

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Šmerdová

**Interkulturní komunikace jako součást výuky obchodní
angličtiny**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Jana Šmerdová

**Intercultural Communication as a Part of Business English
Teaching**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. května 2016

Jana Šmerdová

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu své diplomové práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá interkulturní komunikací, s důrazem na její postavení v rámci výuky obchodní angličtiny. V teoretické části jsou definovány pojmy kultura, komunikace, interkulturní komunikace a interkulturní kompetence. Práce seznamuje s nejznámějšími kulturními modely, komunikačními bariérami a popisuje současné postavení angličtiny jako obchodní *lingua franca*. Zpracovává i téma rozvoje interkulturní dimenze ve výuce obchodní angličtiny. Praktická část analyzuje výskyt interkulturních komponent v současných učebnicích obchodní angličtiny, dále analyzuje další materiály pro výuku interkulturní komunikace v rámci obchodní angličtiny, a to z pohledu tematického, metodického a výskytu interkulturních komponent. Seznamuje i ostatními typy materiálů jako jsou odborné časopisy a internetové zdroje.

Klíčová slova

bariéry interkulturní komunikace, interkulturní kompetence, interkulturní komponenta, interkulturní komunikace, kultura, kulturní modely, komunikace, neverbální komunikace, obchodní *lingua franca*, verbální komunikace

Annotation

This Diploma Thesis deals with intercultural communication as a part of Business English Teaching. The theoretical part provides a definition of culture, communication, intercultural communication and intercultural competence. It acquaints with famous cultural models, most important communication barriers, and describes the role of English as Business lingua franca. It also deals with development of intercultural dimension in Business English teaching. The practical part analyses occurrence of intercultural components in modern Business English textbooks, then analyses other materials for teaching intercultural communication as a part of Business English, using thematic and methodical approach and intercultural component analysis. It acquaints with other types of materials, such as professional magazines and websites.

Keywords

business lingua franca, communication, cultural models, culture, intercultural component, intercultural communication, intercultural communications barriers, intercultural competence, nonverbal communication, verbal communication

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KULTURA	11
1.1 Pojem kultura	11
1.2 Kulturní modely	12
1.2.1 Metaforické kulturní modely	12
1.2.2 Kulturní model podle Gerta Hofstedeho.....	15
1.2.3 Kulturní model podle FONSE Trompenaarse.....	22
1.2.4 Kulturní model podle Edwarda T. Halla	29
2 KOMUNIKACE.....	32
2.1 Pojem komunikace	32
2.2 Komunikace z hlediska použití komunikačních prostředků	37
2.2.1 Verbální komunikace	38
2.2.2 Neverbální komunikace	41
3 POJEM A DEFINICE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE.....	45
3.1 Pojem „interkulturní komunikace“	45
3.2 Definice interkulturní komunikace	47
4 BARIÉRY INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE.....	49
4.1 Komunikační bariéry	49
4.2 Předsudky	52
4.3 Stereotypy.....	54
4.3.1 Národní a etnické stereotypy.....	54
4.4 Etnocentrismus.....	58
4.5 Kulturní šok.....	60
5 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE JAKO OBLAST VĚDY.....	62
6 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE	66
6.1 Pojem interkulturní kompetence.....	67
6.2 Modely interkulturní kompetence.....	70
6.2.1 Víceúrovňové modely	71
6.2.2 Cyklické modely	75
6.2.3 Koncepční rámce společnosti WorldWork Ltd.....	79
6.3 Diagnostika interkulturní kompetence	83
6.3.1 Fantini – Assessing Intercultural Competence (AIC) – Hodnocení Interkulturní kompetence.....	84

6.3.2	Škála multikulturní kompetence univerzitních pracovníků.....	84
6.3.3	Kalifornská redukovaná škála multikulturní kompetence.....	85
6.3.4	Projekt INCA.....	86
7	OBCHODNÍ ANGLIČTINA JAKO LINGUA FRANCA	91
7.1	Angličtina jako světový jazyk – výhody a nevýhody.....	91
7.2	Co je lingua franca?.....	92
7.3	Angličtina jako obchodní lingua franca.....	94
7.4	Příklady z vlastní praxe	96
8	ROZVOJ INTERKULTURNÍ DIMENZE VE VÝUCE OBCHODNÍ ANGLIČTINY	97
	PRAKTICKÁ ČÁST	103
9	INTERKULTURNÍ KOMPONENTA V UČEBNÍCH OBCHODNÍ ANGLIČTINY A DALŠÍCH VÝUKOVÝCH MATERIÁLECH A ZDROJÍCH	103
9.1	Učebnice obchodní angličtiny	104
9.1.1	Přítomnost konceptu interkulturní komunikace a úroveň důležitosti tématu	107
9.1.2	Verbální a neverbální interakce	112
9.1.3	Obchodní kontext	113
9.1.4	Země a stereotypy	114
9.1.5	Závěry.....	116
9.2	Učebnice / publikace specializované na interkulturní komunikaci v angličtině.....	117
9.2.1	„Intercultural Business Communication“.....	119
9.2.2	„Communicating Across Cultures“	124
9.2.3	„Intercultural Resource Pack“	133
9.3	Další materiály vhodné k rozvoji interkulturní komunikace v anglickém jazyce.....	140
9.3.1	Časopisy	140
9.3.2	Internetové zdroje	142
9.4	Shrnutí	146
	ZÁVĚR	148
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	151
	SEZNAM ZKRATEK	156
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	157
	SEZNAM PŘÍLOH.....	159

ÚVOD

Tématem této diplomové práce bude *Interkulturní komunikace jako součást výuky obchodní angličtiny*. Autorka se rozhodla toto téma zpracovat především z osobního zájmu a na základě podnětů z vlastní pedagogické praxe, neboť se výuce obchodní angličtiny a školení interkulturní komunikace v angličtině ve firmách věnuje již řadu let. Podnětem byla bakalářská práce autorky „*Firemní výuka obchodní angličtiny*“, ve které věnovala právě tématu interkulturní komunikace jednu kapitolu. Během několika uplynulých let se však zvýšila poptávka firem proškolit své zaměstnance v interkulturní komunikaci. A to v reakci na větší globalizaci trhu či fúze a akvizice firem. Nejen manažeři, ale i zaměstnanci firem tak musejí čelit kulturním odlišnostem v každodenní komunikaci – a to jak osobní, telefonické, písemné či dnes stále častěji zprostředkované videokonferencemi.

Cílem této práce bude vymezit pojmy „kultura“, „komunikace“, „interkulturní komunikace“ a „interkulturní kompetence“. Dále též identifikovat a popsat různé kulturní modely, které nám mohou pomoci porozumět odlišnostem mezi kulturami a přiblížit chování i hodnoty jejich představitelů. Přiblížíme si i základní kulturní bariéry, které se mohou v průběhu interkulturní komunikace objevit a značně ztížit či dokonce znemožnit vzájemné porozumění. Pokusíme se také objasnit pozici anglického jazyka jakožto „obchodní *lingua franca*“ a výhody i nevýhody jejího používání v obchodním světě.

Práce bude koncipována jako teoreticko-praktická. V úvodních kapitolách teoretické části se bude autorka věnovat výkladu základních pojmů. Následující kapitoly přiblíží detailněji problematiku interkulturní komunikace a současné postavení anglického jazyka v obchodním světě i interkulturní komunikaci. V teoretické části vysvětlíme, jak studium jazyka a interkulturní komunikace může vést ke zvýšení sebeuvědomění a pochopení lidí z odlišného jazykového a kulturního prostředí. V jejím závěru nastíníme základní přístupy a metody rozvoje interkulturní dimenze a tréninku ve výuce obchodní angličtiny.

V praktické části bude srovnávací metodou provedena analýza učebnic a výukových materiálů obchodní angličtiny, které jsou v současnosti dostupné na českém trhu a které jsou tak ve větší či menší míře využívány pro výuku obchodní angličtiny, ať už ve firmách či veřejných kurzech jazykových škol. Autorka se zaměří na výskyt interkulturních komponent v těchto učebních textech. A to konkrétně nejen na výskyt v různých jazykových úrovních, ale i v různých sekcích (Intro/Warm up, čtení, poslech, psaní, hraní rolí, případové studie, diskuse apod.). Dále se autorka bude věnovat i výskytu interkulturních komponent v obchodním kontextu – tedy tématům v souvislosti s interakcí v pracovním prostředí (např. obchodní jednání, vyjednávání, vizitky, dárky, dress code apod.). Pozornost bude věnovat i zemím, které se učebních v textech vyskytují jako ukázkové. Seznámíme se se stěžejními aktuálními materiály pro studenty i lektory, které byly vydány v posledních letech, a zaplnily tak místo, které pro výuku interkulturního aspektu obchodní angličtiny na evropském trhu dlouho čekalo na své zaplnění.

Autorka se domnívá, že tato práce by v budoucnu mohla sloužit jako studijní materiál pro všechny, kdo se rozhodují pro trénink interkulturní komunikace (nejen) v angličtině nebo chtějí učit obchodní angličtinu a téma interkulturní komunikace je pro ně novým nebo ne příliš známým.

Všechny citace použitých cizojazyčných (nejen zahraničních) zdrojů uvede autorka ve vlastním překladu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURA

1.1 POJEM KULTURA

Pojem **kultura** (z lat. colo = vzdělávat, obdělávat, pěstovat; cultura = pěstování, vzdělávání) je jednou z centrálních kategorií společenských věd, ve svém nejširším pojetí vyjadřující „*specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“. ¹ Samotný pojem se uplatňuje v několika vědních disciplínách a nalezneme řadu jeho definic.

Zjednodušeně pak můžeme vymežit dvě skupiny pojetí kultury:

- širší pojetí – pojem kultura zahrnuje všechno, „*co vytváří lidská civilizace - tedy jednak **materiální výsledky** (artefakty) lidské činnosti, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak **duchovní výtvar** lidí, jako je umění, náboženství, morálka, zvyky, vzdělávací systémy, politika, právo aj.*“ ²
- užší pojetí (uplatňované v kulturní antropologii i v interkulturní psychologii) – pojem kultura „*je vztahován spíše k **projevům chování lidí** – tedy kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu.*“ ³

Velký sociologický slovník definuje „kulturu“ jako „*plastický a mnohovýznamový negenetický program činnosti jednotlivců a soc. skupin, který je fixovaný sociokulturní samoregulací a kulturní stereotypy, přetvářený společenskou činností a předávaný prostřednictvím kulturního dědictví. Kultura vystupuje v podobě: a) výtvorů lidské*

¹ PETRUSEK, M. a kol. *Velký sociologický slovník. Díl 1. A-O*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 548. ISBN 80-7184-164-1.

² PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 45. ISBN 978-80-7367-709-1.

³ Tamtéž, s. 45

práce (artefaktů), b) sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), c) idejí (kognitivních systémů), d) institucí organizujících lidské chování.“⁴

V této diplomové práci bude pojem kultura používán v jeho užším pojetí, tedy jako projevy chování lidí. Je důležité si uvědomit, že v tomto pojetí kulturu nedědíme, učíme se ji. Je dána našim sociálním prostředím a tento proces se v kulturní antropologii nazývá **enkulturace**, v interkulturní psychologii se pak můžeme setkat s pojmem **kulturní transmise**.

1.2 KULTURNÍ MODELY

1.2.1 METAFORICKÉ KULTURNÍ MODELY

Metaforické kulturní modely jsou nejjednodušším, avšak velmi názorným způsobem, jak ukázat jednotlivé projevy kultury. Často se používají právě ve výuce obchodní angličtiny. Uvedeme zde dva nejznámější a to model cibule (G. Hofstede) a model ledovce (Edward T. Hall), které názorně zobrazují jednotlivé vrstvy kultury, každý jiným pohledem.

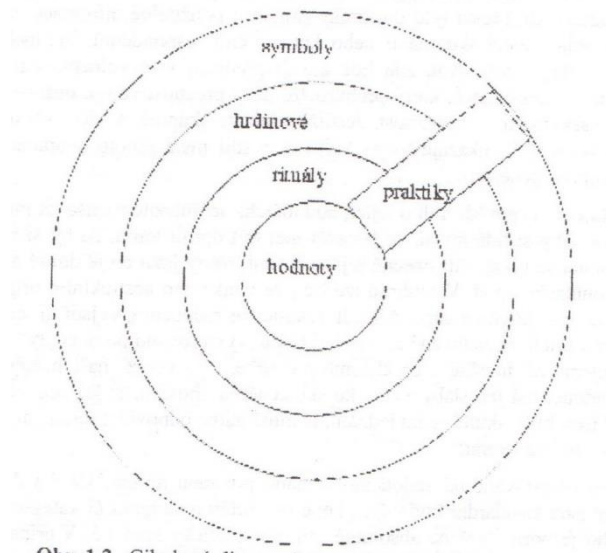
Model cibule podle G. Hofstedeho

Podle Gerta Hofstedeho tvoří kulturu čtveřice projevů: symboly, hrdinové, obřady a hodnoty. Na obr. 1 jsou znázorněny jako jednotlivé slupky cibule. Symboly jsou tedy těmi nej povrchnějšími projevy. Symboly, hrdinové a rituály jsou tu souhrnně označeny jako „praktiky“ (projevy praxe). *„Čím jsou, je vnějšimu pozorovateli zřejmé; jejich kulturní význam však zůstává skryt a spočívá právě a jen v tom, jak jsou tyto projevy chápány příslušníky dané kultury.“⁵*

⁴ PETRUSEK, M. a kol. *Velký sociologický slovník. Díl 1. A-O*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 548-549. ISBN 80-7184-164-1.

⁵ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 9. ISBN 80-85899-72-8.

Obrázek 1: „Cibulový model“ úrovní projevu kultury (G. Hofstede)



Zdroj: HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 9. ISBN 80-85899-72-8.

Hofstede charakterizuje jednotlivé vrstvy kultur následovně ⁶:

- symboly - slova, gesta, obrazy, předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy. Nové symboly vznikají, staré zanikají. Symboly jedné kulturní skupiny jsou často napodobovány jinými.
- hrdinové – osoby žijící nebo zesnulé, skutečné i vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a slouží jako příklad ostatním. Patří sem i postavy fantazijní, komiksové či televizní (např. Batman, Asterix apod.).
- obřady – kolektivní činnosti „vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečné, které jsou však společensky považovány za podstatné: samy jsou

⁶ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 8-9. ISBN 80-85899-72-8.

proto důvodem toho, aby byly prováděny.“⁷ (např. způsob, jakým zdravíme, společenské a náboženské ceremonie).

- hodnoty – všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty patří mezi to první, co si děti osvojí. Nikoli vědomě, ale implicitně. Dítě kolem desátého věku má již osvojeny základy svého hodnotového systému a v pozdějším věku se tento systém jen obtížně mění. Není to však nemožné a často se tak děje následkem životně významných (často negativních) událostí.

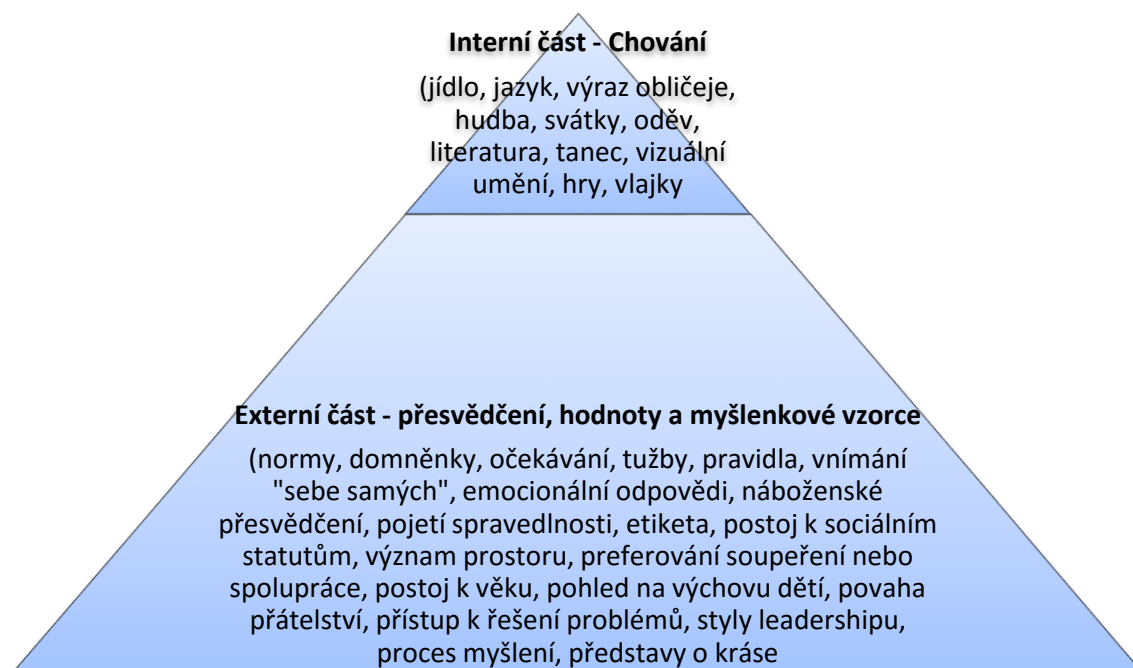
Model ledovce podle Edwarda T. Halla

V roce 1976 použil antropolog E.T. Hall k vysvětlení jednotlivých kulturních vrstev přirovnání k modelu ledovce. Podle Halla vrstvy kultury připomínají ledovec, neboť je můžeme rozdělit na 2 části – vrchní, která je nad hladinou a je tedy viditelná na pohled (a tvoří cca 10 %) je **externí** část kultury, spodní část skrytá pod hladinou (tvořící cca 90 %) je její **interní** část.

Externí část tvoří vše, co je na první pohled viditelné, pozorovatelné – tedy vnější projevy našeho chování. Vnější část je pak tvořena přesvědčeními, hodnotami a myšlenkovými vzorci. Ty jsou skryty pod hladinou a chceme-li je poznat, musíme v dané kultuře určitý čas pobývat.

⁷ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 9. ISBN 80-85899-72-8.

Obrázek 2: „Model ledovce“ vrstev kultury (podle Edwarda T. Halla)



Zdroj: [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://opengecko.com/geckoview/wp-content/uploads/2011/03/Cultural-Iceberg-opengecko.jpg>

1.2.2 KULTURNÍ MODEL PODLE GERTA HOFSTEDEHO

Nizozemský psycholog Gert Hofstede ve své knize „Kultura a organizace. Software lidské mysli“ publikoval výsledky svého desetiletého výzkumu v 70. letech 20. století hodnot lidí z více než padesáti zemí světa. Výhodou výzkumu bylo, že všichni respondenti pracovali na místních pobočkách jedné velké mnohonárodnostní korporace – IBM. Tito zaměstnanci představovali srovnatelné vzorky. Byli si totiž podobní ve všech ohledech až na národnost. Jejich odpovědi na národnostní rozdíly tak byly více než zřetelné.⁸

⁸ Bohužel, výsledky pro Českou republiku, resp. tehdejší Československo, z Hofstedeho výzkumu samozřejmě nemáme. Nicméně Katedra psychologie a sociologie managementu VŠE v Praze spolu s Katedrou anglického jazyka, provedli řadu výzkumů v rámci interkulturní komunikace v České republice. Jednou z metod, které použili, byl i Hofstedeho kvantitativní dotazník VSM 94. Takže určité výsledky pro porovnání jsou k dispozici. Zjištěné hodnoty jsou uvedeny v příloze A.

Základní problémové oblasti označil Hofstede jako dimenze. Stanovil takto původně 4 kulturní dimenze:

1. vzdálenost moci,
2. kolektivismus vs individualismus,
3. feminita vs maskulinita,
4. vyhýbání se nejistotě.

Později k nim přibyla pátá dimenze rozdílů mezi národními kulturami, kterou objevil Michael Harris Bond, Kanadčan žijící mnoho let na Dálném východě. Hofstede vycházel ze „západního“ způsobu myšlení. Bond zkoumal hodnoty různých národů na základě dotazníku vytvořeného pro „východní kultury“. Pátou dimenzí se tak stala:

5. dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

Ve spolupráci s Gertem Janem Hofstedem a Michaelem Minkovem se výzkum rozšířil již na 93 zemí a přidal ve třetím a upraveném vydání své knihy Hofstede ještě šestou dimenzi:

6. benevolence vs sebeovládání.

Hofstede detailně popisuje, jak se jednotlivé dimenze projevují v rodině, ve škole, na pracovišti a v samotném státě. V rodině a ve škole se totiž vytváří hodnotový systém, na němž je Hofstedeho definice kultury postavena. Pracovní prostředí pak bývá pokračováním těchto hodnot a nejvyšším celkem je pak stát. Bohužel v této diplomové práci není prostor pro detailnější charakteristiku dimenzí, proto se s ohledem na téma této práce omezíme pouze na pracovní prostředí.

Přibližme si tedy nyní jednotlivé kulturní dimenze. V porovnávání národů používal Hofstede skóru pro každou zemi a to na škále od 0 do 120 pro každou dimenzi, kde 120 je maximální hodnota.

1. Vzdálenost moci (Power Distance Index – PDI)

Hofstede definuje vzdálenost moci „jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“⁹

Země s velkou vzdáleností moci:

- nadřízení a podřízení považují jedni druhé za existenciálně nerovné,
- hierarchie moci je na této existenciální nerovnosti založena,
- organizace centralizují moc, jak je to jen možné a do co nejmenšího počtu rukou,
- od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne,
- je tu hodně vedoucích, uspořádaných do hierarchií osob o mnoha úrovních podřízenosti a nadřízenosti,
- vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou v organizacích s velkou vzdáleností moci často nebyty emocemi.

