

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ČESKO-NĚMECKÉ KULTURNÍ ROZDÍLY V NĚMECKÉM PODNIKU
Z HLEDISKA ČESKÝCH A NĚMECKÝCH PRACOVNÍKŮ

Vedoucí práce: prof. PhDr. Alena Jaklová, CSc.

Autor práce: Dominika Zelinková

Studijní obor: Evropská teritoriální studia – ČR a německy mluvící země

Ročník: 3. ročník

2014

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s ust. § 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 mého 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 výsledku 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 _____

Dominika Zelinková

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Aleně Jaklové, CSc., za odborné vedení této bakalářské práce a za všechny přínosné a odborné rady a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala zástupcům cestovní kanceláře Wolf Ost. Reisen, kteří mně ochotně poskytli informace o své práci a byli taktéž natolik ochotní, že vyplnili dotazník, který byl pro mou práci stěžejní.

Na závěr bych ráda poděkovala své rodině, která mě vždy plně podporovala.

ANOTACE

Práce se zabývá kontrastními česko-německými kulturními standardy, a to jak obecně, tak i konkrétně v německé cestovní kanceláři Wolff Ost. Reisen, která má jednu z poboček v České republice. V práci jsou popsány a charakterizovány základní kulturní dimenze a standardy, a to včetně teoretiků, kteří se jednotlivými dimenzemi a standardy zabývají. Část práce je věnována charakteristice konkrétních kulturních česko-německých dimenzí a standardů, a to jak z českého, tak i z německého pohledu. Součástí práce je popis metodologie výzkumu a charakteristika podniku. Vyústěním celé práce je dotazníkové šetření, které bylo prováděno v mateřské společnosti Wolff Ost. Reisen v Německu i v pobočce Wolff Ost. Reisen v Praze. Samostatná kapitola je věnována vyhodnocení dotazníkového průzkumu.

Klíčová slova:

Kulturní dimenze; kulturní standardy; interkulturní komunikace; interkulturní psychologie; česko-německé kulturní standardy; české kulturní standardy z německého pohledu; německé kulturní standardy z českého pohledu; dotazníkový výzkum

ANOTATION

The work deals with the contrasting the Czech-German cultural standards, both generally and specifically in the German travel agency Wolff Ost. Reisen, which has one of the branches in the Czech Republic. The study describes and characterizes the different cultural dimensions and standards, including theoreticians, who deals with the various dimensions. Part of the work is devoted to characterize the specific Czech-German cultural dimensions and standards, from the Czech and also from the German point of view. The outcome of this work is a survey, which was conducted by the company in Germany and a branch in Prague. The work also includes research methodology and characteristics of the enterprise. A separate chapter is devoted to evaluation of the survey.

Key words:

Cultural dimesion; cultural standarts, intercultural communication; intercultural psychology; Czech German cultural standarts; the Czech cultural standarts of the German point of view; the German cultural standarts of the Czech point of view; a questionnaire survey

OBSAH

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1. Kulturní dimenze a standardy | 10 |
| 1.1 Obecná charakteristika kulturních dimenzí a kulturních standardů..... | 10 |
| 1.2 Interkulturní komunikace..... | 11 |
| 1.3 Interkulturní psychologie..... | 14 |
| 2. Nejvýznamnější autoři vymezující kulturní dimenze a standardy | 16 |
| 2.1 Kulturní dimenze dle Gerta Hofsteda | 16 |
| 2.2 Kulturní dimenze dle Edwarda Thomase Halla..... | 19 |
| 2.3 Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse | 20 |
| 2.4 Kulturní standardy | 23 |
| 2.4.1 Kulturní standardy dle A. Thomase..... | 24 |
| 3. Kontrastní česko-německé kulturní standardy..... | 27 |
| 3.1 České kulturní standardy z německého pohledu..... | 27 |
| 3.1.1 Orientace na vztahy..... | 27 |
| 3.1.2 Podceňování struktur/láska k improvizaci..... | 27 |
| 3.1.3 Simultálnost | 28 |
| 3.1.4 Kontrola orientovaná na lidi | 28 |
| 3.1.5 Vyhýbání se konfliktům..... | 29 |
| 3.1.6 Kolísavá sebejistota | 29 |
| 3.2 Německé kulturní standardy | 29 |
| 3.2.1 Věcná orientace..... | 30 |
| 3.2.2 Pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel | 30 |
| 3.2.3 Plánování času | 31 |
| 3.2.4 Vnitřní internalizovaná kontrola | 31 |
| 3.2.5 Oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů | 32 |
| 3.2.6 Slabý komunikační kontext..... | 33 |
| 4. Metodologie výzkumu | 35 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Metodologie dotazníkového šetření | 35 |
| 4.2 Cestovní kancelář Wolff Ost. Reisen | 38 |
| 5. Dotazníkové šetření | 40 |
| 5.1 Dotazník určený pro německou stranu..... | 40 |
| 5.2 Dotazník určený pro českou stranu..... | 45 |
| 6. Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 48 |
| 6.1 Vyhodnocení dotazníku určeného pro českou stranu..... | 48 |
| 6.1.1 První část dotazníku..... | 49 |
| 6.1.2 Druhá část dotazníku..... | 51 |
| 6.1.3 Třetí část dotazníku..... | 55 |
| 6.1.4 Shrnutí vyhodnocení dotazníku určeného pro českou stranu..... | 56 |
| 6.2 Výsledky vyhodnocení dotazníku pro německou stranu..... | 57 |
| 6.2.1 První část dotazníku..... | 57 |
| 6.2.2 Druhá část dotazníku..... | 59 |
| 6.2.3 Třetí část dotazníku..... | 65 |
| 6.2.4Shrnutí vyhodnocení dotazníku pro německou stranu..... | 66 |
| ZÁVĚR | 67 |
| ODBORNÁ LITERATURA..... | 70 |
| INTERNETOVÉ ZDROJE | 71 |
| SEZNAM TABULEK A GRAFŮ | 72 |
| PŘÍLOHA | 73 |

Úvod

Při rozhodování o bakalářské práci pro mne bylo směrodatné, které předměty jsem za dobu studia na Jihočeské univerzitě shledala nejzajímavějšími a zároveň pro mne nejprínosnějšími. Nejvíce mne zaujaly přednášky vedené prof. PhDr. Alenou Jaklovou, CSc., z Ústavu česko-německých areálových studií na Filozofické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Vzhledem k tomu, že pro studenty našeho oboru je povinné absolvování praxe v některé z německy mluvící země, pak jsem i já teoretické poznatky ze školy uplatňovala v této praxi. O rozdílech mezi různými etniky jsem začala více přemýšlet. S ohledem na stále se prolínající celospolečenskou globalizaci je určitě více než nezbytné uvědomovat si kulturní rozdíly i standardy mezi různými národy a národnostmi.

Práce je členěna do šesti kapitol.

V první kapitole jsou obecně popsány a definovány koncepce kulturních dimenzí a standardů. Mnoho lidí tyto dva přístupy slučuje nebo zaměňuje. Dle mého názoru jsou však natolik rozdílné, že by se měly jasně oddělovat a zvlášť definovat.

Kulturní dimenze jsou poměrně obecným posuzováním kulturních rozdílů. Globálně a jako celku. Dle mého názoru jsou kulturní dimenze poměrně snadno rozpoznatelné a zjistitelné, a to již při prvním vzájemném setkání se zahraničním partnerem.

Kulturní standardy jsou konkrétní sociální normy, které jsou jednotlivými kulturami užívány a respektovány. Měly by být vytvářeny vždy ve vztahu ke kultuře daného národa, a to oběma kulturami současně.

V první kapitole se dále věnuji definování a popsání pojmů interkulturní komunikace a interkulturní psychologie.

Ve druhé kapitole jsou uvedeni autoři vymezující kulturní dimenze a standardy. Tato kapitola je věnována především Geertu Hofstedovi, který je celosvětově uznáván a považován za jednoho z nejvýznamnějších myslitelů v oblasti teorie kulturních standardů. Dále jsou v této kapitole definovány kulturní dimenze dle Edwarda Thomase Halla, Fonse Trompenaarse a kulturní standardy dle Alexandra Thomase.

Třetí kapitola je věnována konkrétním kontrastním česko-německým kulturním standardům, a to z českého i německého pohledu, tak, jak byly definovány Ivanem Novým a Sylvíí Schroll-Machlovou (1999).

Vyústěním bakalářské práce je dotazníkové šetření, které bylo prováděno v německé cestovní kanceláři Wolff Ost. Reisen a její pobočce v Praze. Cílem tohoto výzkumu je zhodnocení míry pravdivosti teorie česko-německých kulturních standardů. Při sestavování dotazníku jsem se řídila náležitostmi a pravidly, které jsou popsány ve čtvrté kapitole. Dotazník je popsán v páté kapitole.

V závěru shrnuji celou bakalářskou práci. Charakterizuji zde teoretickou i praktickou část práce a věnuji se zde popisu metodologie dotazníkového šetření, které bylo prováděno v cestovní kanceláři Wolff Ost. Reisen.

1. Kulturní dimenze a standardy

1.1 Obecná charakteristika kulturních dimenzí a kulturních standardů

Vzhledem k rozvoji světa, s ohledem na přítomnou rozšiřující se globalizaci, se jednotlivé národnosti a jejich kultury navzájem prolínají. Děje se tak na politické, kulturní a v poslední řadě též na ekonomické úrovni. Téma interkulturní komunikace je tedy stále aktuálnější. Je nezbytné, uvědomovat si důležitost interkulturní komunikace, a to jak v osobním životě, tak i v životě pracovním, např. při obchodování, vzájemném jednání na různých úrovních o různých problémech apod. V případě, že se rozhodneme obchodovat, resp. jednat s protistranou jiné národnosti, přináší to pro obě strany nebezpečí jistých nedorozumění či nepochopení se navzájem. S takovými situacemi bychom tedy jistě měli předem počítat a připravit se na ně.

V tomto případě mluvíme o jednotlivých kulturních odlišnostech, které mezi jednotlivými etniky existují. Tyto vzájemné difference lze limitovat svými znalostmi teoretických a metodických postupů, na základě koncepcí kulturních standardů a koncepcí kulturních dimenzí.¹(1999)

Koncepce kulturních dimenzí posuzuje kulturní rozdíly jednotlivých kultur globálně, jako celku. V průběhu 20. století odkryla sociální antropologie fakt, že všechny kultury a společnosti, a to jak tradiční, tak moderní, řeší stejné problémy. Řešení těchto problémů je však napříč jednotlivých společností odlišná.

¹ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. (1999).

V dalších letech se sociální vědci zaměřili především na to, jak na základě různých úvah a studií určit, které problémy jsou společné všem kulturám.

Na základě toho publikovali v roce 1954 sociolog A. Inkeles a psycholog D. Levinson studii o kultuře. Vzhledem k poznatkům známých v této době, byli schopni navrhnout obecné a základní problémy, které fungování kultur ovlivňují a současně ovlivňují i skupiny uvnitř těchto společností.

Konkrétně se jedná o tyto:

1. Vztah k autoritě
2. Sebepojetí jedince
3. Způsoby zacházení s konflikty

Koncepce kulturních standardů popisují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a vzájemně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné. Určují rovněž i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u příslušníků vlastní kultury, tak i cizinců.²

1.2 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství.

² NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. (2007).

Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.³

Termín *Interkulturní komunikace* byl poprvé uveden v roce 1959 v publikaci *The Silent Language* antropologa E. T. Halla.

Podle J. Průchy koresponduje interkulturní komunikace se třemi významy:

1. *Interkulturní komunikace jako **proces** verbálního a neverbálního sdělování probíhajícího v různých sociálních situacích.*
2. *Interkulturní komunikace jako **vědecká teorie a výzkum** zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování.*
3. *Interkulturní komunikace jako **edukační a podpůrné aktivity** zaměřené na praxi a vycházející z poznatků příslušné vědecké teorie a výzkumu.⁴*

Interkulturní komunikace je interdisciplinární vědecký obor, který vychází především z koncepce kulturních dimenzí a standardů. Interkulturní komunikace užívá mnoho vědních disciplín a oborů. Mezi ně patří psychologie, lingvistika, rétorika, sociologie, antropologie, etnologie, kulturologie, politologie a hermeneutika.

