

Mendelova Univerzita v Brně

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**INTERKULTÚRNE ŠPECIFIKÁ KOMUNIKÁCIE
V ORGANIZÁCI**

Bakalárska práca

Autor: Eva Kákošová

Vedúci práce: Ing. Mgr. Jiří Čeněk

Brno 2015

Pod'akovanie

Touto cestou si dovoľujem poďakovať sa vedúcemu mojej bakalárskej práce, pánovi Ing. Mgr. Jiřímu Čeňkovi za odbornú pomoc a cenné poznatky s ktorými ochotne prispieval k vypracovaniu práce a taktiež všetkým dotazovaným osobám za poskytnutie prínosných informácií. Moje poďakovanie patrí taktiež mojim drahým rodičom za trpezlivosť a podporu pri štúdiu.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu: Interkultúrne špecifiká komunikácie v organizácii vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry.

Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prác.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a použítí tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetová licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa:

.....

podpis

Abstrakt

Kákošová, E. *Interkultúrne špecifiká komunikácie v organizácii*. Bakalárska práca, Brno: Mendelova univerzita, Fakulta regionálneho rozvoja a medzinárodných štúdií, 2015.

Vedúci bakalárskej práce Ing. Mgr. Jiří Čeněk.

Táto bakalárska práca sa zaoberá rozdielnosťami v konaní jedincov v interkultúrnom prostredí, s cieľom špecifikácie kľúčových poznatkov, ktoré objasňujú problematiku pri komunikácii dvoch kultúr v rámci jednej organizácie. Teoretická časť vychádza z poznatkov interkultúrnej komunikácie a interkultúrnej psychológie. Je štrukturalizovaná na tri časti, kde sa každá časť systematicky zameriava na vysvetlenie a výklad teoretických poznatkov v prospech kľúčového výrazu zvolenej témy. Prvá časť sa zaoberá predovšetkým podstatou interkultúrnej komunikácie, interkultúrnych bariér pri komunikácii a jej významom v pracovnom prostredí. Druhá časť porovnáva kultúrne rozdiely medzi českou a nemeckou spoločnosťou, vzťahujúce sa ku kultúrnym dimenziám a štandardom na základe výskumov Geerta Hofstedeho a Nového s Schroll-Machl. Tretia časť z teoretickej časti sa venuje interkultúrnym kompetenciám a metódam interkultúrneho tréningu. V praktickej časti sú interpretované výsledky z rozhovorov, ktoré boli zrealizované v spolupráci s nemeckými a českými lekármi na nemeckej klinike. Bakalárska práca je zameraná na zmapovanie názorov a vnímania, ako aj identifikáciu problémov medzi českými a nemeckými pracovníkmi v spoločnom pracovnom prostredí.

Kľúčové slová

interkultúrna komunikácia, komunikácia v organizácii, interkultúrne kompetencie, kultúrne štandardy, kultúrne dimenzie, Česká republika, Nemecká spolková republika.

Abstract

Kákošová, E. *Intercultural specifics of communication in organisation*. Bachelor-Thesis, Brno: Mendel university, Faculty of regional development and international studies, 2015.

Supervisor of bachelor thesis Ing. Mgr. Jiří Čeněk.

This Bachelor thesis deals with the differences in the proceedings of individuals in an intercultural area, in order to specify the key knowledge, which illustrates the set of problems in communication of two cultures within one organisation. The theoretical part is based on the knowledge of intercultural communication and intercultural psychology. The theoretical part is structured into three parts, where each part is systematically focused on explanation and interpretation of theoretical knowledge in favour of the keyword phrase of the selected topic.

The first part primarily deals with the matter of intercultural communication, cross-cultural barriers of communication and the meaning of intercultural communication in working environment itself. The second part of the thesis compares the cultural differences between the Czech and German society, related to the cultural dimensions and standards which are based on the researches of Geert Hofstede and Nový, Schroll-Machl. The third passage of the theoretical part deals with the intercultural competence and the intercultural training methods. The practical part includes interpretations of results of interviews, which were implemented in cooperation with German and Czech doctors in a German clinic. This Bachelor thesis is therefore focused on detecting the way of thinking and the perceptions, and the identification of problems between the Czech and German workers in a common working environment as well.

Key words

intercultural communication, communication in organisation, intercultural competence, culture standards, cultural dimensions, Czech Republic, Germany.

ÚVOD	9
I. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K POJMU KOMUNIKÁCIA	10
1. Definícia a druhy komunikácie	10
1.1 Verbálna komunikácia	10
1.2 Neverbálna komunikácia	10
2. Definícia a podstata interkultúrnej komunikácie	11
2.1 Zásady interkultúrnej komunikácie	12
2.2 Bariéry pri interkultúrnej komunikácii	13
2.2.1 Kultúrny šok	14
2.2.2 Strata tváre	14
2.2.3 Kultúrna predpojatosť	14
2.2.4 Etnocentrizmus	15
2.2.5 Stereotypy	15
3. Komunikácia ako proces sociálnych vzťahov	16
3.1 Komunikácia v organizácii	18
3.1.1 Formálna komunikácia	18
3.1.2 Neformálna komunikácia	18
3.2 Interkultúrna komunikácia v organizácii	19
II. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K POJMU KULTÚRA	20
4. Definícia kultúry	20
4.1 Kultúrne dimenzie	20
4.2 Kultúrne štandarty	21
5. Kultúrne dimenzie podľa Geerta Hofstedeho	22
5.1 Porovnanie kultúrnych dimenzií Nemecka Česka podľa G. Hofstedeho	22
5.1.1 Individualizmus vs. Kolektivismus	23
5.1.2 Vyhýbanie sa neistote	23
5.1.3 Vzdialenosť moci	23
5.1.4 Feminita vs. maskulinita	24
5.1.5 Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia	24
5.1.6 Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť	25
6. Kultúrne štandarty podľa I. Nového a S. Schroll-Machl	25
6.1 Porovnanie kultúrnych štandardov Nemecka a Česka podľa I. Nového a S. Schroll-Machl	26
6.1.1 Rozdiel v orientácii pri interakcii	26
6.1.2 Rozdiel medzi vzťahmi k štruktúram	26
6.1.3 Rozdiel pri plánovaní času	27
6.1.4 Rozdiel pri orientovaní kontroly	27
6.1.5 Rozdiel pri oddeľovaní/ prelínaní jednotlivých oblastí života	27
6.1.6 Rozdiel v komunikačnom kontexte	28
6.1.7 Rozdiel pri riešení konfliktov	28

III. OSVOJENIE INTERKULTÚRNEJ KOMUNIKÁCIE	29
7. Interkultúrne kompetencie	29
7.1 Interkultúrny tréning	30
7.1.1 Príprava na základe sprostredkovania informácií	30
7.1.2 Príprava orientovaná na kultúru	30
7.1.3 Tréning orientovaný na komunikáciu a spoluprácu	31
7.1.4 Kultúrny asimilátor podľa Alexandra Thomasa	31
IV. PRAKTICKÁ ČASŤ	32
8. Predstavenie vlastného výskumu	32
8.1. Hlavný cieľ výskumu	32
8.2 Čiastočné ciele výskumu	32
8.3 Vymedzenie výskumnej otázky	33
8.4 Vedľajšie otázky výskumu	33
8.5 Metodika zberu údajov	33
9. Analýza dat získaných z rozhovorového šetrenia	34
9.1 Charakteristika výskumného vzorca	35
9.2 Pociťovanie rozdielností medzi respondentami	37
9.3 Skúsenosti s nedorozumeniami respondentov	40
9.4 Pociťovanie zmien a predchádzanie nedorozumení	44
10. Interpretácia dat získaných z rozhovorového šetrenia	48
11. Odporúčanie	52
ZÁVER	54
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	56
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	59
ZOZNAM PRÍLOH	60

ÚVOD

Nemecká spolková republika vždy bola a bude susedom Českej republiky. S historickými knihami, ktoré máme k dispozícii dospievame k záveru, že Nemecko bolo vždy súčasťou našej histórie. Bezpochybne je geograficky blízkou zemou, ale dá sa to isté tvrdiť i o spoločnosti ktorá v nej žije? Napriek tomu, že Česko a Nemecko sú susednými štátmi a sú súčasťou Európskej únie, každá z týchto krajín má vlastný kultúrny charakter budovaný vlastnou históriou a je potrebné ich chápať ako samostatné kultúry s vlastnými národnými identitami. Je isto známe že Nemecko patrí k jedným z najdôležitejších obchodným partnerom Českej republiky, ale druhou vecou je česká pracovná sila priamo v Nemecku, ktorá z väčšiny prípadov vycestovala v snahe za väčším úspechom než aký našla v domovskej krajine.

V oboch prípadoch je dôležité zkonštatovať fakt, že na to, aby vôbec mohlo prísť k úspešnému a efektívnemu styku, je potrebná, dostatočne uspokojivá, vzájomná komunikácia. Mimo iné si je treba uvedomiť aj to, že komunikácia nespočíva iba v tom, ako dobre ovládajú strany jazyk ktorým sa dorozumievajú, ale aj v tom, aké znalosti a chápanie jedinec o partnerovej kultúre vlastní. Chybným vnímaním odlišností druhého národa môže pri spoločnej komunikácii dochádzať k mnohým nedorozumeniam ako na pracovnej tak aj na osobnej úrovni.

Táto bakalárska práca prináša odpovede na otázku ako Nemci vnímajú Čechov a naopak ako Česi Nemcov, a to predovšetkým pri pracovnej spolupráci.

Rozoberá obecné problémy interkultúrnej komunikácie a zahŕňa teoretické a metodické prístupy, ktoré napomôžu sprostredkovať lepšiu predstavu odlišností vzťahujúcich sa najmä k nemeckej a českej kultúre. Jej cieľom je zistiť aké rozdiely pociťujú nemeckí a českí jedinci pri vzájomnej komunikácii na pracovisku, a aké konkrétne problémy so sebou prinášajú. Je taktiež zameraná na zmapovanie oblastí v ktorých najviac zamestnanci pociťujú kultúrne odlišnosti, hľadá dôvody správania, a taktiež predkladá návrhy ako najlepšie predchádzať komunikačným nezhodám pri interkultúrnej komunikácii.

Motív vytvorenia bakalárskej práce na túto tému vznikol z dôvodu autorkiných dlhoročných skúseností s nemeckou kultúrou kde od svojich dvanástich rokov vyrastala. Žitie v Nemeckej spolkovej republike jej dodalo možnosť pripojiť k tejto tematike, svoj vlastný subjektívny názor zo skúseností ktoré nadobúda.

I. Teoretické východiská k pojmu komunikácia

1. Definícia a druhy komunikácie

Pojem komunikácia, má vo vedných oboroch rôzne a veľmi široké použitie. V psychológii nie je komunikácia chápaná iba ako a prenos informácií medzi odosielateľom a príjemcom, ale aj ako vyjadrenie postoja k určitému predmetu a k príjemcovi samému (Mikuláštník,2003).

Najzákladnejším a najčastejšie užívaným delením komunikácie, je delenie na verbálnu a neverbálnu komunikáciu, ktoré zahŕňajú odlišné komunikačné nástroje, ktoré majú dôležité miesto v interkultúrnej komunikácii (Nový,Schroll-Machl, 2007).

1.1 Verbálna komunikácia

Využíva pre sprostredkovanie informácií špecifické prostriedky. Slovo a písmo. Význam verbálnej komunikácie je nepopierateľný. Je nevyhnutnou súčasťou sociálneho života, a nevyhnutnou podmienkou pre myslenie (Mikuláštník,2003).

Vďaka individuálnosti v podobe jednotlivých národných jazykov, sa charakter verbálneho spôsobu dorozumievania sa, v rámci teritoriálnych až lokálnych hraníc mení. Verbálnu komunikáciu dopĺňa: proxemika- vzdialenosť medzi ľuďmi pri komunikácii, mimika- reč svalov na tvári, haptika- dotyky, hra očí- množstvo a intenzita očných kontaktov, hlas- používanie rôznej modality tónu reči (Hrbek, 2008).

1.2 Neverbálna komunikácia

Zahŕňa paralingvistické prejavy ako je pohyb, gesto, znak, tón a tempo reči a iné. Zdelenie, ktoré je vysielané musí niekto určitým spôsobom prijať. Pokiaľ náš prejav nikto priamo nevníma, nejde podľa názorov väčšiny teoretikov o komunikáciu. (Mikuláštník,2003).

Znaky a gestá môžu mať v rôznych kultúrach odlišný alebo opačný význam. Neverbálna komunikácia je zdrojom najčastejších omylov a nepravdivých výkladov v interkultúrnej sfére (Hrbek, 2008).

Verbálne a neverbálne komunikačné formy sa navzájom dopĺňujú. Prejavy sa väčšinou medzi sebou podporujú ale môžu sa aj odlišovať. Sú to klamné signály, ktoré môžu totálne zabrániť porozumeniu predmetu a zámeru v komunikácii. Nastáva tak situácia ktorá sa nazýva dvojná väzba, teda rozpor medzi slovami a chovaním (Mikuláštník, 2003)

2. Definícia a podstata interkultúrnej komunikácie

Podľa Průchy je *„Interkultúrna komunikácia termínom označujúcim procesy interakcie a sprostredkovania, prebiehajúcich v najrôznejších typoch situácií, pri ktorých sú komunikujúcimi partnermi príslušníci jazykových a /alebo kultúrne odlišných etníc, národov, rasových či náboženských spoločností. Táto komunikácia je determinovaná špecifičnosťami jazykov, kultúr, mentalít a hodnotovými systémami komunikujúcich partnerov“* (Průcha, 2009).

Podstatou pri interkultúre komunikácii je to, že komunikácia nastáva v podmienkach kultúrneho stretu, pri ktorom kultúrne rozdiely partnerov rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú procesy a tak i výsledok komunikačného diania (Nový,Schroll-Machl,2005). Kultúrne rozdiely nielen že je potrebné poznať, ale ich taktiež aj rešpektovať (Mikuláštník, 2003).

Pri interkultúrnej komunikácii dochádza v interakcii častejšie k nedorozumeniam ako pri komunikácii v rámci jednej kultúry (Nový,Schroll-Machl,2005). Dochádza často k nedorozumeniam v dôsledku bariér, ktoré narušujú komunikáciu. Sú dané odlišnými jazykmi, zvykmi, morálkou, zákonmi, časovými pásmami alebo odlišnosťami vo vzhľade (Mikuláštník,2003).

Príčiny nedorozumení sú rozličné a bývajú vo väčšine týchto prípadov rýchlo odstránené. Existujú avšak aj situácie, v ktorých pretrváva pocit nepochopenia. Pokiaľ pre toto správanie neexistuje žiadne adekvátne vysvetlenie, začne si druhá strana sama hľadať a vytvárať vlastné vysvetlenia, ktoré jej dopomôžu túto situáciu lepšie pochopiť (Thomas,1993). Príčina sa potom pripisuje partnerovi a berie sa ako nedostatok či zvláštnosť danej osoby. Podľa Thomasa v tejto situácii je pre osobu skôr dôležitejší vlastný pocit

pohody, ako to, aby sa snažila nájsť možné kultúrne adekvátne vysvetlenie nezrozumelosti partnerovho jednaní. Človek má náklonnosť všetko posudzovať svojimi normami (Mikuláštník,2003). Partner sa pokúša buď tento špecifický spôsob tolerovať, znášať, alebo sa s danou osobou na základe neprekonateľnej a neprijemnej nezhody prestane stykať (Nový,Schroll-Machl,2005).

2.1 Zásady interkultúrnej komunikácie

Ako píše vo svojej knihe Mikuláštník (2003), pre úspešnú interkultúrnu komunikáciu je vhodné, aby sa účastník komunikácie zoznámil s cudzou kultúrou. Čím viacej takýchto príležitostí máme, tým bohatšími a tolerantnejšími sme k ostatným kultúram.

Je dôležité brať v úvahu ako verbálne tak aj neverbálne prejavy. Čo je pre jednu zem prejavom slušnosti (očný kontakt, mimika, gestá, dotyky atď.) môže byť pre príslušníka inej krajiny naprosto neprijateľné. Dotyky môžu byť niekde nevyhnutnou súčasťou komunikácie a pokiaľ sa im osoba vyhýba, môže byť považovaná za odmietavú a nepriateľskú.V iných krajinách sú dotyky považované za niečo nevhodné. Existuje veľa iných aspektov napríklad aspekt náboženstva a politiky, ktoré môžu mať vplyv na spoločnosť.

Pri verbálnom komunikovaní existujú rozdiely medzi kultúrami s nízkym komunikačným kontextom alebo kultúrami s vysokým komunikačným kontextom (Průcha,2010). Nízky komunikačný kontext (low-context cultures) je bežný v kultúrach tých národov, ktoré sa vyjadrujú explicitne, a obsah komunikácie nie je nutné vyvodzovať z kontextu. Vysoký komunikačný kontext (high-context cultures) je identický pre kultúry, ktorých príslušníci sa vyjadrujú menej otvorene a je často nutné interpretovať skutočný obsah odvodzovaním z kontextu, napr. zo sprevádzajúceho neverbálneho chovania hovoriaceho. Tento štýl komunikácie je charakteristický pre národy južnej Európy, ale aj pre veľa národov ázijských kultúr (Průcha,2010).

Pre zrozumiteľný a uspokojivý komunikačný proces je zásadná aj zrozumiteľná neverbálna komunikácia, kde sa tiež preukazujú jasné kultúrne rozdiely. Pokiaľ sa stretne osoba kultúry, v ktorej je bežné podtrhávať verbálny prenos informácií výraznou mimikou a gestikuláciou, s jedincom z kultúry, ktorá kladie dôraz iba na obsah verbálnej komunikácie, môže druhá strana interpretovať toto použitie ako pokus sugestívne ovplyvniť jej názor, alebo ako pokus prekryť nekompetentnosť (Nový,Schroll-Machl,2005).

V súvislosti s interkultúrnou komunikáciou zastávajú mnohí názor, že iba perfektná znalosť cudzieho jazyka umožňuje interkultúrne porozumenie a vytvára základnú zásadu pre úspešný interkultúrny styk (Nový,Schroll-Machl,2005). Je ale nutné podotknúť, že pri interkultúrnej komunikácii často dochádza v treťom jazyku, na príklad v angličtine, ktorý je pre oboch partnerov cudzí. Vo väčšine prípadov nemajú partneri rovnakú úroveň jazykových znalostí a vzniká tak asymetrická štruktúra ktorá jedného stavia do nadradenej a druhého do podradenej pozície. Za týchto podmienok sa odporúča pri dôležitých jednaniach prizvať tlmočníka, napriek tomu že sú obidvaja partneri schopní sa dohovoriť v treťom jazyku (Bannberg,2010).

2.2 Bariéry pri interkultúrnej komunikácii

V komunikácii medzi dvomi odlišnými kultúrami existujú bariéry, ktoré môžu skomplikovať porozumenie a jednanie medzi komunikujúcimi. Veľkosť tejto bariéry v komunikácii závisí od veľkosti odlišností medzi kultúrami a jazyku komunikujúcich. Čím odlišnejšie kultúry od seba sú, tým väčšia nastáva komunikačná bariéra (Šroněk,2001). Ich prekonávanie nie je jednoduchou a krátkodobou otázkou. Všetko to, čo je odlišné od našej kultúry, máme tendenciu vnímať skorej negatívne, predovšetkým keď je to prejav kultúry nižšej úrovne.

Rozdiely medzi kultúrami sa prejavujú v tom, ako obyvateľstvo jednotlivých krajín myslí, ako jedná a ako sa chová. Tolerancia vo vzťahu k inej kultúre, znamená niekedy predovšetkým veľa znášanlivosti, zhovievavosti a trpezlivosti. Uvedomenie si takýchto problémov, je prvým krokom k tomu, aby sme sa s nimi mohli vyrovnávať a naučili sa ich prekonávať (Mikuláštník,2003).