Země s malou vzdáleností moci:

- podřízení a nadřízení se považují za existenciálně rovné,
- hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, protože je to potřebné – tyto role se mohou měnit,
- organizace bývají decentralizovány, hierarchické pyramidy jsou ploché.¹⁰

Původy rozdílů ve vzdálenosti moci jsou dány jednak historicky, ale i geograficky (zeměpisná šířka země – čím vyšší šířka, tím nižší PDI; velikost populace – větší populace je sdružena s vyšším PDI; bohatství země – bohatší země mají tendenci mít nižší PDI).¹¹

⁹ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 23. ISBN 80-85899-72-8.

¹⁰ Tamtéž, s. 28-29.

¹¹ Tamtéž, s. 35.

2. Kolektivismus vs individualismus (Individualism versus Collectivism - IDV)

Tuto dimenzi můžeme definovat následovně: „*Individualismus* přísluší společnosti, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že se každý stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnosti, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost.“

12

Individualistické společnosti:

- zaměstnanci jednají v souladu se svým vlastním zájmem a práce by měla být organizována tak, aby se jejich zájem a zájem zaměstnavatele shodoval,
- zaměstnanci jsou lidé s vlastními (ekonomickými a psychologickými) potřebami,
- management je managementem jednotlivců,
- podřízení mohou být přemístováni jako jednotlivci,
- jsou-li poskytovány bonusy a prémie, jsou vázány na individuální výkon.

Kolektivistické společnosti:

- zaměstnavatel nepřijímá pouze jednotlivce, ale osobu, patřící k určité skupině „my“,
- zaměstnanec bude vždy jednat se zájmy této skupiny, i když ty se nemusí shodovat s jeho vlastními individuálními zájmy,
- management je managementem skupin.¹³

S ohledem na tuto dimenzi je třeba podotknout, že manažerské techniky a výcvikové kurzy byly vyvinuty v individualistických kulturách. Jako takové jsou založeny na jiných kulturních předpokladech, které pro kolektivistické kultury nemusejí platit.

¹² HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 40. ISBN 80-85899-72-8.

¹³ Tamtéž, s. 50-51.

Z pohledu obchodních jednání je důležitý fakt, že „v kolektivistické společnosti musí být ustanoven vztah důvěry před tím, než se může začít s obchodem. Prostřednictvím tohoto vztahu je druhý adoptován do skupiny „my“ a tím získává nárok na zvláštní péči. [...] Pro kolektivistickou mysl jsou důvěryhodné jen fyzické osoby a prostřednictvím těchto osob pak též jejich přátelé a kolegové, avšak neosobních entit, jakými jsou obchodní společnosti, se to netýká. Souhrnně můžeme říci, že pro kolektivistickou mysl je vždy osobní vztah důležitější než úkol, a proto musí být ustaven jako první; v individualistické společnosti je úkol považován za důležitější než jakýkoli osobní vztah.“¹⁴

3. Maskulinita vs feminita (Masculinity versus Femininity - MAS)

Hofstede označuje pojmy maskulinní a feminní společenské, kulturou určené role (rodové role). „Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života; feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“¹⁵

Maskulinní společnosti:

- rodina v maskulinní společnosti provádí socializaci dětí směrem k průbojnosti, ctižádostivosti a soutěživosti,
- rodina, ale i organizace odměňují na základě spravedlnosti, tj. každého podle jeho výsledků,
- maskulinní manažer je průbojný, rozhodný a „agresivní“, k rozhodnutí dospívá sám, na základě faktů,
- maskulinní země se snaží vytvářet výkonnou společnost.

¹⁴ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 53. ISBN 80-85899-72-8.

¹⁵ Tamtéž, s. 64.

Feminní společnost:

- rodina socializuje děti ke skromnosti a k solidaritě,
- organizace odměňuje lidi spíše na základě rovnosti, tj. každému podle jeho potřeb,
- manažer ve feminní společnosti je méně výrazný, spíše intuitivní než rozhodný, zvyklý hledat obecný souhlas,
- femininní země usilují o společnost blahobytu.¹⁶

4. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index – UAI)

Hofstede definuje vyhýbání se nejistotě jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané skupiny cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je kromě jiného vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel.*“¹⁷

Pojem „vyhýbání se nejistotě“ bývá často zaměňován s pojmem „vyhýbání se riziku“. V žádném případě se však nejedná o totéž. Riziko se vztahuje k něčemu konkrétnímu a může být vyjádřeno jako procento pravděpodobnosti toho, že nastane určitá událost. Naproti tomu k nejistotě žádná pravděpodobnost připojena není. „*Je to situace, ve které se může stát cokoli a my nemáme ani tušení co.*“¹⁸

Země se silným vyhýbáním se nejistotě:

- nesnášení nejednoznačné situace,
- lidé hledají ve svých organizacích a institucích strukturu, která bude zárukou předvídatelnosti jednoznačnému porozumění situacím,
- existence velkého množství formálních zákonů a neformálních zvyklostí – určují práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců.

¹⁶ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 73-74,76. ISBN 80-85899-72-8.

¹⁷ Tamtéž, s. 87.

¹⁸ Tamtéž, s. 90.

Země se slabým vyhýbáním se nejistotě:

- často hrůza z formálních pravidel,
- pravidla zaváděna jen v případech absolutní nutnosti,
- chování je dáno veřejnosti přijatým zvykem, který je posilován společenskou kontrolou.¹⁹

5. Dlouhodobá vs krátkodobá orientace (dříve Pragmatická vs Normativní) (Long-Term Orientation - LTO, dříve PRA)

Tato později přidaná pátá dimenze odkazuje na stupeň, s jakým lidé mají potřebu vysvětlit nevysvětlitelné. Úzce souvisí s religiozitou a nacionalismem. Vzhledem k tomu, že tato dimenze byla přidána později, dat z jejího výzkumu je mnohem méně.

Země s dlouhodobou orientací:

- vytrvalost, úpornost v dosahování jakéhokoli cíle,
- šetrnost – vede k úsporám a dostupnosti kapitálu pro další investice.

Země s krátkodobou orientací:

- osobní stabilita a pevnost – její přílišné zdůrazňování může vést k menší iniciativě, riskování a připravenosti ke změnám, které jsou ovšem pro podnikatele na rychle se měnícím trhu nezbytností.²⁰

V dnešním obchodním světě se proto přechod od krátkodobé k dlouhodobé orientaci jeví jako velmi žádoucí. Z důvodu hospodářského růstu i z nutnosti přežít ve světě s omezenými zdroji.

¹⁹ HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 93-94. ISBN 80-85899-72-8.

²⁰ Tamtéž, s. 131.

6. Benevolence vs sebevládání (Indulgence versus Restraint – IVR)

Tato dimenze je ze všech nejnovější, a proto v jejím případě je dat z uskutečněných výzkumů nejméně. V zásadě se dá říci, že měří štěstí – zda jsou prosté radosti uspokojeny či ne.

Země s vysokým IVR skórem, tj. velkou mírou benevolence definuje Hofstede jako „společnosti, které umožňují poměrně volné uspokojení základních a přirozených lidských tužeb, souvisejících s radostí ze života a užíváním si ho.“²¹

Země s nízkým IVR skórem, tj. velkou mírou sebevládání definuje jako „společnosti, které kontrolují uspokojení potřeb a regulují je prostřednictvím striktních sociálních norem.“²²

1.2.3 KULTURNÍ MODEL PODLE FONSE TROMPENAARSE

V roce 1997 vydali konzultanti managementu Fons Trompenaars a Charles Hampden-Turner knihu s názvem “Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business”, kde identifikovali 7 kulturních dimenzí.

Trompenaars a Hampden-Turner vytvořili po 10 letech výzkumu model preferencí a hodnot lidí v desítkách kultur po celém světě. V jeho rámci obeslali svými dotazníky více než 46 000 manažerů ve 40 zemích. Vzhledem k tomu, že výzkum stále probíhá, dosáhl počet účastníků výzkumu už úctyhodných 80 000 respondentů.

Trompenaarsův model kulturních odlišností vytváří rámec pro interkulturní komunikaci obecně aplikovatelný na obchod a management.

²¹ HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. [online]. [2016-5-15]. Dostupné z: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

²² Tamtéž.

Podle F. Trompenaarse je *“kultura způsob, jakým skupina lidí řeší problémy a řeší dilemata.”*²³ Každá kultura se odlišuje od jiných specifickým způsobem, jakým tyto řeší problémy. 7 kulturních dimenzí rozdělili do 3 částí:

1. vztahy s lidmi (5 dimenzí),
2. postoje nahlížení na čas (1 dimenze),
3. postoje nahlížení na okolní prostředí (1 dimenze).

Některé z dimenzí jsou totožné s Hofstedovými dimenzemi, jiné reprezentují poněkud jemnější diferenciaci kulturních rozdílů.

1. **Vztahy s lidmi** ²⁴:

a) **universalismus vs partikularismus**

Tato dimenze odpovídá na otázku - Co je více důležité, pravidla nebo vztahy?

Univerzalistické chování je založeno na pravidlech. Jako takové má tendenci bránit se všemu, co by mohlo pravidla oslabit. Panuje tu strach, že pokud začnete dělat výjimky nelegálního chování, celý systém se zhroutí. Universalismus je víra, že myšlenky a postupy platí všude, bez jakýchkoli změn. Lidé se snaží jednat s ostatními spravedlivě, a to na základě pravidel, ale pravidla upřednostňují před vztahy.

Typické kultury: USA, Austrálie, Německo, Velká Británie, Kanada, Nizozemsko, Nový Zéland, Skandinávie, Švýcarsko

Partikularismus se zaměřuje na výjimečnou povahu životních situací. Věří, že každá okolnost, každý vztah nám ukládá pravidla, podle kterých máme žít. Konkrétní osoba není občan, ale můj přítel, manželka, dítě atd. a musím je chránit, lhostejno co říkají

²³ Trompenaars, F. In. BOČÁNKOVÁ, M a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 19. ISBN 80-245-1081-2.

²⁴ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 19-22. ISBN 80-245-1081-2.

The Seven Dimensions of Culture . [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>

pravidla. Přátelství je speciálním závazkem, a proto má přednost. Odpovědi na situace se mohou měnit podle toho, co se děje v daném okamžiku a kdo se na něm podílí.

Typické kultury: Rusko, Latinská Amerika, Čína

„Na základě těchto zjištění Trompenaars navrhuje, že by se lidé z partikularistických kultur obchodně spolupracující s univerzalistickými kulturami, měli připravit na racionální, profesionální argumentaci a přístup „pojdme k věci“.

Na druhou stranu, když lidé z univerzalistických kultur obchodují v partikularistickém prostředí, měli by očekávat přístup, kde je jejich obchodní protějšky budou chtít lépe poznat, tedy small talk, dokud nenastane atmosféra kladných vztahů a důvěry.“²⁵

b) individualismus vs kolektivismus

Tato dimenze odpovídá na otázku – Fungujeme jako skupina nebo jako jednotlivci?

Individualismus je často považován za znak moderní společnosti. Věří v osobní svobodu a výsledky. Věří, že se každý může sám za sebe rozhodovat a zodpovídat za sebe. Individualismus nahlíží lidi jako individuality, jednotlivce.

Typické kultury: USA, Kanada, Velká Británie, Skandinávie, Nový Zéland, Austrálie, Švýcarsko

Kolektivismus je typický pro tradiční společnosti. V kolektivismu je skupina mnohem více důležitá než jednotlivci a lidé na sebe nahlíží jako na skupinu. Skupina poskytuje záruku bezpečí a pomoci, výměnou za loajalitu.

Typické kultury: Latinská Amerika, Afrika, Japonsko

²⁵ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 20. ISBN 80-245-1081-2.

„V případě obchodních vztahů obchodníci s kolektivní kulturou dávají přednost pluralitní reprezentaci – vyjednávání ve skupině. V případě, že musejí čelit nepředvídatelným situacím, chtějí otázky vzájemně konzultovat. Neradi rozhodují sami. Jsou to pouze delegáti těch, kdo je vyslali.

Rozhodování a vyjednávání v kulturách s vysokou měrou individualismu je činěno jednotlivci, kteří se za ně cítí zodpovědní.“²⁶

c) neutrální vs emocionální/afektivní

Tato dimenze odpovídá na otázku – Máme dát najevo své emoce?

V neutrálních kulturách lidé neprojevují emoce, potlačují je. Jejich jednání je více ovlivněno rozumem než pocity. Lidé nemají tendenci odhalovat, co si myslí nebo jak se cítí.

Typické kultury: Velká Británie, Švédsko, Nizozemsko, Finsko, Německo

V emocionálních kulturách lidé naopak projevují své emoce, a to spontánně, i v pracovním prostředí. Často se smějí, hovoří nahlas, když jsou nadšení i rozrušení, s každým se vřele přivítají. Tyto kultury nejen akceptují prožívání emocí, ale dokonce je vítají.

Typické kultury: Itálie, Francie, Španělsko, země Latinské Ameriky

„Trompenaars doporučuje osobám z emocionálních kultur při obchodování s neutrálními kulturami, že by si měli uvědomit, že nedostatek emocí neznamená nezájem nebo nudu, ale spíše že lidé z neutrálních kultur neradi vyjadřují své emoce. A naopak, ti z neutrálních kultur, kteří obchodují s afektivními kulturami, by neměli být rozladěni, pokud se jejich protějšky začínají chovat živě, vzrušeně, a měli by se snažit na toto afektivní chování odpovídat.“²⁷

²⁶ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 20. ISBN 80-245-1081-2.

²⁷ Tamtéž, s. 20-21.

d) specifický vs difúzní

Tato dimenze odpovídá na otázku – Jak moc oddělujeme náš osobní a profesní život?

Specifické kultury jsou takové, kde lidé mají poměrně širokou zónu veřejného prostoru a jsou ochotni do něj pustit poměrně velké množství lidí. Na druhou stranu si pečlivě chrání svou relativně malou osobní zónu, do které pustí jen nejbližší přátele a blízké. Striktně oddělují svůj pracovní a osobní život. Věří, že vztahy nemají až tak velký vliv na pracovní úkoly, a ačkoli jsou dobré vztahy důležité, věří, že lidé spolu dokáží pracovat i bez dobrých vztahů.

Typické kultury: USA, Velká Británie, Švýcarsko, Německo, Skandinávie, Nizozemsko

V difúzních kulturách je naopak veřejná a soukromá zóna podobné velikosti a překrývají se. Dobré vztahy tu jsou nezbytné pro uskutečnění obchodních cílů. Věří, že jejich vztahy s ostatními budou stejné, ať už jsou v práci nebo mimo ni. Lidé tráví čas se svými kolegy a klienty i mimo pracovní dobu.

Typické kultury: Argentina, Španělsko, Rusko, Indie, Čína

„Nedorozumění nastávají, pokud jsme v pokušení snadným přístupem do veřejné zóny specifické kultury a vysvětlujeme si ji, jako pozvání do zóny osobní. Na druhou stranu, jakkoli je veřejná zóna specifických kultur široká, není příliš závazná a s nejistou hranicí. Lidé tak mohou být zklamáni a říkat si: „Nejprve se ke mně chová jako k příteli, sděluje mi osobní věci a pak se chová jako cizí člověk.“

Specifické kultury naproti tomu považují lidi z difúzních kultur za velice odtážené a formální. Nejsou ihned přátelští.“²⁸

²⁸ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 21. ISBN 80-245-1081-2.

e) úspěch vs přisuzování

Tato dimenze odpovídá na otázku – Musím prokázat své schopnosti/kvality, abych dosáhl určitého statutu, nebo je mi tento dán?

V kulturách zaměřených za úspěch, si každý musí určitý status vydobýt na základě svých kvalit a tím, čeho dosáhli. Věří, že lidé jsou tím, co dělají a podle toho stanovují váš význam, vaši hodnotu. Tyto kultury oceňují výkon, bez ohledu na to, kdo jste.

Typické kultury: USA, Kanada, Austrálie, Skandinávie

Kultury s převahou přisuzování jsou takové, kde je váš status založen na tom, kdo jste. Status tu může být určen věkem, pohlavím, sociálními kontakty. Moc, titul a pozice jsou důležité a definují chování.

Typické kultury: Francie, Itálie, Japonsko, Saudská Arábie

„Trompenaars doporučuje, obchodují-li lidé z kultury s převahou úspěchu s kulturami s převahou přisuzování, měli by se ujistit, že je v jejich skupině někdo starší, seniorního postavení, kdo zastává formální postoje a měli by respektovat status a vliv svých protějšků v jejich skupině. Na druhou stranu, když jednotlivci z kultury s převahou přisuzování jednají s kulturou s převahou úspěchu, měli by si být jisti, že má jejich skupina potřebná data, technické poradce, a lidi se znalostmi, kteří by jejich obchodní protějšky přesvědčili, že jsou výkonní.“²⁹

2. Postoje nahlížení na čas

Kultury se odlišují i svým nazíráním na čas.

Tyto dimenze odpovídají na otázku – Děláme jednu věc v určitém čase nebo několik věcí najednou?

²⁹ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 21-22. ISBN 80-245-1081-2.

Rozdělit je můžeme na následující dimenze:

a) sekvenční/postupný čas

Lidé v těchto kulturách upřednostňují, když jsou události po pořádku po sobě. Kladou důraz na dochvilnost, plánování (a plánu se drží) a striktní dodržování harmonogramu. Tyto kultury vyznávají úsloví „čas jsou peníze“ a nemají rádi, když se jim jejich rozvrh změní. Často věnují pozornost v určitém čase jen jednomu plánu.

Typické kultury: Německo, Velká Británie, USA

b) synchronní čas

Lidé v kulturách s vnímáním synchronního času, vnímají minulost, současnost a budoucnost jako navzájem propojené časové úseky. Často pracují na několika projektech najednou a plány i závazky jsou pro ně flexibilní. Schůzky jsou jen přibližné a mohou se změnit každým okamžikem. Časový plán je podřízen vztahům.

Typické kultury: Japonsko, Argentina, Mexiko

3. Postoje nahlížení na okolní prostředí

Kultury mohou být posuzovány i podle toho, jak se lidé zabývají svým prostředím.

Tyto dimenze odpovídají na otázku – Máme naše prostředí pod kontrolou nebo naše prostředí kontroluje nás?

Dimenze jsou v tomto případě následující:

a) vnitřní/interní zaměření

Lidé věří, že mohou řídit přírodu, své prostředí tak, aby dosáhli svých cílů. Zahrnuje to, i jak pracují v týmu a v organizacích.

Typické kultury: Izrael, USA, Austrálie, Nová Zéland, Velká Británie

b) vnější zaměření

Lidé věří, že je příroda nebo jejich prostředí ovládá. Musí s nimi pracovat, aby dosáhli svých cílů. V práci i ve vztazích se zaměřují na jednání druhých a snaží se vyhnout konfliktům. Často potřebují ujištění, že odvádějí dobrou práci. Mají pocit, že okolní svět je mimo jejich kontrolu a je silnější než jejich osobnost.

Typické kultury: Čína, Rusko, Saudská Arábie

„Jednou z věcí, na které se Trompenaars dotazoval manažerů, bylo, aby si vybrali mezi následujícími výroky:

- 1. Co se děje, je důsledek mé činnosti.*
- 2. Někdy mám pocit, že nemám dostatečnou kontrolu nad směrem, kterým se můj život ubírá.*

Manažeři, kteří věří, že mají své okolí pod kontrolou, jsou vnitřně zaměřeni. Ti, kteří věří, že je prostředí ovládá a nemůžou s tím mnoho udělat, jsou vnějšího zaměření. Svět má pro ně mocnější než osobnost.“³⁰

1.2.4 KULTURNÍ MODEL PODLE EDWARDA T. HALLA

Americký antropolog Edward T. Hall přináší svůj pohled na klíčové kulturní faktory v několika svých knihách.

V knize „Beyond Culture“ z roku 1976 rozlišuje dva základní kulturní faktory: vysokokontextuální a nízkokontextuální.

³⁰ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 22. ISBN 80-245-1081-2.

1. Kultury

a) vysokokontextuální kultury (implicitní kultury)

Implicitní kultury využívají implicitní a neverbální komunikaci. Často za použití metafor a čtení mezi řádky. To může vést k tomu, že je pro ostatní lidi, kteří takovéto komunikaci nerozumějí, poněkud matoucí. V takovýchto kulturách je podstatný význam slov, neboť některé slovo kontext nevyslovených významů aktivuje a jiné, byť významově blízké, nikoli.

Hlavní znaky vysokokontextuální kultury:

- implicitní zprávy, mnoho neverbální komunikace,
- vnitřní centrum kontroly a osobní přijetí neúspěchu,
- rezervované reakce, niterné pocity,
- silné rozlišování mezi vnitřní skupinou a mimo skupinu,
- silný smysl pro rodinu,
- silná pouta uvnitř rodiny a komunity,
- velký závazek vůči dlouhodobým vztahům - vztahy jsou důležitější než úkol,
- čas je flexibilní veličina - postup je důležitější než výsledný produkt.³¹

Typické kultury: Japonsko, Čína

b) nízkokontextuální kultury (explicitní kultury)

V těchto kulturách je vše vyjádřeno explicitně a přímo. Ovšem jen málo je považováno za samozřejmé. Je zapotřebí více vysvětlování, které ale na druhou stranu eliminuje možnost nedorozumění. I host-nezasvěcený se v komunikaci lépe orientuje. Lidé se nespolehají na kulturní kontext, význam slov zpřítomňují sami. Větší důraz na verbální než neverbální komunikaci.