Již od prvopočátků civilizace můžeme zkoumat jev interkulturní komunikace, ale samozřejmě v jiném měřítku a rozsahu než dnes. Docházelo ke kontaktu mezi jednotlivými lidmi, kteří spolu v rámci různých společenství komunikovali.

³ PRŮCHA, J. (2010, s. 16).

⁴ PRŮCHA, J. (2010, s. 13).

Velmi často se dostávali do kontaktu zástupci odlišných kultur a etnik, kteří se neodlišovali pouze jinou řečí, ale také rozdílnými postoji a názory. To znamená, že se již velmi dávno v historii prolínaly lingvistické, kulturní a psychologické determinanty.

Inkterkulturní komunikace se jako vědní disciplína začala utvářet v USA a Kanadě, a to v šedesátých letech minulého století. Dělo se tak především ve Spojených státech amerických po II. světové válce.

Příchod do Evropy můžeme datovat kolem osmdesátých let minulého století. Svě místo našla především v Německu, Francii a Skandinávii.

Od roku 1989 dochází mezi Čechy a Němci k zintenzivnění společné práce, k prolínání různých kultur. Každodenní česko-německá interakce ve společnostech a organizacích se tak pro nás stala již něčím běžným a každodenním.

Obyvatelé jsou z důvodu migrace stále častěji v kontaktu a určitém vztahu s příslušníky jiných kultur a národů. Interkulturní komunikace se zabývá problematikou vztahů příslušníků jednotlivých etnik. Děje se tak díky globalizaci a rychlému vývoji Evropské unie.

Je pochopitelné, že tyto trendy výrazně ovlivňují také Českou republiku, která se v průběhu posledních let transformovala ze země a kultury poměrně uzavřené na otevřenou.

Dle předpovědí se bude Česká republika potýkat s demografickými problémy. Bude čím dál běžnější, že lidé budou mít děti stále později a méně a populace bude stárnout. Z toho důvodu bude v České republice mnohem méně lidí v produktivním věku. Je tedy důležité naučit se vycházet s cizinci, kteří na našem území žijí a žít budou.

Mnoho lidí pociťuje k jiným národnostem nedůvěru a mnohdy až nenávisť. Češi by měli být otevřenějšími a tolerantnějšími a uvědomit si, že jiné národy mají jinou kulturu a zvyklosti, které je třeba respektovat.

1.3 Interkulturní psychologie

Interkulturní psychologie je termín, který je přesně vymezen jen v angličtině – **cross-cultural psychology**. V češtině je většinou využíván název **interkulturní psychologie**, ale dalším běžným terminologickým označením je také **mezikulturní psychologie** a **transkulturní psychologie**.

V případě interkulturní psychologie existuje kromě několika možných označení také mnoho definic. Jednou z nich je například tato:

Interkulturní psychologie je vědecké zkoumání variant lidského chování se zřetelem na způsoby, jimiž je chování ovlivňováno kulturním kontextem. (Berry et al., 2002, s. 1)

Interkulturní psychologie je interdisciplinární obor na pomezí psychologie, antropologie, lingvistiky aj., který srovnává specifický vliv různých kultur na chování a prožívání člověka. Výzkumy se rozvíjejí v souvislosti s globalizací a nutností soužití různých kultur (Hartl, Hartlová, Psychologický slovník, 2000)

Podle psychologa Davida A. Geista (2000) můžeme interkulturní psychologie definovat takto: „*Interkulturní psychologie, nacházející se na pomezí mezi psychologií, etnologií, kulturní a sociální psychologií je považována za obor psychologie zkoumající podobnosti a rozdíly v psychologickém fungování různých kultur a etnických skupin.*“

Dle této definice lze definovat jak a jakým způsobem ovlivňují faktory kultury (etnické, národní) myšlení a chování lidí.⁵

Obecně lze říci, že interkulturní psychologie je pro pochopení a zkoumání interkulturní komunikace velmi důležitá. V současné době je jedním z hlavních zdrojů poznání interkulturní komunikace.

Interkulturní psychologie je v zahraničí mnoho let intenzivně popisována a rozpracována, v České republice je však teprve ve fázi poznávání a zkoumání. Interkulturní psychologie jako věda vznikla až koncem 19. století, a to i přesto, že lidé již v té době věděli o rozdílech chování jednotlivých etnik. Pojem Interkulturní psychologie vznikl až v šedesátých letech dvacátého století. V roce 1969 byla interkulturní psychologie zavedena jako vědecký obor, a to díky časopisu *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

⁵ PRŮCHA, J. (2010, s. 24).

2. Nejvýznamnější autoři vymezující kulturní dimenze a standardy

2.1 Kulturní dimenze dle Gerta Hofsteda

Kulturní dimenze dle G. Hofsteda jsou poměrně známé. Jedná se o takové kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních odlišností mezi národnostmi. Vypovídají především o dimenzích v pracovních oblastech a managementu.

První dimenzí je **velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě**. Ta vyjadřuje míru, jak moc se členové instituce, popř. organizace, cítí ohroženi neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Snaha vyhnout se riziku zpravidla vede k velkému úsilí naplánovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat harmonogramy, studie, standardy a pravidla, a to tak, aby se riziko stalo pokud možno minimálním. Nejlépe tak, aby bylo zcela vyloučeno. Příkladem velké snahy vyhnout se riziku je kultura německá, opakem jsou například jižanské kultury.

Druhou kulturní dimenzí dle G. Hofsteda je **vzdálenost mocenských pozic**. Jedná se o rozdělení moci, které se projevuje určitou hierarchií řízení. Jde především o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Příkladem poměrně výrazně hierarchicky uspořádané společnosti je česká, popř. francouzská kultura, na rozdíl od kultury německé.

G. Hofstede vzdálenost mocenských pozic definuje takto: „ ... rozsah v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“⁶

Třetí kulturní dimenzí, která byla G. Hofstedem vymezena, je **míra individualismu, resp. kolektivismu**. G. Hofstede ji definuje následovně: „*Individualismus* přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné; předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a o svou nejbližší rodinu. *Kolektivismus* jako jeho opak tak přináležejí ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu života chrání výměnou za jejich věrnost.“⁷

Skupina ovlivňuje členy sociálním tlakem. Mezi kolektivistické kultury řadíme především kultury asijské nebo románské. Individualistické kultury kladou důraz na jednotlivce, a to především na jeho svobodu, nezávislost a odpovědnost. Mezi typicky individualistické kultury patří severoamerická a dále německá. Pokud bychom chtěli zařadit českou kulturu, její umístění není jednoznačné. Lze však říci, že se v současnosti nachází uprostřed mezi oběma krajními póly.

Další výraznou dimenzí je **maskulinita vs. femininita**.

⁶ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE G. J. (2007, s. 45).

⁷ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE G. J. (2007, s. 66).

G. Hofstede tuto dimenzi definoval takto: „[...]maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny, feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají.“⁸ V případě společnosti maskulinní jsou role mužů a žen jasně odlišeny. Od mužů je očekávána nezávislost, houževnatost, asertivita. Měli by být orientováni především na výkon a úspěch. V případě žen je očekávána péče, kultura života a solidarita. Příkladem typické maskulinní společnosti je USA nebo Německo.

Ve femininní společnosti se role mužů a žen spíše překrývají. Za typickou femininní kulturu je považována celá oblast Skandinávie. Důraz však musí být kladen přímo na jednotlivce. Nositeli maskulinních hodnot mohou být muži a stejně tak i ženy.

Pátá kulturní dimenze se nazývá **krátkodobá resp. dlouhodobá orientace**. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na současnost a minulost a na všechny jednotlivé aktivity související s jednotlivými úseky. Tato kulturní dimenze je typická především pro evropské země. V případě dlouhodobě orientované společnosti mluvíme o větší připravenosti realizovat se v činnostech, které požadovaný efekt přinesou až za určitý časový úsek. Jedná se o dlouhodobé investice.

⁸ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE G. J. (2007, s. 97).

Typickým příkladem jsou asijské země. „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny: zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění společenských závazků.*“⁹

G. Hofstede rozeznává chování jedinců dle převažujících postojů. Toto členění je však velmi obecné a nelze z něj vyvozovat směrodatné závěry. Na popsané dimenze je tedy nutné pohlížet spíše jako na tendence chování než na definitivní stav.

2.2 Kulturní dimenze dle Edwarda Thomase Halla

Americký vědec a antropolog Edward Thomas Hall byl dalším teoretikem, který se věnoval problematice kulturních dimenzí. Je zároveň označován za otce interkulturní komunikace. Zabýval se vymezením základních dimenzí soužití lidí. Výsledkem je vymezení tří dimenzí, a to *dimenze času, prostoru a komunikace*.¹⁰

Pro **dimenzi času** jsou charakteristické dvě kultury, kultura s monochronním vnímáním času a polychronním vnímáním času.

Monochronicky strukturované kultury vykonávají jen jednu činnost, kterou nejprve dokončí než se začnou zabývat další. Lze zde rozpoznat jasně danou časovou přímku, která určuje sled událostí a činností, tak jak jdou za sebou. Typickým příkladem takto strukturované společnosti jsou USA a Německo.

⁹ HOFSTEDÉ, G. a HOFSTEDÉ G. J. (2007, s. 162).

¹⁰ Přednášky z Interkulturní komunikace vedené prof. PhDr. Alenou Jaklovou, CSc., na ústavu Česko-německých areálových studií a germanistiky FF JU.

Kultury s polychronním vnímáním času naopak upřednostňují flexibilitu a zvládnání několika činností najednou. Počítá se zde s možným nedodržením termínů a ne vždy stoprocentní prací. Takto strukturovanou kulturou jsou Arabské země nebo Jižní Amerika.

Dimenze prostoru je charakterizována kulturními diferencemi v tělesné vzdálenosti, která je jednotlivci při komunikaci s ostatními zaujímana.

V případě **dimenze komunikace** jsou popsány kultury s vysokým (high context) a nízkým (low context) komunikačním kontextem.

Společnosti s nízkým, slabým komunikačním kontextem jsou charakteristické explicitním vyjadřováním, a to bez výraznějších gest nebo mimiky.

Pro kultury s vysokým, silným komunikačním kontextem je typická nonverbální komunikace. Ta jedinci velmi pomáhá ve vyjadřování a dokresluje jeho sdělení, které je implicitní.

2.3 Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse

F. Trompenaars byl holandský filozof, který navázal na G. Hofsteda a E. T. Halla. Pokoušel se o prohloubení a konkrétnější identifikaci kulturních dimenzí, které jednotlivé kultury ovlivňují.

Dle F. Trompenaarse musí lidstvo řešit kulturní odlišnosti trojího druhu, a to:

- Vztah k druhým lidem
- Vztah k času
- Vztah k přírodě

Dále lze tyto odlišnosti rozčlenit do dalších sedmi základních dimenzí. Některé z nich se shodují s dimenzemi popsány G. Hofstedem, jiné představují jakési prohloubení diferencí, které si při kontaktu s příslušníky jiných kultur uvědomujeme.

V případě **vztahu k druhým lidem** rozlišuje F. Trompenaarse pět kulturních dimenzí:

a) **univerzalizmus versus partikularismus**

V případě univerzalizmu, resp. univerzálního přístupu, lze mluvit především o orientaci na pravidla. Vzhledem k tomu, že existuje pouze jedna situace, z které vychází jen jedna pravda, je nutné, aby tato pravda byla platná pro všechny a bez výjimky.

Partikularismus se zaměřuje především na individualismus a tedy připouští i více pravd a možnost pochopení určitých situací. Každý z nás je specifický, a má tedy na různé situace jiný úhel pohledu než ostatní.

b) **kolektivismus versus individualismus.**

Kolektivismus, resp. kolektivistické kultury, kladou důraz na vzájemnou spolupráci. Stimulována je tedy celá skupina a úspěch celku je důležitější než úspěch každého jednotlivce. Nevýhodou kolektivismu je, že kultury takto smýšlející zpomaluje a brzdí v jejich počínání. Tímto se zpomaluje vyjednávání a tím pádem i výsledek.

Individualismus klade důraz na práci a počínání jedince. Výsledky jedince jsou pro společnost velmi důležité a jedinec je podporován a stimulován různými způsoby. Upřednostňuje delegování pravomocí, a to dokonce i těch mimořádných. Individualismus s sebou přináší mnoho nesporných výhod, jako rychlost či operativnost. Možným nebezpečím je následný možný konflikt mezi jednotlivci a vlastní firmou, a to z důvodu rozdílných představ.

c) Dalším protikladem, který F. Trompenaars definoval, je **neutrální versus emocionální kultura**. Neutrální kultury jsou charakteristické chladnou rozvážností.