Je nutnosťou však k tejto veci podotknúť, že každý jedinec, pri všetkej tolerancii ktorú má, vlastní aj hranicu prispôsobivosti ktorú nikdy nebude ochotný prekročiť (Šroněk,2001). Šroněk (2001), spomína vo svojej knihe niekoľko závažných problémových oblastí, ku ktorým dochádza pri kontakte a komunikácii príslušníkov rôznych kultúr.

2.2.1 Kultúrny šok

Označuje psychologickú dezorientáciu alebo zmätok, ktorý nastáva u ľudí ktorí sa ocitnú po prvý raz na mieste s úplne odlišnou kultúrou (Hall,1989). Na rozdiel od normálneho šoku, kultúrny šok je proces ktorý trvá týždne až mesiace. Všetko záleží od individuálnej povahy a od toho ako je alebo nie je osoba schopná prijímať zmeny, ktorými je v cudzom prostredí obklopená (Nový, Schroll-Machl, 2007). Sú to problémy, s ktorými sa ľudia stretávajú počas pobytu v cudzej krajine a niekedy aj po návrate domov (Kolman,2011). Majú problém stotožniť sa s kultúrou a mentalitou národnosti do ktorej vycestovali a majú tendenciu vysvetľovať jednanie príslušníkov z cudzej kultúry podľa svojej vlastnej domácej kultúry a idealistickej štruktúry jednania. Kultúrny šok je možný zažiť aj vo vlastnej krajine napríklad zmena z vidieckeho prostredia do veľkomesta (Hall,1989).

2.2.2 Strata tváre

Vyjadruje vnímanie postavenia určitej osoby v očiach skupiny, ku ktorej patrí. Pre základnú skupinu je myslená rodina, v širšom pojatí pracovný kolektív, firma alebo organizácia v ktorej daná osoba pracuje. V tejto skupine má postavenie, česť a povest' prvoradý význam (Šroněk, 2001). Ku strate tváre môže prísť mnohými spôsobmi a za rôznych okolností. Môže ju pocítiť osoba, ktorá bola vystavená osobnej urážke alebo nevhodnej poznámke v jej prítomnosti. Ďalej sa môže prejaviť ak sa druhou stranou netoleruje a neberie v úvahu pri závažných rozhodnutiach. V mnohých ázijských krajinách je uprednostňované vyhýbanie sa otvorenej konfrontácii. Konfrontácia je vnímaná ako hrozba sociálnej harmónie. V rámci ponechania takejto spoločenskej harmónie, nie je pravda tak dôležitá ako je tomu napr. v Európe. Pokiaľ ľuďom s takýmto vnímaním niekto spôsobí strátu tváre, potom je to pre nich taká istá hanba, ako keď je niekto v Európe usvedčený z klamstva (Thomas, 1993).

2.2.3 Kultúrna predpojatosť

Predkladá svojim príslušníkom predstavy o tom, kto sú, odkiaľ prichádzajú a kam sa spoločensky radia. Kultúrna predpojatosť vzniká dôsledkom prejavu rasizmu a učí k nadradenosti pred ostatnými. Je prejavom určitého druhu nepriateľstva (Šroněk, 2001). Tieto predstavy sú vštepované či už z domova, zo školy alebo z iného prostredia. Môžu byť ovplyvnené ako spoločenskými tak politickými aspektami. Príčiny sú rôzne, ideologické, sociálne alebo ekonomické. Kultúrna zaujatosť môže taktiež ovládať kultúru samotnú.

Napríklad zaujatosť voči ženám ktorá degraduje ženy v celej kultúre (Benett, 1998). Takáto bariéra môže mať veľmi negatívny účinok na akúkoľvek formu vzájomných stykov medzi subjektmi a taktiež medzi štátami. Z dôvodu komunikácie v rámci rôznych kultúr, by malo existovať určité minimum porozumenia v oblasti kultúry. Podľa Šroňka (2001), nie je možné uskutočňovať hospodárske styky medzi rozdielnymi kultúrami, pokiaľ také minimum neexistuje.

2.2.4 Etnocentrizmus

Toto pojmie vo všeobecnosti tvrdí, že domáca spoločnosť je vlastníkom univerzálnej pravdy. Za opak etnocentrizmu je možné považovať kultúrny relativizmus. Táto predstava tvrdí, že každá kultúra má svoje vlastné normy, na základe ktorých rozhoduje aké hodnoty, správanie a jednania je považované za prijateľné. Šroněk (2001), doplňuje etnocentrizmus názorom, že *„primitív vidí vo styku výhradne svoje pozitíva, rád prechádza svoje negatíva a u iných žiadne pozitíva nenachádza“*. Zastáva názoru že, *„takýto primitív svojej kultúre neprispieva ani krátkodobo, ani dlhodobo, a poškodzuje možnosti kontaktu medzi odlišnými kultúrami“*. Jandt tvrdí, že napokon všetci zástancovia etnocentrizmu prídu kdekod'vek na svete k záveru, že druhá kultúra nie je o nič horšia ako tá vlastná, ale bude ju vnímať ako inú (Jandt, 2010).

2.2.5 Stereotypy

Stereotypné myslenie podáva skreslený alebo deformovaný pohľad na iné národy. „Pokiaľ je stereotyp pevno zakorenený, naša pozornosť je priťahovaná faktami, ktoré ho podporujú a nedbajú na protikladné javy“ (Gertsen, 1990). Je zavádzajúci a nesprávny a necharakterizuje objektívne znalosti, hodnoty a prístupy (Šroněk,2001). Sústreďuje sa iba na pár povrchných záležitostí, ktoré berie ako špecifické znaky predovšetkým pre iné národnosti. Čím väčší počet osôb určitého národa posudzujeme na základe stereotypu, tým viac sa zdá byť takýto pohľad správny a má tendenciu zavádzať. Je dobré dodať že čím menší počet ľudí daného národa, tým zreteľnejšia je nesprávnosť stereotypnej výpovede (Šroněk,2001).

3. Komunikácia ako proces sociálnych vzťahov

Z predošlých kapitol je zrejmé, že pri komunikácii nejde iba o prenos alebo výmenu informácií medzi osobami, ale predovšetkým ide o zložitý sociálny proces ktorý je postavený na princípe vzájomného porozumenia, vnímania a ovplyvňovania sa.

Zvláštnosťou sociálnej komunikácie je to, že sa obsahovo nezaobera len schopnosťou reči a zdieľaním informácií ale aj predstavami, rôznymi názormi, náladami, postojmi, nápadmi a vzťahmi. Vysielanie a prijímanie informácií medzi subjektmi, je ovplyvnené mnohými faktormi ako napríklad vzťahom medzi týmito dvomi aktívnymi komunikujúcimi. Komunikujúcim je umožnené sa navzájom ovplyvňovať, či už pozitívne, alebo negatívne, zámerne alebo náhodne (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Ako zvláštnosť môžeme taktiež ohodnotiť fakt, že si človek neúmyselne určuje, vyberá a selektuje informácie ktoré sa mu zdajú byť podstatné alebo dôležité, v prípade ak je postavený do situácie s množstvom informácií. Inak povedané, človek si určuje, vníma a uprednostňuje informácie na základe vplyvu vlastného hodnotenia významu informácie, vplyvu ostatných preferencií a očakávaní alebo na základe vplyvu rušivých vplyvov a pod. (Bannberg, 2010)

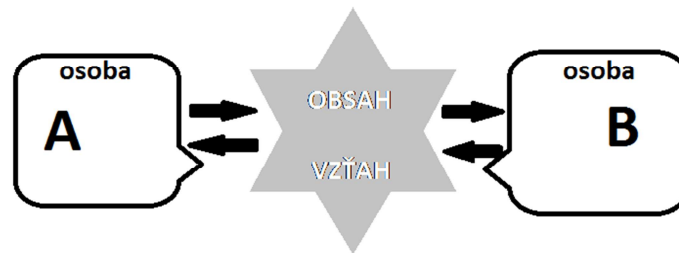
Základom pre úspešnú a efektívnu komunikáciu medzi dvomi subjektmi určuje závislosť porozumenia a spoločného systému kódovania. Je dôležité, že sa komunikujúce strany, to je odosielateľ a príjemca zdelenia vzájomne ovplyvňujú, a preto neexistuje žiadny optimálny prenos informácií (Nový, Schroll-Machl, 2007). Pri získavaní informácií môžu vzniknúť rôzne komunikačné komplikácie (bariéry), ktoré vychádzajú zo vzťahovej úrovne komunikujúcich (Míka, 2009). Medzi komunikujúcimi existuje vždy určitá väzba, ktorá prenos ovplyvňuje ale niekedy aj deformuje (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Obsahová úroveň- prináša informácie s významom na jednotlivé subjekty a ciele. Informácie su sprostredkované najmä verbálnymi prostriedkami.

Vzťahová úroveň- obsahuje oznamy ktoré sú sprostredkované predovšetkým nonverbálne. Vzťah komunikujúcich sa vyjadruje k obsahu informácie, pôvodu (k autorovi) informácie, príjemcovi informácie k sebe, a ďalším okolnostiam komunikácie (Míka, 2009). Dvojúrovňová štruktúra chápe sociálnu komunikáciu ako priebeh oznamovania podstaty a vzájomnej výmeny informácií, ako proces poznávania a vzájomného porozumenia, ako proces

vzájomných reakcií na seba, vzájomného ovplyvňovania v priebehu spoločnej interakci a úsudkov alebo pri združovaní úsilia na docelenie spoločných zámerov.

Vzájomná výmena informácií je skrátka sprevádzaný proces sociálneho vnímania a sociálnej interakcie (Míka,2009).



Obr.1 Vzájomná výmena informácií

Zdroj: Míka,2009 upravené autorom

Pri sociálnej komunikácii je možné spozorovať niekoľko zvláštností (Míka,2009):

- Pri rozhovore nie je podstatný iba obsah informácií ale aj iné znaky ako názory, nápady, vzájomné vzťahy, postoje a predstavy.
- Vzťah dvoch aktívnych subjektov sprevádza vysielanie a prijatie informácie.
- Komunikujúce osobi sa môžu navzájom ovplyvňovať či už pozitívne alebo negatívne, zámerne alebo nezámerne.
- Selekcia vnemov ktoré osoba prijíma na základe vlastného hodnotenia významu príšej informácie, uprednostovanie určitých správ, vplyv vlastných preferencií , rušivé vplyvy, očakávanie a pod.
- Výsledok rozhovoru závisí od obojstrannej interpretácie rozhovoru, na zrozumiteľnosti jazyka.

Pre úspešnú interkultúrnu komunikáciu je nutné sociálne procesy rešpektovať. Najmä ak sa jedinec nachádza v pracovnom prostredí, kde sa od obchodných partnerov, zamestnancov ale aj osôb na vedúcich pozíciách, vyžaduje adekvátne zaobchádzanie a zrozumiteľné jednanie v rámci komunikácie.

3.1 Komunikácia v organizácii

Každý pracovník musí vedieť efektívne komunikovať. Správna komunikácia je prospešná pre organizáciu a vie ušetriť veľa času svojim zamestnancom. Obsahom komunikácie na pracovisku môže byť a je prakticky všetko. Efektívna komunikácia je hlavným predpokladom dobrého fungovania organizácie. Poruchy komunikačného procesu sú veľmi často kľúčovou príčinou problémov nielen v medziľudských vzťahoch ale i v riadení určitých pracovných operácií (Míka,2009). Takéto poruchy sa často nazývajú šumy.

Podľa Nového a Schroll-Machl môžu byť buď vonkajšie alebo vnútorné (Nový,Schroll-Machl, 2007). Typickým vonkajším rušivým vplyvom môže byť na príklad horko v miestnosti, vnútorným vplyvom sú fyzické a psychické faktory ako napríklad stres či bolesť hlavy atď. (Hrbek, 2008). Komunikácia na pracovisku v internom prostredí nadobúda formálnu alebo neformálnu podobu.

3.1.1 Formálna komunikácia

Je komunikácia v rámci organizácie, ktorá je daná organizačnou štruktúrou organizácie a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Obsahuje správy, ktoré sú uznané v organizácii ako oficiálne (Míka,2009). Jedinec organizácie, ktorý dokáže chápať formálnemu toku komunikácie, dokáže taktiež zhodnotiť a nájsť riešenie pre odstránenie bariér efektívnej komunikácie (Sedlák, 1997)

3.1.2 Neformálna komunikácia

Súčasťou každej komunikácie v organizácii je i komunikácia neformálna. Môže nadobúdať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia apod.), alebo môže nadobúdať charakter nezáväzného súkromného rozhovoru. Neformálna komunikácia je rýchla, presná, prinášajúca veľa informácií a poskytujúca údaje o stanoviskách a postojoch zamestnancov. Môže zvyšovať efektívnosť organizácie tým, že otvorí komunikčné toky, ktoré sa v nej prehliadajú, čím sa prispieva k rýchlejšej výmene nových informácií (Sedlák, 1997).

3.2 Interkultúrna komunikácia v organizácii

Interkultúrna komunikácia v organizácii sa zaoberá dodatočne so vzťahmi rôznych kultúr ktoré na seba pôsobia v rámci povolania. V dnešnej dobe sa obchod a podnikanie medzi rôznymi krajinami a kontinentmi neustále prehlbuje. Rastúci a upevňujúci svetový obchod, sa v dnešnom svete bez interkultúrnej komunikácie nezaobíde. Rastúce nadnárodné inštitúcie spájajú čím ďalej tým viacej kultúrne a jazykovo odlišných zamestnancov, ktorí sú nútení k vzájomnej komunikácii.

Kultúra, kultúrne odlišnosti a znalosti hrajú podstatnú úlohu pri medzinárodných hospodárskych stykoch. Postupom času boli vyvinuté špeciálne teórie a disciplíny ako na príklad interkultúrny manažment a interkultúrny marketing. Interkultúrny manažment je teória na výskum tvorby a riadenie takých medzinárodných tímov, ktorých členovia sú pracovníci pochádzajúci z rôznych kultúrnych, etnických alebo jazykových prostredí. Interkultúrny marketing je teória založená na výskume spotrebiteľského chovania a vysvetľuje, ako je kupné správanie ľudí ovplyvnené zvyklosťami, stereotypmi a predsudkami fungujúcimi v určitej národnej či etnickej spoločnosti, a ako je nutné na tieto špecifičnosti reagovať v ponuke a propagácii určitého tovaru (Průcha, 2010).

Znalosti o kultúrnych odlišnostiach napomáhajú pôsobiacim osobám zmierniť možné nedorozumenia, tým že umožňujú jednotlivcom predpokladať možné reakcie druhej strany. Jedinci, ktorí vlastnia znalosti, majú výhodu, na koľko sú oboznámení s odlišnosťami iných národov a sú vybavení na komunikovanie a jednanie s inými. Môžu sa ďaleko viacej sústrediť na vecnú časť a podstatu tých vecí, ktoré sú predmetom ich úsilia (Šroněk, 2001).

Veľa nadnárodných podnikov sa pri každodennej komunikácii so zahraničnými obchodníkmi nezaobíde bez prekladateľa alebo tlmočníka. Pre určité zjednodušenie komunikácie si v dnešnej dobe firmy pripravujú rôzne jazykové kurzy pre svojich zamestnancov, pretože využívanie služieb tlmočníka a prekladateľov môže byť veľmi finančne náročné, a nie vždy efektívne, najmä ak ide o komunikáciu vo veľmi špeciálnom a odbornom jazyku (Průcha, 2010).

II. Teoretické východiská k pojmu kultúra

4. Definícia kultúry

V tejto práci je pojem kultúra vzťahovaná na hodnoty, zvyklosti, tradície, jednanie a spôsob komunikácie, osvojované osobami z určitej skupiny.

Podľa Šroňka (2001), je základnou charakteristikou kultúry naučené chovanie (jednanie), ktoré sa prenáša z generácie na generáciu, od starších na mladších. Druhou charakteristikou podľa jeho názoru je že toto naučené jednanie zdieľajú takmer všetci členovia spoločnosti. Tvrdí že *„kultúra formuje jednanie členov a jejich predstavy o svete. Ludia patria k rozdielnym kultúram, pokiaľ spôsoby jednania sa odlišujú podľa skupín.“*

Kultúra tvorí rozsiahlu oblasť tvoriacu ľudskú reč, hodnoty, ideje, pohľad na svet a filozófiu. Každý jedinec si musí v priebehu individuálnej socializácie vytvoriť primerané vzorce sociálne relatívneho chovania a sociálne relevantných zkuseností. Dochádza tak k začleneniu do sociálneho spoločenstva. Proces socializácie neprebíha iba v detstve a v dospievaní, ale prebieha po celý život jedinca (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Vlastnú kultúru si väčšinou uvedomujeme až v situácii, kedy prichádzame do kontaktu s príslušníkmi iných kultúr. V rámci tohoto si všímame že chovanie ľudí sa líši na aké sme zvyklí (Mikuláštník, 2003). Na základe odlišností v kultúrach dochádza pri strete dvoch či viacerých kultúr k viacnásobnému pojmání kultúry. Výsledkom môžu byť vzájomné obohacovania ale takisto nie sú vylúčené aj negatívne následky (Kolman, 2011).

4.1 Kultúrne dimenzie

Jednou z hlavných úloh interkultúrneho výskumu je hľadanie kultúrnych dimenzií podľa systematického prieskumu a odvodňovaní kultúrnych odlišností (intercultural-network.de).

Tieto kultúrne rozmery zjednodušujú klasifikáciu kultúr podľa zadaných dimenzií, a uľahčujú tak analýzu kultúrnych rozdielov a ich vplyvy. Jedná sa predovšetkým o rozdiely, ktoré významne utvárajú interpersonálnu percepciu a komunikáciu (Nový, Schroll-Machl, 2005).

V tomto zmysle predstavujú osvedčenú a dobre preskúmanú príručku rôznych metód pre systematickú analýzu rôznych interkultúrnych situácií, rovnako ako abstraktný a teoretický základ pre ďalší výskum (intercultural-network.de).

Základy kultúrnych dimenzií sú rozoberané mnohými autormi, medzi najznámejšie a najaplikovanejšie sú dimenzie od Geerta Hofstedeho, Fonsa Trompenaarsa a Hampden-Turnera. Jejich dimenzie boli mnohými ďalšími autormi nezávisle overované a dopĺňované (intercultural-network.de). V nasledujúcej podkapitole sú stručne opísané kultúrne dimenzie pre nás kľúčovými autormi.

4.2 Kultúrne štandarty

Zatiaľ čo kultúrne dimenzie obsahujú a merajú podľa určitej škály, majú kultúrne štandarty úplne inú interpretačnú hodnotu. „Tieto štandarty predstavujú konkrétne sociálne normy, ktoré sú zdieľané a záväzne rešpektované príslušníkmi určitej kultúry (Nový, Schroll-Machl, 2007). Sú tým myslené všetky druhy vnímania, myslenia, hodnôt a činností, ktoré sú z pohľadu väčšiny príslušníkov jednej kultúry vnímané ako normálne, samozrejmé, typické a záväzné (Thomas, 1993).