³¹ *Hall's cultural factors*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

Hlavní znaky nízkokontextuální kultury:

- otevřené a explicitní zprávy, které jsou jednoduché a jasné,
- vnější centrum kontroly a viny ostatních na neúspěchu,
- viditelné vnější reakce,
- flexibilní a otevřené schéma skupiny, které je možné změnit, je-li to potřeba,
- křehké pouto mezi lidmi, malý smysl pro loajalitu,
- malé závazky ve vztazích – úkol je přednější než vztahy,
- čas je vysoce organizovaný – výsledný produkt je důležitější než proces.³²

Typické kultury: germánské kultury

Ve svých ostatních známých knihách „Silent Language“ z roku 1959 a „The Hidden Dimension“ z roku 1966 rozvíjí Hall koncept času a prostoru v různých kulturách.

2. Čas

a) monochronní koncept času

Monochronní kultury vnímají čas a používají ho postupným, lineárním způsobem. To se projevuje např. pečlivým plánováním a organizováním dopředu, očekáváním dochvilnosti a dodržováním termínů. Znamená to zaměřit se pouze na provádění jedné věci v daném čase. Tento přístup je bližší západním kulturám (v různé míře), které jej zohledňují v „time managementu“, tedy germánským anglo-saským kulturám.

b) polychronní koncept času

Polychronní kultury charakterizuje simultánnost různých aktivit, přičemž přednost mají jednotlivci spíše než stanovený harmonogram. Časové plány se zanedbávají, program a projekty lze lehce a často měnit. Vztahy a lidé jsou mnohem více důležitější

³² *Hall's cultural factors*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

než úkol. Dochvilnost je záležitostí relativní. Tento přístup je blízký latinskoamerickým kulturám a románským kulturám.

Tyto dva přístupy v interkulturním setkávání hrají významnou roli. „*Monochromatický člověk bude vnímat polychromatické osoby jako někoho, kdo má vždy zpoždění, odbočujícího a nezdvořilého, protože mrhá naším časem. Na druhou stranu, polychronní člověk pohlíží na monochronní lidi jako na hrubé, přímé, se sklonem řídit, bez ohledu na osobní vztahy, a nezdvořilé.*“³³

2 KOMUNIKACE

2.1 POJEM KOMUNIKACE

Pojem **komunikace** vznikl z latinského *communicatio* = sdělení, oznámení od *communicare* = radit se s někým, dorozumívat se, spojovat, sdílet. V širším smyslu lze definovat komunikaci jakožto výměnu informací. Ani pro komunikaci obecně platná definice, ke které by se přikláněla většina autorů, neexistuje a autoři ji definují s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření.

Uvedme alespoň několik definic z těch, které pro názornost předkládá z nejrůznějších slovníků a odborných publikací J. Vymětal ve své knize „Průvodce úspěšnou komunikací“:

- „*proces přenosu a výměny informací v jakékoli formě, realizovaný mezi jednotlivými lidmi a projevující se nějakým účinkem,*
- *proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením),*
- *proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako obousměrný proces,*

³³ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 27. ISBN 80-245-1081-2.

- *proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka,*
- *proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů,*
- *proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,*
- *nej důležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství, zahrnující i sebe prezentaci a sebepotvrzování (psychologické hledisko).“³⁴*

Komunikace je vždy zaměřena na dosažení určitého **cíle**. Tím může být:

- *"výměna informací – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, sounáležitosti, bezpečí apod.,*
- *ovlivňování chování lidí – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržnosti skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny,*
- *ovlivňování mezilidských vztahů mezi jednotlivci i k vlastní osobě – vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, zajištění fungování společnosti, komunikace mezi různými institucemi, udržování kulturní integrity zajišťováním životnosti jazyka.“³⁵*

Realizace komunikačního cíle vyžaduje promyšlení a vytvoření **komunikačního plánu**, který zahrnuje témata, představu o jejich rozvržení, volbu komunikačních postojů a výběr široké škály prostředků (jazykových, paralingvistických, neverbálních, tematických či vizuálních atd.). Komunikační plán v průběhu času prochází četnými modifikacemi a úpravami. Postup realizace od uspořádání prvotního komunikačního

³⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 22-23. ISBN 978-80-247-2614-4.

³⁵ Tamtéž, s. 24.

plánu až po naplnění základního cíle komunikačního procesu, se označuje jako **komunikační strategie**.³⁶

Dnes se velice často, zejména v personalistice a v managementu, používá pojem **komunikační kompetence**, které by měly být jedním z předpokladů manažerské způsobilosti. Tímto pojmem se rozumí „soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných. Jedná se o souhrn sociálních, psychických, semiotických (pragmatických, sémantických, gramaticko-výrazových) hodnot, norem, pravidel a operací, které umožňují aktivní účast v komunikačních procesech.“³⁷

V rámci komunikační kompetence můžeme rozlišovat následující dimenze:

- „lingvistická složka – schopnost používat a správně interpretovat pravidla fonetická, fonologická, morfologická, syntaktická, sémantická a jiné kódy,
- paralingvistická složka či kontext – gesta, řeč těla,
- sociolingvistická složka nebo kontext – schopnost používat a interpretovat různé typy projevu, které závisejí na proměnných faktorech komunikační situace a na pravidlech, která charakterizují daný typ komunikace, např. nehovoříme stejným způsobem s kamarádem jako s naším nadřízeným nebo s cizincem,
- sociokulturní složka nebo koncepce – znalost kultury obchodního partnera (např. jeho vnímání času, škálu hodnot apod.),
- strategická složka – schopnost používat verbální a neverbální strategie k uskutečnění a udržení kontaktu se zahraničními partnery a které řídí komunikační proces ve shodě se záměry mluvčího.“³⁸

Mnozí učitelé anglického obchodního jazyka mají tendenci podléhat tradičnímu pojetí výuky angličtiny s důrazem na lingvistickou složku a ostatní složky opomíjejí. Otázkou je, zda tak činí z pouhé setrvačnosti, nebo zda mají sami nedostatky ve znalosti

³⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 25. ISBN 978-80-247-2614-4.

³⁷ Tamtéž, s. 25.

³⁸ BOČÁNKOVÁ, M. a kol. *Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 5. ISBN 80-245-1081-2.

sociokulturních a kulturních odlišností a schopnosti je při výuce obchodní angličtiny používat.

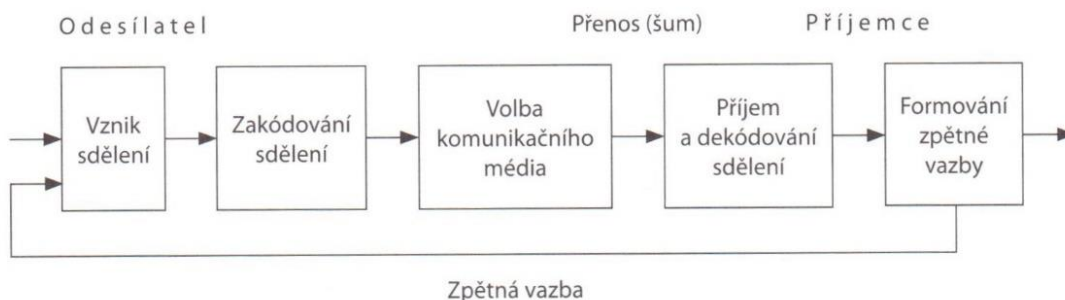
Dalším pojmem z oblasti komunikace jsou **komunikační dovednosti**, které jsou souborem „úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. Mezi základní komunikační dovednosti zpravidla řadíme poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení a psaní a vnímání neverbální komunikace.“³⁹

Abychom však obstáli v interkulturním prostředí, potřebujeme kromě komunikačních dovedností disponovat ještě jazykovými dovednostmi, a především interkulturními kompetencemi (viz kap. 6). Jde tedy o kombinaci mnoha prvků a dovedností, které si postupně v průběhu doby osvojujeme. Jedná se o nepřetržitý proces učení se.

Komunikační proces lze jednoduše vyjádřit tzv. komunikačním modelem (obr. 3). Jde o schéma zobrazující přenos sdělení (komuniké) ve formě signálu od odesílatele (komunikátora) k příjemci (komunikantu, recipientovi). Odvysílaný signál prochází po zakódování (např. verbální kód) komunikačním médiem (kanálem), který je však zatížen určitým šumem, k příjemci, který jej dekóduje a následně na sdělení reaguje formou zpětné vazby.

³⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 25. ISBN 978-80-247-2614-4.

Obrázek 3: Schéma komunikačního modelu



Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 30. ISBN 978-80-247-2614-4.

I zde opět pro interkulturní komunikaci platí, že by všechny složky komunikačního modelu měl brát mluvčí v potaz a to i se zvláštním zřetelem ke zvolenému komunikačnímu jazyku a jazykové úrovni svého partnera. V interkulturní komunikaci však hraje důležitou roli i fakt, že cizí jazyk vnímáme z pohledu naší vlastní kultury a rodného jazyka (viz kap. 5 – jazykový relativismus), takže u řady sdělení se určitému zkreslení nevyhneme. Tento fakt bychom měli mít obzvláště na zřeteli.

Závěrem bych k tématu komunikace uvedla alespoň základní požadavky na efektivní komunikaci, které opět v cizojazyčném interkulturním prostředí platí dvojnásob. Jsou jimi:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost.⁴⁰

⁴⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 27. ISBN 978-80-247-2614-4.

2.2 KOMUNIKACE Z HLEDISKA POUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Z hlediska použití komunikačních prostředků dělíme komunikaci na:

- **verbální** – mluvení, komunikace slovem,
- **neverbální** – mimoslovní komunikace, komunikace tělem, pomocí smyslů,
- **realizovanou činy a skutky.**

Pozornost budeme věnovat prvním dvěma prostředkům, tj. verbální a neverbální komunikaci. Zejména neverbální komunikace hraje velmi důležitou roli v rámci interkulturní komunikace, a proto je nezbytné zde její význam vyzdvihnout.

V souvislosti s porozuměním komunikaci nelze nezmínit jejího průkopníka, profesora Alberta Mehrabiana. Jeho stěžejní dílo „Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes“ vyšlo v roce 1981 a položilo tak základy porozumění řeči těla (body language) a neverbální komunikaci.

Na základě řady výzkumů Mehrabian prokázal význam vnímání mluveného slova, paralingvistiky (způsob, jakým slova říkáme) a výrazu obličeje. Výsledkem bylo tzv. „Mehrabianovo pravidlo“ neboli „Pravidlo **7%-38%-55%**“. Z jeho výzkumů vyplynulo, že:

- 7 % zprávy vztahující se k pocitům a postojům je ve slovech, která jsou k tomu zvolena,
- 38 % zprávy vztahující se k pocitům a postojům je paralingvistika (způsob, jakým slova vyslovujeme),
- 55 % zprávy vztahující se k pocitům a postojům je ve výrazu tváře.⁴¹

Sám Mehrabian na svých webových stránkách upozorňuje a zdůrazňuje: „*Vezměte na vědomí, že tato a další rovnice vztahující se k relativní důležitosti verbálních a neverbálních sdělení byly vyvozeny z experimentů zabývajících se komunikací pocitů*

⁴¹ Mehrabian's Communication Research. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>

*a postojů (např. líbí se mi – nelíbí se mi). Pokud komunikátor o svých pocitech a postojích nehovoří, pak tyto rovnice neplatí.“*⁴²

Mehrabianovo pravidlo (7%/35%/5%) vzniklo na základě situací, kde byl zjištěn rozpor mezi slovy a výrazem. Tedy že vyřčená slova se neshodovala s výrazem tváře – v Mehrabianových výzkumech měli lidé tendenci věřit výrazu tváře, který viděli, nikoli tomu, co bylo řečeno.

2.2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka, soustavy zvukových a grafických znaků (**jazyk**). Každý jazykový znak má svůj význam. Základní význam spojený s konkrétním znakem je věcí společenské dohody a nazývá se **donotát**. A již zde nastává problém, neboť významy slov se u jednotlivých lidí nekryjí. Každý mluvčí či posluchač připisuje určitému slovu osobní význam, který se liší od představ druhé člověka. Je ovlivněn individuálními životními zkušenostmi. Tento zcela subjektivní význam, který mluvčí či posluchač konkrétnímu slovu připisuje, se nazývá **konotace**.⁴³

V širším pojetí verbální komunikace zahrnuje komunikaci ústní i písemnou, přímou nebo zprostředkovanou, živou nebo reprodukovanou.

Zmiňme alespoň některé aspekty verbální komunikace, které jsou důležité i z pohledu interkulturní komunikace, na které bychom měli brát zřetel při komunikaci se zahraničním partnerem či partnerem z odlišného kulturního prostředí.

V rámci verbální komunikace můžeme rozlišovat dva druhy komunikace: formální a neformální. **Formální komunikace** bývá obvykle plánovaná, má stanoveny specifické cíle a často je realizována jako neveřejná záležitost (např. pracovní pohovory, hodnocení zaměstnanců, poskytování poradenských služeb či vyřizování stížností). Naproti tomu se **neformální komunikace** vyskytuje mnohem častěji a na přípravu je

⁴² MEHRABIAN, A. "Silent Messages" -- A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language). [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>

⁴³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-1708-1.

mnohem méně náročná (např. telefonní hovory, rozhovor s kolegy na stejné hierarchické úrovni, společenská konverzace atd.)⁴⁴

Verbální komunikace nabízí také řadu **komunikačních stylů**, které bychom měli rozlišovat a v interkulturní komunikaci brát zvláštní zřetel k jejich výběru. Patří sem např.:

- **Konvenční komunikační styl** – „*má za cíl udržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společnosti nebo společenské vrstvy a platné společenské rituály.*“⁴⁵ Patří sem zdvořilý pozdrav i konverzační fráze typu „Jak se máte?“, na které se většinou očekává odpověď stejné délky. Tento typ komunikace se vyznačuje snahou po slušném a přátelském kontaktu a mnohdy jsou zde přítomny mírné pozitivní emoce.
- **Konverzační styl** – používá se pro výměnu informačních zajímavostí, pro udržení dobrých interpersonálních vztahů, nebo v případě popovídání si či pobavení se. I v tomto případě jsou často přítomny mírné pozitivní emoce.
- **Operativní styl** – používá se k řešení pracovních záležitostí a problémů a to zejména v asymetrických vztazích (nadřízený - podřízený). Důraz je kladen na dosažení určitého cíle, takže je v takových případech důležitější obsah sdělení než forma a důraz se klade na rychlost a stručnost, někdy až striktnost jednání. V tomto případě naopak chybí emocionální zabarvení. A právě to spolu s faktem, že náhle mohl být změněn komunikační styl (např. předchozí konverzační styl s týmž mluvčím), může vyvolat konflikt.
- **Vyjednávací styl** – jeho cílem je vyřešení určitého úkolu s protistranou. Obě strany by měly být na stejné úrovni. Snahou je tzv. „win-win“ cíl, tedy kompromis přijatelný pro obě strany. Zde je nezbytné osvojit si umění naslouchat, být otevřený vůči odlišným názorům partnera i projevovat dobrou vůli. Tento styl by měly provázet mírné pozitivní emoce.
- **Osobní styl** – jeho účelem je sdělit osobní pocity, představy či problémy. Tento osobitý komunikační styl je o intimní komunikaci a o naplňování citových

⁴⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 113. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁴⁵ Tamtéž, s. 113.

vztahů. Jsou v něm silně zastoupeny emoce, pozitivní nebo negativní. Lidí ho často zaměňují s neformální komunikací. Neakceptují ovšem základní pravidlo, které říká, že v profesní oblasti nemáme o sobě sdělovat emoce a své osobní problémy.

Aktivní naslouchání

Schopnost „aktivního naslouchání“ patří mezi strategické dovednosti. Mnozí ji považují za samozřejmou, ale její zvládnutí pro dosažení maximální efektivity komunikace klade na posluchače nemalé nároky, zejména pak maximální pozornost. Znamená to, že příjemce sdělení je vnímavý a pozorný k odesílateli sdělení. Vlastní myšlenky a interpretaci sděleného prezentuje až tehdy, kdy hovořící zcela dokončí, co chtěl říci. Skákání do řeči či dokončování myšlenek bychom se měli zcela vyvarovat. Aktivně naslouchat znamená co nejméně přerušovat mluvčího!

„Cílem aktivního a efektivního naslouchání je získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované ve všech prezentovaných souvislostech a poskytnout odpovídající zpětnou vazbu.“⁴⁶

Hlavní požadavky aktivního naslouchání⁴⁷:

- přestat mluvit – tj. zejména nepřerušovat mluvčího,
- vyjadřovat zájem – s využitím neverbální komunikace, zejména očního kontaktu,
- mít jistotu, že bylo řečeno vše – používat otevřené otázky,
- mít jistotu správného pochopení sdělení – při pochybnostech se ptát, upřesňovat parafrázováním řečeného,
- mít otevřenou mysl – být nezaujatý vůči řečenému, eliminovat domněnky,
- být trpělivý – akceptovat tempo i pauzy mluvčího, vyjadřovat porozumění,
- věnovat pozornost výrazům – zejména těm, které jsou zdůrazňovány,
- soustředění se na cíl sdělení – držet se tématu, nic nepředpokládat,

⁴⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 49. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁴⁷ Tamtéž, s. 49-50.

- v závěru naslouchání shrnout a vyjádřit podstatu sdělení tak, jsme jej pochopili a poskytnout efektivní zpětnou vazbu.

2.2.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

„Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam. Celkové chování člověka může být neverbální složkou regulováno, zesilováno nebo zeslabováno. Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší.“⁴⁸

Jak již bylo naznačeno, neverbální komunikaci tvoří 2 významné složky:

- **paralingvistika,**
- **řeč těla (body language).**

Podle některých názorů lze zařadit mezi neverbální prostředky i tzv. artefakty, např. oděv, šperky, kosmetiku.

Význam „řeči těla“ je v komunikaci stále podceňován. Obzvláště v obchodním prostředí (i interkulturním) však může každý detail rozhodnout o úspěchu či neúspěchu naší komunikace, vyjednávání, obchodního jednání.

Je důležité si uvědomit, že *„významy neverbálních znaků jsou podmíněny kulturou, dobou, sociální skupinou i prostředím“*.⁴⁹ Z toho důvodu se budeme věnovat neverbální komunikaci jen v obecné rovině. Většina literatury, která se tomuto tématu věnuje, vychází z neverbální komunikace západní civilizace. Je tedy sice významným

⁴⁸ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 95. ISBN 978-80-247-1708-1.

⁴⁹ Tamtéž, s. 95.

zdrojem informací o západních kulturách, ovšem pro účely interkulturní komunikace je pak zcela nedostačující.

2.2.2.1 Paralingvistika

*„Paralingvistika je vědní obor, jehož předmětem zkoumání jsou doprovodné rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování, a to jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce.“*⁵⁰ A právě pro fakt, že se jedná o mimojazykový faktor, který však verbální komunikaci dokresluje, ji někteří autoři řadí do verbální komunikace (u nás např. Jan Vymětal).

Základními paralingvistickými prvky jsou:

- *„hlasitost projevu,*
- *kvalita řeči, věcnost hovoru,*
- *výška tónu hlasu,*
- *objem řeči,*
- *barva hlasu, intonace,*
- *emoční zabarvení projevu,*
- *pomlky,*
- *plynulost řeči,*
- *frázování, členění řeči,*
- *slovní vata,*
- *rychlost řeči,*
- *chyby v projevu.“*⁵¹

Z uvedeného seznamu je patrné, že většina prvků paralingvistiky může nepříjemně narušit mluvený projev mluvčího, jehož rodný jazyk není angličtina, a to angličtina na dobré úrovni. Zvláště v komunikaci s rodilým mluvčím tak může výsledný efekt negativně ovlivnit. Ovšem jedná se o oboustranný proces, neboť i rodilý mluvčí,

⁵⁰ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 115. ISBN 978-80-247-1708-1.

⁵¹ Tamtéž, s. 115.

který se svému zahraničnímu komunikačnímu partnerovi nepřizpůsobí např. rychlostí řeči, může způsobit, že komunikace nebude efektivní.

2.2.2.2 *Řeč těla (Body Language)*

Řeč těla je každý z nás schopen interpretovat na různé úrovni, ať už vědomě či nevědomě. Jedná se ale o nesmírně složitou záležitost. Vždyť lidské tělo je schopno 700 000 různých pohybů.

Celá řada publikací o řeči těla interpretuje jednotlivé pohyby různých částí těla. Ovšem žádný jednotlivý znak není spolehlivým indikátorem. K pochopení řeči těla je třeba interpretovat celou řadu signálů, které podpoří nebo naznačí konkrétní závěr našeho pozorování. A jak již bylo řečeno, interpretace jednotlivých signálů se v různých kulturách liší.

Řeč těla je částečně vrozená, geneticky podmíněná (např. základní výrazy v obličeji), bez ohledu na kulturu, ze které pocházíme. Naproti tomu použití některých méně zásadních fyzických gest (pohyb ruky, mrkání oka) a aspektů osobního prostoru, se považují za podmíněné prostředím (jsou tedy naučené), které je významně ovlivněno místními sociálními skupinami a kulturami.

Řeč těla má v komunikaci obousměrný efekt. Naše řeč těla vyjadřuje určité poselství, podporuje či popírá naše sdělení. A náš komunikační partner na ně také reaguje řečí těla. V průběhu hovoru se řeč těla neustále mění, tak jak se mění vztahy mezi mluvčími. Je dobré si uvědomit fakt, že v komunikaci hodnotíme (vědomě či nevědomě) řeč těla ostatních lidí, ale stejně tak ostatní vyhodnocují nás samotné.

Obvykle se řeč těla dělí podle toho, která část těla informaci sděluje a to na:

- kineziku – zaměřuje se na sledování pohybu celého těla,
- gestiku – zaměřuje se na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- mimiku – zaměřuje se na pohyby obličejových svalů,
- viziku – zaměřeno na pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt,

- haptiku – zaměřuje se na význam doteků,
- proxemiku – zaměřenou na význam vzdálenosti,
- posturologii – zaměřenou na postoje a pozice celého těla.⁵²

Největší důležitost se přikládá neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy, které vnímáme nejvíce, a také nejvíce ovlivňuje posluchačovo vnímání neverbálních signálů. Na druhém místě důležitosti vnímání jsou pohyby paží, až po nich pohyby a pozice těla a nohou.