Na rozdíl od toho emocionální kultury vše prožívají velmi intenzivně a se svými emocemi pracují. V takových kulturách je však důležité dát pozor na to, aby tyto citové a silné emocionální prožitky nebyly zaměňovány s nejistotou a nízkou profesionalitou.

d) Kulturní dimenze **difúzní versus specifická** určuje míru oddělování jednotlivých složek života. Specifické kultury jasně oddělují pracovní a soukromý život. To, co se stane na pracovišti by se dle těchto kultur nemělo přenášet do soukromého života.

Difúzní kultury naopak mají sklon tyto dvě části propojovat dohromady a vnímají život jako celek. Pro tyto kultury je typická poměrně široká soukromá zóna.

e) Další dimenzi nazývá Trompenaars **úspěch versus přisuzování**. Každá společnost je členěna do různých sociálních vrstev a tříd. Odlišné však je, jakým způsobem se člověk do určité vrstvy dostane. Kultury, jako například kultura severoamerická, běžně odvíjejí status jedince od jeho dovedností, činností a úspěchů, které má. Často se tak děje bez zájmu o to, jakým způsobem toho bylo dosaženo. Z tohoto důvodu může následně při pracovních a obchodních jednáních docházet k nedorozuměním, a to z důvodu nejasnosti, jaký status má jedinec ve firmě, organizaci nebo celkově ve společnosti.

Na základě **vztahu k času** rozlišuje Trompenaarse dimenzi **následný versus souběžný**.

Následný vztah je charakteristický vnímáním času, kdy jednotlivé události navazují na sebe a většinou se nepřekrývají. Velký důraz je kladen na přesný časový harmonogram a rozčlenění.

Naproti tomu, souběžný vztah se vyznačuje překrýváním více činností. Tento typ vztahu může však mnohdy v obchodních vztazích znamenat konflikt. Je velmi důležité si rozčlenit čas, který bude věnován jednotlivým partnerům.

V případě **vztahu k přírodě** rozlišujeme **vnitřní versus vnější orientaci**.

Navzdory pojmenování „vztah k přírodě“, je toto myšleno vztahem jednotlivce k celé společnosti jako k celku. Vnitřní orientací se vyznačuje silný jedinec, který je schopný využít celé okolí ke svému prospěchu. V tomto případě se jedná především o sociální, technické, ekonomické i přírodní aspekty.

Kultury individualistické a vnějškově orientovaní jedinci a kultury kladou důraz na splynutí s okolím. Jsou adaptibilní a schopni přizpůsobovat se změnám. Tento typ kultur můžeme charakterizovat jako kolektivistické, difúzní či partikularistické.

2.4 Kulturní standardy

Na rozdíl od kulturních dimenzí, které jsou charakterizovány extrémními vlastnostmi, mají kulturní standardy jiné pojetí. Kulturní standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určitého národu respektovány a dodržovány. Velmi výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi.

Jsou ukazatelem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé a typické. Určují také přípustnou míru tolerance od standardů, na které jsme zvyklí, a to jak ve vlastní kultuře, tak v kultuře cizí.

Kulturní standardy jsou nástrojem, který popisuje a charakterizuje specifické jednání a chování různých národností.

Je pochopitelné, že komunikace mezi příslušníky různých národů je pochopitelně mnohem komplikovanější než komunikace v monokulturním prostředí. Každý pochází z jiné kultury a dochází mezi nimi k rozporu. Nastalou situaci se partneři mnohdy snaží řešit korekcí. Mnohdy potlačují své přirozené chování, aby s příslušníkem jiného etnika vyšli. To však při neúspěchu může vést až ke komunikační bariéře.

2.4.1 Kulturní standardy dle A. Thomase

Problematice kulturních standardů se věnuje A. Thomas (1991). Hlavním opěrným bodem jeho zkoumání je interkulturní filozofie.

Teorie kulturních standardů souvisí s mnoha teoretickými a metodickými východisky. Lze říci, že kultura je zároveň jak předpokladem, tak i výsledkem konkrétního lidského jednání. Výrazně ovlivňuje rozdělení a uspořádání cílů, způsobu jejich dosažení a celkově obsah a náplň našeho jednání. Lidské jednání se však neděje náhodně, ale vždy jako řetězec na sebe navazujících sociálních aktů, a to vždy v koordinaci s ostatními lidmi.

Odlišnost kulturních standardů jim však může v tuto koordinaci ztěžovat. Děje se tak z důvodu toho, že v jednotlivých kulturách se liší hierarchie cílů a zároveň i způsoby dosažení těchto cílů.

• *Každá interakce mezi dvěma příslušníky různých kultur je mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází, obrazně řečeno, současně ve více než jedné sociální situaci (Breitenbach). Oba partneři musejí proto brát v úvahu:*

- 1. kulturu a kulturní standardy vlastní, domácí kultury*
- 2. předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země*
- 3. skutečné jednání příslušníka cizí kultury*
- 4. představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.¹¹*

K eliminaci nedorozumění, která mohou vzniknout a z nich vyplývajících negativních prožitků a problémů, je třeba rozšířit vlastní kulturní rámec ve smyslu kulturních zvyklostí partnera.

V průběhu výzkumu vymezil A. Thomas (2008) tyto německé kulturní standardy:

- **Usilování o nezávislost, seběvědomí.** Jedinci je ponechán velký prostor pro rozhodování.
- **Rezervovanost, oddělování pracovní a soukromé oblasti.** Klasickými znaky jsou nejistota a uzavřenost v případě navazování nových kontaktů, korektnost, vysoká profesionalita, potlačování emocí, plnění plánu.
- **Všeobecná platnost pravidel a principů.** Je nutné pravidla a principy bez výjimky dodržovat. Na to je kladen velký důraz.
- **Přednost věcné racionality.** Orientace především na cíl.

¹¹ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL S. (1999, s. 29 – 31).

- **Vědomí odpovědnosti.** Každý zodpovídá za sebe. Jedinec pracuje precizně.
- **Přímý komunikační styl.** U tohoto stylu je typický nízký komunikační kontext. Tento styl komunikace je nediplomatický.
- **Plánování času.** Je třeba vše do detailu rozplánovat. Čas je velmi důležitý.¹²

¹² Thomas, Kulturstandarts [online]. Lehrervorbildungsserver: Global Studies. Lehrgang September 2008 [cit. 14.3.2014]. Dostupné z WWW: <<http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/erklaerung/stand/>>

3. Kontrastní česko-německé kulturní standardy

3.1 České kulturní standardy z německého pohledu

Problematice kulturních standardů se věnuje především Ivan Nový společně se Sylvíí Schroll-Machlovou. Ti se věnují charakteristice komunikace příslušníků rozdílných kultur a jejich vztahů především při pracovních jednáních.

V knize *Spolupráce přes hranice kultur* (2005) popisují přímo chování mezi českými a německými spolupracovníky.

V této části práce jsou uvedeny a definovány české standardy z německého pohledu.

3.1.1 Orientace na vztahy

Tento kulturní standard popisuje, že Češi kladou větší důraz na to, jak se při komunikaci a vzájemné interakci cítí, než na věcnou stránku komunikace. Z toho vyplývá, že lidé berou vážněji to, jak se při komunikaci cítí, než to, co je jim vlastně sdělováno. Češi se z tohoto důvodu pokoušejí vytvářet co nejpříjemnější a nejkomfortnější prostředí pro všechny strany a následně se snaží toto vzniklé prostředí udržet.

3.1.2 Podceňování struktur/láska k improvizaci

Češi jsou charakterističtí svým negativním postojem k normám a předpisům. Považují je za něco zbytečného a omezujícího.

Za známku kvality a inteligence, tak velmi často považují umění tyto normy a předpisy obejít. Ten, kdo plní pracovní plán, dodržuje normy, předpisy a zákony, je ostatními často považován za člověka nemyslicího a neflexibilního.

Český národ se považuje za národ flexibilní, pružný a vynalézavý. Češi rádi a často improvizují. Schopnost improvizace považují za znak své nezávislosti, suverenity a určité svobody.

3.1.3 Simultálnost

Český národ běžně dělá několik věcí najednou. V průběhu činností se často stává, že mění své priority a pořadí důležitosti jednotlivých úkolů. Děje se tak především z důvodu, že žádnou šanci nebo příležitost nechtějí Češi promarnit. V tomto počínání velmi spoléhají především na schopnost improvizovat.

3.1.4 Kontrola orientovaná na lidi

Zde nalézáme rozdíl mezi Čechy a Němci především v tom, že Němci mají tendenci dodržovat daná pravidla a zákony, Češi naopak inklinují k porušování daných pravidel, a to především proto, aby si udrželi vzájemné vztahy. Základním motivem pro kontolu orientovanou na lidi, uplatňovanou Čechy, je zachování si osobní suverenity.

Rozlišujeme dva typy kontrol, **interní kontrolu** a **externí kontrolu**. **Interní kontrola** je typická především pro situace, kdy je pro osobu vlastním přáním a slouží především k dosažení vlastních cílů. V tomto případě je důležitější osobní motivace, než samotná věc.

V případě **externí kontroly** je dominantní především věcná úroveň a struktury, které ji reprezentují.

3.1.5 Vyhýbání se konfliktům

Češi považují za naprosto běžné snažit se vyhýbat konfliktům, a to tak dlouho, jak jen je to možné. Nejdřív si problémy a možnost konfliktu raději vůbec nepřipouští, aby ho nemuseli řešit, a varovné signály se snaží ignorovat.

Postupem času, kdy konflikt roste a s ním i míra zlosti, se stane, že přijde exploze problému. Je několik možností, jak tato situace může probíhat. Buď se jedinec stáhne a konflikt si sám v sobě vyřeší, nebo se dostane do konfrontace s ostatními a pak již záleží na jednotlivcích, zda-li bude konflikt zároveň koncem jejich vztahu, a nebo dokážou vše vyřešit a následně odpustit.

3.1.6 Kolísavá sebejistota

Pro český národ je typické, že se u nich střídá skromnost a záměrné sebepodceňování s přeháněním a nadměrným sebevědomím. Tak se může stát, že jako národ působíme nevyrovnaně a nestále. (1999)¹³

3.2 Německé kulturní standardy

V této kapitole jsou popsány německé kulturní standardy z českého pohledu. Vycházela jsem z knih *Spolupráce přes hranice kultur* (2005) a *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (1999) od Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machlové.

¹³ NOVÝ I. a SCHROLL-MACHL S. (1999, s. 115).

3.2.1 Věcná orientace

Na rozdíl od Čechů jsou Němci v komunikaci orientovaní především na věcnou rovinu záležitosti, která se právě projednává nebo řeší. Němci tento přístup považují za profesionální a jediný správný. Profesionální člověk je zaměřen především na cíl a zabývá se pouze fakty a cíli, ke kterým směřuje.

Děje se tak nejen v pracovním, ale také v osobním životě, kdy pravidla a věcná stránka věci mají přednost před osobními pocity a záležitostmi.

3.2.2 Pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel

Němci milují struktury. Důvodem toho je jejich potřeba jistoty, že je vše uspořádáno. V jejich zemi je nespočet norem, příkazů a nařízení. Ty jsou všeobecně přijímané a jejich dodržování je považováno za naprosto normální a je mnohdy dokonce vyžadováno. V případě, že není jejich dodržování stoprocentní, přichází na řadu postihy a sankce, které jsou všeobecně uznávány.

Pro běžný život to znamená, že rozdíly neexistují a pravidla platí pro všechny stejná, stejně tak i jejich dodržování je vyžadováno od všech.

V pracovním životě je pro Němce, vzhledem k jejich povaze, dodržování struktur, norem, popř. příkazů, velmi důležité. Tím si zajišťují vysoké nároky na kvalitu, a proto plánují a organizují do posledního detailu.

3.2.3 Plánování času

Pro německý národ je čas velmi důležitý a i příslušníci jiných kultur mají pocit, že Němci řeší čas více, než je potřeba. Chování Němců je způsobeno především tím, že čas je brán jako zvláštní statek, se kterým se nesmí plýtvat. Přesné plánování a následné dodržování časového harmonogramu znamená efektivní využití času a vysokou produktivitu.