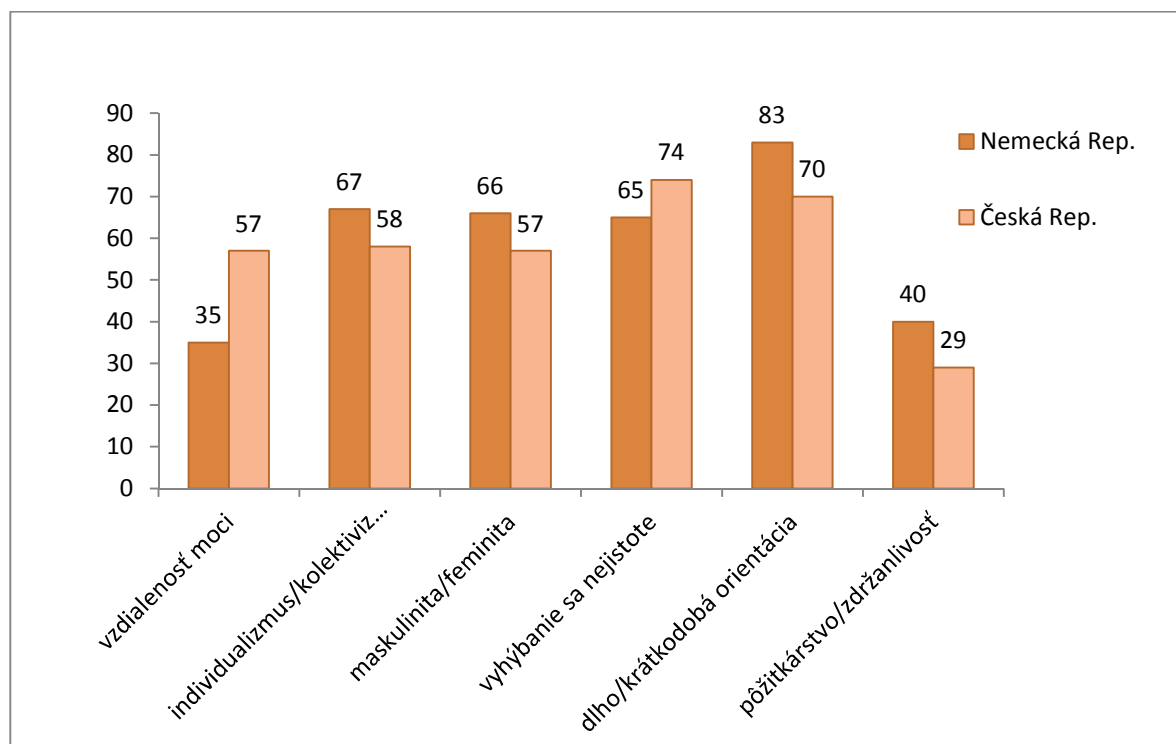
Metóda kultúrnych štandardov podľa Thomasa, neusiluje o to, kultúru a jej charakteristiku úplne opísať, ale pokúša sa ju „uchopiť ako špecifickú kultúru typického prejavu ľudského vnímania, cítenia, myslenia a jednaní“. Takým to spôsobom sa snaží pojať kultúrne-podmienené rozdiely a podobnosti v jednaní a taktiež dôvod takeého chovania (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Podľa Thomasa by mali kultúrne štandarty slovne vystihovať mentalitu určitej populácie (Thomas, 1993). Kultúrne štandarty pomerne zásadne ovplyvňujú vzájomné hodnotenia, očakávania a jednanie medzi ľuďmi. Sú prirodzenou súčasťou každého človeka a prejavujú sa až pri kontakte s príslušníkom inej kultúry. Jejich interpretácia je možná až pri stretnutí dvoch či viacerých konkrétnych kultúr a jejich charakteristiky sa vzťahujú opäť iba k týmto sledovaným kultúram. Podľa Nového a Schroll-Machlovej, sa jedná o výsledok konkrétnych kultúr a nie o pevne vyhraničenú škálu (Nový, Schroll-Machl, 2007).

5. Kultúrne dimenzie podľa Geerta Hofstedeho

Jedinečný vplyv na výskum interkultúrnej komunikácie ja pripisovaný Holanďanovi Geertovi Hofstedemu. Tento vedec kategorizoval svet do šiestich veľmi jednoduchých dimenzií, ktoré môžeme poznať z nášho každodenného života, na základe kvantitatívnej empirickej štúdie ktorá sa zamerala na vzťah medzi vedením a zamestnancami spoločnosti IBM v 40-tich rôznych kultúrach (Bannberg, 2010).

5.1 Porovnanie kultúrnych dimenzií Nemecka Česka podľa G. Hofstedeho



Graf. 1 Porovnanie kultúrnych dimenzií medzi ČR a DE

Zdroj: geert-hofstede.com,2010, upravené autorom

Tieto dimenzie sú považované za univerzálne, tj sú schopné uplatniť sa v odlišných rozmeroch vo všetkých kultúrach. Umožňujú človeku stručný náhľad na to, aké pochopenie pri riadení, ochotu v riskovaní, sebarealizáciu, skupinovú príbuznosť a všeobecnú orientáciu hodnôt, bude v cudzej kultúre objavovať (Bannberg, 2010).

5.1.1 Individualizmus vs. Kolektivismus

Je dimenziou, ktorá zachytáva vzájomnú závislosť udržiavanú v rámci svojej spoločnosti. Záleží to od toho, či vlastná image človeka je definovaná výrazom „ja“ alebo „my“. V individualistických spoločnostiach predpokladom jednotlivca, jeho osobná nezávislosť, sloboda a zodpovednosť. V kolektivistických spoločnostiach sú ľudia integrovaní do silných a súdružných skupín, ktoré sa o ne starajú výmenou za lojalitu (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Česká Republika sa zaraďuje medzi individualistickú spoločnosť. Vzťah medzi zamestnancom a zamestnaným spočíva na vzájomných úžitkoch a ziskoch, zmluve a postupoch, ktoré sú získavané iba zásluhami. Nemecko je ešte výraznejšou individualistickou spoločnosťou kde platia voľné príbuzenstvá a silná viera v ideál seberealizácie. Lojalita je založená na osobných preferenciách presne tak ako zmysel pre povinnosť a zodpovednosť. V Nemecku platí za každú cenu pravidlo čestnosti a úprimnosti, pretože sa tak dostáva človeku šanca učiť sa zo svojich chýb (geert-hofstede.com, 2010).

5.1.2 Vyhýbanie sa neistote

Sa sústreďuje na to, akou mierou sa členovia v inštitúciách a organizáciách určitej spoločnosti cítia byť ohrození neznámymi situáciami. Snažia sa vyhýbať riziku mimoriadnou kontrolou a predvídaním budúcnosti naplánovaním a jednotlivých krokov. Riadia sa presnými normami a pravidlami, aby riziko zlyhania bolo čo najmenšie (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Česko má vysokú tendenciu vyhýbať sa neistote. Naskytuje sa tu emocionálna potreba pre pravidlá (aj keď to niekedy môže vyzerať že pravidlá nefungujú) kde čas sú peniaze a ľudia majú vnútornú povinnosť byť usilovným a pracovitým. Nemecko má o trochu nižšie skóre, prevláda tu silná preferencia pre dedukciu ako pre indukčný prístup, či už v myslení, prezentovaní či plánovaní. Nemci potrebujú mať systematický prehľad než sa do niečoho pustia. To sa odráža aj v právnom systéme. Nemci kompenzujú svoju vyššiu neistotu odbornými znalosťami (geert-hofstede.com, 2010).

5.1.3 Vzďialenosť moci

Sa zaoberá skutočnosťou, nerovného rozdelenia moci medzi ľuďmi v spoločnosti. (hierarchickému riadenie). Vzďialenosť moci je definovaná ako rozsah očakávania a akceptovateľnosti nerovnomerne rozdelenej moci, menej výkonnými členmi inštitúcií a organizácií v rámci jednej krajiny (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Česká Republika má relatívne vysoké skóre a zaraduje sa tak medzi skôr hierarchické spoločnosti. Ľudia v ČR majú naproti Nemeckej Republike, ktorej skóre sú za dolnou polovicou, vyššiu závislosť podriadených od vedúcich. Česi prímajú hierarchické usporiadanie, kde pracovníci čakajú na zadanie pracovnej náplni od vedúceho. Nemecká spolková Republika je proti tomu, silno decentralizovaná a podporovaná strednou triedou. Pri riadení je potrebné brávať do úvahy spolurozhodovacie práva ktoré sú pomerne obsiahle. Pokladá sa za správne skorej konzultatívna cesta dohody či kompromisu. Nie je výtaná kontrola. Od vedúcich osôb sú očakávané vysoké znalecké vedomosti. V tejto dimenzii je rozdiel zo všetkých ostatných dimenzií najväčší (geert-hofstede.com,2010).

5.1.4 Feminita vs. maskulinita

Sa zaobiera otázkou čo viacej ľudí motivuje, byť tými najlepšimi (maskulinita) alebo mať rád to čo robí (feminita). Najvyššie skóre (maskulinita) spoločnosť ktorá je orientovaná na výkon, úspech a materiálne hodnoty. Najnižšie skóre (feminita) znamená že sú hodnoty orientované na sociálne vzťahy a na kvalitu životného prostredia, pretože kvalita života je znakom úspechu (Nový,Schroll-Machl, 2007).

Česká Republika je mužskou spoločnosťou. V mužských krajinách ľudia žijú aby pracovali. Tak ako v predošlej dimenzii, tak aj teraz má Nemecko o niečo vyššie skóre ako Česko. Výkon je vysoko cenenný a vyžadovaný aj v školskom systéme, kde sa deti rozdeľujú do rôznych typov škôl vo veku desiatich rokov. Vlastný životný štandard je často ukazovaný najmä automobilami, hodinkami alebo technickými zariadeniami (geert-hofstede.com,2010).

5.1.5 Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia

Popisuje, ako spoločnosti udržiavajú odkazy vlastnej minulosti a zároveň nakladajú s výzvami súčasnosti a budúcnosti. Krátkodobo orientované spoločnosti prikladajú dôležitosť na súčasnosť, minulosť a aktivity ktoré s týmito časovými úsekami súvisia. Respektujú tradície ale súčasne kladú dôraz na sociálne činnosti ktoré prinášajú momentálny alebo krátkodobý efekt. Dlhodobo orientované spoločnosti, ktoré majú nízke skóre v tejto dimenzii sa angažujú do činností, ktoré prinesú efekt až v dlhšom časovom horizonte. Vyznačujú sa osobnou vytrvalosťou, šetrnosťou a dlhodobými investíciami (Nový,Schroll-Machl, 2007).

Česká ako aj Nemecká kultúra sa zaraduje medzi pragmatické. V spoločnostiach s pragmatickou orientáciou, ľudia veria, že pravda súvisí od situácie, kontextu a času. Ukazujú

schopnosť ľahko prispôsobovať tradície na zmenené podmienky. Majú silný sklon šporiť, investovať a hospodáriť k dosiahnutiu výsledkov (geert-hofstede.com,2010).

5.1.6 Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

Popisuje jeden z problémov, ktorý sa staval pred ľudstvo ako v minulosti tak aj v súčasnosti. Zaoberá sa otázkou do akej miery sú malé deti socializované. Bez socializácie sa nestaneme "človekom". Táto dimenzia je definovaná ako rozsah, v ktorom sa ľudia snažia ovládať svoje túžby a impulzy, na základe spôsobu, akým boli vychované. Relatívne slabá kontrola sa nazýva "pôžitok" a pomerne silná kontrola sa nazýva "zdržanlivosť". Kultúry môžu byť takto opísané ako pôžitkárske alebo zdržanlivé (Hofstede,2010).

Nízke skóre pre Čechov a tak isto aj pre Nemcov znamená že sú zvyčajne zdržanliví a majú sklon k cynizmu a pesimizmu. Na rozdiel od pôžitkárstva, nekladú zdržanlivé krajiny veľmi veľký dôraz na voľný čas a uspokojovanie svojich túžob. Ľudia ktorí sú z krajín ako Česká Republika alebo Nemecko, majú pocit, že ich konanie je obmedzované sociálnymi normami a dopriavanie si je niečo špatné (geert-hofstede.com,2010).

6. Kultúrne štandardy podľa I. Nového a S. Schroll-Machl

Podľa Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2007), sú všetky interakcie medzi dvomi a viacerými príslušníkmi rôznych kultúr zložené, nakoľko sa každý z nich nachádza vo viacerých sociálnych situáciách naraz. Pre interpretáciu takýchto štandardov je nutné dobré porozumenie reči pri komunikácii, čo vyžaduje znalosti v oblasti vlastných a cudzích kultúrnych štandardov, schopnosti vnímania a interpretácie a primeraného prežívania spoločných sociálnych situácií v kontexte s vlastnou a i cudzou kultúrou. Ako Nový a Schroll-Machl tvrdia, štandardy sa musia chápať v časovom kontexte nakoľko podliehajú sociálnym zmenám (Nový,Schroll-Machl, 2005).

6.1 Porovnanie kultúrnych štandardov Nemecka a Česka podľa I. Nového a S. Schroll-Machl

Porovnanie českých a nemeckých kultúrnych štandardov sú popisované Novým a Schroll-Machl. Medzi základné metódy, ktorými sa vytvárajú párové kultúrne štandarty, je metóda kritických incidentov (viď kapitola 7).

Kritické incidenty nastávajú v situácii, kde sa pri strete dvoch rôznych kultúr z určitého dôvodu buď z jednej alebo z druhej strany osoby nepochopia. Pre získanie takýchto modelových situácií, sú potrebné pološtandardizované rozhovory v ktorých oby dve strany popisujú nepochopiteľné jednanie druhej strany.

Celkom bolo popísaných približne 300 kritických událostí, ktoré nejakým určitým spôsobom ovplyvnili komunikáciu medzi Čechmi a Nemcami. V poslednom kroku sa predajú Čechmi opísané situácie Nemcom a opačne, ktorí svoje jednanie vysvetlia a následne vznikne výklad pre implicitne kultúrne štandarty oboch kultúr. Pochopiteľne je treba brať v úvahu špecifické okolnosti, konkrétne situácie a v neposlednej rade osobnosť každého človeka, ktorá sa môže od pravidiel kultúrnych štandardov odlišovať (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.1 Rozdiel v orientácii pri interakcii

Zatiaľ čo Česi uprednostňujú pri vzájomnej interakcii a komunikácii vzťahové hladisko, Nemci sa zameriavajú na vecný aspekt. Pre Čechov je dôležitejšie starať sa o dobré medziľudské vzťahy a vytvárať tak čo najpríjemnejšiu atmosféru, nakoľko vzťahy vnímajú intenzívnejšie ako obsah a vecnosť samotného vyjednávania. Nemci sa prikláňajú vecnému prístupu, ktorý zahŕňa kontrolu emócií, odbornú spôsobilosť a priame vyjadrovanie sa jednajúcich. Cení sa predovšetkým profesionálny prístup s orientáciou na cieľ, kde príjemné prostredie a vzájomné sympatie hrajú sekundárnu rolu (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.2 Rozdiel medzi vzťahmi k štruktúram

Česi sa pozerajú na plán ako na určité obmedzenie. Vôči štruktúram sú skeptickí a miesto toho uprednostňujú improvizáciu. Sú hrdní za svoje vlastnosti ako je flexibilita, vynaliezavosť ale aj prisôsobivosť ktoré pozitívne vnímajú aj u druhých. Nemecko sa v tomto bode od Česka výrazne líši. Nemci si zakladajú na pravidlách, pretože pravidlá a zákony umožňujú spĺňať

potrebu jasnej a spoľahlivej orientácie mať všetko pod kontrolou. Sú dôsledne dodržiavané a jejich porušovanie nie je v spoločnosti prijateľné (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.3 Rozdiel pri plánovaní času

Rozdiel medzi Čechmi a Nemcami pri plánovaní sa odvíja od predošlého bodu. Česi sú schopní aktívne sa venovať viacerým veciam na raz a dokážu si na základe svojho zmysla pre improvizáciu vytvárať poradie priorit podľa aktuálneho stavu dôležitosti a súrnosti. Napriek tomu, že sa radi púšťajú do viacerých vecí a nechcú premárňovať žiadne šance, bez určitého náporu nie sú až tak veľmi cieľavedomí ako by sa mohlo zdať. Nemci naopak preferujú včasné naplánovanie a s radosťou sa držia predpísaného harmonogramu. Čas má pre nich významnú hodnotu a radi ho čo najefektívnejšie využijú pokiaľ majú pred očami určitú úlohu ktorou sa treba zabívať (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.4 Rozdiel pri orientovaní kontroly

Česi kladú väčší dôraz na dodržiavanie osobných záväzkov pred dodržiavaním všeobecných pravidiel ako Nemci. Nemecké správanie je silno zamerané na pravidlá, ktoré sa musia bez akéhokoľvek ohľadu na situáciu alebo zúčastnené osoby spĺňať a dodržiavať (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.5 Rozdiel pri oddeľovaní/ prelínaní jednotlivých oblastí života

Kultúry sú členiteľné do dvoch skupín. špecifické a difúzne. Týmito pojmami označujeme mieru zdržanlivosti pri interakcii s inými osobami. Kultúry, ktoré sú špecifické, vysvetľujú fakt, že sa človek stretáva s osobami v rámci špecifickej oblasti života, a pozná teda túto osobu iba po určitej stránke. Pokiaľ sa ale osoba prejaví „na plno“ hovoríme o difúznosti.

Česi sa prejavujú ako difúzna spoločnosť, kde sa rôzne oblasti života do seba prakticky vo všetkých sociálnych situáciách prelínajú, ako napríklad súkromná oblasť s pracovnou alebo rola s osobnosťou apod. Takýto obsiahly náhľad do osobnosti poskytuje dobrú násadu na posúdenie ako aj pracovného tak aj sociálneho chovania a autenticity človeka. Nemecká kultúra oblasti života rozdeľuje. Zásadne odlišujú pracovnú a súkromnú sféru života. Pokiaľ sú v zamstnaní, všetko iné ide stranou a to platí i v opačnej situácii. Niekedy nadobúdajú tieto rozdelenia takých rozmerov, že by sa mohlo zdať že ide o dve

rozdielne osobnosti, ktorých súkromné chovanie sa naprasto odlišuje od toho pracovného (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.6 Rozdiel v komunikačnom kontexte

Odborným termínom pre kontext je myslená v rôznych kultúrach rôzna veľkosť podielu toho, čo býva vyjadrené explicitne, verbálne a jednoznačne, v pomere k celkovému zdeleniu alebo informácii (Hall, 1989).

Česká komunikácia je charakterizovaná vysokým kontextom. Obsahuje množstvo nepriamych informácií a zahŕňa veľa dodatočných nonverbálnych signálov, ktoré sa musia zohľadňovať a dostatočne interpretovať aby boli pochopené všetky významy v zdelení. Podľa Nový a Schroll-Machl sú Česi často hovorievajú, že ich vyjadrenie je „*diplomatickejšie*“ ako na príklad Nemcov, nakoľko nepotrebuju hovoriť všetko, čo chcú zdieľať. Nemci na rozdiel od Čechov používajú komunikáciu ktorá je zameraná na veľkú presnosť a explicitnosť. Všetko čo je dôležitej povahy, je formulované verbálne a priamo. V nemeckej spoločnosti, existuje len malý priestor na dodatočné domýšľanie vyslovených názorov (Nový, Schroll-Machl, 2007).

6.1.7 Rozdiel pri riešení konfliktov

Konflikty sa riešia v každej z oboch krajín trocha inak. Podľa Nového a Schroll-Machl je riešenie konfliktov medzi Čechmi a Nemcami jedným zo zložitejších bodov pri vzájomnej interakcii. Česi sú názoru, že nevedia až tak tvrdo diskutovať a otvorene rozprávať o svojich problémoch, nakoľko sú im rozhovory tohto typu nepríjemné a snažia sa im vyhýbať. Česi sa radšej konfliktom vyhýbajú. Nemci kvôli svojmu komunikačnému štýlu pôsobia často konfliktným dojmom. Za svojim názorom si tvrdo stoja a radi bojujú argumentáciou.

Otvorené vyjadrenie má pre nich hodnotu a pokiaľ majú niečo na srdci, zvyknú to povedať rovnu. Nemci radi diskutujú pretože dokážu odhaliť rôzne nedostatky a omyly. Nakoľko je „konštruktívna kritika“ v súlade s ich spôsobom vnímania a je podľa nich orientovaná v prvej rade na vec (vecná orientácia), neberú si ju osobne. V prípade ak existujú problémy, riešia ich s presvedčením, že iba analýzou a nemilosrdným rozoberaním môže nastať náprava (Nový, Schroll-Machl, 2007).

III. Osvojenie interkultúrnej komunikácie

7. Interkultúrne kompetencie

Interkultúrna kompetencia všeobecne znamená chovať sa odpovedajúcim spôsobom pri jednaní s ľuďmi s rôznym kultúrnym základom (Nový, Schroll-Machl, 2007). Tento pojem sa vyvinul predovšetkým v súvislosti s potrebou po zdokonaľovaní v interkultúrnej komunikácii medzi rôznymi krajinami, etnikami a národnosťami.