Jednotlivými druhy neverbální komunikace se zde blíže nebudeme zabývat, neboť je to téma nesmírně obsáhlé. Z hlediska interkulturní komunikace bych upozornila alespoň na gestiku a proxemiku, které kultura a etnikum do větší či menší míry ovlivňuje. Interkulturní odlišnosti jsou pak nejvíce patrné právě u gest.

Gesta jsou „kulturně standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky. Jako doprovodný prvek řeči gesta podporují a umocňují emocionální stránku sdělení [...] gesta jsou kulturně specifická, jejich povaha a význam se v různých kulturních prostředích odlišuje. Vyskytují se národní a etnické zvláštnosti v gestikulaci a existují i zvláštnosti v malých regionech jako obdoba nářečí. Díky neznalosti specifických zvláštností se při užití některých gest v prostředí kulturně odlišném můžete dostat do velmi překérní situace!“⁵³

Již zmíněný Edward T. Hall se také v knize „The Hidden Dimension“ kromě přístupu různých kultur k času, zabýval i vnímáním prostoru, které Hall nazval proxemikou.

Prostor vnímáme v mnoha situacích, ať už jde o náš osobní prostor, prostor v kanceláři či doma. Někteří lidé potřebují více prostoru ve všech sférách. Lidé, kteří jim tento prostor naruší, jsou považováni za hrozbu. Např. Arabové rádi hovoří s ostatními ve vzdálenosti 45 cm, zatímco Angličané i Češi se většinou nebudou cítit pohodlně, pokud bude vzdálenost mezi komunikujícími osobami menší než 1,2 – 1,5

⁵² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 56. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁵³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 95. ISBN 978-80-247-1708-1.

metrů. Podobně při komunikaci Japonec, který má celkově menší potřebu prostoru a stojí blízko Američana, s nímž hovoří, patrně způsobí, že ten se bude cítit nepohodlně. V tomto případě je to jistě dáno i geografickými rozdíly, Japonci potřebují méně místa, které je dáno limitovaným prostorem v Japonsku, Američané jsou naopak zvyklí na velké prostory.⁵⁴

Pokud dokážeme pochopit řeč těla, umožní nám to lépe porozumět sami sobě a lépe se kontrolovat. Neměla by však být jediným zdrojem informací, na kterých postavíme svá rozhodnutí o ostatních lidech. Je to jen jeden z mnoha indikátorů nálady, významů a motivů.

3 POJEM A DEFINICE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

3.1 POJEM „INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE“

Pojem **intercultural communication (interkulturní komunikace)** se patrně poprvé objevil v roce 1954, a to v knize amerických autorů E. Halla a D. Tragera „Culture as Communication“⁵⁵

Ačkoli se dnes se v české vědecké terminologii ponejvíce používá pojem „**interkulturní komunikace**“. Narazit však můžeme i na výrazy „mezikulturní komunikace“ nebo „komunikace mezi kulturami“, které používá např. Kolman. Pojem „interkulturní komunikace“ je přímým ekvivalentem anglického termínu „intercultural communication“. Ani v zahraničí není používání terminologie jednoznačné. V ruštině se objevují dva termíny – „interkulturnaja komunikacija“ a „mežkulturnaja komunikacija“ – které jsou používány jako synonyma. Němčina naproti tomu používá jen jeden termín

⁵⁴ *Hall's cultural factors*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

⁵⁵ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 19. ISBN 978-80-247-3069-1.

„die interkulturelle Kommunikation“. Angličtina je v terminologii o něco pestřejší. Dnes patrně nejvíce narazíme na termín „intercultural communication“, dále se ale ještě stále používá termín „cross-cultural communication“ a v malé míře též „interethnic communication“⁵⁶

Jsou dva ponejvíce používané anglické termíny (Intercultural communication a cross-cultural communication) synonymy, anebo je mezi nimi rozdíl? Pravdou je, že v anglo-saském prostředí jsou oba pojmy někdy zaměnitelné. Gudykunst popisuje tyto rozdíly následovně. „Cross-cultural communication“ (mezikulturní komunikace) „obecně poukazuje na srovnání komunikačního chování a vzorců mezi dvěma a více kulturami“, zatímco „intercultural communication“ (interkulturní komunikace) „zahrnuje interakci mezi lidmi z odlišného kulturního prostředí.“⁵⁷

Rozdíl mezi oběma pojmy pak lépe vynikne ve způsobu výzkumu. **Mezikulturní komunikační výzkum (cross-cultural communication research)** „obvykle porovnává projev rodilých mluvčích a komunikační chování (nebo styly) v různých kulturách.“⁵⁸ Příkladem mohou být zdvořilostní normy nebo strategie vyjednávání v konfliktních situacích při jednáních japonského managementu v porovnání např. s jednáními, schůzkami irského managementu.

Interkulturní komunikační výzkum (intercultural communication research) „zahrnuje zkoumání interpersonální interakce mezi jednotlivci (nebo skupinami) z odlišného lingvistického nebo kulturního prostředí“⁵⁹ Formy tohoto interkulturního kontaktu se mohou lišit – může se jednat o komunikaci tváří v tvář (face-to-face) anebo o písemný projev, rozhovor. Obzvláště v dnešní době je velká pozornost věnována online interkulturní interakci (Skype hovory, chatové skupiny, emaily atd.). Rodilý jazyk mluvčích může být odlišný od jazyka, kterým se spolu dorozumívají (např. angličtina).

⁵⁶ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁵⁷ GUDYKUNST, W. B. In. JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 3. ISBN 978-0-415-60198-6.

⁵⁸ Tamtéž, s. 3.

⁵⁹ Tamtéž, s. 3.

J. Jackson uvádí 3 příklady interkulturní komunikace. Prvním z nich je student z univerzity v Jižní Koreji v Soulu, který komunikuje v angličtině se studentem na výměnném pobytu ze Švédska. Jedná se o situaci, kdy ani jeden z mluvčích nepoužívá svůj rodný jazyk a oba se musí „socializovat“ v jiném lingvistickém a kulturním prostředí. Dalším příkladem může být rozhovor po Skypu mezi studentem z Oxfordu a jeho australským kamarádem v Brisbane. V tomto případě jsou oba komunikující anglickými rodilými mluvčími. Používají však jiné varianty anglického jazyka, jsou socializováni v odlišných kulturních souvislostech. Třetí příklad je poněkud odlišný a jeho aktéry jsou postarší budhistický mnich v Bangkoku, který hovoří s mladou ženou z Thajska, která je křesťankou. Ačkoli jsou oba stejné národnosti i etnika, pocházejí z odlišného náboženského prostředí. Odlišný je i jejich věk, povolání a pohlaví.⁶⁰

3.2 DEFINICE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

J. Jackson ve své knize „Introducing Language and Intercultural Communication“ přináší definice interkulturní komunikace odborníků v oblasti komunikace. Rogers a Steinfatt definují interkulturní komunikaci jednoduše jako „*výměnu informací mezi jedinci, kteří jsou kulturně odlišní*“. Sociální a mezikulturní psycholog Berry (spolu s kolektivem autorů) definují pojem interkulturní komunikace obdobně a to jako „*výměnu informací (verbální nebo neverbální) mezi zástupci odlišných kulturních populací*.“ Pro Müller-Jacquiera, zabývající se aplikovanou lingvistikou pak znamená „*specifickou komunikační situaci: rozličné jazykové a komunikační strategie, které používají lidé z různého kulturního prostředí v situacích přímé komunikace, tváří v tvář*.“⁶¹

Zhu Hua, která se také zabývá aplikovanou lingvistikou, naopak nabízí širší pohled, který zahrnuje jak mezikulturní, tak interkulturní elementy. Podle ní interkulturní komunikace odkazuje na „*situaci, kdy lidé z odlišného kulturního prostředí přicházejí*

⁶⁰ JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 4. ISBN 978-0-415-60198-6.

⁶¹ Tamtéž, s. 2.

do vzájemného kontaktu; nebo je to předmět studia, které se zabývá interakcemi mezi lidmi rozdílných kulturních a etnických skupin a komparativně zkoumá komunikační vzory napříč kulturami.“⁶²

Poslední definice zahraničních autorů je z pera odborníků specializujících se na mluvený projev. Samovar, Porter and McDaniel zdůrazňují prvky v komunikačním procesu: *„Interkulturní komunikace zahrnuje interakci mezi lidmi, jejichž kulturní percepce (vjemy) a systém symbolů, je dostatečně odlišný tak, aby změnil celou komunikační událost.*“⁶³

Z českých autorů zabývajících se touto problematikou uvedme alespoň Z. Lehmanovou, která používala pojem „mezikulturní komunikace“. *„Pojem mezikulturní komunikace je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.*“⁶⁴

J. Průcha, autor knihy „Interkulturní komunikace“, pak definoval pojem interkulturní komunikace následovně. *„Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifickými jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.*“⁶⁵

⁶² JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 2. ISBN 978-0-415-60198-6.

⁶³ Tamtéž, s. 2.

⁶⁴ LEHMANOVÁ, Z. In. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁶⁵ Tamtéž, s. 16.

4 BARIÉRY INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Interkulturní komunikace sama o sobě je velmi komplexní proces. Do cesty se jí nad to mohou postavit i další bariéry. Mezi nejvýznamnější bezpochyby patří komunikační bariéra obecně, jazyková bariéra, dále předsudky, stereotypy, kulturní šok a etnocentrismus, ale dále také náboženské, světonázorové, etické či technické a další. Jazykové bariéry se budeme věnovat více v kapitole 7.

4.1 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Pojmem komunikační bariéry se rozumí „*překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání.*“⁶⁶ Hlavními příčinami těchto bariér je většinou „*osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.*“⁶⁷

Ústní komunikace vytváří prostor pro více komunikačních bariér, jako např. „*nezřetelná a nářeční výslovnost, stereotypní melodie řeči, nevhodné tempo a rytmus řeči, nevhodné frázování chybně oddělující výrazy tvořící významový celek, porušování dosavadních komunikačních konvencí a schémat, znalostní bariéry ve specializované odborné problematice apod.*“⁶⁸ Většina z těchto uvedených bariér se týká i interkulturní komunikace a to i mezi rodilými a nerodilými mluvčími. V řadě případů se ještě může překrývat komunikační šum a komunikační bariéra.

J. Vymětal ve své knize „Průvodce úspěšnou komunikací“ uvádí celou řadu komunikačních bariér. Na některé z nich bychom opět v interkulturní komunikaci měli brát ještě větší zřetel, neboť mohou způsobit mnohem větší problémy v případech, kdy spolu komunikují rodilý a nerodilý mluvčí anebo dva nerodilí mluvčí různé jazykové úrovně. Zdá se, že v případě interkulturní komunikace platí všechno

⁶⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 37. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁶⁷ Tamtéž, s. 37.

⁶⁸ Tamtéž, s. 37.

dvojnásobnou měrou. Měli bychom být ještě více vnímaví vůči tomu, co a jak komunikujeme, a hlavně komu je naše informace určena. Zhodnotit adekvátnost těchto prostředků však nebývá vždy jednoduché či jednoznačné.

Hlavní komunikační bariéry:

- *„nadměrná a neadekvátní komunikace – vedoucí k informačnímu zahlcení,*
- *nesprávné kódování nebo dekódování sdělení – vedoucí k nesprávné interpretaci sdělení,*
- *volba nevhodného komunikačního média,*
- *selhání zpětné vazby – chybí jistota, že sdělení bylo správně pochopeno a interpretováno,*
- *nevhodný slovník – používání slangu, žargonu, vysoce specializovaných termínů apod.,*
- *nesprávné, nekompletní nebo neadekvátní informace,*
- *rozdíly mezi lidmi – tendence k různé interpretaci sdělení o věkově, vzděláním, pohlavím, kulturou, původem, jazykem i povahou se lišících komunikátorů,*
- *rozdíly v postavení – pečlivěji se naslouchá nadřízeným než liniovým spolupracovníkům,*
- *konflikty mezi jednotlivci – emocionální bloky, vliv minulých negativních zkušeností mohou vést k dezinterpretaci sdělení,*
- *individuální sklony – tendence příjemce vidět a slyšet jen to, co chce; skákání do řeči, nepřípravenost na komunikaci, nesoustředěnost, stereotypizace partnera do určité komunikační skupiny a přiřazování mu všech vlastností této skupiny,*
- *verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek,*
- *stylistické dovednosti – potíže s formulováním sdělení tak, že nebylo možno jej správně interpretovat,*
- *obavy z nepříjemnosti a neúspěchu – vedoucí k zamlžování sdělení a zkreslování pravdivých informací, k obavě ze selhání, zhoršené stylistice apod.,*
- *sémantické problémy – chybně interpretující význam slov,*
- *chybně interpretovaná neverbální komunikace,*
- *nenaslouchání,*

- *projevy zásadního nesouhlasu a neshody již v průběhu sdělení (inkongruence),*
- *nehodně volený komunikační řetězec, metoda nebo technologie,*
- *emocionální a psychologické bloky – jako je například zlost, xenofobie, neúcta, lhostejnost, povýšenectví, antipatie, věkový rozdíl, uzavřenost, nekomunikativnost partnera apod. [...],*
- *fyziologické vlivy – jako je například únava, bolest hlavy, nemoc,*
- *fyzické nepohodlí – snižující výkonnost v naslouchání i ve verbálním projevu nebo nezvyklé prostředí, které může působit rušivě,*
- *vyrušování třetí osobou – někdy postačí jen její přítomnost, která ruší,*
- *hluk, vizuální rozptylování a některé druhy komunikačních šumů,*
- *manipulování – pokud odesílatel nemá dostatek odvahy říkat věci přímo má strach a je nejistý [...],*
- *poučování – používá se často v nadřícené pozici a vyvolává pocit ponížení a nechut' dále komunikovat,*
- *vyhrožování – následkem bývá konflikt a zablokování komunikace,*
- *moralizování – mentorování ve smyslu: „tvou povinností je...“, „všichni slušní lidé...“,*
- *poskytování rad - nevyžádané rady jsou příčinou konfliktů, když partner chce být pouze vyslechnut,*
- *uzavřené otázky – při jejich používání zůstává skutečná odpověď skryta,*
- *zesměšňování – absence úcty a slušnosti vede k ukončení komunikace a k trvalejší komunikační bariéře,*
- *kulturní problémy – problémy s komunikací s lidmi odlišného kulturního zaměření.“⁶⁹*

Jak můžeme z výčtu vidět, komunikační bariéra může vzniknout velmi snadno. Odstranit její následky bývá mnohdy časově náročné, někdy jsou bariéry takřka nepřekonatelné. Zejména v komunikaci v interkulturním prostředí bychom si měli být dobře vědomi možných nebezpečí a být tak schopni je předem eliminovat. K tomu je však potřeba velká dávka otevřenosti, flexibility, empatie a hlavně sebereflexe.

⁶⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 37-38. ISBN 978-80-247-2614-4.

Metody pro eliminaci komunikačních bariér jsou vcelku jednoduché. Vyžadují však věnování maximální pozornosti celému komunikačnímu procesu. To že disponujeme dobrými komunikačními dovednostmi v rodném jazyce, ještě neznamená, že se nám bude dařit stejně dobře i v interkulturním prostředí, byť je naše úroveň zvoleného cizího komunikačního jazyka (v tomto případě angličtiny) výborná.

Metody eliminace komunikačních bariér:

- *„jistota, že sdělení sleduje zřetelný cíl,*
- *věnovat dostatek času přípravě sdělení,*
- *zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci,*
- *vyžádání si rady, pokud ji potřebujeme,*
- *předvídání dotazů příjemce,*
- *pečlivá volba nejvhodnějšího komunikačního média,*
- *mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce,*
- *využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení,*
- *při každé příležitosti průběžně zdokonalovat své komunikační dovednosti,*
- *vždy si uvědomovat, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé,*
- *nedělat příjemci sdělení to, co nechceme, aby příjemce dělal nám!“⁷⁰*

4.2 PŘEDSUDKY

Psychologické pojmy „předsudek“ a „stereotyp“ jsou jevy, které se vyskytují ve vztazích mezi etniky, národy, rasami a kulturami. Mají také stejnou psychologickou podstatu – „*Jsou to představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samotným (autostereotypy)*“.⁷¹ A jak J. Průcha dále poznamenává, jsou tyto názory a postoje relativně stabilní, přenášené

⁷⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 38-39. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁷¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 67. ISBN 978-80-7367-709-1.

mezi generacemi a často obtížně změníelné. Další jejich společnou charakteristikou je silný emocionální náboj. Racionální obsah je v nich naopak silně potlačen.

V literatuře často dochází k záměně pojmů „předsudek“, „stereotyp“ a „postoj“, i když už od 30. let 20. století většina autorů „předsudky“ a „stereotypy“ odlišuje.

Samotný pojem předsudek má velmi složité vymezení, řadu pojetí i mezi samotnými psychology. Nicméně všechny spojuje fakt, že předsudek předchází kritické a racionální uvažování (před-sudek, v latině prae-iudicium, v němčině Vor-Urtei, v angličtině pre-judice či ve francouzštině pré-jugé).

J.A. Cooper – J.L. McGaugh je definují jako „sociální postoje, které vznikají před, namísto a navzdory objektivnímu důkazu. Zásadním kritériem pro posuzování postoje jako předsudku je objektivní důkaz.“⁷²

B. Geist pak na základě různých definic vymezuje předsudek následovně – „Z hlediska obsahu, vztahů a geneze předsudku je vhodné považovat předsudek za kriticky nepřezkoumaný, často racionálně nezdůvodněný, příp. nezdůvodnitelný a emočně zabarvený úsudek a z něho plynoucí postoj (názor), vytvořený nebo hotově přejatý jedincem nebo sociálním útvarem. Jeho geneze zpravidla probíhá v řadě: předsudek → stereotyp → postoj.“⁷³

Podle postoje k objektu lze rozlišovat pozitivní a negativní předsudky.

Berry s kol. pak považují předsudky za univerzální rys interkulturních vztahů. Nejsou tedy vázány jen na některé kultury a etnika. Dále také rozlišují 3 komponenty předsudků:

1. kognitivní (stereotypy, tj. sdílené názory o charakteristikách skupin),
2. afektivní (postoje, v nichž se odráží hodnocení skupin) a
3. behaviorální (diskriminace v jednání se skupinami).⁷⁴

⁷² GEIST, B. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Vodnář, 2000. s. 205. ISBN 80-86226-07-7.

⁷³ Tamtéž, s. 206.

⁷⁴ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 69. ISBN 978-80-7367-709-1.

4.3 STEREOTYPY

Pojem stereotyp pochází se složeniny řeckých slov „steréos“ = tuhý, pevný tvrdý, tvrdošíjný a „typos“ = podoba, forma, tvar, znak, obsah. I pojetí tohoto termínu je u různých autorů odlišné. V sociální psychologii a sociologii je však používán ve směru, v jakém jej do literatury uvedl v r. 1922 W. Lippmann jako termín „*pro předm vytvořený názor (obraz nebo vnímání) o vlastnostech vnějšího světa.*“⁷⁵

M. Nakonečný definuje stereotypy jako „*mínění třídách individuí, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují; nejsou produktem přímé zkušenosti individua, jsou přebírány a udržují se tradicí.*“⁷⁶

Významným faktorem pro vznik stereotypu je zevšeobecňování. Určitý soud o jedinci nebo jediné vlastnosti se zevšeobecní a rozšíří na celou kategorii (národ, profesi, rasu, etnikum atd.). Tyto stereotypy lidé velkou měrou přejímají během socializačního procesu, často ve formě „evidentních pravd“. Ačkoli stereotypy nejsou strnulé, vykazují značnou setrvačnost a konzervativnost.⁷⁷

Stereotypy lze rozlišovat podle toho, zda se vztahují na vlastní osobu nebo na seskupení, k němuž jedinec přísluší, na autostereotyp a heterostereotyp; podle hodnocení na pozitivní a negativní; podle objektu na národnostní, rasový, profesní, politický atd.

4.3.1 NÁRODNÍ A ETNICKÉ STEREOTYPY

Neexistuje národ nebo etnikum, které by nechovalo nějaké stereotypy o jiných národech nebo etnikách. Tyto stereotypy nemusejí být vždy jen negativní. Ve stejné míře najdeme i pozitivní stereotypy. D. Drabinová v jedné ze svých statí definuje národní stereotypy následovně – „*Národní stereotypy slouží všem členům společnosti*

⁷⁵ GEIST, B. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Vodnář, 2000. s. 272. ISBN 80-86226-07-7.

⁷⁶ NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Academia, 1997. s. 223 ISBN 80-200-0625-7.

⁷⁷ GEIST, B. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Vodnář, 2000. s. 278. ISBN 80-86226-07-7.

jako společné hodnotové soustavy vztahů, umožňující konstruovat vnitřní a vnější svět, posilují spjitost členů společnosti, sounáležitost a rozlišení: : „naše“ společnost je jiná. Uplatňují se k dosažení loajálnosti vůči vlastnímu národu a odůvodňují stavění se do role „obětního beránka“ v období krizí. V konfliktních obdobích se pak stereotypní označení vyostřují v silně negativně zabarvené obrazy.“⁷⁸

Š. Tolková z Ostravské univerzity, provedla v r. 1999 empirické šetření v oblasti autostereotypů a to mezi mládeží z 9 měst České republiky. Respondenty byly žáci základních škol, studenti gymnázií a studenti univerzit. Celkem se šetření zúčastnilo 787 respondentů. Ačkoli se autostereotypy mládeže mohou lišit od autostereotypů dospělých, určitý postoj k našemu národu je zjevný.