Němci mají zároveň pocit, že by bylo dobré život organizovat tzv. konsekutivním způsobem, což by znamenalo o problému nejprve přemýšlet, naplánovat jeho řešení a tomu se pak věnovat tak dlouho, dokud by ho nevyřešili. To se však příliš často nedaří, a proto je běžné, že Němci si organizují věci do tzv. „šuplíčků“, následně si je seřadí za sebou a vyřizují je, pokud možno, ve stejném pořadí. Tím se snaží svému ideálu plánování alespoň přiblížit.

Dodržování časového harmonogramu je velmi důležité v osobním životě a o to víc v pracovním. Nedodržování daného časového harmonogramu je pro Němce zcela nepřijatelné.

3.2.4 Vnitřní internalizovaná kontrola

Němci berou svou práci celkově velmi vážně. Dá se říci, že se s ní ztotožňují. Za svou práci cítí zodpovědnost. Všechno, co dělají, chtějí dělat nejlépe, jak je možné. Z tohoto důvodu je pro ně také typické plánování, protože díky plánování dokáží práci udělat lépe a efektivněji. Od každého z kolektivu se tedy očekává, že bude plnit své zadané úkoly, protože jen tak dokáží společně pracovat co nejefektivněji.

Proto je tedy nutné:

- *držet se v pracovní sféře vymezených kompetencí a pracovních rolí,*
- *dodržovat domluvy, dohody, přísliby a sliby,*
- *rozhodovat,*
- *držet se exaktně stanovených úkolů,*
- *prokázat časovou spolehlivost a přesnost,*
- *považovat vlastní prostor pro jednání za prostor pro vlastní odpovědnost a aktivně se chopit nutné iniciativy.*¹⁴

V případě, že člověk tyto zásady dodržuje, je považován za spolehlivého a korektního. Nemůžeme však říct, že by takto Němci jednali jen z důvodu určitého dohledu či povinnosti. Jednají tak pouze proto, že chtějí. V globálním pohledu je možné, aby se každá osoba chovala svědomitě a spolehlivě a je také za své chování, ať již pozitivní či negativní, sama odpovědná.

3.2.5 Oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů

Pro německou kulturu je typické striktní oddělování jednotlivých oblastí života. Chovají se výrazně rozdílně podle toho, ve které části svého života přicházejí s druhou osobou do kontaktu. Tuto problematiku lze shrnout tak, že:

- Němci velmi striktně oddělují jednotlivé části života a tedy, když jsou v práci, tak pracují. Naopak „žijí“, když jsou na dovolené nebo mají volno.

¹⁴ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. (2005, s. 216).

V pracovní době je pro ně práce na prvním místě a všechno ostatní musí být odsunuto do pozadí. V zaměstnání projevují Němci věcnou orientaci a v soukromí naopak – orientaci na lidi.

- V zaměstnání se Němci velmi často svou cílevědomostí a ambicemi natolik vysílí, že ve volném čase chtějí jen odpočívat.

- Němci jen velmi zřídka přenášejí kontakty z pracovního života do soukromého.

- Zásahy a nařizovací moc nadřízeného jsou přípustné pouze v pracovní době. Toto chování i v soukromí by bylo velmi nevhodné.

Němci mění své chování v závislosti na tom, s kým právě jednají. Zcela jinak se chovají k nadřízenému, ke kolegovi nebo k blízkému příteli. Hraje pro ně velkou roli blízkost a proces sblížování se. Ten se u nich děje velmi pomalu a postupně.

3.2.6 Slabý komunikační kontext

Němci komunikují velmi přímo a většinou především verbálně. Nevyužívají tolik jako my nonverbální projev, gestiku, mimiku, ale především se soustředí na to, aby to co řeknou bylo upřímné, otevřené a přímé. Dá se říci, že co je myšleno, bývá také řečeno.

Charakteristickými prvky tohoto stylu jsou:

- Němci kladou důraz především na věcnou stránku. Z toho vyplývá, že „co“ stojí v popředí, „jak“ je sekundární.

- To je důvod, proč Němci mluví tak často přímo a mnohdy nediplomaticky a jasně dávají najevo svůj názor.

- Němci neberou příliš ohledy na emoce nebo pocity druhých.

- Jsou zvyklí vše vyjadřovat jasně, přímo a jednoznačně. Záleží jim na tom, aby bylo přesně řečeno to, co chtějí.

- Němci neumějí dekodovat to, co nebylo přímo a jasně řečeno. Nechtějí si připustit, že to co jim bylo řečeno, by mohla být pouze část sdělení, které nemůže být správně pochopeno bez dalších signálů. Nonverbální signály jsou brány v potaz jen v případě, že na ně bylo předem upozorněno.

4. Metodologie výzkumu

4.1 Metodologie dotazníkového šetření

Výzkum česko-německých kulturních standardů provádím formou strukturovaného kvalitativního dotazníku, který byl sestaven tak, aby co nejlépe vyhovoval cílům práce, tj, aby získal vypovídající data o česko-německých a německo-českých kulturních standardech.

Dotazníkové šetření je obecně velmi rozšířenou metodou. Jedná se o písemný způsob dotazování. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Strukturovaný dotazník připomíná formulář, kde jsou v určitém pořadí seřazeny otázky, na které má dotazovaný odpovědět. Kvalitativní dotazník je přímo určen pro určité osoby, místo a pracoviště, a tudíž je jeho návratnost poměrně velká.

Při sestavování dotazníku jsem sledovala především hlavní cíl průzkumu a ve vztahu k němu jsem formulovala i konkrétní otázky. Dotazník byl proveden anonymně, aby byla zajištěna autenticita odpovědí.

Východiskem pro sestavování dotazníků bylo studium kontrastních kulturních dimenzí a standardů českého a německého etnika. Zde jsem vycházela především z knihy I. Nového a S. Schroll-Machlové (1999).

Při dotazníkovém šetření jde především o získání co nejpřesnějších informací, které mají co největší výpovědní hodnotu. Dotazník je tedy sestaven tak, aby byl graficky přehledný a pochopitelný.

Otázky jsou formulovány co nejjasněji a nejsrozumitelněji, protože čím jasněji je otázka položena, tím jasnější je odpověď na ni. Pro dosažení co největší validity odpovědí, je dobré pokládat spíše kratší otázky. Tím se dá zamezit nesprávnému pochopení položené otázky.

V dotazníku jsou využity otázky otevřené, dichotické a metoda škálování. Otevřené otázky nenabízejí žádnou možnost odpovědi. Respondent není nijak omezován a na otázku reaguje pouze vlastními slovy. Tento typ otázek umožňuje získat osobní pohled na daný dotaz a mnohdy mohou být odpovědi i velmi zajímavé a překvapivé. Nevýhodou těchto otázek může být to, že je mnohdy složitější odpovědi na tyto otázky vyhodnotit.

Dalším typem otázek, který jsou v dotazníku použity, jsou otázky dichotické. Jde o otázky, které připouštějí jen dvě možné odpovědi (ANO - NE). Jedná se většinou o jednoduché otázky, které se následně dají i poměrně snadno vyhodnotit.

V dotazníku je užita také metoda škálování. To slouží k vyjádření a především k měření názorů respondenta. Respondent vyjadřuje míru souhlasu s položenou otázkou prostřednictvím předem uvedené stupnice. V případě našeho dotazníku jde o škálu od 1 do 5.

Dotazníky jsou zpracovávány ve dvou verzích. Jeden německy pro německé pracovníky a německé vedení a druhý česky pro české pracovníky, kteří pracují v pobočce cestovní kanceláře v Praze. Oba jsou rozdělené do tří částí.

První část dotazníku tvoří dichotické otázky. V této části zjišťujeme spíše obecný názor obou národů na kulturní rozdíly obou etnik a celkovou spokojenost se vzájemnou spoluprací.

Ve druhé části obou dotazníků se zaměřujeme na několik konkrétních kulturních standardů. Jsou jimi:

- velká resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě
- míra individualismu resp. kolektivismu
- krátkodobá resp. dlouhodobá orientace
- difúzní vs. specifický
- následný vs. souběžný.

Ve třetí části dotazníku jsou využity otevřené otázky. Jejich cílem je zjistit osobní pohled respondentů na danou problematiku.

Dotazník zkoumající kulturní rozdíly z německého pohledu tvoří celkem 20 otázek a dotazník určený pro českou stranu 18 otázek. Na základě získaných odpovědí vyhodnotíme kulturní diference mezi oběma stranami a názory Čechů a Němců na celkovou spokojenost/nespokojenost Čechů s prací pod německým vedením a Němců s prací Čechů.

Součástí dotazníkového průzkumu je také metoda řízených rozhovorů. Ten je veden s pracovníci pražské pobočky a několika zástupci německé pobočky. Tento řízený rozhovor mi umožní lépe pochopit kulturní rozdíly mezi oběma zeměmi v různých pracovních prostředích.

4.2 Cestovní kancelář Wolff Ost. Reisen

Výzkum bude prováděn v cestovní kanceláři Wolff Ost-Reisen, která se nachází ve městě Furth im Wald v Německu. Tato cestovní kancelář má pobočku v Praze, a to v ulici Havlíčkova na Novém Městě. Další pobočky jsou v Polsku a Maďarsku.

Wolff Ost-Reisen je cestovní kancelář s více než padesátiletou tradicí. Specializuje se především na zájezdy do střední a východní Evropy. Nabídka zájezdů je rozdělena do několika hlavních katalogů. Jedná se o katalogy pro jednotlivé státy. Wolff Ost-Reisen v jednom z hlavních katalogů nabízí zájezdy do těchto zemí: Německo, Česká republika, Slovensko, Polsko, Rusko, Ukrajina, Pobaltské státy, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko, Balkán, Albánie, Bulharsko, Srbsko, Rumunsko.

Další katalog, který kancelář vydává, je katalog s kulturními akcemi. Mnoho z nich je pořádáno v České republice, a to především v Praze, Českém Krumlově, Českých Budějovicích nebo Mariánských Lázních. Dalšími kulturními městy, která jsou nabízena v tomto katalogu, jsou Moskva nebo Budapešť.

Cestovní kancelář také nabízí pobytové zájezdy do zajímavých destinací. Jedná se především o oblast Asie a Karibiku.

Wolff Ost-Reisen je cestovní kanceláří s dlouholetou tradicí. Zakladatelem je pan Eugen Wolff, který firmu začal budovat v roce 1958. V této době však ještě ne jako cestovní kancelář, ale jen jako společnost zabývající se autobusovou dopravou. Firma se postupem let rozrůstala a transformovala do cestovní kanceláře.

Mezi lety 1992 a 1993 byly otevřeny pobočky i v dalších evropských zemích, a to v České republice, Polsku a Maďarsku. V současné době má mateřská firma Wolff Ost-Reisen 25 zaměstnanců a dalších 11 zaměstnanců pracuje v pobočkách.

Česká pobočka sídlící v Praze má za úkol rozpracovávat návrhy zájezdů a akcí, které pošlou cestovní referentky z Německa. Pobočky, mezi nimi i ta v České republice, vznikly především z důvodu lepší komunikace se zeměmi, kam je zájezd pořádán. Náplní práce pobočky v Praze je připravit program pro celý pobyt, získat průvodce, který se bude o skupinu po celou dobu starat, rezervovat ubytování, stravování a případně i zamluvit vstupenky na kulturní akce, loď, do muzea apod.

5. Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření jsem vypracovala dva dotazníky. Jeden německy pro německé pracovníky a německé vedení a druhý česky pro české pracovníky. Dotazníky se skládají ze tří částí. V první části odpovídají respondenti na otázky ANO – NE, ve druhé části vybírají svou odpověď z číselné škály od 1 do 5, kdy **1** znamená **zcela nesouhlasí** a **5** znamená **plně souhlasí**, ve třetí části dotazníku respondenti odpovídají vlastními slovy.