„Interkultúrna kompetencia je spôsobilosť jedinca s využitím osvojených znalostí o špecifikácií národných kultúr a príslušných schopností, realizovať efektívnu komunikáciu a spoluprácu s príslušníkmi iných kultúr. Základom interkultúrnej kompetencie je jazyková vybavenosť jednotlivca a rešpektovanie kultúrnych špecifikácií partnerov“ (Průcha, 2010).

Podľa Hofstedeho (2007), je pre osvojenie a ovládanie interkultúrnej komunikácie, nutnosťou prejsť tromi fázami Thomas sa zaoberal pomedzi mnohými tréningovými metódami, aj s metódou kritických:

- uvedomením si- Predpokladom je uvedomenie účastníka, že jeho myslenie je kultúrne podmienené a určitým spôsobom „mentálne naprogramované“ na zvyklosti vo vlastnej kultúre.
- osvojením si znalostí- V druhom kroku si je treba osvojiť znalosti o obsahu inej kultúry, s ktorou sme vo styku. Nadobudnúť nové vedomosti o symboloch, rituáloch a hodnotách cudzej kultúry.
- osvojením si zručností- Na základe znalostí získava človek zručnosti, ako nové vedomosi používať. Rozoznáva symboly, hodnoty a rituály cudzích kultúr a naučí vnímať nové prostredie.

Pre prax je interkultúrna kompetencia veľmi dôležitá. Podľa autorov Nového a Schroll-Machl, môžeme za interkultúrne kompetentnú osobu považovať jedinca, ktorý sa naučil vnímať zvláštnosti cudzej kultúry, naučil sa na ne adekvátne reagovať a chápať ich bez toho aby sa vzdal svojej vlastnej identity alebo sa rozhodol vynechať zámer a ciele svojho pobytu v zahraničí (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Gersten dopĺňa, že interkultúrna kompetencia taktiež závisí od osobného charakteru jedinca. Interkultúrna kompetencia je o sebadôvere a súčasne i o porozumení a vcítienia sa do kože iných. Vlastnosti ako je empatia, tolerancia a flexibilita, sú predpokladom pre akúkoľvek nádej interkultúrneho porozumenia (Gersten, 1990).

Človek by mal nájsť dobre vyváženú schopnosť sprostredkovať a obhájiť svoj vlastný postoj tak, aby bol pre každého pochopiteľný a rešpektovaný. Takéto situácií interkultúrnym prostredí sa človek naučí zdoľávať iba ak venuje pozornosť interkultúrnemu učeniu (Thomas, 1993).

7.1 Interkultúrny tréning

Interkultúrne učenie môže byť efektívnejšie, ak sa použijú tréningové programy, ktoré napomáhajú lepšie porozumieť cudzej kultúre, a vďaka ktorým povaha a jednanie ľudí odlišnej kultúry nájde viac porozumenia a pochopenia pre druhú kultúru. Koncept takého výcviku je založený za predpokladu, že interkultúrne kompetencie je možné (aspoň v určitom rozsahu) naučiť (Gersten, 1990).

Takéto tréningy sú založené na poznatkoch z mnohých vedných oborov ako je interkultúrna psychológia, interkultúrna komunikácia, medzinárodný obchodný management alebo kultúrna antropológia (Benett,2004).

7.1.1 Príprava na základe sprostredkovania informácií

Forma prípravy ktorá učí, vo forme prednášok, dokumentácií, osobných skúseností a iných materiálov, dôležité fakty o ekonomickej, sociálnej a politickej situácii danej krajiny jednotlivcov, chystajúcich sa na pobyt v zahraničí. Má výlučne informatívnu funkciu, kde účastníkom poskytuje dobre uchopiteľné informácie ktoré utvárajú orientačný prehľad a čiastočne odstraňujú pocit nejistoty z cudzieho prostredia (Nový,Schroll-Machl, 2007).

7.1.2 Príprava orientovaná na kultúru

Prebieha formou demonštrácie a hry situácií s predstaviteľmi dvoch odlišných kultúr podľa predom naplánovaného scénara. Pri takejto metodike je cieľom demonštrovať sociálne hodnoty a normy druhej kultúry a sprostredkovať účastníkom náhľad na to, akým spôsobom

sa tieto povahové rysy danej kultúry môžu premítať do pracovného jednania. Pri tejto forme tréningu je väčšinou prítomný aj jedinec z konkrétnej kultúry, ktorý poskytuje spätnú väzbu a hlbšie vysvetlenie situácií, ktoré nie sú účastníkom druhej celkom jasné (Nový, Schroll-Machl, 2007).

7.1.3 Tréning orientovaný na komunikáciu a spoluprácu

Hlavný dôraz sa kladie na verbálnu a neverbálnu komunikáciu pre osobné stretnutia. V rámci tohto kurzu prichádzajú účastníci do priameho kontaktu s príslušníkmi druhej kultúry. Demonštrujú rôzne situácie na základe ktorých sa neskôr vysvetľujú prípadné nedorozumenia a chybné interpretácie. Druhý moderný zaužívaný spôsob tréningu spolupráce je zostavenie tímových skupín rôznych kultúr v medzinárodných organizáciách, priamo pri pracovnom zapojení. Ide o náročný ale zároveň efektívny tréning, ktorý umožňuje mimoriadnu príležitosť učenia nových rozsiahlych kompetenčných znalostí (Nový, Schroll-Machl, 2007).

7.1.4 Kultúrny asimilátor podľa Alexandra Thomasa

V článku s časopisu *Praxis* sa Alexander Thomas a Karl H. Wagner (1999), zameriavajú na výklad metódy, ktorá napomáha k lepšiemu vzájomnému porozumeniu v interkultúrnom prostredí. Reč je o metóde kritických incidentov, ktorú v roku 1993 Thomas ako prvý zaviedol do výskumov pod termínom „kritische Interaktionssituationen“.

Táto metóda sa požíva ako určitý nástroj pre vytvorenie kultúrneho assimilátora. (Layes, 2007). Zahrňuje obsiahly počet jednotlivcov s ktorými sa vedie rozhovor o ich skúsenostiach s interkultúrnou interakciou napr. rôzne nečakané, nepredpokladané reakcie a skúsenosti s ktorými sa stretli pri rozhovore s ich zahraničnými partnermi a taktiež aké úvahy pri tomto neznámom a neočakávanom jednaní nadobudli. (Thomas, 1993).

Tieto pozbierané údaje pomáhajú identifikovať typické interakčné situácie, na základe ktorých bikulturálni znalci zanalyzujú takéto situácie a vyvinú praktické a kultúrne štandarty (qualitative-research.net, 2014).

IV. PRAKTICKÁ ČASŤ

8. Predstavenie vlastného výskumu

Praktická časť pomocou hlavnej výskumnej otázky „*Aké rozdiely pociťujú nemeckí a českí zamestnanci pri vzájomnej komunikácii v rámci jednej organizácie?*“ nadväzuje na poznatky, ktoré boli získané pomocou odbornej literatúry v teoretickej časti.

Najvhodnejšou metódou na použitie, sa vzhľadom na môj cieľ a výskumnú otázku, prejavil pološtrukturovaný (čiastočne riadený) rozhovor, vďaka ktorému je umožnený bližší pohľad a subjektívne názory na interkultúrne komunikačné rozdiely medzi českými a nemeckými zamestnancami.

Tento kvalitatívny výskum bol zrealizovaný v novembri roku 2014 formou rozhovorov s vybranými respondentmi. Zisťuje názory a skúsenosti na danú problematiku medzi českými a nemeckými lekármi pracujúcimi spoločne na jednej rehabilitačnej klinike.

8.1.Hlavný cieľ výskumu

Hlavným cieľom výskumu je zistiť aké rozdiely, a s tým vyplývajúce problémy, pociťujú nemeckí a českí zamestnanci pri vzájomnej komunikácii v rámci jednej organizácie.

8.2 Čiastočné ciele výskumu

Vo výskume sú zahrnuté mimo iné aj tieto ciele:

- zistiť skúsenosti s pociťovaním rozdielov na základe interkultúrnej interakcie v organizácii
- zistiť a prebádať oblasti, v ktorých najviac zamestnanci pociťujú komunikačné nezhody s druhou stranou

- zistiť najčastejšie dôvody prečo dochádza k nedorozumeniam pri interkultúrnej komunikácii v organizácii
- skonštatovať aké možné následky môžu nadväzovať na nezhodu pri vzájomnej komunikácii v organizácii
- zistiť a navrhnúť ako predchádzať interkultúrnym nedorozumeniam

8.3 Vymedzenie výskumnej otázky

Hlavná výskumná otázka:

„ Aké rozdiely pociťujú nemeckí a českí zamestnanci pri vzájomnej komunikácii v rámci jednej organizácie? “

8.4 Vedľajšie otázky výskumu

- *„ Aké kultúrne rozdiely pociťujú českí a nemeckí zamestnanci pri vzájomnej spolupráci? “*
- *„ Z akých kultúrnych dôvodov dochádza u zamestnancov najčastejšie k nezhodám? “*
- *„ Pri akých situáciách na pracovisku dochádza k nedorozumeniam medzi Čechmi a Nemcami? “*
- *„ Aké konflikty môžu byť vyvolané kultúrnymi rozdielmi? “*
- *„ Aké problémy môžu nastať v organizácii kvôli interkultúrnym nezhodám pri vzájomnej komunikácii? “*
- *„ Aké sú možné spôsoby pre zamestnancov predchádzať nedorozumeniam napriek kultúrnym rozdielom? “*

8.5 Metodika zberu údajov

Zvolenou výskumnou metódou je získavanie informácií pomocou interview t.j. pološtrukturovaných rozhovorov. Táto metóda umožňuje zaisťovanie väčšieho množstva

potrebných dát, ktoré napomôžu zhotoviť čo najpresnejší výklad kľúčovej otázky k bakalárskej práci. Voľba otázok z rozhovoru bola zostavená s cieľom čo najefektívnejšieho výsledku pre hlavnú výskumnú otázku. Pomocou rozhovorov bolo umožnené prísť do priameho styku s respondentmi a získať tak subjektívne názory na určenú problematiku. Na základe podrobných informácií bolo jednoduchšie takto získané výsledky vykonaného výskumu spracovávať.

Nakoľko sa jednalo o výskum v rámci jednej organizácie, nebolo ťažké získať kontakty na vhodných respondentov. Lekári pracujúci na klinike boli oslovení buď priamo, telefonicky alebo prostredníctvom e-mailu. Všetci respondenti majú na pracovisku podobnú náplň práce a dochádzajú medzi sebou ku každodennej konfrontácii. Výpovede Čechov, ale i Nemcov, boli zamerané výlučne na skúsenosti, ktoré nadobudli na pracovisku s osobami českej alebo nemeckej národnosti.

Rozhovory s jednotlivými respondentmi prebiehali v novembri na mieste ich pracoviska. Na začiatku bol každý respondent oboznámený s témou, zámerom a cieľom výskumu mojej bakalárskej práce. Respondenti boli informovaní akým spôsobom bude rozhovor prebiehať, boli ubezpečení, že získané informácie budú slúžiť výhradne pre výskumný účel a utvrdení, že zostanú v anonymite.

Pred uskutočnením interview bol každej osobe zaslaný e-mail s otázkami, od ktorých sa v nasledujúcich dňoch odvíjal rozhovor. Bolo tak vykonané, aby sa osoby vedeli lepšie na otázky pripraviť a aby tak nedochádzalo k zbytočným komplikáciám pri samotnom rozhovore. Dĺžka rozhovoru bolo od osoby k osobe odlišná, v priemere trval každý rozhovor okolo 20- 30 minút. Ku všetkým rozhovorom bol pomocou technického zariadenia vytvorený audiozáznam, ktorý bol neskôr prepísaný na papier.

9. Analýza dat získaných z rozhovorového šetrenia

Táto kapitola je zameraná na výsledky, ktoré boli získané vďaka rozhovorom s desiatimi respondentmi. Analýza je realizovaná pomocou metódy otvoreného kódovania. Slovom kód, formuluje Strauss akýkoľvek produkt analýzy. Takýmto spôsobom kódovania sú vytvárané len predbežné alebo provizórne kódy (Strauss, 1999).

Zhromažďovanie podobných významových jednotiek bolo kategorizované podľa otázok, ktoré boli rozdelené do štyroch okruhov a ďalej na podotázky, ktoré rozvíjali jednotlivé témy. Použitím metódy kódovania bol umožnený prienik informáciám, ktoré boli takýmto spôsobom lokalizované do textu a následne boli priradené k označeniam (Hendl, 2005). Dáta boli vo forme kódov pre lepší prehľad usporiadané a skombinované do tabuliek. Pre záver analýzy bola použitá technika vyloženia kariet. Touto metódou bol vďaka otvorenému kódovaniu obsah z tabuliek (kódov) prerozprávaný do textu (Sedlák,1997).

9.1 Charakteristika výskumného vzorca

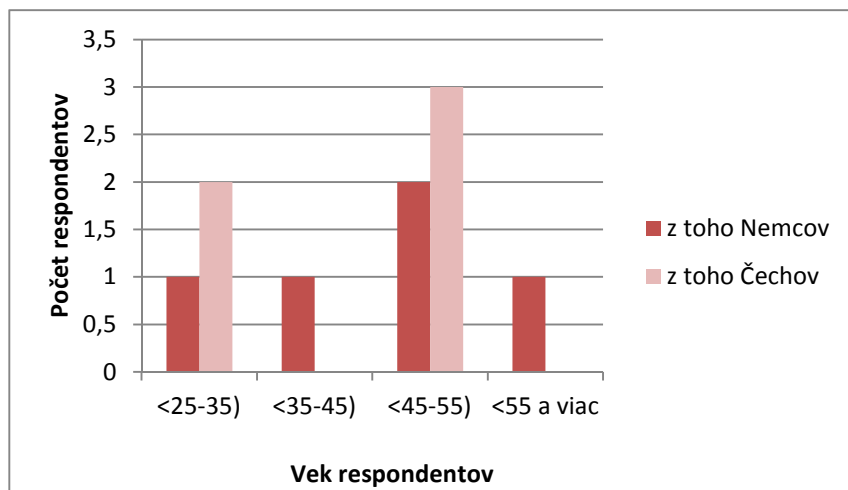
Respondenti boli vyberaní metódou prostého zámerného výberu. Jednotlivci museli spĺňať nižšie uvedené špecifické kritériá, aby sa výsledok spoľahlivo rovnal zámeru výskumu.

- Respondenti museli byť českými a nemeckými občanmi.
- Všetci jednotlivci pochádzali z istého pracoviska, kde boli v pravidelnom styku s pracovníkmi opačnej národnosti .
- Všetci respondenti mali viac než 6 mesačnú skúsenosť s opačnou národnosťou na pracovisku.
- Všetci respondenti boli lekármi a mali medzi sebou isté postavenie v hierarchii.

	poradie n	označenie respondenta	pohlavie	vek	doba spolupráce v n= roky
českí respondenti	1.	A	žena	26	1,5
	2.	B	žena	47	9
	3.	C	žena	43	11
	4.	D	muž	48	12
	5.	E	muž	57	22
nemeckí respondenti	6.	F	žena	31	3
	7.	G	žena	51	10
	8.	H	žena	41	0,5
	9.	CH	muž	50	6
	10.	I	muž	49	12

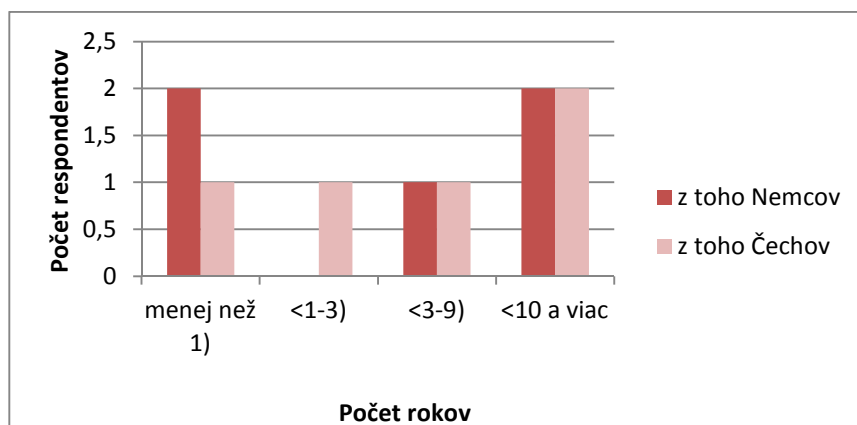
Tab.1 Základné informácie o respondentoch

Zdroj: autor



Graf.2 Rozdelenie vekových skupín respondentov

Zdroj: autor



Graf.3 Rozdelenie doby spolupráce s Nemcom/ Čechom

Zdroj: autor

Do tohto výskumu boli zapojení českí a nemeckí lekári, ktorí sú zamestnaní v neurologickom rehabilitačnom centre, ktoré sa nachádza v Brémach, v Nemeckej Republike. Vo výskume bolo opýtaných celkom 5 nemeckých a 5 českých lekárov z kliniky. Opýtaných bolo 60% žien a 40% mužov vo vekovom rozpätí od 26 rokov po 57 rokov. Priemerný vek všetkých opýtaných je 44,3 rokov a priemerná doba v akej respondenti spolupracujú s Nemcom alebo Čechom je 8,7 rokov. V tabuľke č. 1 sú zobrazené základné informácie o respondentoch, a to konkrétne vek, pohlavie a doba znázorňujúca ako dlho sa respondent pozná a spolupracuje s Čechom alebo Nemcom. K zachovaniu anonymity je každý respondent označený písmenkom od A do I, pričom respondenti pôvodom z Čiech sú označení písmenkami A až E, a nemeckí respondenti písmenkami F až I. V grafe č. 2 je zachytené vekové rozloženie osôb. Najviac respondentov sa pohybovalo v rozmedzí vekovej hranice medzi 45-54 rokmi. V grafe č. 3 je znázornený pohľad na dobu v akej respondenti spolupracujú s jedincami opačnej kultúry.

9.2 Pociťovanie rozdielností medzi respondentami

	Respon- dent	vnímanie kultúrnych rozdielov	zaznamenané rozdiely pri spoločnej práci	domnienka dôvodu rozličného správania
Česi o nemeckých kolegoch	A	áno	flexibilita pri splňovaní úloh	iné preferencie
	B	áno	sociálny dišanc, flexibilita pri splňovaní úloh	historický kontext
	C	áno	autoritatívna vlastnosť, sociálny dišanc	historický kontext
	D	áno	verbálny prejav, autoritatívna vlastnosť	historický kontext
	E	nie	nič konkrétne ma nenapadá	individualita
Nemci o českých kolegoch	F	áno	flexibilita pri splňovaní úloh	historický kontext
	G	áno	flexibilita pri splňovaní úloh	historický kontext
	H	áno	zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami, sociálny dišanc	historický kontext
	CH	áno	zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami, flexibilita pri splňovaní úloh, sociálny dišanc	povahová vlastnosť
	I	áno	sociálny dišanc	povahová vlastnosť, historický kontext

Tab.2 Pociťovanie rozdielností medzi nemeckými a českými kolegami
Zdroj:autor

Kategória : **vnímanie kultúrnych rozdielov** Kódy: **áno, nie**

Kategória: **rozdiely pri spoločnej práci** Kódy: **flexibilita pri splňovaní úloh, zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami, sociálny dišanc, verbálny prejav, autoritatívna vlastnosť**

Kategória: **dôvod rozličného správania** Kódy: **iné preferencie, povahová vlastnosť, individualita**

Respondentka A má pocit, že *„pracujú viac aj vo voľnom čase, pričom Nemec urobí iba to čo je nutné“*. Myslí si, že sú Česi *„flexibilnejší pri splňovaní úloh“*. *„Nemec sa bojí vziať na seba viac zodpovednosti“*. Dôvod: Respondentka A si myslí, že dôvodom rozdielu je *„väčšia spokojnosť s finančným ohodnotením a tým pádom preferujú iné veci než neustále pracovať“*.