Tabulka 1: Vlastnosti českého národa (podle českých respondentů)

Nejvíce typické vlastnosti	Nejméně typické vlastnosti
Smysl pro humor	Vznešenost
Závistivost	Výbojnost
Chytráctví	Sebekritika
Podezíravost	Izolacionismus
Podnikavost	Kult mučednictví
Kulturnost	Skromnost
Schopnost improvizace	Aktivita
Alkoholismus	Tolerance

Zdroj: PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 140.

ISBN 978-80-7367-709-1.

J. Průcha uvádí i dva jemu známé výzkumy stereotypů, které příslušníci jiných národů chovají o Čechách. Jedná se o výzkum Bartmiňského z r. 1995, kde respondenty

⁷⁸ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 116.
ISBN 978-80-7367-709-1.

byli polští vysokoškoláci ve věku 19-25 let). Čechy vidí jako „veselý, vlastenecký, společenský, vzdělaný, inteligentní, kulturní a otevřený národ s velkým smyslem pro humor.“ Na otázku co nám jako národu chybí, odpovídali „samostatnost, abstinence, zbožnost, odvaha, neústupnost.“⁷⁹

Výzkum K. Najdkové z r. 1999, kde respondenty byli studenti rakouských gymnázií ve věku 18 let, se snažil odpovědět na otázku „Které vlastnosti podle tebe nejvíce charakterizují český národ?“⁸⁰ Výsledná data a i procentuální výskyt nejčastějších odpovědí je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2: Vlastnosti českého národa (podle rakouských respondentů)

Pozitivní vlastnosti		Negativní vlastnosti	
Pohostinný	49,5	Nacionalistický	22,4
Přátelský	45,9	Holdující alkoholu	18,4
Pracovitý	31,1	Nepořádný	11,2
Připravený pomoci	29,1	Chladný	7,6
Veselý	25,0	Závistivý	7,6
Slušný	25,0	Líný	7,1
Dovedný	21,9	Lakotný	7,1
Podnikavý	16,8		
Chytrý	14,8		
Obětavý	14,8		

Zdroj: PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 140.

ISBN 978-80-7367-709-1.

Poslední výzkum, který zde uvedu, prováděla D. Darbinová v r. 1999, se naopak týká etnických stereotypů Čechů, resp. 390 studentů gymnázií a 404 žáků základních škol z různých lokalit České republiky. Tento výzkum byl zaměřen na nám blízké

⁷⁹ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 141. ISBN 978-80-7367-709-1.

⁸⁰ Tamtéž, s. 141.

národy, naše sousedy, tedy Slováci, Rakušany, Poláky, Němce a Maďary. V první části měli respondenti seřadit výše zmíněné národy „podle vlastních sympatií“. Druhá část dotazníku obsahoval 35 vlastností, které měli respondenti podle pětibodové škály hodnotit jako typické či netypické pro daný národ. Vlastnosti tvořila především adjektiva (např. přátelský, nespolehlivý), popř. podstatná jména (např. nacionalismus, alkoholismus).

Pořadí národů podle sympatií k národům, tak je vnímají mladí respondenti: 1. Slováci, 2. Rakušané, 3. Poláci, 4. Němci, 5. Maďaři. Jedná se však o pořadí podle průměrného hodnocení, nikoli o skutečnou oblibu národa.

Zajímavější jsou pak typické vlastnosti přisuzované jednotlivým národům, jež jsou uvedeny v tab. 3. Vlastnosti jsou seřazeny podle součtu relativních četností hodnot 4 (spíše typická vlastnost) a 5 (rozhodně typická vlastnost).⁸¹

Tabulka 3: Typické vlastnosti národů v hodnocení mladých Čechů

Slováci: smysl pro humor, veselý, pohostinný, přátelský, alkoholismus, závistivý
Poláci: pohostinný, přátelský, veselý, smysl pro humor, podnikavý
Němci: podnikavý, vzdělaný, pracovitý, nacionalismus, výbojný, rasismus, chytrý, zručný, rozvážný, chladný, samolibý
Rakušané: vzdělaný, pracovitý, podnikavý, pohostinný, přátelský, slušný, chytrý, zručný, spolehlivý, rozvážný
Maďaři: veselý (s nízkou četností: smysl pro humor, horkokrevný, pohostinný)

Zdroj: PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 142.

ISBN 978-80-7367-709-1.

I když v rámci výzkumu bylo hodnoceno jen 5 národů a je nutno přihlédnout k omezeným osobním zkušenostem respondentů s příslušníky těchto národů, vyplývá z něj několik zajímavých skutečností:

⁸¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 142. ISBN 978-80-7367-709-1.

- „Největší počet „národních vlastností“, a to jak typických, tak netypických, je přisuzován českými respondenty Němcům a Rakušanům. Výrazně nižší počet vlastností byl shledán u Poláků a Slováků, nejmenší počet u Maďarů.“⁸² Sama autorka výzkumu k tomu uvádí: „Nejvýraznějších kontur nabývá v očích mládeže obraz Němce, jde však o obraz plný kontrastů. Intenzivně jsou vnímány kladné vlastnosti týkající se německého intelektu, vzdělanosti a pracovitosti, negativně je hodnocena dimenze sociální a ideologicko-politická.“⁸³
- „Projevila se poměrná stálost udávaných stereotypů české mládeže“ – porovnáváno s jiným výzkumem téže autorky.
- „Nepotvrdil se předpoklad, že by česká mládež sdílela převážně negativní etnické stereotypy o sousedních národech.“⁸⁴

4.4 ETNOCENTRISMUS

Etnocentrismus (z řec. ethnos – národ, lidé; a kentron – centrum) je „tendence poznávat, hodnotit, interpretovat všechny životní jevy z perspektivy kultury vlastního společenství (etnického, národního, politického, náboženského). Za jediné správné, užitečné a pravdivé jsou považovány hodnoty, normy a ideje té sociální skupiny, s kterou se jedinec identifikuje. Vlastní skupina vystupuje jako pozitivní etalon, jímž jsou poměřovány ostatní skupiny i všechny společenské jevy. Kultura, resp. způsob života cizích společenství jsou chápány jako odchylky od optimálního stavu nebo dokonce anomálie.“⁸⁵ Pojem etnocentrismus v tomto smyslu zavedl do společenských věd v r. 1906 americký sociolog William G. Sumner.

Osoby s etnocentrickým přesvědčením pohlíží na ostatní osoby z jiných kulturních prostředí jako na podřadné nebo nevýznamné, v porovnání se členy jejich vlastní

⁸² PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 143. ISBN 978-80-7367-709-1.

⁸³ Drabinová, D. In. PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s. 143. ISBN 978-80-7367-709-1.

⁸⁴ PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010. s.143. ISBN 978-80-7367-709-1.

⁸⁵ PETRUSEK, M. a kol. *Velký sociologický slovník. Díl 1. A-O*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 278. ISBN 80-7184-164-1.

skupiny. Etnocentrické chování tak může být charakterizováno jako arogance, domýšlivost a dokonce opovržení pro všechny, kdo nepatří do jejich skupiny.

Etnocentrické myšlení může způsobit mylné domněnky a předčasné soudy o lidech, kteří byli socializováni v jiném kulturním prostředí. Etnocentrické tendence pak také mohou ovlivnit způsob, jakým komunikujeme s lidmi, kteří jsou odlišní.

V obchodním světě se tak mohou například chovat mluvčí, jejichž rodným jazykem je angličtina, ke všem ostatním „minoritním“ skupinám, jejichž rodným jazykem není angličtina. Mohou používat složité gramatické struktury, žargon a idiomy, mluví velmi rychle, často střídají témata a jsou si dobře vědomi faktu, že jejich jazyk je nepřiměřený jejich posluchačům. Chování etnocentrických osob se odráží i v jejich verbální i neverbální komunikaci (např. povýšený tón řeči).⁸⁶

Opakem etnocentrismu je **kulturní relativismus (etnorelativismus)**, tedy „*teoreticko-metodologický přístup ke studiu kulturních jevů předpokládající, že jednotlivé kultury představují jedinečné a neopakovatelné sociokulturní systémy, které je možno popsat a pochopit pouze v kontextu jejich vlastních hodnot, norem a idejí.*“⁸⁷ Tedy žádná kultura není ve své podstatě nadřazena jiné. Otec francouzské antropologie ho vyjádřil následovně: „*Kulturní relativismus stojí na stanovisku, že jedna kultura nemá žádná absolutní kritéria pro posuzování činností druhé kultury jako „nízké“ či „vznešené“.* Každá kultura však může uplatňovat takové soudy ve vztahu k vlastním činnostem, protože její příslušníci jsou současně členy i pozorovateli.“⁸⁸

⁸⁶ JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge, 2014. s. 161. ISBN 978-0-415-60198-6.

⁸⁷ SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. s. 204. ISBN 80-7178-328-5.

⁸⁸ LÉVI-STRAUSS, C. In. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 8. ISBN 80-85899-72-8.

4.5 KULTURNÍ ŠOK

Prizpůsobování se (adaptace) odlišným a nám neznámým kulturám bývá často velmi stresující záležitost. V rámci tohoto procesu se zaměříme na to, jaký má interkulturní interakce vliv na naši psychickou pohodu.

Tzv. kulturní šok je běžnou zkušeností lidí, kteří strávili delší dobu v odlišném kulturním prostředí. Sám termín poukazuje na psychologické a (fyzické) následky změn za okolností, kdy lidé pocítují následující:

- „*pocit ztráty a deprivace, v souvislosti s přáteli, statusem, profesí a majetkem,*
- *pocit bezmoci, kdy se nejsme schopni vyrovnat s novým prostředím,*
- *podrážděnost, zlost vůči „cizím“ praktikám,*
- *pocit izolace, pocit odmítnutí členy nové kultury (neschopnost se jim přiblížit) nebo mé vlastní odmítnutí*
- *zmatek a nejasnosti v rolích, hodnotách a vlastní identitě.“⁸⁹*

Kulturní šok může způsobit úzkost, depresi, frustraci, vztek a/nebo sebelítost. Každý člověk reaguje na danou situaci a vyrovnává se s ní jiným způsobem. Stejně tak se u každého můžou projevit různé fyziologické následky a změny chování.

Všechny tyto symptomy jsou způsobeny stresem. Berry ho v tomto případě nazývá „akulturativním stresem“.⁹⁰

Kulturních změn, kterým je člověk pracující v zahraničí vystaven, je mnoho. Změní se životní podmínky, jídlo, sociální aktivity, pracovní doba nebo podmínky, pracovní povinnosti, rodinné poměry (např. separace manželů, nová škola pro děti) atd. Jedná se tedy o celý soubor změn, které mohou být stresující a vyústit v kulturní šok.

Oberg uvádí, že emoční reakce na kulturní šok má podobu U-křivky: počáteční pozitivní reakce je vystřídána negativní reakcí. Po ní následuje fáze zotavení a změnu k pozitivnímu zdraví. Řada longitudálních studií ale Obergovu teorii nepotvrzuje. Stres

⁸⁹ SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 152. ISBN 978-1-4039-1185-8.

⁹⁰ Tamtéž, s. 152.

často v průběhu měsíců naopak zesiluje.⁹¹ Obergova U-křivka tedy spíše popisuje „ideální „ stav než skutečnou realitu v mnoha případech.

Stadia emočních reakcí na kulturní změny podle Oberga jsou následující:

1. „ „lábánky“ - důraz na počáteční reakce euforie, okouzlení, fascinace a entuziasmu,
2. krize - pocity nepatřičnosti, frustrace, úzkosti a zlosti,
3. uzdravení - zahrnuje vyřešení krize a učení se kultuře,
4. přizpůsobení se - odráží potěšení a funkční kompetence v novém prostředí.“⁹²

Efektivní zvládání stresu (stress management), v tomto případě kulturního stresu, jde ruku v ruce s osobním růstem. Patří sem: emoční regulace, otevřenost, flexibilita a kritické myšlení.⁹³ Londýnská organizace WorldWork, stejně tak jako Cross Cultural Adaptability Inventory, zahrnují emoční sílu přímo jako jedno z ohnisek. Rámec společnosti WorldWord (viz kap. 6) definuje 3 různé prvky: odolnost, zvládání a dobrodružného ducha. Dále se související kompetencí osobní autonomie identifikuje ještě vnitřní úmysl jakožto kvalitu, která se podílí na managementu kulturního šoku a stresu.⁹⁴

Tabulka 4: Interkulturní kompetence související s emoční silou

Odolnost	Schopnost dobře zvládat stres, nejistotu a úzkost, a dát se znovu dohromady poté, co uděláme chybu.
Zvládání	Disponuje dobře rozvinuté metody pro zvládání stresu, buduje místní síť podpory a používají humor k uvolnění napětí.
Smysl pro dobrodružství	Vyhledávají a užívají se nové zážitky, i když jsou nepředvídatelné a mimo jejich běžnou komfortní zónu.

⁹¹ SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 153. ISBN 978-1-4039-1185-8.

⁹² Tamtéž, s. 153.

⁹³ Tamtéž, s. 155.

⁹⁴ Tamtéž, s. 155.

Vnitřní úmysl	Má vnitřní sílu a dobře definované osobní hodnoty, nezávislost a odhodlání, které zajišťují jasný smysl pro záměry a směr
---------------	---

Zdroj: SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 155. ISBN 978-1-4039-1185-8.

Ovšem u lidí služebně vyslaných do zahraničí, kteří úspěšně ukončili proces akulturace, může po zpětném návratu zpět domů dojít k tzv. „kulturnímu šoku naruby“. Musejí se znovu přizpůsobit svému původnímu kulturnímu prostředí. Lidé, kteří bývají služebně vysíláni do dalších cizích zemí, pokaždé prožívají nový kulturní šok. Zdá se tedy, že se kulturní šok vždy týká konkrétního prostředí.⁹⁵

Ačkoli je kulturní šok většinou spojován s dlouhodobým pobytem v cizí zemi/kultuře, může k němu dojít i v rodné zemi, pracuje-li dotyčný v multikulturním prostředí. Pak se také dennodenně setkává s cizí kulturou/kulturami a musí tyto odlišnosti řešit.

5 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE JAKO OBLAST VĚDY

Je důležité si uvědomit, že nejen v různých etapách historie, ale i různých částech světa, bylo studium jazyka a interkulturní komunikace vždy jak multioborovým, tak i mezioborovým předmětem zkoumání. Ačkoli samotná interkulturní komunikace má jako věda relativně krátkou historii, je velice komplikovaná právě proto, že zahrnuje rozličné vědy (a vědní obory) a to odlišným způsobem v různých částech světa.

⁹⁵ . HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. s. 163. ISBN 80-85899-72-8.

J.M. Bennett (1998a) rozeznává některé z dimenzí, které vědci zabývající se interkulturní komunikací zkoumají v různých vědních oborech:

- „*percepce, interpretace, atribuce (psychologie, lingvistika, komunikace),*
- *verbální komunikace (lingvistika, komunikace),*
- *neverbální komunikace (komunikace),*
- *komunikační styly (lingvistika, komunikace),*
- *hodnoty a domněnky (psychologie, antropologie, sociologie),*
- *kulturní adaptace (komunikace, lingvistika, psychologie),*
- *identita (lingvistika, psychologie).*“⁹⁶

Následující tabulka č. 5 přehledně ilustruje, které vědní obory a disciplíny se dnes do určité míry zabývají studiem jazyka a interkulturní komunikace.

Tabulka 5: Disciplíny zabývající se studiem interkulturní komunikace

<p>Antropologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturní antropologie • Lingvistická antropologie • Psychologická antropologie • Sociální antropologie
<p>Komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturní komunikace • Mezinárodní komunikace • Interpersonální komunikace • Komunikace se zaměřením na projev (Speech communication)
<p>Kulturní studia</p>
<p>Vzdělávání a výchova</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturní trénink • Interkulturní výchova • Mezinárodní výchova (International education) • Výuka druhého jazyka

⁹⁶ JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 27. ISBN 978-0-415-60198-6.

<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání učitelů druhého jazyka
Etnologie
Lingvistika <ul style="list-style-type: none"> • Aplikovaná lingvistika • Psycholingvistika • Sociolingvistika • Pragmatika <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mezikulturní pragmatika ▪ Interkulturní pragmatika ▪ Mezijazyková pragmatika (Interlanguage pragmatics) • Rétorika <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrastivní rétorika (Contrastive rhetoric) ▪ Interkulturní rétorika
Psychologie <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturní psychologie (Cross-cultural psychology) • Sociální psychologie (jazyk a sociální psychologie)
Sociologie

Zdroj: JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 28. ISBN 978-0-415-60198-6.

Nicméně v dnešním světě, kde neustále narůstá propojení lidí (samozřejmě i v obchodním prostředí), se do popředí zájmu dostávají i další obory a vědní disciplíny, jako je např. management, marketing, cestovní ruch, překladatelství, právo aj. Není proto překvapením, že se právě kurzy interkulturní komunikace staly ve světě nedílnou součástí výuky na nejrůznějších fakultách.

V oblasti obchodu pak k nejvýznamnějším disciplínám patří bezesporu **interkulturní management a interkulturní marketing**.

Interkulturní management je „teorie a výzkum tvorby a vedení mezinárodních týmů, tj. takových, jejichž členy jsou pracovníci pocházejících z různých kulturních, etnických nebo jazykových prostředí.“⁹⁷

Interkulturní marketing lze definovat jako „teorii a výzkum spotřebitelského chování lidí v zemích s různou kulturou. Vysvětluje, jak kupní chování lidí je ovlivněno zvyklostmi, stereotypy i předsudky fungujícími v určité národní či etnické komunitě a jak je nutno na tyto specifčnosti reagovat v nabídce a propagaci určitého zboží.“⁹⁸

Teorie jazykového relativismu

Ze všech možných teorií a příspěvků k problematice interkulturní komunikace zmiňme alespoň jeden z nejvýznamnějších. Jde o **hypotézu Sapira-Whorfa**, která se stala důležitým základním konceptem studia jazyků a interkulturní komunikace. Antropologové Edward Sapir a Benjamin L. Whorf ve 20. a 30. letech 20. století studovali jazyky a kultur různých kmenů amerických a kanadských Indiánů a jiných etnik.

Teorie Sapira-Whorfa existuje ve dvou formách. První z nich je **jazykový (lingvistický) determinismus**. Ten tvrdí, že náš jazyk předurčuje naši schopnost vnímat a přemýšlet o předmětech. Pokud tedy v našem rodném jazyce pro něco neexistuje slovo, výraz, pak o tom vůbec nepřemýšlíme anebo nejsme schopni to ani zaznamenat. Např. nemá-li náš mateřský jazyk výraz pro určité barvy, pak je nebudeme schopni identifikovat.⁹⁹

V minulých desetiletích však byla tato teorie mnohými vědci napadena jako extrémní. A ani experimenty nepodpořily její validitu. V dnešní době se odborníci (např. Scollon, Holmes, West, Turner) přiklánějí spíše k mírnější verzi, tzv.

⁹⁷ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 148. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁹⁸ Tamtéž, s. 148.

⁹⁹ JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. s. 29. ISBN 978-0-415-60198-6.

jazykovému (lingvistickému) relativismu. Ta předpokládá, že jazyk *ovlivňuje* naše myšlení, vnímání a chápání okolního světa, ale neurčuje ho. Takže i když náš jazyk postrádá určitá slova, bude složité, ale nikoli nemožné, o daných věcech či jevech uvažovat či je zaznamenat.¹⁰⁰

Jazyk je tedy do určité míry determinantou lidského vědomí, chování a prožívání. To může být příčinou, proč nikdy nelze dosáhnout absolutního porozumění mezi příslušníky odlišných kultur. Bariérou je jejich vnímání a chápání okolního světa skrze jejich jazyky.¹⁰¹

Ačkoli role jazyka v oblasti interkulturní komunikace není absolutní, je zjevné, že vztahy mezi jazykem, myšlením a kulturou jsou natolik těsné, že je nelze přehlížet.

6 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

V dnešním světě mezinárodního obchodu můžeme zaznamenat zvyšující se důležitost schopnosti úspěšně pracovat v interkulturním kontextu. Práce v nadnárodních či zahraničních firmách nebo firmách obchodujících se zahraničím se stala i u nás běžnou záležitostí. S tím se pojí i práce v mezinárodních či manažerských týmech. Obsahuje komunikační aktivity mezi příslušníky různých kultur, národů a etnik. Ačkoli pracovníci mohou být odborně i jazykově na výši, spolupráce se přesto nemusí dařit.

Práce s lidmi, kteří patří k jiné kultuře, je pro mnohé každodenní záležitostí. *„Mezikulturní rozdíly se projevují jako důsledek globalizace a stávají se dalším polem, na které musí manažeři vstoupit náležitě připraveni. Jde o to, že při vstupu na mezinárodní trhy nebo při práci v mezinárodních týmech manažerů v zahraničí je třeba si hned na začátku uvědomit, že existují značné rozdíly v myšlení,*

¹⁰⁰ JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge, 2014. s. 29. ISBN 978-0-415-60198-6.

¹⁰¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-3069-1.

v jednání/komunikaci a v chování lidí pocházejících z odlišného kulturního prostředí, a že je nutné různé odlišnosti respektovat a přizpůsobit se jim.“¹⁰²

Nebudeme-li tyto odlišnosti respektovat, může snadno docházet k různým nedorozuměním, frustraci z nepochopení a neúspěchu a budeme-li pracovně vysláni do zahraničí bez dostatečné přípravy na cizí kulturu, může dojít i k tzv. „kulturnímu šoku“. Důsledkem toho může být snížená výkonnost pracovníků, společensky nepřijatelné chování a někdy i nervové zhroucení.