5.1 Dotazník určený pro německou stranu

I. část:

- 1) Narážíte při spolupráci s Čechy na nějaká úskalí?
ANO – NE
- 2) Pokud ano, považujete je jako výrazné a práci omezující?
ANO – NE
- 3) Pokud byste si mohl vybrat, spolupracoval byste i nadále s Čechy?
ANO – NE
- 4) Hodnotíte spolupráci s Čechy jako přínosnou?
ANO – NE
- 5) Komunikujete s českými spolupracovníky jinak než s německými?
ANO - NE

II. část:

- 6) Jsou Češi dobrými spolupracovníky a kolegy?
1 2 3 4 5
- 7) Dokáží dle Vás Češi pracovat naplno? Dávají do své práce vše?
1 2 3 4 5
- 8) Řeší Češi v zaměstnání pouze pracovní záležitosti? Oddělují striktně osobní a pracovní život?
1 2 3 4 5
- 9) Je u Čechů běžné, že vždy přesně dodržují termíny a časy, které byly stanoveny?
1 2 3 4 5
- 10) Když zadáte Čechům úkol naplánovat návrh zájezdu, bude návrh připraven včas, jasně a precizně?
1 2 3 4 5
- 11) Jsou dle Vašeho názoru Češi flexibilní?
1 2 3 4 5
- 12) Drží se přesně daného plánu?
1 2 3 4 5
- 13) Je Vám srozumitelný způsob komunikace Čechů (gestika, mimika, neverbální signály)?
1 2 3 4 5
- 14) V případě, že český kolega pochybí, přijde, uzná chybu a omluví se?
1 2 3 4 5
- 15) Vyrovňuje se český kolega těžce se změnami? Je spíše konzervativní?
1 2 3 4 5
- 16) Jsou typickou vlastností Čechů silně prožívané emoce a stálost názorů?
1 2 3 4 5

17) Je pro české kolegy velký problém zůstat v práci přesčas, popř. brát si práci ještě domů?

1 2 3 4 5

III. část:

18) Jste celkově spokojeni se spoluprací s Čechy?

19) Jsou čeští kolegové ochotni s Vámi komunikovat ohledně problémů, popř. snést kritiku?

20) Kdybyste mohli převzít jednu vlastnost od Čechů, která by to byla?

Originál textu dotazníku určeného pro německou stranu

I. část:

1) Stossen Sie bei der Zusammenarbeit mit den Tschechen auf einige Schwierigkeiten?

JA – NEIN

2) Falls ja, empfinden Sie diese als markante und die Arbeit beschränkende?

JA – NEIN

3) Wenn Sie wählen könnten, würden Sie auch weiter mit den Tschechen zusammenarbeiten?

JA - NEIN

4) Bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den Tschechen als nutzbringend?

JA - NEIN

5) Kommunizieren Sie mit den tschechischen Mitarbeiter anders als mit den deutschen?

JA – NEIN

II. část:

6) Sind die Tschechen gute Mitarbeiter und Kollegen?

1 2 3 4 5

1. Schaffen die Tschechen Ihrer Meinung nach voll zu arbeiten? Geben sie ihrer Arbeit alles?

2. 1 2 3 4 5

7) Lösen die Tschechen in der Arbeit nur Arbeitsangelegenheiten? Trennen sie strikt das private und das Arbeitsleben?

1 2 3 4 5

8) Ist es bei den Tschechen gewöhnlich, dass sie immer genau die Termine und Zeiten anhalten, die bestimmt wurden?

1 2 3 4 5

3. Wenn Sie den Tschechen eine Aufgabe geben Entwurf einer Reise zu machen, wird dieser rechtzeitig, klar und präzis vorbereitet?

4. 1 2 3 4 5

5.

9) Sind Ihrer Meinung nach die Tschechen flexibel?

1 2 3 4 5

10) Halten Sie sich genau nach dem gegebenen Plan?

1 2 3 4 5

11) Ist für Sie die Art der Kommunikation der Tschechen verständlich (Gestik, Mimik, nichtverbale Signale)?

1 2 3 4 5

12) Im Fall, dass der tschechische Kollege einen Fehler macht, gibt er es zu und entschuldigt sich?

1 2 3 4 5

13) Findet sich der tschechische Kollege schwer mit den Änderungen ab? Ist er eher konservativ?

1 2 3 4 5

14) Sind stark erlebte Emotionen und die Beständigkeit der Ansichten eine typische Eigenschaft der Tschechen?

1 2 3 4 5

15) Ist es für die tschechischen Kollegen ein grosses Problem Überstunden zu machen, event. die Arbeit nach Hause mitzunehmen?

1 2 3 4 5

III. část:

1) **Sind Sie mit der Zusammenarbeit mit den Tschechen zufrieden?**

2) **Sind die Tschechen bereit mit Ihnen über die Probleme zu diskutieren, eventuell eine Kritik zu vertragen?**

3) **Wenn Sie eine Eigenschaft von den Tschechen übernehmen könnten, welche wäre es?**

5.2 Dotazník určený pro českou stranu

I. část:

1) Pociťujete, že Vás v práci pro německé vedení ovlivňuje typicky německé chování a zvyklosti?

ANO – NE

2) Pokud ano, omezují Vás nějakým způsobem?

ANO – NE

3) Pokud byste si měl znovu vybrat, šel byste pracovat pro německou firmu?

ANO – NE

4) Cítíte se dobře při komunikaci s německými nadřízenými?

ANO – NE

5) Přizpůsobujete někdy zadaný pracovní plán vlastní osobě? Prosazujete svou flexibilitu?

ANO – NE

- 6) Pokud ANO, setkává se to u německých spolupracovníků s pochopením?

ANO – NE

II. část:

- 16) V případě, že plně neporozumíte zadanému úkolu, který přišel od německých kolegů, velmi rádi s Vámi budou na toto téma diskutovat a přesně řeknou, jaká je jejich představa.

1 2 3 4 5

- 17) Když naše pobočka nepracuje naprosto přesně dle daných pokynů, jsou němečtí nadřízení velmi nespokojeni a nešetří kritikou.

1 2 3 4 5

- 18) V případě, že splníme vše, co je třeba, je setkání s německým vedením velmi neformální a přátelské?

1 2 3 4 5

- 19) Často se dozvíme mnoho informací o osobním životě německého nadřízeného.

1 2 3 4 5

- 20) Stává se, že němečtí kolegové nedodrží termíny, které byly domluveny?

1 2 3 4 5

- 21) Stává se, že Němci dělají nebo řeší mnoho záležitostí naráz? Nejsou takoví, že by se zaměřili

nejprve na jednu záležitost a teprve až po jejím dořešení by pokračovali v řešení další záležitosti.

1 2 3 4 5

22) V případě, že s německým nadřízeným dostanu do konfliktu, lze ho celkem snadno a bez problémů přesvědčit o mém názoru.

1 2 3 4 5

23) Používají Němci při komunikaci velké množství neverbálních signálů?

1 2 3 4 5

III. část:

1) Jak jste spokojen s prací pro německou cestovní kancelář?

2) Změnil byste něco v přístupu, popř. v práci německých kolegů?

3) Dokážete si představit, že byste oponoval německým nadřízeným, pokud byste měl dojem, že Vaše kritika je oprávněná a konstruktivní?

4) Myslíte si, že komunikovat s Němci je složitější než s Čechy? Nebo tuto komunikaci shledáváte dlouhodobě jako bezproblémovou či nepocítujete žádný rozdíl?

6. Vyhodnocení dotazníkového šetření

6.1 Vyhodnocení dotazníku určeného pro českou stranu

Dotazník v pražské pobočce vyplnilo 5 referentek. Po vyplnění dotazníků jsem s nimi probírala jejich spokojenost/nespokojenost s prací pro německou firmu a jejich názory na jednotlivé kulturní standardy.

K vyhodnocení informací získaných z dotazníků využívám grafů a slovní hodnocení.

6.1.1 První část dotazníku

V první části dotazníku respondenti odpovídali na otázky pouze ANO – NE. Tato část dotazníku byla sestavena tak, aby bylo možné obecně a rychle rozpoznat odlišné kulturní dimenze a standardy a míru spokojenosti spolupráce s německým vedením a kolegy.

Pocítujete, že Vás v práci pro německé vedení ovlivňuje typicky německé chování a zvyklosti.

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 2 respondenti |
| NE | 3 respondenti |

Tabulka 1

Tato odpověď mne poměrně překvapila. Jak z dotazníků, tak i z následného rozhovoru s referentkami vyplynulo, že většinu z nich typické německé chování neovlivňuje a dokonce většinou nepocítují výraznější rozdíly mezi chováním Čechů a Němců.

Pokud ano, omezují Vás nějakým způsobem?

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 0 respondentů |
| NE | 2 respondenti |

Tabulka 2

Dvě z dotazovaných připustily, že je typicky německé chování určitým způsobem ovlivňuje, ale při rozhovoru uznaly, že se tak možná děje z důvodu, že se při komunikaci německým kolegům podřizují a přizpůsobují své chování a komunikaci obchodním partnerům. Typické německé chování je však v žádném případě neomezuje.

Pokud byste si měl znovu vybrat, šel byste pracovat pro německou firmu?

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 5 respondentů |
| NE | 0 respondentů |

Tabulka 3

U této otázky se všechny respondentky shodly, že by určitě s německými kolegy znovu spolupracovaly.

Cítíte se dobře při komunikaci s německými nadřízenými?

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 5 respondentů |
| NE | 0 respondentů |

Tabulka 4

Všechny dotazované uvedly, že se při komunikaci s německými nadřízenými cítí dobře. Majitelé cestovní kanceláře kladou důraz na dobré vztahy s kolegy.

Velmi často pořádají neformální setkání se spolupracovníky i s externisty. Jedná se především o workshopy, kulturní akce, výlety apod.

Přizpůsobujete někdy zadaný pracovní plán vlastní osobě? Prosazujete svou flexibilitu?

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 4 respondenti |
| NE | 1 respondent |

Tabulka 5

Čtyři z pěti dotazovaných uvedlo, že si zadané úkoly a plány přizpůsobují sami sobě. Dávají prostor svým vlastním myšlenkám a nápadům.

Pokud ANO, setkává se to u německých spolupracovníků s pochopením?

| | |
|-----|---------------|
| ANO | 4 respondenti |
| NE | |

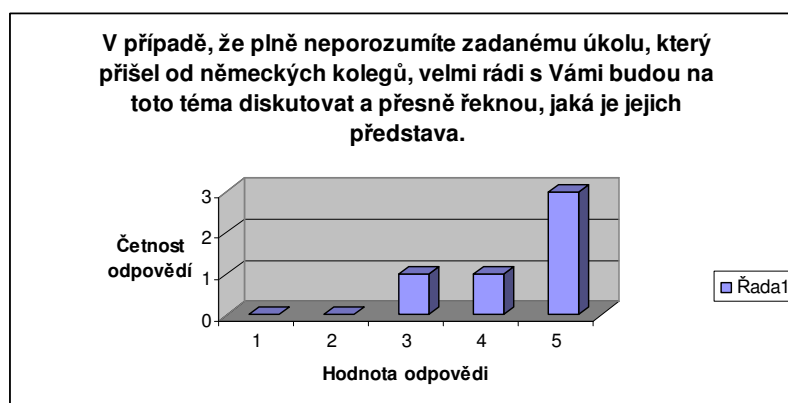
Tabulka 6

Němečtí kolegové a nadřízení jsou dle respondentů otevření nápadům svých pražských kolegů. Referentky

z pražské pobočky uvedly, že nápady s nimi němečtí nadřízení vždy projednají, tudíž české pracovnice mají prostor se realizovat.

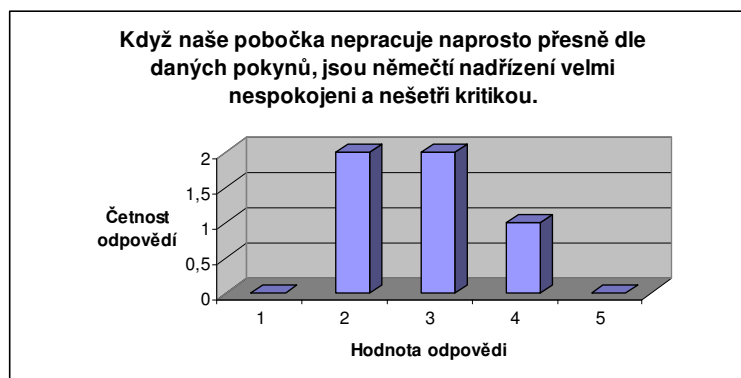
6.1.2 Druhá část dotazníku

Druhá část dotazníku je tvořena otázkami, na které respondenti odpovídají prostřednictvím číselné škály. Škála je tvořena čísly od 1 do 5, kdy **1** znamená **vůbec nesouhlasí** a **5** zcela souhlasí.