Respondentka B vníma rozdiel v tom, že Nemci sú *„viacej rezervovaní a viac si strážia súkromie“*. Doplnuje, že sú *„tým pádom menej otvorení a pôsobia dojomom chladných ľudí.“*

Je názoru že Česi sú *„spontánnejší a rozhodne flexibilnejší, čo na jednej strane dáva voľnosť, ale na druhej strane môže prerásť v neporiadok a chaos.“* *„Nemci sa viac držia noriem a predpisov“*. Dôvod: Respondentka B si myslí, že dôvodom rozdielov je *„vnútorná disciplína alebo nedostatok kreativity“*.

Respondentka C si všeobecne myslí, že sú Nemci *„viac sebavedomí, priamočiari, pohodlní a dávajú kolegom pociťovať, že sú cudzinci“*. C popisuje niekoľko špecifických rozdielov, ktoré si všíma: *„Veľa hovoria, komentujú ako pre to niečo urobiť, ale skutek-utek, nepraktizujú to. Výkonnostne toľko nevydržia čo my“*. *„neverbálne ti dávajú pocit, že si cudzinec, hlavne na začiatku, dávajú ti pociťovať, že im musíš ukázať či niečo vieš“*. Dôvod: Respondentka C si myslí, že sú *„rozdiely zakotvené v historickom kontexte v rámci iných podmienok, ako napríklad iné finančné podmienky“*.

Respondent D si vo všeobecnosti myslí, že rozdiely sú *„viac evidentné pri verbálnom ako neverbálnom prejave“*. Podľa jeho názoru je ich prejav *„oveľa viac komplexnejší a znie inteligentnejšie“* myslí si, že ich rečový prejav je *„na vyššej úrovni“*. Mimo tohto rozdielu, pociťuje taktiež rozdiel v pracovnom tempe: *„Sú v zásade väčší perfekcionisti, ktorí sú dôkladnejší ale o to pomalší, našinci sú živší a rýchlejší“*. *„Nemec sa od nikoho nedá dotlačiť k niečomu o čom vie, že by nestihol perfektne urobiť, naši českí kolegovia väčšinou neodmietajú a pustia sa do požadovanej úlohy aj za cenu toho, že práca nebude odvedená na sto percent“*. Dôvod: Respondent D pripisuje rozdiely *„forme vzdelávania a výchovy“*.

„Osoba to má v sebe od malička“. Respondent E žiadne rozdielnosti nevníma. Vyjadril sa, že pre neho „je to úplne to isté“ a „nepostrehuje žiadne rozdiely“. Dopĺňa, že je to „skorej od povahy“. Respondentka F si uvedomuje že, „českí kolegovia viacej obetujú svoje vlastné záujmy ako my“. „Nemci sa veľa pýtajú a potom začnú diskutovať prečo a ako ďalej. Nie sú tak ochotní ako Česi.“. Dôvod: Respondentka F si myslí, že je to formou výchovy. „Boli sme učené vyjadriť svoj názor a sledovať svoje vlastné záujmy“. „U Čechov bola požadovaná väčšia disciplína“.

Respondentka G si myslí, že sú „rozdiely čiastočne závislé od povahy“. Respondentka G však dodáva, že „kolegovia z východných krajín sú mimoriadne usilovní a majú väčší zmysel pre splňovanie povinností, bez väčšieho diskutovania aké je to zvykom u nás“. Dopĺňuje, že si Nemci „viac zakladajú na individualite“. Dôvod: Respondentka G si taktiež myslí, že dôvod je „zakotvený v kontexte socializmu“. „V Nemecku bol každý naučený bojovať a rozhodovať sa sám za seba“.

Respondentka H je názoru, že „rozdielom je iné zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami“, no vidí i rozdiel v „prejavovaní pocitov na verejnosti“. Mimo iné si všíma rozdielu vo „vyjadrovaní“. Popisuje, že „českí kolegovia si neberú servítku pred ústa, rozprávajú často veľmi priamo bez ohľadu na zraňovanie pocitov“. Dôvod: Respondentka H je toho istého názoru. Odpovedá že, „je to z dôvodu iného hierarchického rozloženia v minulosti“.

Respondent CH taktiež vníma rozdiel vo „vnímaní postavenia v hierarchii“. Popisuje, že: „sú hierarchicky uvedomelí a viac si vážia a zohľadňujú osobu, ktorá stojí na proti nim“. Respondent CH vníma mimo iné aj „väčšiu ochotu pri splňovaní úloh, ako je to zvykom u Nemcov“. „Nemci sú viacej nervózni a v strese“. Uvedomuje si, že „udržiavajú menší dištanc ako nemeckí kolegovia“. „Nemajú problém potlačiť Vás po pleciach, my sme v tomto opatrnejší“. Na druhú stranu má pocit, že sú Nemci „tvrdší a lepšie sa presadia“. Dôvod: Respondent CH poukazuje na svoj vnímaný rozdiel z dôvodu „väčšej orientácie na úspech v Nemecku“.

Posledný nemecký respondent I je názoru, že „českí kolegovia sú otvorenejší a menej dištancovaní“. „Častejšie rozprávajú o osobnom živote na pracovisku ako my“. Dôvod: Respondent I si myslí, že je to tým, že „Nemci viac rozdeľujú osobný život od pracovného“. Dodáva, že je to, „zakorenené vo výchove“.

9.3 Skúsenosti s nedorozumeniami respondentov

Respondent	Situácie, kedy ste nepochopili druhú stranu	Situácie, kedy druhá strana nepochopila Vás	vysvetlenie pre nedorozumenie	Konflikt, ktorý zasiahol celú organizáciu	
Česi o nemeckých kolegoch	A	jazykové nedorozumenie	nie som si vedomá	nedostatočná znalosť jazyka	nie
	B	zbytočné dotazy	nezodpovedanie dotazu	iné rozdelenie pracovných kompetencií	nie
	C	tykanie	pracovné tempo	snaha o priateľské prostredie, iné rozdelenie pracovných kompetencií	nie
	D	ochota	spôsob kritiky	iné rozdelenie pracovných kompetencií, iný prístup ku kritike	nie
	E	X	X	X	nie
Nemci o českých kolegoch	F	jazykové nedorozumenie	nie som si vedomá	X	nie
	G	samostatné riešenie problémov	prístup k pacientom	iné rozdelenie pracovných kompetencií	nie
	H	jazykové nedorozumenie	prízvuk	nedostatočná znalosť jazyka	nie
	CH	nie	nie som si vedomý	vyhýbanie konfliktných situácií	nie
	I	samostatné riešenie problémov	nie som si vedomý	vyhýbanie konfliktných situácií	nie

Tab.3 Prehľad nedorozumení medzi nemeckými a českými kolegami
Zdroj: autor

Kategória: **Situácia nepochopení druhej strany** Kódy: **jazykové nedorozumenie, zbytočné dotazy, tykanie, ochota, samostatné riešenie problémov, zbytočné ospravedlňovanie sa**

Kategória: **Situácia nepochopení druhou stranou** Kódy: **nezodpovedanie dotazu, pracovné tempo, chápanie kritiky, prístup k pacientom, prízvuk, spôsob kritiky.**

Kategória: **Vysvetlenie pre nedorozumenie** Kódy: **nedostatočná znalosť jazyka, snaha o priateľské prostredie, iné rozdelenie pracovných kompetencií, vyhýbanie konfliktných situácií, iný prístup ku kritike**

Kategória: **Konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu** Kódy: **nie**

Respondentka A opisuje svoje nedorozumenie pri komunikácii, kedy „*kolega opísal symptomiku pacienta prirovnaním v jeho nárečí*“, ktorému respondentka ako „*cudzinec nerozumela*“. Nedorozumenie sa vyjasnilo na základe požiadania respondentky aby jej kolega „*vysvetlil, čo je tým myslené*“. Opačnú situáciu zažila respondentka „*z podobnej príčiny*“ a bola objasnená taktiež „*na základe konfrontácie*“.

Respondentka B opisuje situáciu, ktorú zažívala pravidelne keď bola nová. Incident popisuje ako „*terorizovanie*“ a považuje ju ako menší „*mobbing*“. Situácia, kedy nechápala jednanie druhej strany nastávala počas nočných služieb, kedy „*zdravotné sestry nenechali lekára v noci spať a telefonovali kvôli neuveriteľným hlúpostiam*“. Respondentka uvádza, že si myslí, že je to „*z dôvodu neochoty niesť zodpovednosť*“. Respondentka B taktiež uvádza situáciu, kedy ona nebola pochopená druhou stranou. Situácia nastala počas vizity, na ktorej sa zdravotná sestra spýtala „*prečo je pacient dementný*“ a nikto jej neodpovedal. Po vizite sa zdravotná sestra sťažovala, že ju Respondentka B a Respondent D „*ignorovali*“.

Respondentka B sa jej ospravedlnila a povedala, že „*takéto otázky sa pred pacientom neriešia*“. Zdravotná sestra jej na to povedala, že sa takéto veci musia pýtať, pretože „*inak nemá motiváciu pracovať*“. Respondentka B sa snažila nedorozumenie vysvetliť tak, že jej „*nezodpovedanú otázku zodpovedala*“, ale „*neodpustila*“ si a povedala jej, „*že jej motiváciou má byť starostlivosť o pacienta*“. Respondentka B sa domnieva, že reakcia zdravotnej sestry sa dá vysvetliť ako jej „*potreba po uznaní pre dostatočnú motiváciu*“.

Respondentka C popisuje nepochopenú situáciu na prípade vzájomného zaobchádzania. Opisuje zvyk vzájomného tykania si s celým personálom kliniky. Popisuje že „*nikdy*“ nemala problém „*si tykať*“, posudzuje, že to bol pre ňu „*šok*“, keď sa jej „*predstaví dvadsaťročný terapeut a hneď začne tykať*“. Hovorí, že to je „*spoločenské faux pas*“.

Respondentka C odôvodňuje tykanie tým, že formou tykania sa „snažia nadviazať priateľské prostredie“. Respondentka C taktiež spomína situáciu, konkrétne konfrontáciu v rámci pracovného tempa, ktorá nastáva „pravidelne“ a kde sa cíti „nepochopená druhou stranou“. Respondentka tvrdí že sa to stáva „opakovane“, keď im tvrdí, že sa „niečo dá zvládnuť“, tak „oponujú“, a keď im povie, že to „poznajú, a ide to“, „nechcú to počuť“. Dopĺňa, že „každý deň píšu e-maily, že je to veľká záťaž“. Situáciu na základe jej úsudku vysvetľuje ako „iné preferencie v živote“.

Respondent D popisuje nepochopenú, „často“ sa „opakujúcu“ situáciu, kde ide o „ochotu vymieniť si s kolegami službu“. Respondent opisuje, že keď sa robí rozpis služieb a zostane neobsadená služba alebo si niekto potrebuje službu vymeniť, tak „Nemec keď už má program povie, že mu je to ľúto ale nemôže, pretože má už niečo naplánované a povie dôvod, z ktorého aj tak nevyplýva, že by to bolo až tak dôležité alebo nenávratné“.

Respondent D usudzuje, že „snaha vymeniť si neplánovanú službu s Nemcom je oveľa zložitejšia ako opačne“. Irituje ho fakt, že „ani pri maličkostiach, ktoré sa dajú vykompenzovať nemajú sami ten pocit, že sa to dá odložiť, alebo že to nie je tak dôležité“. Vysvetľuje, že „ak je presvedčený, že musí byť tak ako si on myslí, tak si na tom bude tvrdohlavo trvať a bude sa do posledného momentu obhajovať a chrániť“. Myslí si, že je to „určitý príznak väčšieho zmyslu pre presadzovanie vlastných práv, a tým pádom menšej flexibility a ohľadu na druhých“.

Druhú situáciu, ktorú Respondent D popisuje z pohľadu nepochopenej strany je prípad, kedy jeho kritika bola podľa jeho úsudku „primeraná“ ale druhá strana ju brala ako „neadekvátnu“. Išlo o situáciu, kedy Respondent D na vizite zistil, že pacient nie je polohovaný tak ako by mal byť. Na základe toho sa obrátil na vrchnú sestru, ktorej povedal aby to prediskutovala s jej sestrami a aby sa to už viac krát nestalo.

Respondent D na druhý deň sa do počul o tom, že sa istá zdravotná sestra mala zmieniť, že bol na vizite „hrubý“. „Povedala to tá zdravotná sestra, ktorá pacienta tak napolohovala, ale ktorú som osobne nekritizoval. Na druhý deň sa hodila hneď na maródku, pretože z toho bola na nervy“. Respondent D pripisuje tejto situácii fakt, že „sú viac citliví“. Tvrdí, že „človek si musí dávať pozor akým spôsobom vysloví kritiku“. „U nás by som sa spýtal, čo je to za neporiadok, tu to musíš obísť pochvalou“. Je názoru, že: „nevedia tak dobre zaobchádzať s kritikou“ a nemôže to „urobiť spôsobom na aký bol zvyknutý to urobiť v Česku.“

Respondentka G považuje za neobvyklú situáciu to, keď si českí kolegovia „nepýtajú rady a snažia sa problémy riešiť samostatne“. Tvrdí, že má „niekedy dojem, že určité problémy riešia radšej samostatne, aj keď sa im to nepáči a sú nespokojní, pretože sa chcú vyhnúť konfliktnej situácii, v ktorej by sa to mohlo vydiskutovať“. Myslí si, že dôvodom je to, že „majú pocit, že nie sú braní až tak vážne i napriek tomu, že jazyk dobre ovládajú“.

Respondentka G taktiež opisuje situáciu, kedy sa ona cíti nepochopená. Je to vo chvíľach, kedy sa snaží českým kolegom „sprostredkovať čo je dôležité pri komunikácii s pacientom“. „Keď sa im snažím vysvetliť na čom mi záleží pri rozhovore s pacientmi alebo príbuznými, mám pocit že nie som pochopená, napriek tomu, že to nie je žiadny rečový problém ale skorej to, čo je myslené za vyslovenými slovami“.

Respondentke G sa zdá, že: „Pacienti a príbuzní sa potrebujú cítiť braní vážne, mali by sme vedieť načúvať ich obavám a preukázať im, že ich berieme vážne a v tomto mám pocit, že to niekedy vyvoláva určité nedorozumenia s kolegami, ktorí sú zvyknutí na niečo iné. Konkrétne myslím veci, ktoré človek nevie dať až tak emocionálne najavo ale vie ich rozoznať medzi slovami, a to si myslím, že je niekedy pre nich ťažko pochopiteľné“.

Respondentka G vysvetľuje túto vec nie „menšou empatiou“, ale skorej tým, že je druhá strana viac „zvyknutá na priamy prejav, a tým pádom nevníma až tak požiadavky, ktoré nie sú priamo vyslovené ale sú skorej skryté medzi riadkami“.

Respondentka H tvrdí, že žiadne situácie nezaznamenala. Je práve „naopak prekvapená ako podobné sú si strany napriek rôzneho pôvodu“. Situácie s nedorozumením nastávajú iba „z rečového dôvodu“, ktoré zapríčiňuje taktiež respondentka H sama, pretože „niekedy používa výrazy z berlínskeho nárečia“.

Respondent CH nezažil žiadne situácie, v ktorých by jednanie druhej strany nebolo pochopené. Dodáva, že si ani „nevie predstaviť“, že by k väčším konfliktom kvôli kultúrnym rozdielom mohlo prísť. Podľa jeho slov sú „Nemci tvrdší a lepšie sa presadia, preto by Česi vždy ustúpili“.

Respondent I opisuje, že nechápe českých kolegov v situáciách, kedy sa „ospravedľujú“. Hovorí, že má pocit, že sa „ospravedľujú aj keď nie je za čo“. Má pocit, že sa „viacej ovládajú a sú skromnejší“. Napriek tomu, že Respondent I pripisuje toto správanie „slušnosti“, poukazuje ďalej na to, že „pre Nemcov to môže vyznieť ako nízke sebavedomie, ktoré je rado zneužívané v prospech ostatných“.

9.4 Pociťovanie zmien a predchádzanie nedorozumení

	respondent	zmena v chápaní pri nadobúdaní skúseností	Dochádza stále k nedorozumeniam?	pocítené zmeny	čo najviac napomohlo k lepšiemu vzájomnému porozumeniu
[Česi o nemeckých kolegoch	A	áno	nie	lepšie chápanie na základe skúseností,	intenzívny kontakt, osobný kontakt
	B	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	učenie prispôbovať sa, snaha pýtať sa a vysvetľovať	čas, snaha chápať
	C	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	vyýbanie sa	X
	D	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	učenie prispôbovať sa, lepšie chápanie na základe skúseností, tolerancia reči	čas, nutnosť, intenzívny kontakt
	E	X	X	X	X
Nemci o českých kolegoch	F	áno	nie	tolerancia reči, učenie prispôbovať sa	čas, snaha chápať
	G	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	snaha pýtať sa a vysvetľovať, učenie prispôbovať sa	snaha chápať
	H	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	lepšie chápanie na základe skúseností	intenzívny kontakt
	CH	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	lepšie chápanie na základe skúseností	čas, intenzívny kontakt
	I	áno	áno, ale čím ďalej tým menej	lepšie chápanie na základe skúseností, učenie prispôbovať sa	čas, osobný kontakt

Tab.4 Prehľad v pociťovaní zmien nemeckých a českých kolegov
Zdroj: autor

Kategória: **zmena v chápaní pri nadobúdaní skúseností** Kódy: **áno**

Kategória: **výskyt nedorozumení po určitej dobe** Kódy: **nie, čím ďalej tým menej**

Kategória: **pocítene zmeny v správaní** Kódy: **lepšie chápanie na základe skúseností, učenie prispôsobovať sa, snaha pýtať sa a vysvetľovať, tolerancia reči, žiadne**

Kategória: **čo napomohlo k zmene** Kódy: **intenzívny kontakt, osobný kontakt, nutnosť, čas, snaha chápať, odstup**

Respondentka A tvrdí, že najväčšiu zmenu vidí najmä v *„nadobudnutých know-how vďaka vzájomnej komunikácii a otvorených diskúzií v rámci priateľstva“*.

Respondentka B tvrdí, že *„nemeckú mentalitu“* spoznáva lepšie, na základe *„snahy vždy si všetko vzájomne vysvetliť“* a taktiež na základe *„kompromisov“*. Tvrdí, že sa snaží *„chápať myslenie a konanie všetkých ľudí a je jedno odkiaľ sú“*. Podľa jej názoru jej najviac *„dopomáha čas a snaha chápať“*.

Respondentka C taktiež tvrdí, že postupom času dochádza *„k čím ďalej tým menej nedorozumení“*, ale predsa len *„ich stále nechápe“*. Podľa nej to sú síce *„malé veci“*, ale dodáva, že najmä pri zadávaní úloh musí skoro každý deň *„oponovať“*. Podľa jej slov sa zmenila v tom, že pochopila, že *„je lepšie si to urobiť sama“*. Dodáva, že je *„lepšie radšej nediskutovať a nekomentovať to ďalej“*. Má pocit, že keď s nimi diskutuje, *„aj tak ich názory neprerazí“*.

Respondent D má názor, že k nedorozumeniam ešte *„občas“* dochádza. Tvrdí, že *„čím dlhšie tu človek je, tým menšie nedorozumenia to sú“*. Podľa neho je to tým, že *„sa obidve strany učia s druhou stranou spolupracovať“* a lepšie si na seba *„zvykajú v tom zmysle, že sa naučia nedorozumenia, ktoré vznikajú na základe pôvodu a nie povahy, ľahšie rozpoznávať“*. Respondent D taktiež usudzuje, že pociťuje zmenu v *„tolerancii nemeckých kolegov“* k ich *„jazyku“*.