6.1 POJEM INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

O „multikulturní kompetenci“ se začíná hovořit v 80. letech 20. století v USA a to v souvislosti s poradenskou psychologií. Poradenští psychologové při práci s klienty odlišného etnika, rasy či sociokulturního zázemí naráželi ve své praxi na rozličné komunikační problémy. Jejich práci měly usnadnit určité dovednosti a schopnosti (kompetence). Psychologové Sue a kol. jako první popsali 3 složky multikulturní kompetence:

- povědomí/uvědomění (awareness),
- znalost (knowledge) a
- dovednost (skill).¹⁰³

Problematice multikulturní kompetence se až do počátku 90. let 20. století věnovala především psychologická literatura. Zhruba v této době se psychologové začali zaměřovat na zpracování teoretických poznatků na postupy pro efektivní praxi.

Zhruba před deseti až patnácti lety se běžně v souvislosti s interkulturní komunikací používal v pedagogice a andragogice také termín „**interkulturní povědomí/uvědomění**“ (*intercultural/cross-cultural awareness*). Ten byl v posledních letech postupně nahrazován pojmem „**interkulturní kompetence**“

¹⁰² Interkulturní kompetence manažera. *Moderní řízení*. 2004, roč. XXXIX, č. 1, s. 68. ISSN 0026-8720.

¹⁰³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 191. ISBN 978-80-247-2614-4.

(**intercultural competence**). Posunu používání těchto pojmů vysílá jasný signál. Je zřetelné, že dnes již v obchodním světě mezinárodně působícím pracovníkům nestačí pouhé povědomí kulturních odlišností, ale stává se z něj přímo potřeba určitých schopností.

Ovšem ani pojem „**kompetence**“ se neobejde zcela bez komplikací. V anglickém jazyce má totiž 2 ekvivalenty: *competence a competency*. Mezi těmito dvěma pojmy je však zásadní rozdíl. „*Competence je správně používána v kontextu podávání kompetentního výkonu v určitém situačním kontextu, jde tedy o způsobilost, kompetenčnost, neformální kvalifikaci. Pojem competency je pak souhrn těch vědomostí, dovedností, návyků, postojů a hodnot, které v určité situaci kompetentní výkon umožňují.*“¹⁰⁴

Samotný pojem „**kompetence**“ „...*pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje.*“¹⁰⁵

Pojem competency se pak používá nejen v edukačních vědách, ale i v psychologii, zatímco pojem competence pak v oblasti řízení lidských zdrojů.¹⁰⁶

„**Interkulturní kompetence**“ je pak „*způsobilost jedince realizovat s využitím znalostí o specifických národních/etnických kultur a příslušných jazykových dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur.*“¹⁰⁷

Přestože pojem interkulturní kompetence převažuje, v zahraniční literatuře se však můžeme setkat i s jinými pojmy.

Helen Spencer-Oatey a Peter Franklin ve své knize „*Intercultural Interaction*“ používají, podle svých slov, poněkud „neohrabaný“ termín „**interkulturní interaktivní**

¹⁰⁴ PRŮCHA, J. VETEŠKA, J, *Andragogický slovník*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 158. ISBN 978-80-247-4748-4.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 158.

¹⁰⁶ Pozn. autorky – Vzhledem k tomu, že se oba termíny často uvádějí v plurálu a i jejich plurál je v angličtině odlišný, uvádím zde singulár i plurál obou pojmů: sg. competence – pl. competences; sg. competency – pl. competencies.

¹⁰⁷ PRŮCHA, J. VETEŠKA, J, *Andragogický slovník*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 143. ISBN 978-80-247-4748-4.

kompetence“ (Intercultural interaction competence – ICIC). Tento termín má zastřešovat různé teorie na toto téma a zároveň klade důraz na interakci. Jinými slovy se tato kompetence nevztahuje „*jen na kompetenci komunikovat (verbálně i neverbálně) a jednat efektivně a patřičně s lidmi z jiných kulturních skupin, ale také reflektovat psychologické požadavky a dynamické výsledky, které vyplývají z těchto výměn.*“¹⁰⁸

„Interkulturní efektivita“ (Intercultural effectiveness) se definuje jako „*obecné zhodnocení schopnosti dočasného obyvatele efektivně interkulturně komunikovat.*“¹⁰⁹ Cui navrhuje integrační přístup interkulturní efektivity. Ten spočívá v „*kombinaci existujících pohledů – interpersonálních dovedností, sociální interakce, kulturní empatie a osobnostních rysů.*“¹¹⁰

„Interkulturní komunikační kompetence“ (Intercultural communication competence – ICC) definují Chen a Starosta jako „*schopnost vypořádat se s kulturními významy a uskutečnit náležitě efektivní komunikační jednání, které rozpoznává mnohonásobné identity jednajících ve specifickém prostředí. Tato definice klade důraz na to, že kompetentní osoba musí znát nejen jak vzájemně reagovat efektivně a přiměřeně s lidmi a v prostředí, ale také jak splnit své vlastní komunikační cíle, respektováním a potvrzením mnohaúrovňových kulturních identit těch, s nimiž jednají.*“

111

Transkulturní komunikační kompetence (Transcultural communication competence – TCC) poukazuje na „*integrační teoreticko-praktický přístup, který nám umožňuje dbale používat interkulturní znalosti, které jsme se naučili chováním za využití smyslů. Konkrétně poukazuje na transformační proces, spojující interkulturní znalosti s kompetentní praxí. [...] Kulturně-specifické a etnicko-specifické znalosti*

¹⁰⁸ SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication.* 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 51. ISBN 978-1-4039-1185-8.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 52.

¹¹⁰ CUI, G., VAN DER BERG, S. In. SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication.* 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 52. ISBN 978-1-4039-1185-8.

¹¹¹ CHEN, G.-M., STAROSTA, W.J. In. SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication.* 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 52. ISBN 978-1-4039-1185-8.

ve spojení s TCC přístupem poskytne dostatek dovedností, které dovolí jednotlivcům překročit mezikulturní hranice pružně a adaptivně.“¹¹²

6.2 MODELY INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

Jakými znalostmi a schopnostmi by měl disponovat interkulturně kompetentní člověk? Jaké komponenty tedy interkulturní kompetence obsahují? Na tuto otázku odpovídají další definice tohoto pojmu, které v sobě tyto složky konkrétněji popisují.

Evropská rada (The Council of Europe) vychází z definice Michaela Byrama a definuje interkulturní kompetence následujícím způsobem:

„Komponenty interkulturní kompetence jsou znalosti, schopnosti a postoje, doplněné o hodnoty, které daná osoba sdílí jakožto člen určitého počtu sociálních skupin. Tyto hodnoty také reprezentují sociální identitu dané osoby.

- **Interkulturní postoje (savoir être):** zvědavost a otevřenost, připravenost přerušit nedůvěru v jiné kultury a víru ve svou vlastní kulturu. To znamená ochotu relativizovat své vlastní hodnoty, přesvědčení a chování, nepředpokládat, že pouze ony jsou jedinými možnými a přirozeně těmi správnými, a být schopný vidět, jak mohou být nahlíženy z vnější perspektivy někým, kdo uznává jiný soubor hodnot, přesvědčení a chování. To to můžeme nazývat schopností „odstředění“.
- **Znalosti (savoirs):** sociálních skupin a jejich produktů a praktik ve své vlastní zemi a v zemi druhého mluvčího (ostatních mluvčích) a obecného procesu sociálních a osobních interakcí. Znalosti tak mohou být definovány jakožto obsahující 2 hlavní komponenty: znalost sociálních procesů a znalost ilustrace těchto procesů a produktů; další zahrnuje znalost, jak nás ostatní lidé budou pravděpodobně vnímat, stejně tak jako znalost ostatních lidí.

¹¹²TING-TOOMEY, S. In .SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 53. ISBN 978-1-4039-1185-8.

- **Schopnosti interpretovat a dávat do souvislostí (*savoir comprendre*):** schopnost interpretovat dokument nebo událost jiné kultury, vysvětlit ji a dát do souvislosti s dokumenty a událostmi své vlastní kultury.
- **Schopnosti objevovat a interakce (*savoir apprendre/faire*):** schopnost získávat nové znalosti o kultuře a kulturních praktikách a schopnost tyto znalosti, postoje a dovednosti zpracovat pod tlakem komunikace a interakce v reálném čase.
- **Kritické kulturní povědomí (*savoir s'engager*):** schopnost zhodnotit, kriticky a na podkladě explicitních kritérií, stanoviska, praktiky a produkty své vlastní kultury i kultury jiných zemí.“¹¹³

Nutno podotknout, že modelů interkulturní kompetence je celá řada a neexistuje jediný, který by byl všemi odborníky přijímán. Jednotlivé modely se od sebe liší zejména právě složkami, které by měly interkulturní kompetence obsahovat. A dále také vzájemnou interakcí těchto složek.

Nejčastějšími komponentami pak jsou: *znalosti, dovednosti, postoje, vědomí (awareness)*, ale i lingvistická stránka - *lingvistické schopnosti jedince*.

J. Hladík dělí modely interkulturní kompetence podle struktury a to na **víceúrovňové** a **cyklické**.

6.2.1 VÍCEÚROVŇOVÉ MODEL Y

Víceúrovňové modely „mají stupňovitý charakter a jednotlivé složky modelu na sebe navazují. Osvojení jedné složky je podmíněno předchozím osvojením jiné složky.“¹¹⁴ Tyto modely můžeme znázornit jako pyramidu. Příkladem tohoto typu je model K. Deardorffové.

K. Deardorffová definuje interkulturní kompetence jako „*schopnost efektivně a přiměřeně vzájemně reagovat (působit na sebe) v interkulturních situacích, které jsou*

¹¹³ PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

¹¹⁴ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 193. ISBN 978-80-87306-09-3.

založeny na specifických postojích, interkulturních znalostech, dovednostech a reflexi.“

¹¹⁵ Svůj model interkulturních kompetencí pak vyjádřila formou pyramidy (obr. 4)

Obrázek 4: Pyramidový model interkulturních kompetencí

ŽÁDANÉ EXTERNÍ VÝSTUPY:	
Chovat se a komunikovat efektivně a přiměřeně (založeno na vlastních interkulturních znalostech, dovednostech a postojích) tak, abychom do určité míry dosáhli svých cílů.	
ŽÁDANÉ INTERNÍ VÝSTUPY:	
Posun informačního rámce nebo filtrů;	
Adaptabilita (k různým komunikačním stylům a chování; přizpůsobení se novému kulturnímu prostředí);	
Flexibilita (výběru a používání vhodných komunikačních stylů a chování; kognitivní flexibilita);	
Kulturně-relativní pohled; Empatie	
ZNALOSTI A POROZUMĚNÍ:	SCHOPNOSTI:
Kulturní sebeuvědomění;	Naslouchat, pozorovat a interpretovat
Hluboké porozumění a znalost kultury (včetně kontextu, role a dopadu kultury a jiných světonázorů);	Analyzovat, hodnotit a dávat do souvislostí
Kulturně specifické informace;	
Sociolingvistické uvědomění	
NEZBYTNÉ POSTOJE:	
Respekt (hodnocení jiných kultur, kulturní diversity)	
Otevřenost a odmítání soudů (k interkulturnímu vzdělávání s lidem z jiných kultur)	
Zvědavost a objevování (tolerance nejasností a nejistoty)	

¹¹⁵ PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

Zdroj: PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf> (srovnej VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 194. ISBN 978-80-87306-09-3.)

J. Průcha přichází s **hierarchickým modelem** interkulturních kompetencí.¹¹⁶ Vytvořil „rovnici“, která zdůrazňuje význam znalostí při konstrukci interkulturních dovedností. I z ní je patrná (hierarchická) návaznost jednotlivých prvků.

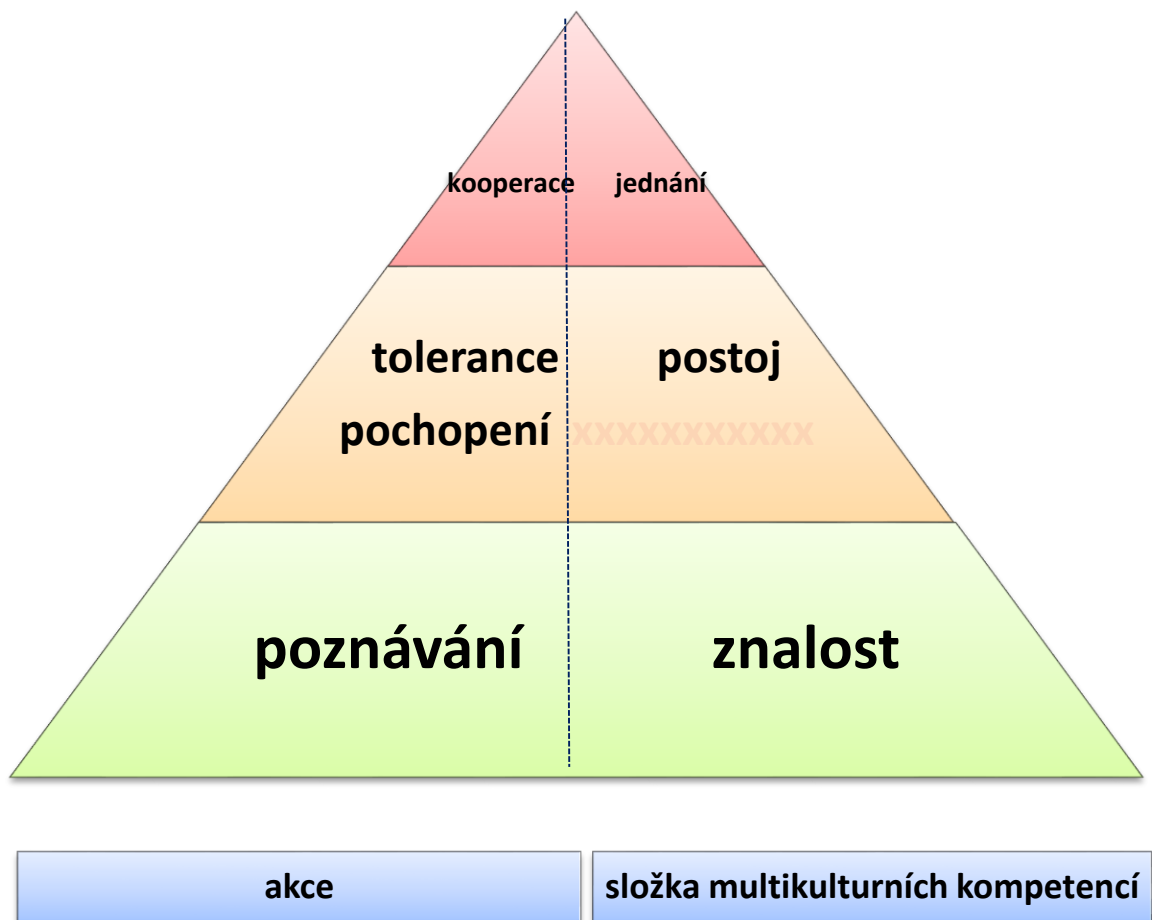
Multikulturní výchova = poznávat → rozumět → respektovat (jiné kultury, etnika, národy) → **koexistovat a kooperovat**

Podstatou tohoto modelu jsou znalosti. Ty tvoří determinantu pro tvorbu postojů. V tomto modelu jsou jimí pochopení a tolerance. Celý model pak směřuje k vzájemné spolupráci, která je chápána „jako nezbytný atribut fungující kulturní společnosti. Na základě žádoucích postojů k menšinám, odlišným etnikům a kulturním skupinám jsme schopni adekvátně jednat.“¹¹⁷

¹¹⁶ PRŮCHA, J. *Multikulturní výchova. Příručka (nejen) pro učitele*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. s. 17. ISBN 80-7254-866-2.

¹¹⁷ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 195. ISBN 978-80-87306-09-3.

Obrázek 5: Hierarchický model interkulturní kompetence



Zdroj: VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 196. ISBN 978-80-87306-09-3.

Základnu zde, na rozdíl od pyramidového modelu Dredorffové (postoje), tvoří znalosti. Hladík poznamenává, že problém primární determinanty (postoje nebo znalosti) je možné vyřešit jen výzkumem zaměřeným na vztahy mezi těmito složkami. Jak ale sám uvádí, nejsou tyto výzkumy příliš časté ani v zahraničí ani u nás.¹¹⁸

¹¹⁸ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 196. ISBN 978-80-87306-09-3.

Největší slabinu těchto *víceúrovňových modelů* vidí Hladík v nepřítomnosti zpětné vazby mezi jednotlivými složkami.

6.2.2 CYKLICKÉ MODELY

Tento nedostatek zpětné vazby mezi jednotlivými složkami naopak řeší **cyklické modely interkulturní kompetence**. Jednotlivé složky se zde navzájem ovlivňují, někdy e dokonce překrývají (model AKS) a lze jen těžko určit, která z nich je primární determinantou. Jednotlivé složky jsou ve vzájemné interakci a úzce propojené. Celkový komplex tak převažuje nad jednotlivými složkami.

Autorky Popeová a Reynoldsová vytvořily v r. 1997 tzv. **model AKS**, který je založen na 3 vzájemně se propojujících složkách:

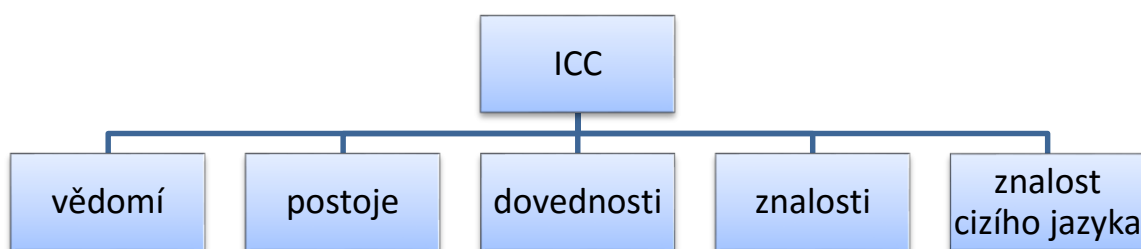
- multikulturní vědomí (**A**wareness) – postoje, názory, hodnoty, ale i uvědomování si těchto determinant nezbytných pro efektivní komunikaci v kulturně diverzifikované společnosti,
- znalosti (**K**nowledge) – informovanost jedince o různých kulturách,
- dovednosti (**S**kills) – založeny na vědomí a znalosti. Směřují ke vhodným a efektním změnám v multikulturní realitě.¹¹⁹

Znalostí a vědomí je vytvářejí a zvyšují naši kulturní sensitivitu. Tu autorky vnímají jako součást multikulturních dovedností.

A.E. Fantini vytvořil obdobný model, který nese název **Interkulturní komunikační model (Intercultural communicative competence – ICC)** (viz s. 69). Interkulturní kompetence se ve Fantiniho případě skládá z 5 komponent: *vědomí, postoje, dovednosti, znalosti a znalost cizí řeči*. (obrázek 6).

¹¹⁹ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 197. ISBN 978-80-87306-09-3.

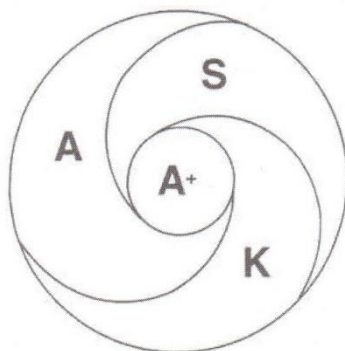
Obázek 6: Složky ICC dle Fantiniho



Zdroj: autorka práce

Znalost cizího jazyka je pro Fantiniho významnou složkou, která výrazně ovlivňuje rozvoj interkulturní komunikační kompetence. Sám Fantini pak „multikulturní vědomí chápe jako oddělenou složku od znalostí, postojů a dovedností. Multikulturní vědomí vidí jako klíčovou složku, na které závisí efektivní a vhodná interkulturní interakce.[...] multikulturní vědomí je nesilnější dimenzí multikulturní kompetence stojící v centru této kompetence a ovlivňující zbývající tři.“¹²⁰

Obrázek 7: ICC model



A = postoje; K = znalosti; S = dovednosti; A+ = vědomí

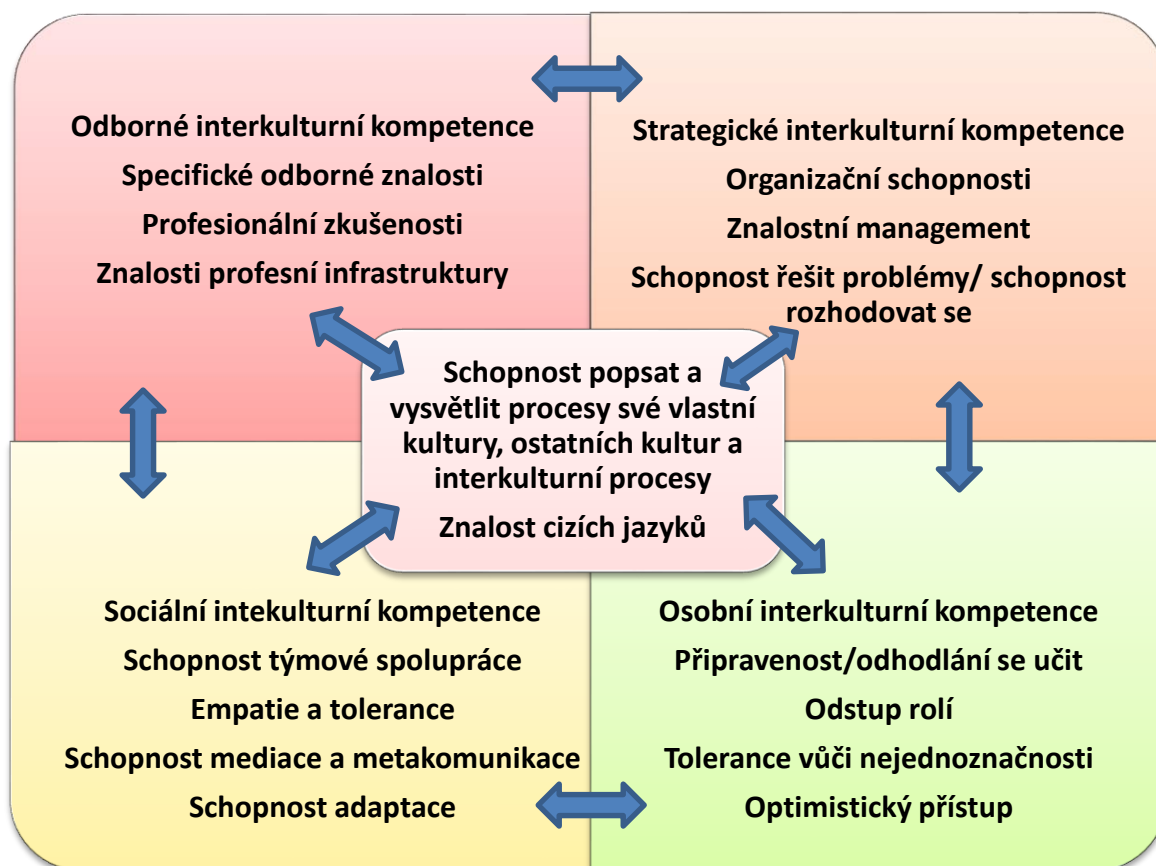
Zdroj: VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd.