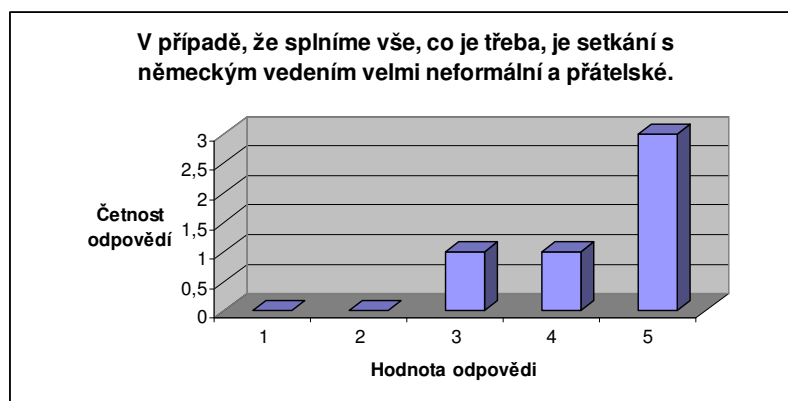
Graf 1

Odpovědi na tuto otázku považuji za velmi překvapivé. Vzhledem k tomu, co jsem nastudovala o německých standardech chování a jak zároveň Němce vnímám, čekala jsem, že bude většina dotazovaných odpovídat hodnotou 1 a 2.



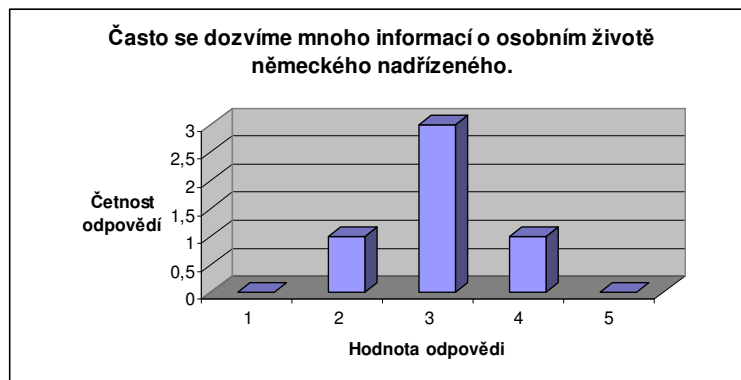
Graf 2

Odpovědi na tuto otázku přesně odpovídají německým standardům chování. Němci vyžadují precizně odvedenou práci, kterou dokáží náležitě ocenit. Ale v případě, že není zadaná práce splněna nebo splněna špatně, jsou Němci velmi kritičtí.



Graf 3

Jak již bylo zmíněno, Němci od svých podřízených vyžadují spolehlivost a precizně odvedenou práci. V případě, že tomu tak je, jsou němečtí nadřízení velmi přátelští a k Čechům otevření. Dle dotazovaných českých pracovníků je tomu i proto, že mají možnost se s nadřízenými a kolegy z Německa scházet nejen v kanceláři a kvůli práci, ale také ve volném čase, kdy jsou cestovní kanceláři pořádány různé firemní akce.



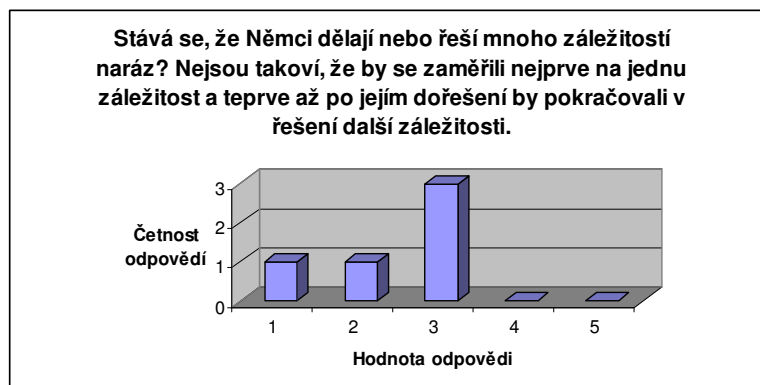
Graf 4

Referentky mi při řízeném rozhovoru vysvětlily, že tyto informace se dozví většinou na firemních akcích při neformálním rozhovoru s nadřízenými.



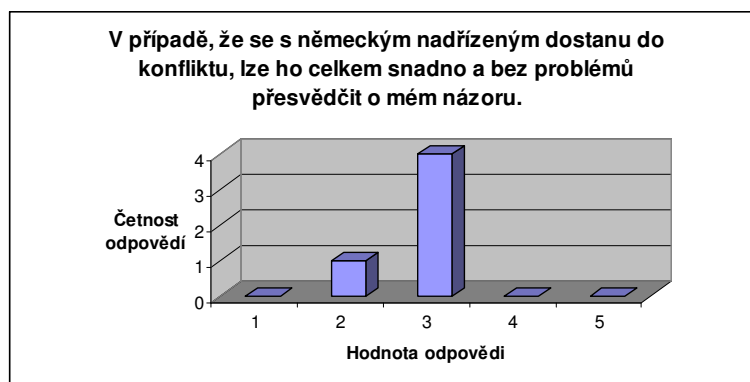
Graf 5

V případě této otázky se potvrdilo typické německé chování. Němci si na dodržování termínů velmi potrpí.



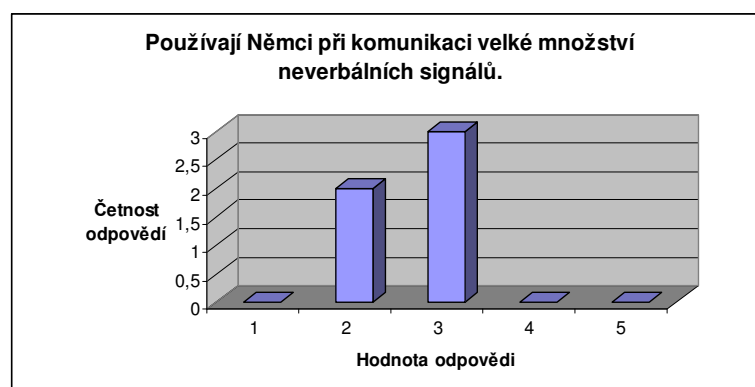
Graf 6

Odpovědi na tuto otázku potvrzují pravdivost kulturního německého standardu dle F. Trompenaarse, následný versus souběžný, dle kterého se události prakticky nemohou překrývat. Další následuje teprve tehdy, kdy předchozí skončí.



Graf 7

O Němcích je známo, že si stojí za svým názorem, který je podle nich často jediný správný. Referentky pražské pobočky přiznaly, že tuto německou vlastnost často pociťují, ale na druhou stranu se dá s německými nadřízenými diskutovat a svůj názor si prosadit. Musí však být schopné německé kolegy o něm přesvědčit a musí umět argumentovat.



Graf 8

Němci nevyužívají tolik neverbálních signálů jako Češi. Komunikace mezi oběma národy tak může být

mnohdy matoucí vzhledem k tomu, že Češi neverbální signály často využívají. Stejně tak je tomu opačně, kdy Čechům při komunikaci s Němci neverbální signály chybějí a komunikace jim pak připadá chladná a odměřená.

6.1.3 Třetí část dotazníku

Třetí část dotazníku je tvořena čtyřmi otevřenými otázkami. Tyto odpovědi jsem pro větší přehlednost zpracovala do tabulky. Všechny respondenty jsem označila písmenem R a poté jsem je odlišila číslicemi.

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jak jste spokojen s prací pro německou cestovní kancelář? |
| Respondent (R) |
| R1: Jsem velmi spokojená. S Němci se mi spolupracuje velmi dobře. |
| R2: S prací pro německou společnost jsem velmi spokojená. Určitě bych neměnila. |
| R3: Ano, velmi. |
| R4: Jsem spokojena. |
| R5: Velmi. |
| Změnil byste něco v přístupu, popř. v práci ? |
| R1: Spíše ne. Pracuje se mi s Němci dobře, jde jim o výsledek práce a kvalitu. |
| R2: Ne. |
| R3: Spíše ne. Většinou. |
| R4: Nic mě nenapadá. |
| R5: Ne. |
| Dokážete si představit, že byste oponoval německým nadřízeným, pokud byste měl dojem, že Vaše kritika je oprávněná a konstruktivní? |
| R1: Určitě ano. S našimi nadřízenými a majiteli se dá bez problémů komunikovat a diskutovat. |
| R2: Ano, jistě. Ale jen, pokud bych si byla skutečně jistá tím, že můj názor je správný. |
| R3: Nevím. Asi ano. Záleželo by, o co by šlo. |
| R4: Určitě ano. |
| R5: Ano, jistě. |

Myslíte si, že komunikovat s Němci je složitější než s Čechy? Nebo tuto komunikaci shledáváte dlouhodobě jako bezproblémovou či nepociťujete žádný rozdíl?

R1: Rozdíl jistě pociťuji. S Němci je komunikace přímější a upřímnější, což mi vyhovuje.

R2: Nepociťuji žádný rozdíl.

R3: Je to složitější. Je to jiné. Je nutné se trochu přizpůsobit.

R4: Ne složitější, když člověk dodržuje určitou formu komunikace a komunikuje s nimi po jejich.

R5: Nepociťuji žádný rozdíl.

6.1.4 Shrnutí vyhodnocení dotazníku určeného pro českou stranu

V dotazníku určeném pro českou stranu jsem chtěla zjistit celkovou spokojenost Čechů s prací pro německou firmu. Dle získaných informací je jasné, že všechny referentky pracující v pražské pobočce by rozhodně neměnily, a pokud by se měly rozhodnout, pro německou firmu pracovaly znovu. Některé pracovnice při rozhovoru dokonce připustily, že by si již neuměly představit pracovat pro české vedení.

Prostřednictvím dotazníku jsem zjišťovala také míru shody skutečného chování Němců s tím, jak je popisováno autory, kteří se této problematice věnují, popř. věnovali.

Musím přiznat, že výsledky dotazníkovu určeného pro české pracovníky mne poměrně překvapily. Dotazované referentky uvádějí, že je německé kulturní standardy a chování neomezuje, a dokonce ho většinou ani výrazně nepociťují.

Pracovnice pražské pobočky uvedly, že se s německými kolegy spolupracuje velmi dobře, ale je nutné pracovat pilně, zodpovědně a dodržovat termíny.

Pokud se tak děje, jsou Němci velmi příjemnými a vstřícnými pracovními partnery.

Na základě řízeného rozhovoru s respondentkami jsem zjistila, že němečtí kolegové jednají dle těchto kulturních standardů:

- věcná orientace
- plánování času
- pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel
- slabý komunikační kontext

6.2 Výsledky vyhodnocení dotazníku pro německou stranu

6.2.1 První část dotazníku

V první části dotazníku respondenti z řad německého vedení a německých pracovníků odpovídali na otázky pouze JA – NEIN. Tato část dotazníku byla sestavena tak, aby bylo možné obecně a rychle rozpoznat míru spokojenosti spolupráce s českými kolegy.

Stossen Sie bei der Zusammenarbeit mit den Tschechen auf einige Schwierigkeiten?

| | |
|------|---|
| JA | 1 |
| NEIN | 4 |

Tabulka 7

Pouze jeden z německých pracovníků uvádí, že shledává spolupráci s Čechy jako složitější a problémovou. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly

vyplňovány anonymně, nemohla jsem se dotyčného při rozhovoru zeptat, z jakého důvodu takto odpověděl.

Falls ja, empfinden Sie diese als markante und die Arbeit beschränkende?

| | |
|------|---|
| JA | |
| NEIN | 1 |

Tabulka 8

Na tuto otázku odpověděl pouze jeden respondent, který v první otázce zaškrtl, že při spolupráci s Čechy naráží na určitá úskalí. Vzhledem k tomu, že ve druhé otázce zaškrtl odpověď NE, tedy, že neshledává tyto problémy jako výrazné, nejspíš se nejedná o nijak markantní problémy.

Wenn Sie wählen könnten, würden Sie auch weiter mit den Tschechen zusammenarbeit?

| | |
|------|---|
| JA | 5 |
| NEIN | 0 |

Tabulka 9

Zde se odpovědi všech respondentů shodovaly. Všichni dotazovaní by se rozhodli s Čechy znovu spolupracovat.

Bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den Tschechen als nutzbringend?

| | |
|------|---|
| JA | 5 |
| NEIN | 0 |

Tabulka 10

Všichni respondenti uvedli, že hodnotí spolupráci s Čechy jako přínosnou. Vzhledem k následnému rozhovoru s německými zástupci jsem se dozvěděla, že Čechy jako spolupracovníky uznávají a oceňují je pro jejich práci. Vzhledem k mnoha zájezdům a akcím

pořádaných na území České republiky je pro Němce spolupráce s Čechy velmi důležitá.

Kommunizieren Sie mit den tschechischen Mitarbeiter anders als mit den deutschen?

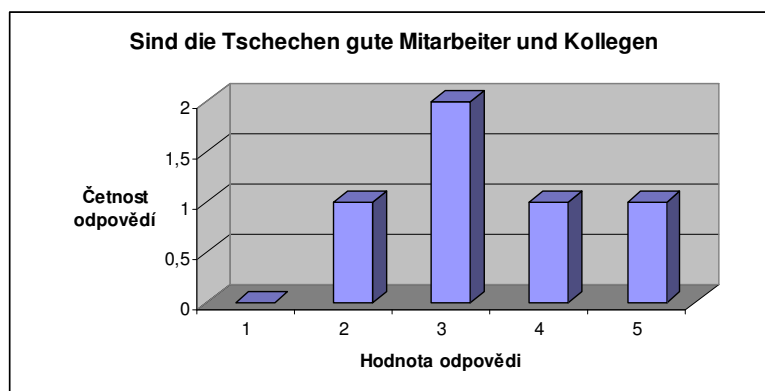
| | |
|------|---|
| JA | 3 |
| NEIN | 2 |

Tabulka 11

Zde se odpovědi lišily. Tři z dotazovaných uvedli, že s českými kolegy komunikují jinak než s německými, a dva uvedli, že se styl a způsob jejich komunikace neliší.

6.2.2 Druhá část dotazníku

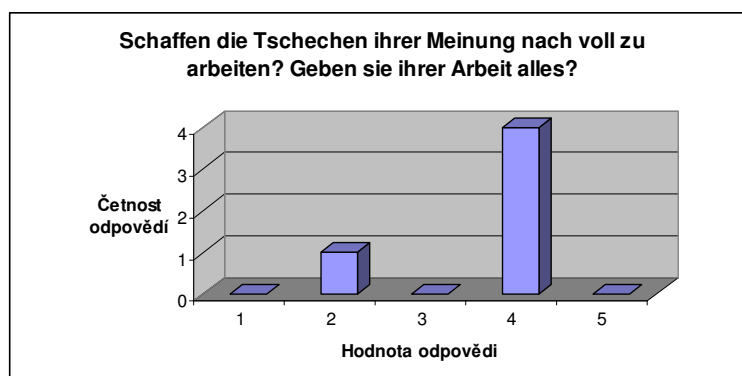
Druhá část dotazníku je tvořena otázkami, na které respondenti odpovídají prostřednictvím číselné škály. Škála je tvořena čísly od 1 do 5, kdy **1** znamená **vůbec nesouhlasí** a **5** zcela souhlasí.



Graf 9

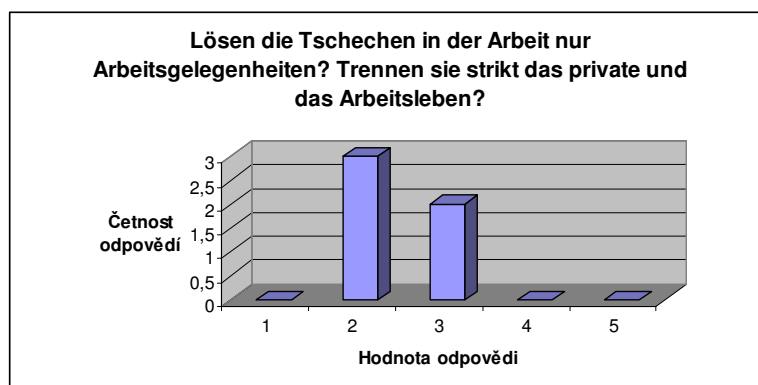
Zde se odpovědi německých respondentů velmi lišily. Nejvíce z dotazovaných uvedlo jako odpověď číslo tři, které je na škále uprostřed a je tedy neutrální. Jeden

z dotazovaných zaškrtl na škále číslo dvě, tedy, že nepovažuje Čechy za příliš dobré kolegy.



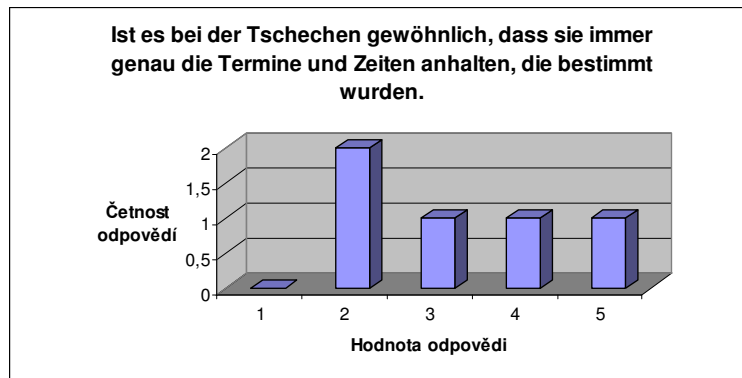
Graf 10

Čtyři z dotazovaných uvedli, že si myslí, že Češi odvádí svou práci dobře a dávají do ní vše.



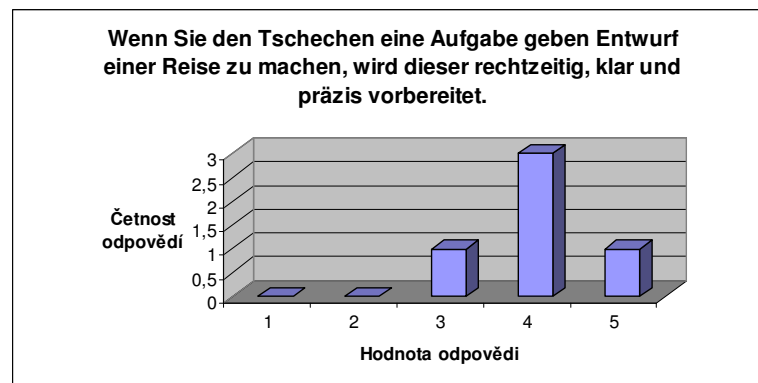
Graf 11

Dle uvedených odpovědí je zřejmé, že Němci považují Čechy za národ, který nedokáže oddělovat soukromý a pracovní život a často i v práci řeší soukromé záležitosti, což je pro Němce nepředstavitelné.



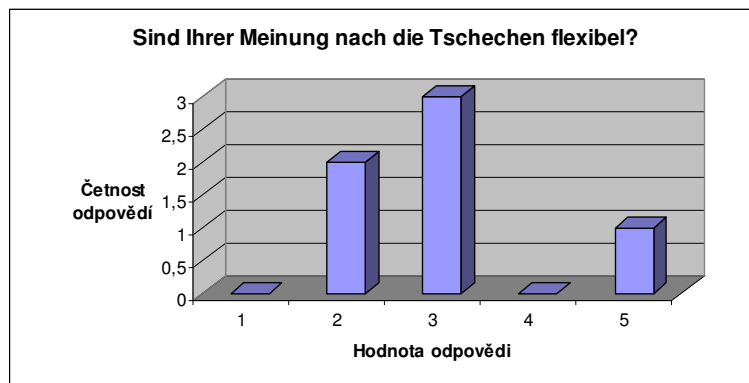
Graf 12

Dle názoru dvou z dotazovaných nejsou Češi národem, který by dodržoval přesné termíny. Ostatní tři respondenti uvedli neutrální až pozitivní názor na dodržování termínů Čechy.



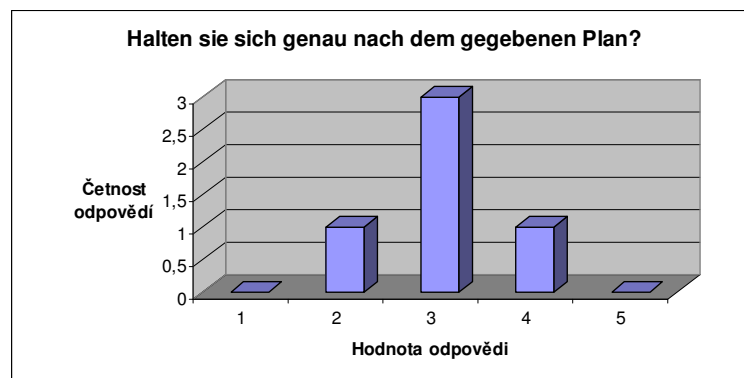
Graf 13

V případě odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že čeští pracovníci plní úkoly, které jim byly zadány. Němečtí zástupci uvedli, že zadaná práce je plněna včas a kvalitně.



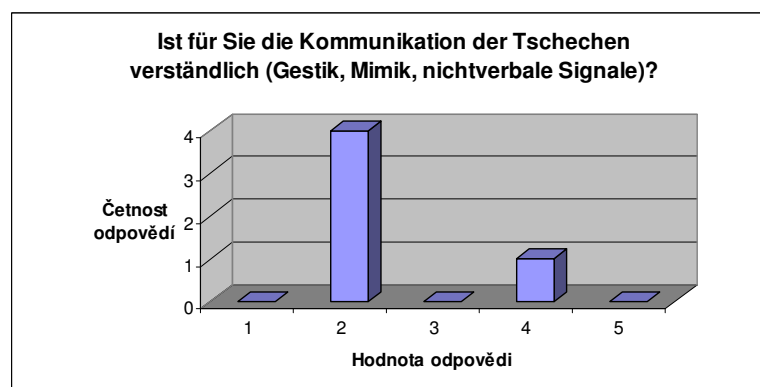
Graf 14

V případě této otázky nebyly odpovědi zcela průkazné, většina respondentů odpověděla neutrálně.



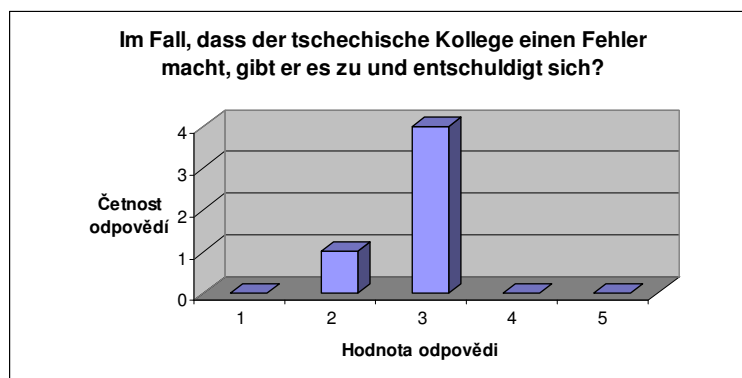
Graf 15

V případě této otázky převažovala neutrální odpověď, tedy číslo tři. Po řízeném rozhovoru je zřejmé, že záleží na jednotlivcích a na zaměření plánu.



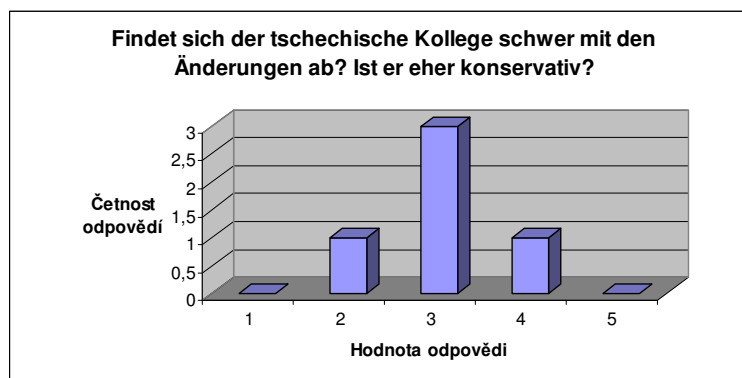
Graf 16

Jak již bylo zmíněno, Češi hojně využívají neverbálních signálů. To znamená, že velmi často používají mimiku, gestiku a jiné neverbální signály. Toto pro nás typické chování může být pro Němce mnohdy matoucí, což odpovědi respondentů potvrdily.