Tvrdí, že *„to je napríklad jedna vec, ktorá sa mení i z vášho pohľadu, pretože sa učíte lepšej kvalitnejšej nemčine, ale i oni si časom viac zvyknú na váš osobný prejav a uvedomia si, že môžete byť vzdelaná pracovná sila tak isto ako oni, i keď si niekedy dovoľíte urobiť nejakú gramatickú chybu“*. Podľa respondenta túto zmenu najviac zapríčinil *„čas a nutnosť“*.

Dodáva, že „*inak to nejde*“, pretože „*človek musí hľadať cestu ako spoločne s kolegami vychádzať*“.

Respondentka F je názoru, že k žiadnym nedorozumeniam už nedochádza. Zmeny, ktoré zaznamenáva sú najmä v lepšom dorozumívaní vďaka „*zlepšení jazykových znalostí českých kolegov*“. Postrehuje tak isto zmenu, ktorú opisuje ako „*ochotu správne sa zachovať*“. Spomína prípad, kedy sa rozdeľujú služby a dodáva, že sa to „*naučili skorej od nich*“, keď si všimli, že sú „*tak obetaví*“. Respondentka pripisuje túto zmenu taktiež najmä „*spoločnému času*“, v ktorom sa majú možnosť „*spoznávať a podľa toho sa aj správať*“.

Respondentka G opisuje viditeľnosť zmien najmä v „*snahe vyriešiť nedorozumenia priamo pri rozhovore*“. Vďaka „*odpovedí na nepochopené prejavy*“ sa učí rýchlejšie „*chápať spôsob myslenia druhej strany*“.

Respondentka H má názor, že vďaka „*každodennému kontaktu čím ďalej tým lepšie spoznáva jednanie českých kolegov*“, a učí sa „*predvídať čo bude nasledujúcim bodom*“, Dodáva, že „*očný kontakt vie byť pre ňu niekedy veľmi nápomocný k lepšej interpretácii zámeru*“ a tak i „*dobrou pomôckou k lepšiemu porozumeniu*“.

Respondent CH si taktiež myslí, že sa „*nedorozumenia odbúravajú*“. Tvrdí, že sa časom „*naučil rozprávať*“, a že „*kompetencia nesúvisí s tým ako človek vystupuje*“. Priznáva, že „*na počiatku váhal nad znalosťami, pretože školský systém tu a tam sa odlišuje*“. Pochopil, že i keď nie sú „*niekedy jazykovo úplne stopercentní*“, sú „*napriek tomu odborne kompetentní*“. Respondent CH dodáva, že by pri Nemcoch toľko „*neváhal, pretože vystupujú sebavedomejšie a vedia všetko zabaliť tak, aby zanechali dobrý dojem, ktorý je presvedčivejší*“.

Respondent I opisuje, že sa skúsenosťami „*naučil a čiastočne prispôbil štýl komunikovania s českými kolegami*“. Hovorí, že si uvedomuje fakt, že i „*pri určitom statuse môže človek robiť gramatické chyby, pričom to nie je o nedostatočnom vzdelaní ale o tom, že neovláda jazyk*“. Respondent obhajuje tento problém faktom, že „*v Nemecku je pre vybudovanie rešpektu správnosť jazyka dôležitá za každých okolností*“.

Respondenti prišli na základe svojich skúseností k rôznym nápadom, ktoré napomáhajú k predchádzaniu alebo utlmovaniu určitých nedorozumení vznikajúcich kvôli kultúrnym rozdielnostiam.

	respondent	ako najlepšie predchádzať nedorozumeniam
Česi o nemeckých kolegoch	A	priateľské vzťahy, integrácia, nemať predsudky
	B	ochota spoznávať
	C	integrácia, ochota spoznávať
	D	integrácia, ochota spoznávať
	E	Integrácia, ochota spoznávať
Nemci o českých kolegoch	F	intenzívny kontakt
	G	ochota spoznávať
	H	intenzívny kontakt, priateľské vzťahy
	CH	intenzívny kontakt, priateľské vzťahy
	I	ochota spoznávať

Tab.č.5:Prehľad domnienok na predchádzanie nedorozumení
Zdroj:autor

Kategória: **predchádzanie nedorozumení** Kódy: **priateľské vzťahy, integrácia, nemať predsudky, ochota spoznávať, intenzívny kontakt**

Podľa respondentky A sa dajú predchádzať pokiaľ strany „*pestujú priateľské vzťahy a jedinec sa neuťahuje iba do komunity s tou istou národnosťou*“. Taktiež dodáva, že človek by nemal „*prichádzať do Nemecka s predsudkami*“.

Respondentka B si myslí, že najlepším spôsobom ako predchádzať konfliktom je „*pokúsiť sa vysvetliť a vydiskutovať si nedorozumenie priamo po incidente*“. Dôležitým faktom je podľa jej názoru aj „*vôľa chcieť porozumieť a chápať*“.

Respondentka C sa vyjadrila, že sa „*s tým človek musí byť zmieriť, alebo má odísť*“. Tiež si myslí, že by sa malo „*viac prijímať cudzincov*“, má za to, že „*čím staršie mesto, tým sú ľudia menej tolerantní a nepustia...*“. Dodáva, že sú „*málo zvyknutí*“.

Respondent D si myslí, že sa tomu „*stopercentne predísť nedá nikdy*“. Hovorí, že sa to dá iba ak je človek „*ochotný sa čo najviac integrovať do krajiny*“.

Respondent E má názor, že by mal byť človek „*otvorený a tolerantný*“.

Respondentka F si myslí, že kľúčovým faktom je byť „*s kolegami v neustálom kontakte*“. Dodáva, „*čím častejšie, tým lepšie*“.

Respondentka G prikladá dôležitosť tomu, aby sa jedinci lepšie „*zoznámili hneď na začiatku a aby si vzájomne povedali aké sú ich prania*“. Vysvetľuje, že si tak „*človek od začiatku povie čo chce, a ako si spoluprácu predstavuje, čo očakáva od svojich kolegov a čo sám ponúka*“. Dodáva, že by to bola „*jedna z možností ako so sebou lepšie zaobchádzať už od začiatku*“.

Respondentka H má názor, že by napomohlo „*viac sa stretávať aj mimo práce*“ ako napríklad „*večierky s kolegami*“.

Respondenta CH napadá nájsť si spoločné „*aktivity*“ mimo pracovného prostredia. Dodáva, že sa môžu stretnúť a viac spoznať napríklad „*cez deti*“.

Respondent I tvrdí, že nedorozumenia sa dajú predchádzať „*poznávaním človeka a jeho kultúry, tým vie rozoznať čo je od charakteru a čo kultúrnou zvyklosťou*“.

10. Interpretácia dat získaných z rozhovorového šetrenia

V priebehu výskumu bolo respondentmi zodpovedaných dvanásť výskumných otázok. V predchádzajúcej kapitole boli predstavené a zanalyzované výsledky výskumu. Táto časť nadväzuje na celkovú interpretáciu výsledkov a podáva výklad hlavných a vedľajších otázok výskumného cieľa.

Prvá časť bola zameraná na zisťovanie pociťovania kultúrnych rozdielov českých a nemeckých zamestnancov pri vzájomnej spolupráci. Deväť z desiatich respondentov pociťuje kultúrne rozdiely medzi Čechmi a Nemcami. Český respondent E, ktorý žije 22 rokov v Nemecku sa vyjadril, že žiadne rozdielnosti nevníma a poukazuje na to, že dôvody rozdielností v správaní sa odvíjajú čisto od individuality povahy. Podľa výnimočnosti tejto výpovede je možné konštatovať, že sa dotyčná osoba počas doby stotožnila s nemeckým prostredím a kultúrou natoľko, že si nie je takmer vôbec vedomá žiadnych kultúrnych odlišností.

Najevidentnejším rozdielom, ktorý postrehla viac než polovica respondentov bol rozdiel vo flexibilitě. Českí respondenti opisujú prejavovanie tohto rozdielu na základe pohodlnosti, ktorá sa prejavuje v neochote splňovať úlohy a povinnosti, ktoré sú navyše. Podľa českých výpovedí Nemci radi o požiadavkách priamočiaro diskutujú a snažia sa proti dodatočnému nátlaku pracovných povinností brániť. Traja z piatich českých respondentov sú presvedčení o tom, že českí pracovníci na ich klinike stíhajú väčší objem pracovných povinností v čase, v akom by to stihli ich nemeckí kolegovia. Jeden český respondent je názoru, že Nemci sú dôkladnejší ale o to pomalší. Traja z piatich nemeckých respondentov potvrdzujú svojim názorom, že sú ich českí kolegovia veľmi usilovní a majú väčší zmysel pre splňovanie úloh. Tento fakt spájajú s ochotou, ktorá vyplýva podľa ich názoru s obetavosťou vlastných záujmov.

Sedem respondentov pripisuje tento rozdiel historickému kontextu. Nemeckí respondenti dopĺňajú tento názor predovšetkým domnienkou, že boli ich českí kolegovia v rámci socializmu a hierarchického rozloženia vedení k väčšej disciplíne. Z ich výpovedí taktiež vyplýva, že v Nemecku boli učení vyjadrovať a presadzovať svoje vlastné záujmy a ciele.

Podľa odpovedí tento fakt o autoritatívnom správaní taktiež vnímajú aj Česi. Ďalší rozdiel, ktorý evidujú výpovede respondentov je rozdiel v zachovávaní odstupu. Ako nemeckí, tak aj českí respondenti si uvedomujú zachovávanie väčšieho dištancu nemeckých kolegov. Zatiaľ čo Česi opisujú dojem z tejto vlastnosti ako chladný a rezervovaný, jeden z nemeckých respondentov opísal český prejav ako často veľmi priamy bez ohľadu na zraniteľnosť citov. Z ostatných výsledkov sa však nedá zhodnotiť ako toto správanie na nemeckých kolegov pôsobí.

Istý rozdiel sa preukazuje taktiež vo vzťahu k verbálnemu prejavu. Českí respondent poukazuje na rozdiel v rečovom prejave. Obidve strany si myslia, že Nemci sú sebavedomejší

a priebornejší. Tieto rozdiely taktiež väčšina respondentov odôvodňuje formou výchovy a vzdelávania.

Ďalšie získané informácie vyplývajú z ďalšej časti otázok, ktoré sú zamerané na zmapovanie konkrétnych situácií, pri ktorých dochádza k nedorozumeniam. Zo získaných osobných skúseností s nedorozumeniami vyplýva, že žiadny z konfliktov spôsobených na základe kultúrnych rozdielov neprerástol vo väčší problém, ktorý by zasiahol celú organizáciu. Jeden z českých respondentov nemal najmenší pocit, že by niekedy k nepochopenej situácii s jeho kolegami vôbec prišlo. Traja respondenti z desiatich opísali, že nepochopené situácie, ktoré zažili boli zapríčinené čisto z dôvodu neznalosti reči. Tieto sa však podľa respondentov vo väčšine prípadov rýchlo objasnia formou vysvetlenia výrazu.

Z výpovedí českých respondentov vyplýva, že k nedorozumeniam na pracovisku prichádza najmä kvôli inému pohľadu na kompetencie a preberanie zodpovednosti. Na základe skúseností sú českí respondenti názoru, že si nemeckí kolegovia viac dávajú pozor na správne prideľovanie pracovných kompetencií a sú ochotní prebrať úlohy a zodpovednosť iba v miere, ktorá im právom prináleží. Tento spôsob jednania pociťujú a priznávajú taktiež nemeckí respondenti. Túto vlastnosť však nehodnotia negatívne ako Česi, skorej naopak. Majú názor, že je to prejav schopnosti lepšie sa presadiť v prospech svojich záujmov a práv. Dvaja z nemeckých respondentov dodávajú, že majú pri takomto jednaní niekedy pocit, že českí lekári aj napriek nespokojnosti vyriešia určité problémy samostatne, pretože nevedia presadiť svoj názor tak dobre, ako nemeckí kolegovia. Táto vlastnosť nadväzuje na ďalšie nedorozumenie, ktoré pociťujú obidve strany.

Zatiaľ, čo českí respondenti poukazujú na to, že nemeckí spolupracovníci vyžadujú odpovede na otázky, ktoré sú podľa nich niekedy až zbytočné a očakávajú skôr samostatnú prácu, Nemci sa sťažujú, že im s Čechmi niekedy chýba dostatočná konfrontácia a rozbor problému, ktorý sa rieši na pracovisku. Z výskumných výsledkov a vlastných skúseností sa dá pohľad na tento problém Nemcov vyložiť nasledovne: zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami v Nemecku je iné, a na pracovisku sú pociťovateľné menšie rozdiely vo vertikálnej štruktúre postavenia. Nemci očakávajú rovnocenné zaobchádzanie a neférové zaobchádzanie najmä na pracovisku môže znamenať veľký problém. Problém vnímaný nemeckými zamestnancami, ako nedostatočná komunikácia, môže pôsobiť rôznymi dojmami, ktoré záležia od hierarchického postavenia osoby na druhej strane.

Pokiaľ ide o prípad, kedy prichádza k tomuto konfliktu medzi českým lekárom a zdravotnou sestrou, bude tento prístup interpretovaný nemeckou stranou ako zneváženie jej

povolania na pracovisku. Prístup menšej ochoty zodpovedať každú otázku si vysvetlí ako ignoráciu a nezáujem lekára. Takéto nedorozumenie na ňu vplýva demotivujúco, pretože bolo podľa nej podkopnuté uznanie jej povolania, a tým pádom i jej autorita. Inak je to s osobou, ktorá je na istom hierarchickom stupienku ako jedinec, ktorý preferuje samostatné riešenie problémov.

Dvaja opýtaní nemeckí lekári poukazujú na to, že takéto konanie u nich často vzbudzuje dojem nižšieho sebavedomia, skromnosti alebo pocitu nebyť braný vážne. Napriek tomu, že sa nemeckí respondenti cítia byť pribojnejšími a tvrdšími, český respondent poukazuje na situácie, pri ktorých si povšimol, že nemeckí kolegovia majú iný prístup ku kritike. Opýtaný na základe skúseností uvádza, že môže prísť k nedorozumeniu, pokiaľ je kritika podaná iným spôsobom. Má názor, že kritika, ktorá by bola v Česku braná ako adekvátne, by mohla v Nemecku vyvolať pocit neoprávneného a hrubého prístupu k spolupracovníkom alebo zamestnancom.

Jedna nemecká respondentka pociťuje menšie nedorozumenia pri snahe sprostredkovať českým kolegom to, čo je dôležité pri komunikácii s pacientmi a ich príbuznými. Má pocit, že až tak nevnímajú požiadavky, ktoré su nepriamo formulované medzi riadkami a nenachádzajú až tak veľké pochopenie pre načúvanie ich obáv ako to robia Nemci. Podľa respondentky to nie je menšou empatiou, ale schopnosťou pociťovať veci, ktoré nie sú priamo formulované. Výsledky vyšetrovania taktiež zistili, že na klinike je zvykom tykať si. Česká respondentka to považuje v niektorých situáciách spoločensky nevhodné. V tomto prípade je nutné povedať, že pre Nemcov je tento zvyk veľmi vítaný a má za zmysel vytvárať priateľskejšie prostredie. Na základe výsledkov je však vhodné dodať, že si takýmto spôsobom nemecká organizácia kompenzuje až príliš dištancovaný vzťah medzi pracovníkmi.

Posledný priebeh vyšetrovania bol zameraný na skonštatovanie následkov pri interkultúrnej spolupráci. Všetci respondenti sa zhodli na tom, že pri nadobúdaní skúseností pociťujú zmeny v chápaní druhej strany. Traja z týchto respondentov sú názoru, že k nedorozumeniam neprichádza už vôbec. Na základe vyšetrovania a výpovedí väčšiny respondentov sa dá skonštatovať, že k nedorozumeniam stále občas prichádza, ale postupom času sa redukujú. Jeden český respondent nepociťuje žiadne zmeny, tvrdí, že sa s tým zmieril tak, že sa snaží vyhýbať konfliktným situáciám a snaží sa riešiť problém tým, že ustupuje.

Päť respondentov pociťuje zmeny v lepšom chápaní druhej strany na základe zbieraní skúseností. Zmeny respondenti pociťujú taktiež v nadobúdaní schopnosti učiť sa prispôbiť a v snahe objasňovať si nedorozumenia na základe pýtania a vysvetľovania. Výsledky respondentov poukazujú na to, že nedorozumenia, ktoré vznikali na základe reči boli taktiež

odstránené dvomi spôsobami, a to konkrétne zlepšením jazykových znalostí českých pracovníkov a navyknutím si nemeckých kolegov na občasnú chybu, ktoré navôkol odborných znalostí niekedy českí kolegovia majú. Je dôležité podotknúť, že spôsoby verbálneho prejavu a osobného vystupovania sú v Nemecku považované za veľmi dôležité a zdôrazňujú vzdelanosť a sociálny status jedinca.

Podľa názorov respondentov napomohli k lepšiemu vzájomnému porozumeniu najviac čas a intenzita, spájajúce sa s každodenným kontaktom medzi českými a nemeckými zamestnancami. Respondenti taktiež zdôrazňujú vynaloženie snahy chápať druhú stranu a pokúsiť sa nadviazať kontakt i v osobnom, mimopracovnom živote. Jeden z českých respondentov taktiež zapája medzi pojmy nutnosť, nakoľko pociťuje povinnosť integrovať sa do nemeckého systému z dôvodu, že tam žije.

Na základe získaných skúseností respondenti poskytli odporúčania, o ktorých si myslia, že napomáhajú k predchádzaniu alebo utlmovaniu nedorozumení vznikajúcich kvôli kultúrnym rozdielnostiam na pracovisku. Predpokladom k predchádzaniu nedorozumení je dostatočné spoznanie druhej strany. Medzi odpoveďami respondentov bolo skonštatované, že sa dá incidentom predchádzať ak sú strany ochotné vzájomne sa spoznávať napríklad tým, že si po incidente rozoberú a vysvetlia ich jednanie. Taktisto tvrdia, že je prospešné tráviť spoločne dostatok času a pestovať priateľské vzťahy.

Českí respondenti majú názor, že je pre nich nutnosťou snažiť sa integrovať medzi nemeckú spoločnosť a nemať predsudky, ktoré by mohli zapríčiniť ochotu v spoznávaní. Jedna česká respondentka má názor, že tolerancia cudzincov z nemeckej strany je daná povahou mesta. Má taktiež názor, že v menších mestách, kde je menšia koncentrácia cudzincov, je nemecká spoločnosť menej zvyknutá a menej tolerantná.

11. Odporúčanie

Na základe výsledkov práce boli vyvedené nasledujúce odporúčania.

Odporúčanie pre zamestnancov

- Zamestnanci by si mali uvedomiť, že predsudky sú skresľujúce a často vplyvajú do celkového dojmu o druhej kultúre, ktorý môže byť na základe toho často nepravdivý a nepresný.
- Zamestnanci by mali nájsť snahu spoznávať druhú stranu na základe priameho, čo najintenzívnejšieho styku, napríklad na základe vyhľadania informácií o zvyklostiach a krajiny ako takej.
- Zamestnanci by sa nemali vyhýbať konfliktom a nedorozumeniam v prípade, ak tieto skúsenosti už v istej oblasti majú. Správnym riešením je naopak pokúsiť sa nepochopenú situáciu vysvetliť a sprostredkovať buď zámer, alebo pocit z jednanja.
- Zamestnanci, nachádzajúci sa na pôde druhej strany, by mali brať menej na vedomie zvyky vlastné ako zvyky domácich, ktorým by sa mali snažiť prispôbiť a akceptovať ich, najmä na pracovisku.
- Zamestnanci, nachádzajúci sa na vlastnej pôde, by mali brať na vedomie kultúrnu rozdielnosť, pre ktorú by v rámci možností mali nájsť pochopenie a toleranciu.
- V prípade nezhody by mali nájsť zamestnanci kompromis, ktorý by vyhovoval obidvom stranám a aj organizácii, pre ktorú strany pracujú.

