantworten Sie über sich selbst)**

**Behauptung:** Für meine Freunde, Kollegen, Vorgesetzten und Bekannten engagiere ich mich bereitwillig und arbeite mehr als für andere Leute, die mir nicht so nahe sind. Ihre Fehler und Mängel verzeihe ich schneller und übersehe sie leichter.

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| a) Ich stimme der Behauptung zu       | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme der Behauptung eher zu |
| b) Ich stimme der Behauptung nicht zu | d) Ich stimme der Behauptung eher nicht zu                         |

**14. Frage**

**A:** Es ist kein Problem für sie negative Informationen zu vermitteln oder Kritik zu äußern oder in einen offenen Konflikt einzutreten (z.B.: Unzufriedenheit zeigen).  
**B:** Die Vermittlung negativer Informationen vermeiden sie oder sie schieben sie hinaus, weil diese Informationen die andere Person treffen könnten.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu                               | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**15. Frage**

**A:** Sie sind sehr fähig, sie haben ihre Qualitäten, die aber oft aufgrund ihres niedrigen Selbstbewusstseins nicht durchsetzen können.  
**B:** Sie wirken übertrieben selbstbewusst, was manchmal nicht überzeugend und gelernt wirken kann.

- |                                   |  |                                    |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu                               | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**16. Frage**

**A:** Bei der Erfüllung von Plänen bemühen sie sich, Risiko und Unsicherheit zu vermeiden. Das erreichen sie durch ihre Planung von Details. Sie haben eine Vorliebe für das Organisieren, was sie mit Qualität gleichsetzen.  
**B:** Zu viel Detailplanung halten sie für Unfähigkeit zwischen grundlegenden und unbedeutenden Sachen zu unterscheiden. Ein Symbol für Qualität ist für sie eher die Fähigkeit zur Improvisation.

- |   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Ich stimme der Behauptung A zu | c) Ich stimme eher der Behauptung A zu | e) Ich stimme keiner Behauptung zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu                               | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |                                    |

**17. Frage**

**A:** Sie setzen sich Ziele, von denen sie wissen, dass sie diese erreichen können. Wenn die Aufgabe bereits am Anfang unerfüllbar scheint, nehmen sie diese nicht in Angriff.  
**B:** Sie setzen sich übertrieben hohe Ziele, es kommt zu Problemen und es muss improvisiert werden.

- |                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| a) Ich stimme der Behauptung A zu | <input checked="" type="radio"/> Ich stimme eher der Behauptung A zu | d) Ich stimme eher der Behauptung B zu |
| b) Ich stimme der Behauptung B zu |  | e) Ich stimme keiner Behauptung zu     |

**18. Frage**

**A:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, verstehen sie das als Kritik an ihrer Arbeit.  
**B:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, nehmen sie diese persönlich.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**19. Frage**

**A:** Sie planen langfristig und blicken in die Zukunft (z.B.: in Bezug auf Investitionen, die persönliche Ausdauer oder bezüglich des Umweltschutzes).

**B:** Ihre Pläne sind eher kurzfristig, sie lösen die Angelegenheiten spontan.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**20. Frage**

**A:** Sie haben viel Sinn für Details, oft können sie nicht zwischen grundlegenden und unbedeutenden Dingen unterscheiden.

**B:** Sie konzentrieren sich lediglich auf einige, wichtige Aspekte und bringen die Gedanken nicht zu Ende.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**Angaben über dem Befragten:**

**1. Geschlecht**

a) weiblich  b) männlich

**4. Universität** *Passau*

**2. Alter** *26*

**5. Anzahl der Tschechen, die Sie kennen**

a) 0-1 b) 2-5  c) 6-10 d) mehr als 10

**3. Nationalität**

a) tschechisch  b) deutsch

**6. Tscheche in der Familie**

a) ja  b) nein



### Fragebogen

Mit dem Ankreuzen der entsprechenden Antwort beantworten Sie bitte, welche Behauptung („A“ oder „B“) Ihrer Meinung über Tschechen am meisten entspricht.

In den Fragen Nr. 4 und Nr. 13 wählen Sie bitte die Behauptung, die am ehesten Ihrer Meinung über sich selbst entspricht.

#### 1. Frage

**A:** Gesetze und Vorschriften nehmen sie sehr ernst und befolgen diese strikt (z.B. Beachtung des Tempolimits, Beachtung der Termine).