Praha: EDUCA Service, 2011. s. 198. ISBN 978-80-87306-09-3.

¹²⁰ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 197. ISBN 978-80-87306-09-3.

Jürgen Bolten ve své definici vychází ze souhry sfér interkulturní kompetence, které lze názorně vyjádřit následujícím diagramem (obr. 8). Uvedené kompetence se vzájemně ovlivňují a doplňují.

Obrázek 8: Sféry interkulturní kompetence podle Boltena



Zdroj: PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:
<https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

Němečtí autoři A. Erll a M. Gymnich definovali interkulturní kompetence jako skupinu 3 komponent: kognitivních, afektivních (emočních) a pragmaticko-komunikačních (obrázek 9).

Obrázek 9: Interkulturní model podle Erlla a Gymnicha



Zdroj: PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:
<https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

„Kognitivní komponenta:

- *znalosti o jiných kulturách (kulturně and zeměpisně specifické znalosti),*
- *teoretické znalosti kultur (znalosti o tom, jak kultury fungují, kulturní odlišnosti a jejich důsledky),*
- *sebeuvědomění.*

Afektivní komponenta:

- *zájem a otevřená mysl o ostatní kultury,*
- *empatie a schopnost porozumět ostatním,*
- *tolerance nejasností.*

Pragmaticko-komunikační komponenta:

- *použití vhodných komunikačních vzorců,*

- *použití efektivních strategií pro řešení konfliktů.*“¹²¹

6.2.3 KONCEPČNÍ RÁMCE SPOLEČNOSTI WORLDWORK LTD.

Platí výše zmíněné kompetence i v obchodním prostředí? Existují ještě nějaké jiné kompetence či osobnostní rysy, kterými by měli nejen manažeři, ale všichni kdo se pohybují v mezinárodním obchodním prostředí, disponovat?

Londýnská společnost WorldWork Ltd. Provedla v nedávné době v rámci mezinárodního obchodu a managementu výzkum, na jehož základě vytvořila Rámec mezinárodních dovedností. „*Na základě současného výzkumu a praktických zkušeností lidí, kteří pracují v mezinárodním prostředí, WorldWork identifikovala 10 klíčových kompetencí zahrnujících 22 různých faktorů, které umožní lidem stát se velmi rychle efektivními v neznámém kulturním prostředí.*“¹²²

Popis klíčových kompetencí na webových stránkách společnosti WorldWord byl velmi stručný. Autoři Helen Spencer-Oatey a Peter Franklin jejich popis poněkud více rozpracovali. Tak zmíněné kompetence a faktory zachycuje v jejich knize „Intercultural Interaction“ následující tabulka (tabulka 6).

¹²¹ PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

¹²² *International Competencies*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.worldwork.biz/legacy/www/docs3/competencies.html>

Tabulka 6: Rámec interkulturní kompetence podle firmy WorldWord

Klíčové kompetence	Faktorová složka	Popis
1. Otevřenost	1.1. Nové myšlení	Vnímají nové myšlenek a typicky usilují o rozšíření porozumění v nových a neznámých oblastech. Rádi pracují v mezinárodním prostředí, kde jsou vystaveni myšlenkám a přístupům, které jsou pro ně neznámé.
	1.2. Srdečné přijímání cizinců	S nadšením iniciují kontakt a budují vztahy s novými lidmi, včetně těch, kteří mají odlišné zkušenosti, pohledy na věc a hodnoty. Často se zejména zajímají o cizince z jiného a neznámého kulturního prostředí.
	1.3. Přijetí	Nejen tolerují, ale také pozitivně přijímají chování, které je zcela odlišné od jejich. V mezinárodním kontextu se zřídka cítí ohroženi pracovními praktikami, které jsou v rozporu s jejich vlastním pocitem nejlepšího postupu.
2. Flexibilita	2.1. Flexibilní chování	Snadno se přizpůsobuje celé řadě odlišných sociálních a kulturních situací. Také se učí nebo jsou ochotni se učit široké škále vzorců chování. Jsou připraveni experimentovat s různými způsoby chování, aby našli ten, který je nejvíce přijatelný a nejúspěšnější.
	2.2. Flexibilní posuzování	Vyhýbají se unáhleným a konečným závěrům o nových lidech a situacích, na které narazí. Umí také využít zkušeností lidí z jiných kultur, aby tak zpochybnili domněnky a pozměnili stereotypy o tom, jak lidé jednají.
	2.3. Učí se jazyky	Jsou motivováni učit se a používat specifické jazyky svých důležitých obchodních kontaktů, a to i nad rámec liguy francy, ve kterém probíhá většina jejich každodenních obchodních aktivit. Jsou připraveni využít klíčových výrazů a slov jazyků těch mezinárodních kontaktů tak, aby vybudovali důvěru a prokázali respekt.
3. Osobní autonomie	3.1. Vnitřní záměry	Zastávají silné osobní hodnoty a přesvědčení, které poskytují stálost nebo vyváženost, pokud jednají v neznámých situacích, nebo když čelí tlaku, který zpochybňuje jejich úsudek o výzvách, které za to stojí.

		Tyto hodnoty jim také dávají důležitost a důvěryhodnost pro úkoly, které musejí zvládnout.
	3.2.Zaměření na cíle	Stanovují si specifické cíle a úkoly v mezinárodních projektech, ve spojení s velkou mírou vytrvalosti v jejich dosahování bez ohledu na tlak, aby dělali kompromisy, a překážky, které jim stojí v cestě. Věří, že v sobě mají silný prvek kontroly nad svým osudem a dokážou ve svém okolí věci opravdu uskutečnit.
4. Emocionální síla	4.1.Houževnatost	Většinou jsou natolik otrlí, než aby riskovali chyby, jakožto způsob učení se. Jsou schopni překonat jakoukoli nepříjemnost, kritiku nebo negativní feedback, se kterými se setkají. Mají optimistický přístup k životu a tendenci „otřepat se“, pokud se věci nevyvíjejí příliš dobře.
	4.2.Zvládání	Jsou schopni zvládat změny a velkou míru tlaku a to i v neznámých situacích. Dokážou se zklidnit i pod tlakem a vytvořili si dobře fungující prostředky, jak vše zvládat i bez obvyklé podpory svých kontaktů. Disponují svými osobními zdroji nezbytnými k tomu, aby se mohli efektivně vypořádat se stresem z kulturního šoku.
	4.3. Smysl pro dobrodružství	Jsou připraveni vyhledávat rozmanitost, změnu a stimulace ve svém životě a vyhýbat se bezpečí a předvídatelnému prostředí. Sami se ženou do nepříjemných a nejednoznačných situací, často nejistí, zda mají dostatečné schopnosti, které jsou zapotřebí k úspěchu.
5.Vnímavost	5.1.Pochopení	Vysoce zaměření na zachycení významů z nepřímých signálů jako je intonace, oční kontakt a řeč těla. Jsou zběhlí v pozorování těchto signálů významů a čtou je správně v různých kontextech – podobně jako když se učí nový jazyk.
	5.2.Reflexe sebeuvědomění	Uvědomují si, jak působí na jiné; v interkulturním kontextu jsou obzvláště vnímaví k tomu, jak mohou být jejich vlastní „normální“ vzory komunikace a chování interpretovány z pohledu mezinárodních partnerů.
6.Orientace	6.1.Aktivní	Prověřují a upřesňují, spíše než předpokládají,

na naslouchání	naslouchání	že ostatní chápou parafrázováním a přezkoumáváním slov, která používají, a významů, které jsou jim přisuzovány.
7.Transparentnost	7.1.Srozumitelná komunikace	Uvědomují si potřeby stylu „nízkého rizika“, který minimalizuje potenciální nedorozumění v mezinárodním kontextu. Jsou schopni se přizpůsobit konceptu „jak je informace předána“ (spíše než „co bylo řečeno“), aby byla lépe pochopena mezinárodními posluchači.
	7.2. Vyjevení záměrů	Jsou schopni vybudovat a udržet důvěru v mezinárodním kontextu signalizováním pozitivních záměrů a zaměřením se na potřebu jasného a explicitního kontextu.
8.Kulturní znalost	8.1.Shromažďování informací	Najdou si čas a zájem, aby se poučili o neznámých kulturách a prohloubili pochopení těch, které již znají. Uplatňují různé strategie shromažďování informací tak, aby pochopili specifický kontext, který je zapotřebí.
	8.2.Hodnotí rozdíly	Rád pracuje s kolegy a partnery z odlišného prostředí a jsou vnímaví k tomu, jak lidé vidí svět odlišně. Nadšeně nejen objevují, snaží se pochopit hodnoty a přesvědčení ostatních, ale také s nimi komunikují s respektem.
9.Ovlivňování	9.1.Vzájemné porozumění	Projevují vřelost a pozornost, když budují vztah v různých souvislostech. Kladou důraz na výběr verbálního a neverbálního chování, které je vhodné pro mezinárodní protějšky, vytvářejí prostředí „my“. V dlouhodobém kontextu jsou schopni dosáhnout kritérií, aby získali důvěru mezinárodních partnerů-
	9.2.Rozsah stylů	Disponují celou šíří prostředků k ovlivňování lidí napříč různými souvislostmi. To jim dává větší způsobilost „vést“ mezinárodní partnery stylem, ve kterém se cítí pohodlně.
	9.3.Vnímání kontextu	Dobře chápou, kde se v organizaci nachází politická moc, a jsou ochotni zjistit, jak s ní nejlépe pracovat. Vkládají energii do pochopení odlišných kulturních situací, ve kterých se posílají zprávy a vytvářejí se rozhodnutí.

10.Synergie	10.1.Vytváření nových alternativ	Vnímají potřebu pečlivého a systematického přístupu k ulehčení práce skupin a týmů tak, aby se ujistili, že odlišné kulturní pohledy na věc nejsou potlačovány, ale jsou řádně pochopeny a využity v procesu řešení problémů.
-------------	----------------------------------	---

Zdroj: SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 76-78. ISBN 978-1-4039-1185-8.

Ačkoli tento výčet kompetencí může vypadat na první pohled velmi propracovaně, ve skutečnosti se jedná jen o obecnou a těžko postižitelnou charakteristiku kompetencí, které by měly být měřitelné a schopností, které by měly být ohodnotitelné. Výčet je poměrně komplexní a ukazuje, že být kompetentním pracovníkem, úspěšným v mezinárodním prostředí obchodu, rozhodně není jednoduchou záležitostí.

6.3 DIAGNOSTIKA INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

Definic a různých modelů interkulturních kompetencí existuje tedy celá řada. Některé z nich jsme uvedli v předchozí kapitole. Přesto stále zůstává otevřená otázka jejich měřitelnosti a hodnocení. Bez možnosti diagnostikovat interkulturní kompetence by veškeré konstrukce a následná edukace neměly smysl. V zahraničí již existuje řada měřících nástrojů k určení interkulturní kompetence.

Velmi častým pojmem, který se s diagnostikou interkulturní kompetence pojí, je **měření**. To se vztahuje pouze na kvantitativní přístup. Kromě něj bychom však měli být schopni používat i kvalitativní nástroje. Z tohoto důvodu je lepší hovořit o **diagnostikování**.¹²³ Pravdou však je, že kvantitativních nástrojů k určování

¹²³ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 200. ISBN 978-80-87306-09-3.

interkulturní kompetence je mnohem více a jsou také více propracovány. Uvedeme zde alespoň 3 z nich.

6.3.1 FANTINI – ASSESSING INTERCULTURAL COMPETENCE (AIC) – HODNOCENÍ INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

Fantini na základě výzkumného projektu vypracoval dotazník AIC, který na základě sebehodnocení hodnotí rozvoj interkulturní kompetence a komunikačních dovedností. Dotazník obsahuje 7 částí a čas na jeho vyplnění je stanoven na 30 minut.

Dotazník:

1. Část: O respondentovi – 37 otázek,
2. Část: Osobní charakteristiky – 28 otázek,
3. Část: Motivace a možnosti – 18 otázek,
4. Část: Jazyková dovednost – 15 otázek,
5. Část: Komunikační styly – 47 otázek,
6. Část: Interkulturní oblasti – 12 otázek,
7. Část: Interkulturní schopnosti – 54 otázek.¹²⁴

6.3.2 ŠKÁLA MULTIKULTURNÍ KOMPETENCE UNIVERZITNÍCH PRACOVNÍKŮ

Tuto škálu vytvořili v r. 2000 Popeová a Mueller jako nástroj pro měření interkulturní kompetence pro terciální vzdělávání. Vycházeli přitom z modelu AKS. První verzi tvořilo 56 otázek – sebehodnotících tvrzení. Ta byla formulována tak, aby respondenti mohli zanést své odpovědi na škálu Likertova typu. Škály byly vždy sedmibodové. Postupem času se průběžně počet otázek redukoval až na konečných 34 a vznikla tak *Škála multikulturní kompetence univerzitních pracovníků 2 (MCSA-P 2)*¹²⁵

¹²⁴ FANTINI, A. *Exploring and Assessing Intercultural Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://csd.wustl.edu/Publications/Documents/RP07-01.pdf>

¹²⁵ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 201. ISBN 978-80-87306-09-3.

6.3.3 KALIFORNSKÁ REDUKOVANÁ ŠKÁLA MULTIKULTURNÍ KOMPETENCE

Tým kalifornských výzkumníků okolo Gramsta se v r. 2004 pokusil vytvořit nový nástroj k měření multikulturní kompetence a to pomocí syntézy následujících, již vyvinutých nástrojů:

1. „*Soubor interkulturního poradenství (Cross Cultural Inventory-Revised – CCCI-R)*),
2. *Průzkum multikulturního vědomí, znalostí a dovedností (The Multicultural Awareness Knowledge, Skills Survey – MAKSS)*,
3. *Škála úrovně vědomí v multikulturním poradenství (The Multicultural Counseling Awareness Scale Form B-Revised – MCAS-B)*,
4. *Průzkum multikulturního vzdělávání a kompetence (Multicultural Competency and Training Survey - MCCT)*“¹²⁶

I tento dotazník prošel řadou přepracování a z původních 116 položek nakonec zůstalo pouhých 21 položek. Všechny původní položky byly podrobeny faktorové analýze a výsledkem byly 4 faktory Škály:

- 1) „*faktor citlivosti vůči klientům (3 položky)*,
- 2) *Faktor uvědomění si kulturních bariér (6 položek)*,
- 3) *Faktor multikulturní znalosti (5 položek)*,
- 4) *Faktor schopnosti nejednat podle etnického principu (7 položek)*.“¹²⁷

První 3 faktory se shodují s AKS modelem, poslední čtvrtý se vztahuje ke schopnostem nejednat etnocentricky a je poměrně samostatný.

Sami autoři CBMCS považují svůj dotazník za vhodný především pro zkoumání multikulturní kompetence psychologů, ale lze jej použít i pro potřeby pedagogické a andragogické praxe. „*Výhody CBMCS jsou v nízkém počtu sebehodnotících položek*

¹²⁶ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 201-202. ISBN 978-80-87306-09-3.

¹²⁷ Tamtéž, s. 204.

(21) a v možnosti použití u širokého spektra jedinců různých etnik, vzdělanostní úrovně, věku a zkušeností.“¹²⁸

6.3.4 PROJEKT INCA

Reakcí na potřebu nejen rámce interkulturních kompetencí, ale také trénink a účinné diagnostické nástroje k podpoře hodnocení, vyústil mj. v mezinárodní projekt s názvem „The INCA Project: Intercultural Project Assessment“¹²⁹

INCA byl tříletý projekt ukončený v roce 2004, který vznikl za podpory programu Leonardo da Vinci II. Jeho cílem bylo vyvinout rámec, diagnostický nástroj (částečně s využitím počítačové techniky) a záznam o dosažené interkulturní kompetenci propojený s jazykovými a odbornými kompetencemi.

Na projektu se podíleli partneři z Rakouska, České republiky, Německa a Spojeného království, kteří jsou odborníky v teorii interkulturního učení, výcviku a hodnocení ve strojírenském průmyslu, diagnostickém testování a v hodnotícím testování.

Produkty projektu (manuály, diagnostické nástroje) byly vytvořeny a testovány nejprve ve strojírenském sektoru, kde se potřeba interkulturně kompetentních manažerů jeví jako naléhavá.

INCA projekt vytvořil vlastní rámec interkulturní kompetence s využitím modelu Společného evropského rámce a to na třech úrovních a definováním šesti kompetencí (empatie, respekt k jinakosti, získávání znalostí, umění komunikace, tolerance dvojznačnosti, flexibilita chování). Dále definuje tři větve interkulturní kompetence: otevřenost, znalost a adaptabilitu.

Tento „projekt se snažil propojit rámec Byrama (1997) pro učení se interkulturním kompetencím s potřebami průmyslu, a tak vytvořit rámec výcviku a hodnocení,

¹²⁸ VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. s. 204. ISBN 978-80-87306-09-3.

¹²⁹ *Příručka pro hodnotitele*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

*který bude vhodný pro prosazování interkulturního povědomí a porozumění jako části programu odborného jazykového vzdělávání“.*¹³⁰

6 interkulturních kompetencí podle projektu INCA:

„ Tolerance dvojznačnosti

- *Tolerance dvojznačnosti je chápána jako schopnost akceptovat nedostatečně jasnou a dvojznačnou situaci a konstruktivně ji řešit.*
- *Neočekávané a neznámé považujete za pozitivní výzvu a chcete řešit možné problémy způsobem, který je přijatelný pro vás a co možná největší počet ostatních.*

Flexibilita chování

- *Flexibilita chování je schopnost přizpůsobit své vlastní chování různým požadavkům a situacím.*
- *Přizpůsobíte svou práci ostatním, abyste se vyhnuli zbytečnému konfliktu. Máte tendenci se přizpůsobit zvykům ostatních a chovat se zdvořile, pokud to bude vítáno, akceptovat méně známé pracovní postupy, pokud to zlepší vztahy na pracovišti apod.*

Umění komunikace

- *Schopnost interkulturní komunikace, jež vytvoří vztah mezi jazykovým výrazem a kulturním obsahem, identifikuje a vědomě pracuje s různými komunikativními konvencemi zahraničních partnerů a úměrně tomu modifikuje vlastní jazykové výrazové formy.*
- *Dáváte si pozor na řadu věcí, z nichž může řečí, gesty a mimikou vzniknout nedorozumění. Jste schopni, pokud to pomůže, přijmout některé méně obvyklé zvyky. Pro zvýšení efektivity jste ochotni hledat vysvětlení a příležitostně se ptáte ostatních členů týmu na význam některých výrazů nebo termínů.*

¹³⁰ Příručka pro hodnotitele. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

Získávání znalostí

- *Schopnost získat nové znalosti o kultuře a kulturní praxi a schopnost používat tyto znalosti, postoje a dovednosti při vlastní komunikaci a interakci. Jste ochotni předem se zajímat a poučit o interkulturních střetech. Budete se snažit, abyste se poučili o pravděpodobných hodnotách, zvycích a praktickém chování lidí, s nimiž budete spolupracovat, a budete si pozorně všimát dalších věcí, které mohou ovlivňovat vaši spolupráci.*

Respekt k jinakosti

- *Zvědavost a otevřenost, připravenost zbavit se předsudků o kulturách ostatních i o kultuře své. Jste připraveni považovat hodnoty, zvyky a praktické chování jiných lidí za cenné, nejen za odchylky od normálního chování.*
- *Nemusíte sice s nimi tyto hodnoty, zvyky a chování sdílet, ale jste přesvědčeni o tom, že na ně ostatní mají právo a zaslouží si vaši úctu. Někdy ale asi budete muset zaujmout pevný, i když diplomatický, postoj vůči principům, s nimiž nesouhlasíte.*

Empatie

- *Schopnost intuitivně porozumět tomu, co si myslí ostatní a jak se v konkrétní situaci cítí. Osoby se schopností empatie se umí vhodně vypořádat s pocity, přáními a způsobem myšlení jiných osob.*
- *Jste schopni proniknout do myšlenek a pocitů jiných lidí a vnímat jako oni. I když tato schopnost vychází ze znalosti toho, jak očekáváte, že se ostatní budou cítit, jdete za pouhá fakta. Často se to projevuje v obavách, že byste jiné lidi urazili nebo nabourali systém jejich hodnot.“¹³¹*

Těchto 6 interkulturních kompetencí je zasazeno do níže uvedeného rámce. Ten rozlišuje tři výkonnostní úrovně a měl by pomáhat hodnotitelům při hodnocení pozorování a odpovědí.