Odporúčania pre organizáciu

- Organizácia by sa mala snažiť udržiavať príjemnú a priateľskú atmosféru na pracovisku a podporovať priateľské vzťahy medzi zamestnancami.
- Prípadné kultúrne nedorozumenia medzi zamestnancami by mala vo vlastnom záujme riešiť tak, aby sa snažila o ich elimináciu prostredníctvom podporovania vzájomného spoznávania zamestnancov.
- Pracovníkom inej národnosti by mala dopomáhať k čo najrýchlejšej adaptácii a integrácii. Prostredníctvom rôznych jazykových kurzov, organizovania spoločných voľno-časových akcií, by dostali českí zamestnanci šancu rýchlejšie sa zaradiť do nemeckej spoločnosti a spoznávať ju.
- Domácim pracovníkom by mohla organizácia sprostredkovať viac informácií o krajine odkiaľ pochádzajú zamestnanci, napríklad prostredníctvom spoločných diskusií, dokumentácií, výletov atď.

ZÁVER

Táto bakalárska práca sa zaoberá interkultúrnymi špecifikami komunikácie medzi českým a nemeckým pracovným kolektívom v nemeckej organizácii.

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe teoretických poznatkov a praktického vyšetovania zistiť, aké rozdiely pociťujú nemeckí a českí zamestnanci pri spolupráci v rámci jednej organizácie. Teoretická časť poskytla náhľad na základné aspekty interkultúrnej komunikácie a predstavila vedecké znalosti autorov, ktorí sa tejto téme venujú. Náplňou teórie je priblíženie pojmov vzťahujúcich sa na špecifickosť, zásady a bariéry komunikácie, predkladá porovnania dimenzií a štandardov medzi Českom a Nemeckom, a v poslednej rade predstavuje kompetenčné tréningy pre lepší interkultúrny styk.

Praktická časť predstavuje výskum zameraný na zbieranie informácií o zaznamenaných rozdieloch pri vzájomnej spolupráci. Pre tento výskum bola zvolená kvalitatívna forma zbierania dát, pomocou ktorej boli zodpovedané otázky monitorujúce pociťovanie rozdielností, skúsenosti s najčastejšími nedorozumeniami a pociťovanie zmien v priebehu času. Cieľom rozhovorov bolo zistiť, pri akých situáciách majú nemeckí a českí zdravotníci pri vzájomnej spolupráci najviac nedorozumení, aké názory a postoje majú strany na tieto rozdielne činy a aké rady odporúčajú k tomu, aby sa nedorozumenia čo najviac redukovali.

Je možné skonštatovať, že rozdiely medzi Českou republikou a Nemeckou spolkovou republikou sú pociťovateľné. Nemeckí aj Českí zamestnanci pociťujú rozdiely, od ktorých sa odvíjajú aj rozdielne postoje k práci. Najviditeľnejšie rozdiely pri spolupráci rozpoznali vo flexibilitate pri splňovaní úloh, pri zaobchádzaní s hierarchickými štruktúrami, vo verbálnom prejave, v udržiavaní si odstupu a pri prejavovaní autority. Dôvody v rozdielnosti môžeme hľadať najmä za historickým kontextom, ktorý sa zjavne líšil, a od ktorého sa odvíjajú iné veci zapríčiňujúce kultúrne rozdielnosti. Ide napríklad o: iné finančné zázemie a podmienky, forma vzdelávania a výchovy, iný pohľad na zaobchádzanie s autoritami, iné životné ciele a preferencie.

Popri nepochopených situáciách, ktoré nastávajú iba na základe jazykového nedorozumenia, nachádzajú spolupracovníci v pracovnom prostredí aj iné kritické incidenty. Kritické situácie nastávajú napríklad: keď sa od nemeckých kolegov očakáva väčšia ochota pri prevzatí istej dodatočnej pracovnej úlohy, keď sa nemeckí kolegovia a zamestnanci sputujú niekedy až priveľa, keď je zvyklosťou priameho oslovenia takmer neznámej osoby napriek inému postaveniu v práci a vekovému rozdielu. Nemci poukazujú na nepochopené situácie ako

napríklad: keď sa snažia riešiť problémy samostatne napriek tomu, že sú s tým nespokojní, pokiaľ je podaná príliš prísna a priama kritika, keď sa niekedy ospravedlňujú za veci, ktoré by nemuseli, keď neprikladajú dostatočnú dôležitosť porozumieť potrebám a pocitom pacientov.

Na základe týchto zaznamenaných odpovedí bolo možné potvrdiť a konštatovať, že nedorozumenia v organizácii medzi nemeckými a českými pracovníkmi najčastejšie vznikajú kvôli inému vnímaniu pracovných povinností, inému prístupu ku kritike, inému postoju k vyhýbaniu sa konfliktným situáciám, a v konkrétnej organizácii taktiež z dôvodu inej metódy stratégie, ktorá má vytvoriť priateľské prostredie.

Z výsledkov vyplýva, že nadobúdanie skúseností napomáha k lepšiemu porozumeniu medzi stranami. Podľa väčšiny respondentov sa v rámci času výskyt nedorozumení znižuje. To vo výskume dosvedčuje aj výpoveď jedného českého pracovníka, ktorý po dvadsiatichdvoch rokoch nepociťuje takmer žiadne rozdielnosti, a tým pádom neprichádza do žiadnych konfliktných situácií. Respondenti pociťujú zmeny taktiež v tom, že sa naučili prispôbovať a tolerovať druhú stranu.

Aspekty, ktoré napomáhajú k lepšiemu porozumeniu, sa odvíjajú od doby, v ktorej človek prichádza do styku s ostatnými. Z vlastných skúseností a skúseností respondentov je vhodné dodať, že kultúrnym nedorozumeniam sa dá zabrániť iba ak bude jedinec schopný dostatočne sa otvoriť pre nové veci, nestratí ochotu spoznávať a tolerovať nové zvyky a ľudí, a zbaví sa akýchkoľvek predsudkov, ktoré by mu bránili urobiť si svoj objektívny názor.

Napriek menšiemu rozsahu výskumného vzorca si myslím, že bolo dosiahnuté prínosných informácií, na základe ktorých bolo možné vyvodiť užitočné doporučenia. Výsledky tohoto výskumu a priložené doporučenia by mohli slúžiť ako prípadná pomôcka pre zamestnancov v česko-nemeckom pracovnom prostredí. Mohli by prispieť k lepšiemu pochopeniu zámeru druhej strany, objasniť tak zle interpretovaný zámer a priučiť sa akým spôsobom je možné naučiť sa ako predchádzať nedorozumeniam

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Odborná literatúra

BANNENBERG, Ann-Kristin. *Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft*. Kassel, 2010. ISBN 978-3-86219-164-2. Disertační práce. Kassel Universität.

BENNETT, Milton J. *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2004, 515 s. ISBN 978-0-7619-2332-9.

GERTSEN, Martine Cardel. Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*. 1990, s. 341-362.

HALL, E.T. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press, 1989, 224 s. ISBN 978-1877864070.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 2010, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9.

HRBEK, David. *Interkulturní komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. ISSN 1802-6591.

JANDT, Fred Edmund. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. 6th ed. London: SAGE, 2010. 374 s. ISBN 978-1-4129-7010-5.

Kolman, Luděk. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Vyd. 1. Praha: ČZU PEF Praha ve vydavatelství Credit, 2011, 188 s. ISBN 978-80-213-0735-3.

LAYES, Gabriel. Kritische Interaktionssituationen. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: J.B. Metzler, 2007. ISBN 978-3-476-02189-2.

MÍKA, ŠIMÁK, HUDÁKOVÁ, HORÁČEK, 2009. *Manažment a krízový manažment*. Žilina : Žilinská univerzita, 2009. 204 s. ISBN 978-80-554-0079-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

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

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 199 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8.

STRAUSS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

THOMAS, Alexander. Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. *Kulturvergleichende Psychologie*. Hogrefe, 1993, s. 43. ISBN 3-8017-0408-4.

THOMAS, Alexander a K. Heinz WAGNER. *Von der Fremdheitserfahrung zum interkulturellen Verstehen. Kulturpsychologische Grundlagen für Einsatz interkultureller Trainingsprogramme*: Kulturpsychologische Grundlagen für den Einsatz interkultureller Trainingsprogramme. *Praxis*. 1999, č. 46

Elektronické zdroje

Identifying Intercultural Problems between German and Polish Students using the Extended Critical Incident Analysis. *Qualitative Sozialforschung*[online]. 1999 [cit. 2014-12-29].

Kulturelle Dimensionen. *Intercultural-network* [online]. 2000 [cit. 2014-12-29].
Dostupné z: http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/kulturelle_dimensionen.shtml

National cultural dimensions. *The Hofstede Centre* [online]. 2010 [cit. 2014-12-29].
Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obrázky

Obr.1 Vzájomná výmena informácií.....	17
---------------------------------------	----

Grafy

Graf.1 Porovnanie kultúrnych dimenzií medzi ČR a DE.....	22
Graf.2 Rozdelenie vekových skupín respondentov.....	36
Graf.3 Rozdelenie doby spolupráce s Nemcom/ Čechom.....	36

Tabuľky

Tab.1 Základné informácie o respondentoch.....	35
Tab.2 Pociťovanie rozdielností medzi nemeckými a českými kolegami.....	37
Tab.3 Prehľad nedorozumení medzi nemeckými a českými kolegami.....	40
Tab.4 Prehľad v pociťovaní zmien nemeckých a českých kolegov.....	44
Tab.5 Prehľad domnienok na predchádzanie nedorozumení.....	47

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 Dopis českým respondentom.....	61
Príloha 2 Dopis nemeckým respondentom.....	62
Príloha 3 Scénár rozhovoru.....	63
Príloha 4 Rozhovor s respondentom A.....	64
Príloha 5 Rozhovor s respondentom B.....	66
Príloha 6 Rozhovor s respondentom C.....	68
Príloha 7 Rozhovor s respondentom D.....	70
Príloha 8 Rozhovor s respondentom E.....	73
Príloha 9 Rozhovor s respondentom F.....	74
Príloha 10 Rozhovor s respondentom G.....	75
Príloha 11 Rozhovor s respondentom H.....	78
Príloha 12 Rozhovor s respondentom CH.....	80
Príloha 13 Rozhovor s respondentom I.....	82

PRÍLOHA 1 DOPIS ČESKÝM RESPONDENTOM

Vážené dámy, vážení páni,

v rámci mojej bakalárskej práce, ktorá sa zaoberá témou „interkultúrne špecifiká komunikácie v organizácii, by som Vás touto cestou rada požiadala o pomoc.

Prostredníctvom tejto témy, som sa rozhodla preskúmať možnú existenciu interkultúrnych odlišností a komunikačných problémov medzi Slovákami a Nemcami v zdravotníckom prostredí. Moja hlavná výskumná otázka znie: „ Aké rozdiely pociťujú nemeckí a slovenskí zamestnanci pri vzájomnej komunikácii v rámci jednej organizácie“.

Vaša pomoc spočíva v tom, že mi poskytnete malé interview, v ktorom Vám položím pár otázok na túto problematiku.

Rozhovor by mal trvať okolo 20-30 minút. Samozrejme všetky odpovede a informácie ktoré budú touto cestou získané, zostanú v naprostej anonymite.

Otázky ktoré Vám budem dávať, Vám predkladám už teraz, aby ste si mohli urobiť obrázok o tom, na čo bude rozhovor zameraný.

Bola by som Vám veľmi zaviazaná, ak by ste si našli pre mňa čas, a zodpovedali by ste mi tieto otázky, na základe ktorých môžem prísť k určitým záverom na túto problematiku.

Predom ďakujem a želám pekný deň.

S pozdravom,

Eva Kákošová.

PRÍLOHA 2 DOPIS NEMECKÝM RESPONDENTOM

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich würde Sie gerne im Rahmen meiner Bachelorarbeit, die sich mit dem Thema „Spezifikation der interkulturellen Kommunikation in einer Organisation“ befasst, um Ihre Hilfe bitten. Ich habe mich entschieden zu prüfen, ob es interkulturelle Unterschiede und Kommunikationsprobleme zwischen deutschen und tschechischen Kollegen einer medizinischen Organisation gibt. Die Hauptfrage meiner Forschung lautet: „Welche Unterschiede merken die deutschen und tscheschischen Angestellten bei gemeinsamer Kommunikation im Rahmen einer Organisation“.

Ich benötige ihre Hilfe, indem Sie mir ein paar Fragen auf diese Problematik in einem Interview beantworten.

Das Gespräch würde ungefähr 20-30 Minuten dauern. Natürlich werden alle gesammelten Antworten und Informationen, die Sie mir mitteilen, anonym bleiben.

Für einen besseren Überblick des Gesprächs lege ich Ihnen schon jetzt die Fragen bei.

Ich wäre sehr dankbar, wenn sie sich die Zeit nehmen würden, denn ihre Antworten würden sehr hilfreich für das Resultat meiner Arbeit sein.

Ich bedanke mich im Vorfeld und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Mit freundlichen Grüßen ,

Eva Kákošová.

PRÍLOHA 3 SCÉNÁR ROZHOVORU

Štruktúra rozhovoru

Základné informácie

1. Vek
2. Pohlavie
3. Ako dlho pracujete s cudzincami

Všeobecné otázky k pociťovaniu rozdielov

1. Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechmi a Nemcami
2. Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?
3. Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Otázky k nedorozumeniam pri jednaní

1. Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?
2. Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?
3. Ako si nedorozumenia vysvetľujete?
4. Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Ostatné otázky

1. Pociťujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?
2. Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?
3. Aké zmeny presne pociťujete?
4. Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?
5. Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

PRÍLOHA 4 ROZHOVOR S RESPONDENTOM A

Vek: 26

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: 1,5

roka

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Nemec má tendenciu spraviť len to, čo je nutné a nič navyše. Bojí sa prevziať na seba viac zodpovednosti. Češi sú flexibilnejší pri splňovaní úloh. Čech skôr zostane aj po pracovnej dobe.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Podľa mňa je to tým, že Nemci sú oveľa spokojnejší s finančným ohodnotením a tým pádom preferujú iné veci než neustále pracovať.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Áno.

-Čo sa presne stalo?

Prišlo iba k rečovému nedorozumeniu pri komunikácii s ošetrojúcim personálom.

-Čo bolo zámerom pri rozhovore?

Dohodnúť sa na ďalšie postupe pri liečbe pacienta.

-Čo bolo pre Vás v ten moment atypické?

Ošetrojúci personál opísal symptomiku pacienta nie vecnými termínami, ale prirovnaním v jeho nárečí, ktorému som ako cudzinec neporozumenla.

-Ako sa nedorozumenie vysvetlilo?

Ďalšou následnou komunikáciou.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Ano bolo to ale z podobnej príčiny. Tiež sa to vysvetlilo bez problémov na základe konfrontácie.

Ako si nedorozumenia vysvetľujete?

Boli to čisto jazykové nedorozumenia.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Nie.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Hlavne zmeny v nadobudnutých know-how vďaka vzájomnej komunikácii a otvorených diskúzií v rámci priateľstva. Všetko si vysvetlíš ako to obvykle chodí na pracovisku.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Dĺžka môjho pobytu na pracovisku. Komunikácia a otvorená diskusia v rámci priateľstva.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Veľmi mi pomáha sa ich lepšie ich spoznať v rámci kamarádstva. Preto si myslím, že je dobré, pestovať priateľské vzťahy s týmito národnosťami a neúťahovať sa len v rámci komunity svojej národnosti. A určite je dôležité hlavne neprísť do Nemecka s predsudkami voči jeho obyvateľom.

PRÍLOHA 5 ROZHOVOR S RESPONDENTOM B

Vek: 47

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: 9

rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Celkovo vidím rozdiel u Nemcov v tom, že sú rezervovanejší a viac si strážia súkromie. Tým pádom sú aj menej otvorení a pôsobia na mňa dojmom chladných ľudí. Česi sú spontánnejší a rozhodne flexibilnejší. Nedržia da až tak prísne noriem, čo je na jednej strane dáva voľnosť v konaní, ale na druhej strane môže prerásť v neporiadok a chaos. Nemci niekedy až úzkostlivo dodržiavajú normy a predpisy.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Neviem, či je dôvodom vnútorná disciplína alebo nedostatok kreativity.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Áno, pamätám sa ako ma terorizovali sestry keď som bola nová. To isté robili i ostatným novým lekárom. Priam sa vyžívali v situáciach, kedy mohli ukázať, že oni sú tie múdre a skúsené a lekár je blbec, ktorý navyše ani nevie po nemecky, a tým pádom sa nevie brániť, a od ktorého si nemajú čo nechať prikazovať. Niektoré sestry považovali za svoju povinnosť, nenechať lekára v noci v službe spať a telefonovali kvôli neuveriteľným hlúpostiam. To bol taký malý mobing. Časom som sa ale zadatovala a dokázala som si to s nimi vydiskutovať.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Nedávna príhoda, keď sa sestra sťažovala po vizite, že sme ju ignorovali. Keď som sa jej spýtala z čoho tak usudzuje, povedala, že sa nás pýtala, prečo je pacient dementný, nikto jej neodpovedal. Tak som sa jej ospravedlnila, že sme ju nepočuli a povedala jej, že takéto otázky sa pred pacientom neriešia. To jej nestačilo a povedala, že sa musí na takéto veci pýtať. ináč nemá motiváciu pracovať. Toto nedorozumenie som sa snažila vyriešiť tak, že som jej nezodpovedanú otázku zodpovedala, ale neodpustila som si a povedala som, že jej motiváciou má byť starostlivosť o pacienta. Oduť bola do konca smeny, na ďalší deň bolo všetko OK. Asi som ju nepochopila.

Ako si nedorozumenia vysvetľujete?

Sú citlivejší a potrebujú stále uznanie, najmä v práci.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno. Myslím, že nemeckú mentalitu poznám čím ďalej tým lepšie a na spoznávanie neboli potrebné konflikty.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Niekedy.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Snažím sa chápať myslenie a konanie všetkých ľudí, je jedno odkiaľ sú.

Som ochotná robiť kompromisy a keď to nejde, tak sa dá v klude vysvetliť prečo to nie je možné. Zatiaľ som s tým väčší problém nemala.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Myslím si že určite čas a snaha chápať myslenie ostatných.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Určite pokúsiť sa vysvetliť a vydiskutovať si nedorozumenie priamo po incidente. A vôbec vôľa chcieť porozumieť a chápať.

PRÍLOHA 6 ROZHOVOR S RESPONDENTOM C

Vek: 43

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: 11 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Mám pocit že sú viac sebavedomí a priamočiari. Veľa hovoria, prezentujú sa, komentujú ako pre to niečo urobiť ale skutok-utek, nepraktizujú to. Výkonnostne toľko nevydržia čo my, sú pohodlní. Vytrvalosť je iná, myslím si že mi zvládneme viac, prácu za troch. Neverbálne ti dávajú pocit, že si cudzinec, hlavne na začiatku, dávajú ti pociťovať, že im musíš dokázať či niečo vieš.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Myslím si že je to nejak zakotvené v historickom kontexte v rámci iných podmienok, ako napríklad iné finančné podmienky.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Čo mi napríklad vadí je že sú akože kamarádsky , snažia sa nadviazať priateľské prostredie. Tu prídem a predstaví sa mi osemnásťročný terapeut a hneď mi začne tykať. Nikdy som nemala problém s tykaním, že by som bola nejaká brzda, ale toto bol pre mňa šok. Je to spoločenské faux pas.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Ohľadom pracovného tempa, opakovane. Keď poviem čo zvládneme, že stačí jeden doktor pre dvadsiatich piatich pacientov a oni stále oponujú. Aj keď im povieme, že to poznáme a že to ide tak o tom nechcú ani počuť. A nie je toho až tak nad hlavu. Z tých českých lekárov sa nikto nikdy nestáždzoval. Toľko čo zvládne Čech, Nemec nezvládne. Mám ten pocit stále. Oni mi každý deň píšú e-maily, že je to veľká záťaž.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie, nie tu.

Pocitujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno, ale stále ich moc nechápem. Moc nediskutovať a radšej to nekomentovať, a urobiť si to radšej po svojom. Mám pocit, že keď s nimi diskutujem, neprerazím ich názory.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Dochádza. Síce malé veci ale stále, každý deň im musím oponovať že to musí ísť a dávať príklady že to pôjde.