**B:** Sie bemühen sich, Gesetze und Vorschriften zu umgehen, oftmals durch Improvisieren

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
 Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner der beiden Behauptungen zu

#### 2. Frage

**A:** Ihre Emotionen drücken sie nicht aus; deshalb wirken sie kalt, oder sogar gleichgültig, den Ausdruck von Emotionen sehen sie als etwas Unprofessionelles.

**B:** Ihre Emotionen (Freude, Weinen, Übertreibung, Gestikulation) äußern sie nur begrenzt, es ist für sie natürlich und menschlich.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
 Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

#### 3. Frage

**A:** Ihre Ausdrucksweise ist sachlich. Alles was mitgeteilt werden soll, wird mitgeteilt. Wie die Aussage wirkt, ist für sie unwichtig.

**B:** An erster Stelle in der Kommunikation steht die angenehme soziale Atmosphäre, die Aussage als solche steht erst an zweiter Stelle.

a) Ich stimme der Behauptung A zu  
 Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner Behauptung zu

#### 4. Frage (beantworten Sie über sich selbst)

**A:** Die Fähigkeit, gleichzeitig mehrere Tätigkeiten auszuüben, halte ich für eine besondere Fähigkeit, sie ist Ausdruck von Professionalität und Flexibilität; Improvisation bewerte ich positiv.

**B:** Mehrere Tätigkeiten gleichzeitig auszuüben und den Zeitplan nicht einzuhalten steht für eine schlechte Organisation meiner Zeit. Ein solcher Umgang mit Zeit ist unzulässig und unprofessionell.

Ich stimme der Behauptung A zu

b) Ich stimme der Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**5. Frage**

**A:** Ihre Äußerungen wirken selbstbewusst und selbstsicher, damit zeigen sie, dass sie Fachmänner auf einem bestimmten Gebiet sind und dass sie sich auskennen.

**B:** Sie unterschätzen sich oft, ihre Äußerungen sind unauffällig, daher haben sie Probleme mit der Durchsetzung ihrer Interessen.

a) Ich stimme mit  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme mit  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung  
zu

**6. Frage**

**A:** Die Einhaltung von Regeln ist bei der Lösung eines Problems für sie wichtiger als die Rücksichtnahme auf zwischenmenschliche Beziehungen.

**B:** Sie bevorzugen die individuellen und persönlichen, informellen Kontakte zu den Menschen, Regeln spielen keine große Rolle.

a) Ich stimme mit  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme mit  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung  
zu

**7. Frage**

**A:** Sie sind kalt, bedachtsam und zurückhaltend, Emotionen zeigen sie in der Unterhaltung nicht, sie lassen sich nicht aus dem Konzept bringen.

**B:** Sie sind impulsiv und sie lassen sich durch ihre Emotionen beeinflussen.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung  
zu

**8. Frage**

**A:** Ihr Berufsleben wird strikt vom Privatleben getrennt (z.B.: sie nehmen ihre Arbeit nicht mit nach Hause, freundliche Plauderei in der Arbeit existiert nicht).

**B:** In der Arbeit pflegen sie freundschaftliche Beziehungen (mit den Kollegen). Sie sehen daran nichts Schlechtes. Aufgrund der Tatsache, dass sie ihre Kollegen kennen, arbeiten sie schneller und können bestimmte Situationen besser bewältigen.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu  
 b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung  
zu

**9. Frage**

**A:** Emotionen spielen eine bedeutende Rolle, nicht nur in Unterhaltungen im Alltag, sondern auch in der Arbeit, es stehen eher konkrete Aussagen als Emotionen im Vordergrund.

**B:** Emotionalität gehört nach Meinung der Tschechen in den Privatbereich, im Arbeitsbereich ist sie unbedeutend und Ausdruck von Unprofessionalität.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
 b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**10. Frage**

**A:** Sie halten den genauen Zeitplan ein, die nächste Tätigkeit fangen sie nicht an, bevor die Erste beendet sind; sie halten die Termine ein.

**B:** Der Zeitplan ist für sie nicht so wichtig, oft erledigen sie mehrere Tätigkeiten gleichzeitig, kleine Verspätungen sind normal.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**11. Frage**

**A:** Ihre Meinungen vertreten sie deutlich und klar. Sie sind bereit, die Meinungen ihrer Kollegen zu bestreiten, zu korrigieren und zu kommentieren.