Graf 17

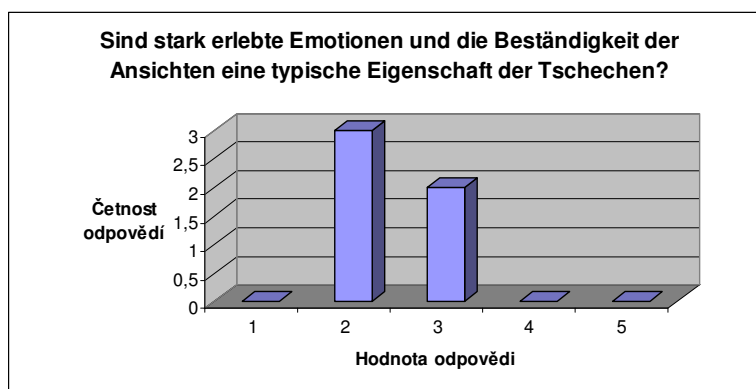
V případě odpovědí na tuto otázku převažovala neutrální hodnota škály. Dle mého názoru, záleží na osobě, které se to týká a také na situaci. V případě, že jsme si své chyby vědomi, jsme schopni chybu uznat a omluvit se. Pokud ne, za svým názorem, postojem, činem si stojíme.



Graf 18

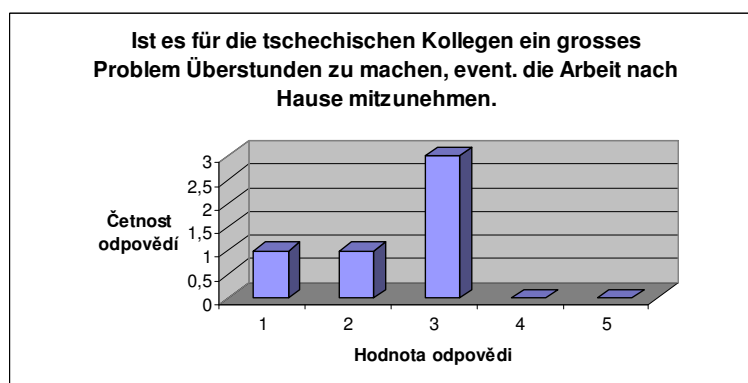
Češi jsou v porovnání s jinými národy obecně považováni za poměrně konzervativní národ. Změn se mnohdy bojíme a v případě, že jsme s něčím v určité míře

spokojeni, nechceme, aby se to měnilo nebo někam posouvalo. Němečtí zástupci si nebyli v tomto případě odpovědmi příliš jisti. Dle mého názoru je tomu tak z důvodu, že Češi svou konzervativnost většinou nedávají veřejně najevo.



Graf 19

Němečtí respondenti nás dle odpovědí a následného rozhovoru nevidí jako příliš emotivní a stálý národ, i když uznávají, že proti nim jsme velmi emotivní. Pociťují to ze svých českých spolupracovníků spíše na neformálních setkáních než při práci.



Graf 20

Němečtí zástupci uvedli, že Češi neradi pracují přesčas a práci chtějí většinou plnit v práci a nebrat si ji domů. V případě, že je třeba něco rychle udělat nebo dodělat, pracují čeští kolegové tak dlouho, dokud nemají hotovo.

6.2.3 Třetí část dotazníku

Třetí část dotazníku je tvořena třemi otevřenými otázkami. Tyto odpovědi jsem pro větší přehlednost zpracovala do tabulky. Všechny respondenty jsem označila písmenem R a poté jsem je odlišila číslicemi.

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sind sie mit der Zusammenarbeit mit den Tschechen zufrieden? |
| Respondent (R) |
| R1: Ja. |
| R2: Sie können mehr verantwortlich sein. |
| R3: Ja. Sie sind fleißig und zuverlässig. |
| R4: Ja. |
| R5: Ja sehr. Sie sind sehr gute Kollegen. |
| Sind die Tschechen bereit mit Ihnen über die Probleme zu diskutieren, eventuell eine Kritik zu vertragen? |
| R1: Nein. |
| R2: Nicht so viel. |
| R3: Ich weiß nicht. Eher nicht. |
| R4: Nein. |
| R5: Nein, nicht so viel. |
| Wenn Sie eine Eigenschaft von den Tschechen übernehmen könnten, welche wäre es? |
| R1: Das Temperament. |
| R2: Die Emotivität. |
| R3: Der Verbundenhalt. |
| R4: Keine. |
| R5: z.B. die Ehrlichkeit |

6.2.4 Shrnutí vyhodnocení dotazníku pro německou stranu

V průběhu dotazníkového šetření u německé strany jsem byla velmi zvědavá na výsledky. Jako cizinec jsem nedokázala plně odhadnout, jaké budou jejich odpovědi a pohled na nás jako kolegy v zaměstnání.

Na začátek bych ráda uvedla, že Němci jsou s prací Čechů celkově spokojeni. V případě nedorozumění, které je pochopitelně v pracovním prostředí něčím poměrně běžným, lze s českými kolegy vše prodiskutovat a ve většině případů nejde o nijak výrazné nedorozumění, které by omezovalo práci a komunikaci.

Němci ve většině případů uvádějí, že s českými kolegy komunikují trochu jinak než s německými kolegy. Snaží se určitým způsobem přizpůsobit českému stylu a způsobu komunikace, což pro ně není mnohdy jednoduché. Češi, na rozdíl od Němců, velmi často a hojně využívají neverbálních signálů, což pro německý národ není zrovna typické.

To může způsobit určitá nedorozumění mezi partnery. Němci jsou zvyklí vše říkat na rovinu a Češi pouze část myšlenky a sdělení dokreslují neverbálními signály.

Dle německých kolegů nemají Češi ve většině případů problémy s dodržováním termínů a časového rozvrhu.

Po dotazníkovém průzkumu a rozhovorech jsem stanovila tyto kulturní standardy Čechů vymezené z německého pohledu:

- orientace na vztahy
- simultálnost
- vyhýbání se konfliktům
- kolísavá sebejistota

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřila na česko-německé vztahy v pracovním prostředí. V dnešní době je spolupráce mezi Čechy a Němci poměrně běžná. Je tomu tak z důvodu vzájemné výhodnosti. Německo je pro Českou republiku silným obchodním partnerem. Nutno však dodat, že Česká republika je pro německé podnikatele a investory stále atraktivním a zajímavým partnerem.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem využila metodu dotazníků, které jsem sestavila tak, abych mohla vyhodnotit celkovou spokojenost/nespokojenost obou národů se vzájemnou spoluprací a ověřit do jaké míry si příslušníci obou etnik uvědomují kontrastní kulturní dimenze a standardy, které ovlivňují jejich jednání a chování.

Pro svůj dotazníkový výzkum jsem si vybrala cestovní kancelář Wolff Ost. Reisen, která má sídlo firmy v německém městě Furth im Wald a zároveň další tři pobočky. Pobočky se nachází v Polsku, Maďarsku a České republice, přesněji v Praze. Tato pobočka byla založena především z důvodu lepší komunikace mezi oběma stranami a lepší organizace akcí pořádaných v České republice.

Dotazník byl sestaven na základě studia prací Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machlové (1999, 2005), kteří ve svých knihách česko-německé a německo-české kulturní standardy definovali. Dotazníky jsem sestavila dva. Jeden německy pro německé vedení a německé pracovníky a druhý česky pro české pracovníky. Následně jsem je rozdělila do tří částí, a to tak, aby byly pro respondenty i pro mě co nejpřehlednější.

Konečné výsledky dotazníkového šetření mě poněkud překvapily.

Češi i Němci rozdíl mezi oběma národy výrazněji nepocítují. A pokud ano, tak jen velmi málo a pouze občas. Vzhledem k tomu, že jsem po navrácení dotazníků vedla s oběma stranami řízené rozhovory, poznala jsem, že kulturní rozdíl v jejich chování příslušníci obou národů znají a jako pracovní partneři se snaží navzájem si vyjít co nejvíce vstříc. A to i přesto, že tzv. potlačují své bytostně vlastní jednání a chování, které je pro oba rozdílné národy typické a je do jisté míry odrazem, ač chceme či ne, jejich geneze.

Po vyhodnocení dotazníků a řízených rozhovorech jsem byla schopna definovat několik kulturních standardů, které chování partnerů na obou stranách ovlivňují.

Jsem si vědoma toho, že vzhledem k malému počtu respondentů nejsou výsledky dotazníkového průzkumu absolutně přesné a reprezentativní. Ale přesto poskytují určitý pohled obou národů na práci a chování zahraničního partnera. Ukazují, jak se oba národy navzájem vidí, jak se hodnotí a především jak jsou schopni vzájemně komunikovat a spolupracovat.

Mnoho lidí má v dnešní době určité své vlastní ambice - být velkými vlastenci. O tom, zda jimi skutečně jsou, nebo ne, nebudu polemizovat. Je však nanejvýš nutné a přínosné uvědomit si, že z důvodu výrazné migrace v posledních letech, díky níž na našem území žije velké množství cizinců, se každý snaží chránit své území, svou kulturu a své standardy. Dle mého názoru se tak děje proto, že máme vnitřně potřebu hájit si to, co nás od menšin odlišuje.

Bohužel mnoho lidí to v dnešní době tzv. přehání a nedá ostatním národům vůbec šanci a možnost, aby ukázaly druhým – jací vlastně jsou, jakou mají kulturu, jaké mají ambice spojené se svým žitím v jiné společnosti, nakolik jsou schopni se do této společnosti zařadit a nakonec, i do jaké do míry mohou tuto společnost lidí přijmout za svou. Dle mého názoru je to škoda, protože i cizí kultura nás může velice obohatit.

Vztahy Čechů a Němců nejsou stále ideální. Jsou určitým způsobem poznamenány historickými událostmi. Mnoho Čechů nemá Němce rádo. Pohlíží na ně s nedůvěrou, někdy s určitou mírou závisti, což je určitě dáno i rozdílnou úrovní jednotlivých ekonomik obou států, což se odráží ve společenské nadstavbě a tedy i v myšlení lidí.

Osobně doufám, že Češi i Němci budou na společných pracovních vztazích i nadále pracovat. Jak jsem již mnohokrát poznala, Němci jsou příjemnými lidmi a člověk, který s nimi chce vyjít, s nimi bez problémů vyjde.

ODBORNÁ LITERATURA

HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2007.

HUDEČKOVÁ, H. a KUČEROVÁ E. a KRÍŽ, L. *Metodologie sociologického výzkumu pro nesociology: (příručka pro distanční studium)*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2001.

NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999.

NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2004.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009.

THOMAS A. Psychologisch Wirksamkeit von Kulturstandarts im interkulturellen Handeln. In *Kulturstandarts in der internationalen Begegnung*. Hrsg. Alexander Thomas. Saarbrücken. Verlag für Entwicklungspolitik, 1991.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Thomas, Kulturstandarts[online]. Lehrervorbildungserver: Global Studies. Lehrgang September 2008 [cit. 14.3.2014]. Dostupné z WWW: <<http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/erklaerung/stand/>>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

| | |
|-----------------|----|
| Tabulka 1..... | 49 |
| Tabulka 2..... | 49 |
| Tabulka 3..... | 50 |
| Tabulka 4..... | 50 |
| Tabulka 5..... | 50 |
| Tabulka 6..... | 50 |
| Tabulka 7..... | 57 |
| Tabulka 8..... | 58 |
| Tabulka 9..... | 58 |
| Tabulka 10..... | 58 |
| Tabulka 11..... | 59 |
| | |
| Graf 1..... | 51 |
| Graf 2..... | 52 |
| Graf 3..... | 52 |
| Graf 4..... | 53 |
| Graf 5..... | 53 |
| Graf 6..... | 53 |
| Graf 7..... | 54 |
| Graf 8..... | 54 |
| Graf 9..... | 59 |
| Graf 10..... | 60 |
| Graf 11..... | 60 |
| Graf 12..... | 61 |
| Graf 13..... | 61 |
| Graf 14..... | 62 |
| Graf 15..... | 62 |
| Graf 16..... | 62 |
| Graf 17..... | 63 |
| Graf 18..... | 63 |
| Graf 19..... | 64 |
| Graf 20..... | 64 |

PŘÍLOHA

PŘÍLOHA I.

Dotazníky vyplněné českými pracovníky.

PŘÍLOHA II.

Dotazníky vyplněné německými pracovníky a německým vedením.