Aké zmeny presne pocítujete?

Stále s nimi musím riešiť to isté. Skorej som sa naučila práve nediskutovať a urobiť si čo môžem sama.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

No človek hlavne musí chcieť a dať im tu šancu ich spoznať. Ja som tu už jedenásť rokov a stále nemám pocit, že som sa kompletne integrovala. Mám aj viacej kamošiek cudziniiek ako z Nemecka.

PRÍLOHA 7 ROZHOVOR S RESPONDENTOM D

Vek: 48

Pohlavie: muž

Doba spolupráce s Nemcom: 12 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno, myslím si že rozdiely existujú. Podľa môjho názoru sú rozdiely viac pociteľné pri verbálnom prejave ako pri neverbálnom, tam si myslím že sa krajiny európskej únie, najmä tie susedné až tak priveľmi od seba neodlišujú. Nemci kladú veľký dôraz akým spôsobom je cieleňá informácia vyjadrená a podaná pretože podľa toho je ohodnotovaná ich celková osobnosť a postavenie. Všeobecne si ale myslím, že je rečový prejav u Nemcov na vyššej úrovni. Sú viac distingoanejší, kludný a ich prejav je málo emočný. Myslím si že to súvisí tým, že sa neradi otvárajú a už vôbec nie na pracovisku. Nie vždy človek uhádne čo si presne myslia. Napríklad u nás na klinike je zvykom, že keď príde nový kolega tak si sním hned ostaní kolegovia po pár dňoch tykajú. Na prvom sedení je to Sie a na tretom Du. Cítim však že je tam neviditeľný múr z jednej alebo druhej strany a keď už sa niekto blíži k tomu múru tak si už tí dvaja dávajú väčší pozor. Aj keď začneš nemeckému kolegovi rozprávať o privátnom živote, on sa ti nikdy neotvorí ako normály kamarát. Čo sa týka povahových rysov ako napríklad prístup k práci, tiež pociťujem odlišnosti.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Podľa mňa sú našinci čo sa týka vykonávania práce oveľa živší, rýchlejší. Nemci sú pomalší ale o to dôkladnejší. Nemec sa od nikoho nenechá dotlačiť k niečomu, o čom vie že by nestihol perfektne urobiť. Bez ohľadu na to či stojí pred autoritou alebo nie, nemá problém odpovedať že to nespraví, pretože na to podľa vlastného úsudku potrebuje viac času. Nebojí povedať že niečo nestihol, pokiaľ si je istý že sa to dá za dva dni dokončiť lepšie. Na rozdiel od toho si myslím že naši českí alebo slovenskí kolegovia väčšinou neodmietajú a pustia sa do požadovanej úlohy, aj za cenu toho, že práca nebude odvedená na sto percent. Nemci majú väčší zmysel veci doťahovať do konca, a urobiť všetko poriadne.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Myslím si že neverbálny prejav sa nedá naučiť alebo odnaučiť, osoba ho má v sebe a preberá to od malička od svojho okolia. Taktiež možno dané formou vzdelávania a výchovy.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Jedna z často opakujúcich sa situácií je tá, kedy sa robia služby. Konkrétne ide o priravenosť s kolegami vymeniť si službu. Robí sa rozpis nočných alebo víkendových služieb a zostane tam neobsadená služba a ten čo tam robí sa spýta kto chce túto službu robiť. Ja svoj osobný program nemám problém zmeniť v prospech práce, ak program s mojou rodinou sa dá preložiť, uprednostním prácu a s kolegom si službu vymením. Česi sú obetavejší. Nemec povie keď už má program, že mu je to ľúto ale nemôže, pretože má naplánované niečo, a povie dôvod z ktorého ajtak nevyplnie že by to bolo až tak dôležité alebo nenávratné. Nepoviem keby to boli narodeniny, alebo kúpené lístky do divadla. Ale prosto povedané ich pripravenosť meniť vlastné plány k nečakaným nepríjemným situáciám ,že by si museli niečo sami preorganizovať je menej ochotnejšia ako je to u našich kolegovcov. Snaha vymeniť si neplánovanú službu s Nemcom je oveľa zložitejšia ako opačne. Samozrejme ak príde veľký tlak, tak aj nemecký kolega vyhovie ale všeobecne neustupujú radi od svojich rozhodnutí. Ak je presvedčení že musí byť tak ako si on myslí, tak si na tom bude tvrdošijne trvať a bude sa do posledného momentu obhajovať a chrániť.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Kritika z mojej strany bola nepochopená, pretože bola braná ako neadekvátne, príliš prísna. Na vizite som zistil, že tam leží pacient, ktorý nie je polohovaný tak, ako by mal byť. Neležal v polohe ktorá je pohodlná a v ktorej by nemal bolesti, oležaniny. Ja som na vizite pri jeho posteli vtedy povedal len toľko, že sa mi nepáči, ako je ten pacient napolohovaný, otočil som sa na vrchnú sestru oddelenia, a bez toho aby som sa spýtal, ktorá sestra je za to zodpovedná, som ju poprosil, aby to s jej sestrami prejedнала aby sa to už viackrát nestalo. Na druhý deň za mnou prišla iná pracovníčka a povedala mi, že sa jej jedna sestra zmienila o tom, že som bol na vizite „grob“ hrubý. Povedala jej to tá zdravotná sestra, ktorá ho tak napolohovala, ale ktorú som osobne nekritizoval. Na druhý deň sa hodila hneď na maródku, pretože z toho bola na nervy. Sú viacej citliví. Nebola to neoprávnená kritika ale napriek tomu sa jej to veľmi dotklo. Človek si musí dávať pozor akým spôsobom vysloví kritiku. U nás by som sa spýtal čo je to za bordel. Tady to musíš obísť s pochvalou. Po vizite je treba povedať, vizita sa mi páčila, som spokojný ale mám na vás jednu malú prosbu...Je treba začať s pochvalou a skončiť u problému. Na slovensku by som sa za vizitu nepoďakoval.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Konflikty boli ale nie na základe rozdielností čo sa týka odlišnosti národností. Takže nie.

Pocitujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno absolútne.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Mám pocit, že k nedorozumeniam dochádza stále , ale tým že sa obydvie strany učia s druhou stranou spolupracovať, lepšie si na seba zvykajú v tom zmysle, že sa naučia nedorozumenia, ktoré vznikajú na základe pôvodu a nie povahy ľahšie rozpoznávať. Čím dlhšie si tu, tým menšie nedorozumenia to sú.

Aké zmeny presne pocítujete?

Na jednu stranu pocítujem zmenu v sebe samom, nakoľko tu pracujem a žijem, snažím sa ich zvyky a osobnostné vlastnosti pochopiť a do istej miery sa im aj prispôbiť. Po skúsenostiach ktoré s nemeckými kolegami máte, ako aj vy tak aj oni pochopíte veľa vecí. Napríklad sa naučia tolerovať že i pri určitom statuse, môžete robiť gramatické chyby, nie z dôvodu že nie ste dostatočne vzdelaní ale pretože neovládajú ich jazyk. To je napríklad jedna vec ktorá sa mení i z vášho pohľadu, pretože sa učíte lepšej kvalitnejšej nemčine, ale i oni si časom viac zvyknú na váš osobný prejav a na to že môžete byť kvalitná vzdelaná pracovná sila takisto ako oni i keď si niekedy dovoľíte urobiť nejakú gramatickú chybu.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Stopercentne sa tomu predísť nedá nikdy. Predchádzať sa dá asi tak že sa pokúsíte čo najviac integrovať do tejto krajiny.

PRÍLOHA 8 ROZHOVOR S RESPONDENTOM E

Vek: 57

Pohlavie: muž

Doba spolupráce s Nemcom: 22 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Pre mňa osobne je to úplne to isté. Nepostrehujem žiadne rozdiely, skorej si myslím že je to skorej od povahy. Myslím si, že tak ako sa človek prezentuje, tak je prímáný.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Ako hovorím nič konkrétne ma nenapadá. Už včera som premýšľal nad týmito otázkami ale nenapadajú ma odpovede skoro na žiadnu otázku.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Nie, nemám ten pocit.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Človek musí byť otvorený a tolerantný. Je jedno odkiaľ je.

PRÍLOHA 9 ROZHOVOR S RESPONDENTOM F

Vek: 31

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: 3 roky

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno, myslím si že sú tam malé rozdiely najmä v reči.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

To je ťažko povedať. Ale čo som si hneď uvedomila je to, že českí kolegovia viacej obetujú svoje vlastné záujmy ako my. Nemci sa veľa pýtajú a potom začnú diskutovať prečo a ako a tak ďalej. Nie sú takí ochotní ako česi.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Asi sa to odvíja od niečoho čo sa stalo oveľa skorej. Na príklad v škole. Na východe bola výchova viacej prísna v škole sa muselo veľmi veľa učiť z pamäti a u nás je pripisovaná hodnota tomu, že sa človek naučí na všetko formulovať svoj vlastný názor. Viem si predstaviť, že to nejako súvisí s tým. Na východe je požadovaná väčšia disciplína a tu aby ľudia na seba viac hľadeli a nasledovali svoje záujmy.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Nie nikdy.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Nemyslím si.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno určite, ale iba čisto z hladiska reči.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Človek to nikdy neôže úplne vylúčiť.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Vidieť určité rozdiely a podľa toho sa aj potom správať. Na príklad keď sa rozdeľujú služby. Sú často ochotní sa správne zachovať. My sme sa to naučili skorej od nich, keď sme si všimli,

že sú obetaví. Keď sa chce človek zachovať kolegiálne tak povie tiež, nechaj to tak, ja to urobím.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Pýtať sa keď niečo nepochopím. A čas zažívať a tak spoznávať.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Keď je človek s kolegami v kontakte a prídu spolu často k rozhovoru. Čím častejšie, tým lepšie.

PRÍLOHA 10 ROZHOVOR S RESPONDENTOM G

Vek: 51

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: 10 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Rozdiely sú čiastočne závislé od povahy. Myslím si ale, že tam určité problémy sú.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Naši kolegovia z východných krajín všeobecne, sú mimoriadne usilovní a majú väčší zmysel pre splňovanie povinností, bez väčšieho diskutovania aké je to zvykom u nás. My si viacej zakladáme na individualite.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Myslím si že je to zakotvené v kontexte socializmu, a tým pádom aj s tým ako zaobchádzajú s autoritami. V Nemecku bol každý naučený bojovať a rozhodovať sa sám za seba, a to si myslím že ide vidieť do teraz.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Áno, niekedy mám pocit, že určité problémy riešia radšej samostatne, aj keď sa im to nepáči a sú nespokojní, pretože sa chcú vyhnúť konfliktnej situácii, v ktorej by sa to mohlo vydiskutovať.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Áno, premýšľala som a zistila som že sa cítim byť menej pochopená, keď sa im snažím sprostredkovať čo je dôležité pri komunikácii s pacientom. Keď sa im snažím vysvetliť na čom mi záleží pri rozhovore s pacientmi alebo príbuznými, mám pocit že nie som pochopená, napriek tomu, že to nie je žiadny rečový problém ale skorej to, čo je myslené za vyslovenými slovami. Pacienti a príbuzní sa potrebujú cítiť braní vážne, mali by sme vedieť načúvať ich obavám a preukázať im, že ich berieme vážne a v tomto mám pocit, že to niekedy vyvoláva určité nedorozumenia s kolegami, ktorí sú zvyknutí na niečo iné. Konkrétne myslím veci, ktoré človek nevie dať až tak emocionálne najavo ale vie ich rozoznať medzi slovami, a to si myslím, že je niekedy pre nich ťažko pochopiteľné.

Ako sa nedorozumenia vysvetlili?

Ani si nemyslím, že by to bolo menšou empatiou, ale zdá sa mi, že sú zvyknutí viac na priamy prejav, a tým pádom nevnímajú až tak požiadavky, ktoré nie sú priamo vyslovené ale sú skorej skryté medzi riadkami.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno určite.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Dochádza sem tam ale vďaka tej lepšej komunikácii si myslím, že je to čím ďalej tým lepšie.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Takéto zmeny sa najjednoduchšie chápu a naučia vnímať , ak sa snažíme vyriešiť nedorozumenia priamo pri rozhovore. Pokiaľ niečo nechápem, tak sa snažím sa hneď opýtať a väčšinou vďaka odpovedí na nepochopené prejavy sme sa naučili rýchlejšie pochopiť tú druhú stranu a chápať spôsob myslenia druhej strany. Samozrejme to platí aj opačne.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Vďaka lepšej komunikácii, a snaha čo som opisovala, že sme sa naučili nedorozumenie priamo vysvetliť.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Myslím si že by bolo dobré, keby si vedeli kolegovia, hneď keď nastúpia do kolektívu povedať čo očakávajú. Keby sa zoznámili hneď na začiatku a keby si vzájomne povedali aké sú ich prania. Človek by tak hneď zo začiatku prejavil čo chce, a ako si spoluprácu predstavuje, čo očakáva od svojich kolegov a čo sám ponúka. To si myslím že by bola taká jedna z možností ako so sebou lepšie zaobchádzať už od začiatku.

PRÍLOHA 11 ROZHOVOR S RESPONDENTOM H

Vek: 41

Pohlavie: žena

Doba spolupráce s Nemcom: pol roka

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno, ale myslím si že cez odlišný pôvod si veľmi rozumíme a máme dobrý kolektív.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Istým rozdielom je iné zaobchádzanie s hierarchickými štruktúrami. Myslím si že my Nemci máme voľnejší prístup .Čo sa týka verbálneho prejavu zdá sa mi že sú Česi menej dištancovaní. Nemajú problém prejaviť pocity na verejnosti. Pri vyjadrovaní si neberú servítku pred ústa, často rozprávajú veľmi priamo, bez ohľadu na zraňovanie pocitov.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Iné hierarchické rozloženie v minulosti.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Nie. Niesom tu tak dlho ale som práve naopak prekvapená ako podobné sú si strany napriek rôzneho pôvodu. Nedorozumenia vznikajú iba na základe rečového dôvodu.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Možno áno ale tiež iba kvôli reči keď niekedy používam výrazy z berlínskeho nárečia.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie to si nemyslím.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno.

Máte pocit že už nedochádza k žiadnym nedorozumeniam?

Dochádza ale je to lepšie ako pred pol rokom.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Naučila som sa predvídať čo bude nasledujúcim bodom. Najmä keď s osobou hovorím priamo a nie cez telefón, vďaka očnému kontaktu, ten vie byť veľmi nápomocný pre lepšiu interpretáciu zámerov a dobrou pomôckou k lepšiemu porozumeniu.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Každodenný kontakt, pretože čím ďalej tým lepšie českých kolegov a ich jednanie spoznávam.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení?

Možno sa spoznávať a viac mimo práce, niekam si spolu zájsť. Napríklad ráz za čas ísť s kolegami na spoločné večierky.

PRÍLOHA 12 ROZHOVOR S RESPONDENTOM CH

Vek: 50

Pohlavie: muž

Doba spolupráce s Nemcom: 6 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Prístup k práci. Sú viacej hierarchicky uvedomení. Viac si vážia a zohľadňujú osobu, ktorá stojí na proti nim. To je možno respektovanie a keď dostanú úlohy tak ich okamžite prímu a spoľahlivo zpracujú. Nemeckí kolegovia by sa pýtali či je to až tak nutné, a by premýšľali atď. A myslím si že Česi hneď splnia to čo sa od nich požaduje. Niesú tak nervózne, naši kolegovia sú viacej nervózne, Česi sú viacej sústredení, klidní. A udržiavajú si menší dištanc ako Nemci. Nemajú problém Vás potlapkať po pleciach, nemci sú v tomto viacej dištancovaní.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Možno cítime v Nemecku určitý konkurenčný boj a tlak byť úspešnými, lebo je to aj možno možné. Keď v Nemecku je možné byť úspešným, tak je možné že ľudia sú aj viacej orientovaní k tomu mať úspech a sú kvôli tomu viac v stresu.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Nie.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Nie.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie. Keď sa pozriem na naše prostredie tak si to neviem predstaviť. Myslím si že Nemec je viacej tvrdí a vy by ste ustúpili. Je to nefér ale to je moja domienka. Nemci sú tvrdší a lepšie sa presadia.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno. Myslím si že sa nedorozumenia odbúravajú.

Aké zmeny presne pociťujete?

Síce som žiadne veľké nedorozumenia s nimi nikdy nemal, možno je to tým že moji predci pochádzajú z Drážďan. Ale naučil som sa rozprávať s nimi a zistil som že, kompetencia nesúvisí s tým ako človek vystupuje. Človek trocha zo začiatku váhal, pretože nie sú niekedy úplne jazykovo stopercentní. Myslím si že by to bol taký prípad všade, pretože školský systém tu a tam sa odlišuje. Tým nehovorím že je horší alebo lepší, ale napriek tomu vidím, že sú odborne kompetentní. U Nemcov by som toľko neváhal, pretože vystupujú sebavedomejšie a vedia všetko zabaliť tak, aby zanechali dobrý dojem, ktorý je presvedčivejší.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Skúsenosti.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení

Stretávať sa aj mimo pracovnú dobu. V rámci pracovnej doby je to vždy u Nemcov trocha iné a ani tu nie je toľko času. Myslím si že by bolo fajn nájsť nejaké spoločné aktivity, napríklad cez deti.

PRÍLOHA 13 ROZHOVOR S RESPONDENTOM I

Vek: 49

Pohlavie: muž

Doba spolupráce s Nemcom: 12 rokov

Myslíte si že existujú kultúrne rozdiely medzi Čechami a Nemcami?

Áno.

Napadú Vás špecifické rozdiely v tomto smere na Čecha/Nemca, ktoré ste zaznamenali pri spoločnej práci ?

Vo všeobecnosti mám pocit, že naši, českí kolegovia sú otvorenejší a menej dištancovaní. Častejšie rozprávajú o osobnom živote na pracovisku ako my. Nemci si držia súkromie viacej v pozadí pri práci.

Napadajú Vás dôvody pre ich správanie?

Tak presný dôvod pre to neviem. Nemci viac rozdeľujú osobný život od pracovného. Je to zakorenené v našej výchove. Nie samozrejme všetci sú takí. Ale vo všeobecnosti je ten rozdiel rozpoznatel'ný.

Zažívate situácie, kedy nepochopíte jednanie druhej strany?

Niekedy mi príde, že sa až veľmi ospravedlňujú, aj keď nie je za čo. Viac sa vedia ovládať a možno sú aj skromnejší. Taký dojem z toho mám.

Zažívate situácie, kedy vaše jednanie nie je pochopené druhou stranou?

Nie, toho si niesom vedomý.

Vznikol na základe istých nedorozumení konflikt ktorý zasiahol celú organizáciu?

Nie.

Ako sa nedorozumenia vysvetlili?

Vysvetľujem si to väčšou slušnosťou i keď si myslím že pre Nemcov to môže vyznieť ako nízke sebavedomie, ktoré je rado zneužívané v prospech ostatných.

Pocit'ujete zmeny v chápaní Nemcov/ Čechov pri nadobúdaní skúseností?

Áno.

Aké zmeny presne pocit'ujete?

Zmenu v tom ako ich beriem. Nebral som ich zle to nie ale naučil som sa a čiastočne tiež prispôobil štýl, komunikovania s českými kolegami. Aj pri určitom statuse môže človek robiť

gramatické chyby, pričom to nie je o nedostatočnom vzdelaní ale o tom, že neovláda jazyk. V Nemecku je pre vybudovanie rešpektu správnosť jazyka dôležitá za každých okolností.

Čo Vám najviac napomáha k tomu aby ste Nemcov/ Čechov lepšie chápali?

Čo najčastejší kontakt a samozrejme doba po ktorú už spolupracujeme.

Čo by podľa Vás najviac pomohlo na predchádzanie takýchto nedorozumení

Každopádne poznávaním človeka a jeho kultúry, tým viem rozoznať čo je od charakteru a čo kultúrnou zvyklosťou.