**B:** Ihre Meinungen präsentieren sie befangen und vorsichtig, sie sind nicht durchsetzungsfreudig. Bevor sie sich blamieren, sagen sie lieber nichts.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**12. Frage**

**A:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, bemühen sie sich, neue Lösungen zu finden.

**B:** Wenn etwas nicht wie geplant läuft, brechen sie die ganze Arbeit ab und ändern diese grundsätzlich, andere Lösungswege erkennen sie nicht.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**13. Frage (beantworten Sie über sich selbst)**

**Behauptung:** Für meine Freunde, Kollegen, Vorgesetzten und Bekannten engagiere ich mich bereitwillig und arbeite mehr als für andere Leute, die mir nicht so nahe sind. Ihre Fehler und Mängel verzeihe ich schneller und übersehe sie leichter.

- a) Ich stimme der Behauptung zu  
b) Ich stimme der Behauptung nicht zu

- c) Ich stimme der Behauptung eher zu  
d) Ich stimme der Behauptung eher nicht zu

**14. Frage**

**A:** Es ist kein Problem für sie negative Informationen zu vermitteln oder Kritik zu äußern oder in einen offenen Konflikt einzutreten (z.B.: Unzufriedenheit zeigen).

**B:** Die Vermittlung negativer Informationen vermeiden sie oder sie schieben sie hinaus, weil diese Informationen die andere Person treffen könnten.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
 Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**15. Frage**

**A:** Sie sind sehr fähig, sie haben ihre Qualitäten, die aber oft aufgrund ihres niedrigen Selbstbewusstseins nicht durchsetzen können.

**B:** Sie wirken übertrieben selbstbewusst, was manchmal nicht überzeugend und gelernt wirken kann.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**16. Frage**

**A:** Bei der Erfüllung von Plänen bemühen sie sich, Risiko und Unsicherheit zu vermeiden. Das erreichen sie durch ihre Planung von Details. Sie haben eine Vorliebe für das Organisieren, was sie mit Qualität gleichsetzen.

**B:** Zu viel Detailplanung halten sie für Unfähigkeit zwischen grundlegenden und unbedeutenden Sachen zu unterscheiden. Ein Symbol für Qualität ist für sie eher die Fähigkeit zur Improvisation.

Ich stimme der  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

c) Ich stimme eher der  
Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu

e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**17. Frage**

**A:** Sie setzen sich Ziele, von denen sie wissen, dass sie diese erreichen können. Wenn die Aufgabe bereits am Anfang unerfüllbar scheint, nehmen sie diese nicht in Angriff.

**B:** Sie setzen sich übertrieben hohe Ziele, es kommt zu Problemen und es muss improvisiert werden.

a) Ich stimme der  
Behauptung A zu  
b) Ich stimme der  
Behauptung B zu

Ich stimme eher der  
Behauptung A zu

d) Ich stimme eher der  
Behauptung B zu  
e) Ich stimme keiner  
Behauptung zu

**18. Frage**

**A:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, verstehen sie das als Kritik an ihrer Arbeit.

**B:** Wenn sie für ihre Arbeit kritisiert werden, nehmen sie diese persönlich.

Příloha 4: Dotazník, str. 5

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**19. Frage**

A: Sie planen langfristig und blicken in die Zukunft (z.B.: in Bezug auf Investitionen, die persönliche Ausdauer oder bezüglich des Umweltschutzes).

B: Ihre Pläne sind eher kurzfristig, sie lösen die Angelegenheiten spontan.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
 d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

**20. Frage**

A: Sie haben viel Sinn für Details, oft können sie nicht zwischen grundlegenden und unbedeutenden Dingen unterscheiden.

B: Sie konzentrieren sich lediglich auf einige, wichtige Aspekte und bringen die Gedanken nicht zu Ende.

- a) Ich stimme der Behauptung A zu  
b) Ich stimme der Behauptung B zu

- c) Ich stimme eher der Behauptung A zu  
d) Ich stimme eher der Behauptung B zu

- e) Ich stimme keiner Behauptung zu

---

**Angaben über dem Befragten:**

**1. Geschlecht**

- a) weiblich      b) männlich

**4. Universität**

..... Regensburg

**2. Alter** 20

.....

**5. Anzahl der Tschechen, die Sie kennen**

- a) 0-1   b) 2-5   c) 6-10    d) mehr als 10

**3. Nationalität**

- a) tschechisch       b) deutsch

**6. Tscheche in der Familie**

- a) ja      b) nein