¹³¹ *Příručka pro hodnotitele.* [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

„Úroveň 1 – Základní kompetence

Máte zájem na úspěšné interakci s lidmi z jiné kultury. Jste nakloněni tomu učit se „za provozu.“ Vaše zkušenost vám ale ještě neumožňuje, abyste si vytvořili systém řešení interkulturních situací. Spíše na události reagujete, než abyste si svůj postoj plánovali. V tomto stadiu do rozumné míry tolerujete hodnoty, zvyky a praktické chování jiných lidí, i když je někdy možná neschvalujete a považujete je za divné.

Úroveň 2 – Střední kompetence

Jako výsledek zkušenosti nebo vzdělání začínáte vnímat některé aspekty interkulturních kontaktů komplexněji. Dříve jste je řešili „za provozu“. Máte mentální „mapu“ nebo „kontrolní seznam“ typů situací, které budete muset pravděpodobně řešit, a v tomto ohledu rozvíjíte své schopnosti. To znamená, že jste lépe připraveni na neznámé situace, na které musíte reagovat a kterým se musíte přizpůsobit. Rychleji rozpoznáte modely svých zážitků a začínáte si vyvozovat závěry bez cizí pomoci. Spíše reagujete na rozdíly neutrálně, než abyste je schvalovali nebo kritizovali.

Úroveň 3 – Plná kompetence

Mnohé z kompetencí, které jste si vědomě vypracovali na úrovni 2, se staly intuitivními. Jste neustále připraveni na situace a kontakty, ve kterých uplatníte své znalosti, úsudek a dovednosti, a máte velký repertoár strategií pro řešení rozdílů v hodnotách, zvycích a praktickém chování mezi členy interkulturní skupiny. Akceptujete fakt, že lidé mohou vnímat věci z velmi rozdílných hledisek a mají na to právo, a navíc si umíte představit sami sebe na jejich místě a vyhnout se chování, které by podle vašich pocitů mohlo být zraňující nebo útočné. Na této úrovni kompetence jste schopni předejít problémům a taktně podporovat ostatní členy skupiny tak, aby to vedlo ke vzájemnému pochopení. Máte dostatek sebedůvěry na to, abyste problémy řešili zdvořile, a zároveň respektovali hlediska ostatních členů interkulturní skupiny.“¹³²

¹³² Příručka pro hodnotitele. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

Rozpracovaný rámec 6 kompetencí v jejich 3 úrovních je součástí přílohy (příloha B). Tato verze byla vyhotovena pro hodnotitele.

Pro hodnocení vznikla zjednodušená verze, kde bylo původních 6 parametrů spojeno do 3: otevřenost, znalost a adaptabilita.

„Otevřenost zahrnuje respekt k jinakosti a toleranci dvojznačnosti.

- *Být otevřený znamená být otevřený vůči ostatním a situacím, v nichž se něco dělá rozdílně.*

Znalost je získávání znalostí a empatie.

- *Nechcete znát pouze fakta o dané situaci nebo kultuře, ale také chcete něco vědět, nebo to už víte, o pocitech ostatních. Víte také, jak se v dialogu cítí váš partner.*

Adaptabilita zahrnuje flexibilitu chování a umění komunikace.

- *Jste schopni přizpůsobit jak své chování, tak svůj styl komunikace.“¹³³*

Přehledná tabulka Rámce INCA pro hodnocení je součástí přílohy (příloha C).

Verze pro hodnocení byla navržena tak, aby byly výsledky procesu hodnocení jednoduše sdělitelné. Popisuje tři úrovně výkonu pro každý ze tří parametrů interkulturních kompetencí a je zahrnuta do Portfolia interkulturní kompetence. V průběhu hodnocení pracuje hodnotitel se 6 kompetencemi Rámce INCA a svá pozorování hodnocených spojí se 6 parametry a třemi úrovněmi výkonu. Poté, co se hodnotitelé domluví na výsledcích, je nutné jednotlivé parametry kompetencí oznámkovat. Zpětná vazba pro hodnoceného pak bude vycházet z výsledků 3 komponent - otevřenosti, znalosti a adaptability.

¹³³ *Příručka pro hodnotitele.* [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

7 OBCHODNÍ ANGLIČTINA JAKO LINGUA FRANCA

7.1 ANGLIČTINA JAKO SVĚTOVÝ JAZYK – VÝHODY A NEVÝHODY

V posledních desetiletích se výrazně zvýšila komunikace mezi mluvčími různých jazyků ve všech oblastech života, včetně obchodního světa. Důvodem je nejen mezinárodní obchodní komunikace, ale i fakt, že stále více firem se stává multikulturními a vícejazyčnými. A to se týká např. i externí obchodní komunikace s podílíky firem. Není pochyb, že globalizace obchodních operací a komunikační technologie významnou měrou tomuto nárůstu pomohly.

V roce 2007 publikoval The Financial Times článek „Whose English?“ („Čí angličtina?“). Podle tohoto článku se odhaduje počet rodilých mluvčí angličtiny na 400 miliónů, přičemž ¼ světové populace je schopna komunikovat v angličtině. Dále odhaduje, že 80% veškerých interakcí v angličtině se odehrává mezi nerodilými mluvčími.¹³⁴

Někteří lingvisté (např. Phillipson, Pennycook) zastávají názor, že fakt, že se angličtina stala mezinárodní lingou francou, zvyšuje obavy spojené s lingvistickým imperialismem. Tvrdí např., že:

- „*„Export“ angličtiny jde často ruku v ruce s kulturními prvky, jako jsou hodnoty spotřebitelů, náboženská přesvědčení, vědecké přístupy, obsahy zkoumání znalostí a oblíbené kultury, a to může vést ke kulturní dominanci původních zemí, jako jsou Spojené Státy nebo Spojené Království,*
- *angličtina nabízí jazykovou a ekonomickou sílu těm, kteří ji ovládají, a naopak pro ty, kdo jsou v ní méně dokonalí, se stává velkou nevýhodou,*
- *angličtina se může stát zabijákem pro ty členy minoritních jazykových skupin, kteří mohou pociťovat menší potřebu se učit a zachovat jejich vlastní jazyk.*

¹³⁴ CHAUVOT, P. *English as the Lingua Franca for Business*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/business-language-courses/blog/english-as-the-lingua-franca-for-business/>

Pokud nebudou podniknuty určité kroky, mohou tyto minoritní jazyky vymřít.“

135

Na stejné problémy či obavy je ale možno se podívat i z jiného úhlu pohledu, tak jak to dokazuje Pözllová:

- *„rozšíření angličtiny a jejích průvodních jevů pravděpodobně povede spíše k hybridizaci (zkřížení) než k přímému „exportu“ kultury.*
- *sociální nevýhodou není „vina“ angličtiny per se, ale spíše výsledek sociálních a institucionálních praktik; klíčem je tak identifikování efektivních způsobů, jak bojovat s nerovností (rozdíly).*
- *pokud se členům skupin minoritního jazyka nenabídne možnost učit se anglicky, budou trpět lingvistickou izolací a budou trpět vzdělávacím, sociálním a ekonomickým opomíjením.“* ¹³⁶

7.2 CO JE LINGUA FRANCA?

U. Pözllová identifikovala 3 hlavní možnosti vzájemných vztahů, které reprezentují nejvýznamnější stadia souvislé řady jazykových funkcí a identifikace mluvčího. V interkulturních interakcích se všechny tyto vzájemné vztahy mezi kulturní identitou a jazykem mohou objevit.

¹³⁵ SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 147. ISBN 978-1-4039-1185-8.

¹³⁶ Tamtéž, s. 147-148

Tabulka 7: Funkční škály jazyka a pohledy na dopady na jejich identitu¹³⁷

Lingua culturae	Jazyk a identita společenství jsou úzce spjaty. Mluvčí se důvěrně identifikují s jazykem jako se symbolem jejich rodného společenství a úzce ho spojují se svou identitou. Angličtina jako lingua culturae se vyskytuje v oblastech, kde je angličtina rodným jazykem, tedy u rodilých mluvčích ve Velké Británii, USA, Austrálii a na Novém Zélandu.
Lingua converta	Lingua converta je jazyk, který se ustavil současně s existující lingua culturae a je používán v návaznosti na předešlý. Mluvčí si ho kreativně přizpůsobili tak, aby odrazil kontext jejich vlastní komunity, a zahrnují ho již jako součást vyjádření vlastní identity. V případě angličtiny se to vztahuje na země jižní Asie, jihovýchodní Asie a Afriky tam, kde se angličtina institucionalizovala jakožto druhý (oficiální) jazyk, především v důsledku kolonizace.
Lingua franca	Jazyk, který je používán převážně pro účely komunikace. Mluvčí ho používají pouze jako prostředek komunikace, ale symbolicky se s ním neidentifikují. Zachovávají loajalitu své rodné řeči, a používají lingua franca jen pro srozumitelnost s ostatními mluvčími. Angličtina je osvojena jako cizí jazyk v rostoucím počtu zemí pro mezinárodní účely.

Zdroj: SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 148. ISBN 978-1-4039-1185-8.

Uměle vytvořené jazyky jako Esperanto nebo Volapük, které se původně měly stát linguou francou, se jimi však v mezinárodním obchodním prostředí nikdy nestaly. Ačkoli se francouzština, němčina a španělština velkou měrou používají jako lingua franca, význam angličtiny jakožto dominantní lingua franca v obchodních transakcích neustále narůstá. Děje se tak po celém světě zejména v posledních dvou desetiletích.

¹³⁷ SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. s. 148. ISBN 978-1-4039-1185-8.

7.3 ANGLIČTINA JAKO OBCHODNÍ LINGUA FRANCA

V zásadě se mezi 2 mluvčími (mluvčí A hovoří jazykem A, mluvčí B hovoří jazykem B) mohou odehrávat následující situace:

- „Oba mluvčí používají jazyk A,
- Oba mluvčí používají jazyk B,
- Osoba A používá svůj jazyk A, a osoba B používá svůj jazyk B
- Osoba A i osoba B zvolili třetí jazyk, jazyk C, kterými jsou oba mluvčí schopni mluvit a dorozumí se jím natolik, že jsou schopni vzájemně komunikovat, a tak si ho zvolí jako *lingua franca*.“¹³⁸

Netřeba dodávat, že výběr jedné z výše uvedených možností je podmíněn mnoha faktory. Nejvýznamnější roli tu hraje vysoká jazyková dovednost.

Zaměříme na variantu, kde mluvčí 2 odlišných jazyků pro komunikaci zvolili jazyk třetí, tedy v tomto případě angličtinu. Používání angličtiny jakožto *lingua franca* (Business English as a *lingua franca* – BELF) je považováno za speciální typ mezinárodní obchodní angličtiny (International Business English – IBE), který zastřešuje všechny možné kombinace komunikace mezi rodilými i nerodilými mluvčími využívajícími jakožto komunikační jazyk angličtinu.

Louhila-Salminen a kol. přišli s následující definicí pojmu BELF. „*BELF se vztahuje na angličtinu, která se používá jako „neutrální“ a sdílí komunikační kód. BELF je neutrální v tom smyslu, že žádný z mluvčích si ji nenárokuje jako svůj rodný jazyk; je sdílená v tom smyslu, že je používá k provádění obchodu uvnitř globální obchodní pojednáváné komunity, jejíž členové jsou uživatelé BELF a komunikátoři se svými vlastními právy – ne „nerodilí mluvčí“ nebo „ti, kdož se učí“*“¹³⁹. Gerritsenová a Nickersonová k tomu ještě dodávají, že právě fakt, že BELF je používán nerodilými

¹³⁸ GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *BELF: Business English as a Lingua Franca*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2009.pdf>

¹³⁹ Tamtéž

mluvčími, může BELF selhat tam, kde jsou rozdíly buď v kulturních strategiích mezi těmi, kdo na sebe vzájemně působí a /nebo v jazyce, který je k tomu využíván.¹⁴⁰

Literatura na téma BELF uvádí 3 důvody, pro které může komunikace selhat, ať už je to jen jeden z nich nebo jejich kombinace:

- nedostatek srozumitelnosti,
- kulturní rozdíly,
- stereotypní asociace.¹⁴¹

Nedostatek srozumitelnosti

Srozumitelnost je tu míněna ve smyslu, že zpráva je pochopena tak, jak jí její odesílatel zamýšlel. Výzkumy ukazují, že nejvíce problémů se srozumitelností se vyskytuje na lexikální a gramatické úrovni. Drobné nuance ve využívání různých lexémů může vést k nepochopení a následnému nedorozumění.¹⁴²

Kulturní rozdíly

Selhání komunikace může být i důsledkem skrytých kulturních rozdílů mezi mluvčími. Mluvčí komunikují z perspektivy svého vlastního kulturního prostředí. To znamená, že používají komunikační strategie, které jsou spojeny s jejich vlastní kulturou, a to i když komunikují v jiném než rodném jazyce. Takže i když mluvčí hovoří stejným jazykem, nemusejí nutně mluvit stejným způsobem. Mají tedy „*tendenci vzájemně jednat ve shodě s jejich socio-kulturními normami, které ovládají používání jejich rodného jazyka*“.¹⁴³

¹⁴⁰ GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *BELF: Business English as a Lingua Franca*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2009.pdf>

¹⁴¹ Tamtéž

¹⁴² Tamtéž

Gerritsenová a Nickersonová uvádějí případ srážky dvou Boeingů 747 Jumbo na Tenerife z r. 1977, kdy holandský kapitán použil přímo po odstartování letadla frázi, kterou si španělský kontrolor na řídicí věži vyložil odlišně, a došlo ke katastrofické srážce obou letounů. Frázi, kterou holandský kapitán použil, nebyla standardní fráze používaná v anglické aviatické terminologii, a byla ovlivněna jeho rodnou holandštinou.

¹⁴³ GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *BELF: Business English as a Lingua Franca*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2009.pdf>

Stereotypní asociace s konkrétním přízvukem v angličtině

Jak ukazují výzkumy, pro nerodilé (zejména dospělé) mluvčí je téměř nemožné osvojit si zcela přesvědčivý přízvuk rodilých mluvčích. Původní myšlenka, že by se nerodilí mluvčí měli co nejvíce snažit napodobit mluvčí rodilé, je v dnešní době nahrazována přístupem nazývaným „funkční realismus“. Ten pohlíží na angličtinu nerodilých mluvčích spíše jako na nový typ angličtiny, než jako na nedokonalé přiblížení se angličtině jako druhému jazyku.¹⁴⁴

Na tento tedy ne zcela výjimečný jev však mohou rodilí mluvčí hledět s despektem. Na základě asociací spojených se silným přízvukem tak dochází k negativnímu ovlivnění a může docházet k dalším asociacím, které vedou ke zcela neoprávněným charakteristikám jako je vysoký nebo nízký sociální status, vysoká nebo nízká inteligence či profesní kariéra. Např. britští rodilí mluvčí pohlížejí na anglicky mluvící Němce či Asiaty jako na méně vážené a méně sociálně atraktivní než na mluvčí standardní angličtiny, kdežto anglicky mluvící Francouze hodnotí mnohem více pozitivně.¹⁴⁵ Jiným příkladem může být studie ze Spojených států, kde se zkoumal vztah mezi přízvukem obchodníků a záměry nakupujících. Respondenti projevovali větší nákupní zájem, měl-li obchodník americký přízvuk, než když měl španělsko-anglický přízvuk.¹⁴⁶

7.4 PŘÍKLADY Z VLASTNÍ PRAXE

Ve své vlastní mnohaleté praxi lektorky obchodní angličtiny se setkávám se zcela jiným problémem. Bezpochyby silný „národní“ přízvuk může komunikaci poškodit a vést k určitým předsudkům a mylným asociacím. Mí klienti a studenti, sami nerodilí mluvčí angličtiny, nejsou-li na jazykové úrovni CEFR alespoň B2 (viz příloha D, E), vždy mnohem lépe rozumí jinému nerodilému mluvčímu, i když je jeho přízvuk velmi

¹⁴⁴ GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *BELF: Business English as a Lingua Franca*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2009.pdf>

¹⁴⁵ Tamtéž

¹⁴⁶ GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *Business English: A Lingua Franca?*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2011.pdf>

silný. Anglickým rodilým mluvčím, lhostejno odkud tito jsou, většinou příliš nerozumějí nebo jim trvá dlouhou dobu si na jejich „rodilý“ přízvuk zvyknout.

Dalším, a řekla bych daleko závažnějším, problémem bývá vztah mezi rodilým mluvčím a nerodilým mluvčím. A to obzvláště, je-li rodilý mluvčí v pozici nadřízeného či vlastníka firmy. Tito lidé, jak slýchávám od svých klientů, často mívají představu, že by se jim ostatní měli v jazykové úrovni přizpůsobit, tedy naučit se anglicky co nejrychleji. To, že učení se cizímu jazyku, a nadto ještě obchodnímu jazyku, je věc dlouhodobá, si neuvědomují. A přitom jsou to právě oni, kdo by se měli přizpůsobit. V obchodní angličtině se v různých odvětvích používá slang, různé idiomy a nezvyklé lexémy. To vše by se z běžné obchodní řeči mělo vypustit a specifické lexémy by měly být nahrazeny výrazy, které jsou běžné i v obecné angličtině, pokud je to samozřejmě možné. Někdy stačí jen zpomalit obvyklé tempo řeči a mluvit pomaleji a zřetelněji. Tento fakt si, bohužel, nezřídka neuvědomují. A pokud ano, sami zkusí, jak neuvěřitelně těžké je změnit komunikační návyky rodilého mluvčího angličtiny. Fakt, že se také mnozí dívají na své podřízené a kolegy, kteří anglický jazyk na dostatečné úrovni neovládají s despektem a někdy i pohrdáním, byť se ve své oboru může jednat o odborníky či kvalifikované pracovníky, ponechám raději stranou. I zde se však ukazuje, jak velikou roli v rámci interkulturní komunikace má empatie, potažmo emoční inteligence jako taková.

8 ROZVOJ INTERKULTURNÍ DIMENZE VE VÝUCE OBCHODNÍ ANGLIČTINY

Důvod, proč zde není věnována dostatečná pozornost tomu, co obchodní angličtina je a jak se její výuka uskutečňuje, je ten, že jsem tomuto tématu, jak již bylo v úvodu řečeno, věnovala svou bakalářskou práci „Firemní výuka obchodní angličtiny“.

V zásadě se s výukou obchodní angličtiny můžeme setkat na třech místech – na školách (obchodních akademiích, ale zejména pak vysokých školách), ve specializovaných kurzech jazykových škol a přímo ve firmách v rámci jazykových školení.

Co se vysokých škol týče, záleží samozřejmě na studijním programu daného oboru, zda jeho součástí je obchodní angličtina či dokonce, jak je v zahraničí obvyklé, obchodní angličtina specializovaná přímo na interkulturní komunikaci. Touto problematikou se zde, zejména z důvodu její specifčnosti, zabývat nebudu. Nicméně by byl jistě zajímavý výzkum současného stavu výuky interkulturní komunikace v angličtině na našich školách. V praktické části je však jedním z analyzovaných materiálů učebnice „Business“, která vznikla právě pro výuku obchodní angličtiny na vysokých školách.

Naše pozornost se zaměří spíše na zbývající dvě prostředí a to na výuku v jazykových školách a zejména pak ve firemním prostředí.

Výuka obchodní angličtiny v jazykových školách u nás nabízí několik variant. První jsou kurzy obchodní angličtiny. Zde se k výuce využívá některá z řady učebnic pro tuto oblast angličtiny specializovaných. O interkulturních prvcích v nich pojednává podrobně Praktická část této práce. Ačkoli lektor může samozřejmě využívat i jiné materiály, než učebnice zvolená pro kurz nabízí, svazuje ho většinou hodinová dotace kurzu a obsah látky, kterou je třeba probrat. Proto tématům, která jsou i pro studenty zajímavá, nemůže mnohdy věnovat více času, než je podle studijního plánu určeno, popř. tak může učinit ne příliš často na úkor tématu jiného. Prostor pro flexibilitu tematickou i časovou tu většinou není.

O něco hůře se pak může jevit tato situace v dalším typu kurzu na jazykových školách a to v kurzech zaměřených na mezinárodní zkoušky z obchodní angličtiny BEC. I zde se využívá některá ze specializovaných učebnic k tomuto typu zkoušek určených. I ty jsou součástí analýzy v praktické části práce. Zde je situace obdobná jako u klasických kurzů obchodní angličtiny (plán, časová dotace). Lektor tu má ale ruce svázané ještě mnohem více, neboť více než na různá témata, která je třeba probrat, se tu pozornost soustředí na jednotlivé dovednosti, jejichž úroveň musí student u zkoušky prokázat (tj. čtení, psaní, poslech a mluvení s ohledem na témata obchodního prostředí a na dané jazykové úrovni zkoušky). Interkulturní komunikaci jako takové je tu věnován prostor jen zprostředkovaně přes jiná témata (např. mezinárodní projektový tým).

Nejvíce prostoru, jak se zdá, může interkulturní komunikace dostat ve firemních kurzech obchodní angličtiny. Zde mívá lektor většinou velké pole možností, vždy samozřejmě s ohledem na potřeby svých studentů či klientů. Může se tedy více věnovat jednotlivým oblastem interkulturní komunikace v průběhu kurzu či mu přímo věnovat několik hodin.

Čemu se tedy kromě toho, co dnešní učebnice nabízejí věnovat. V zásadě bychom mohli říci, že tomu, co již bylo zde v teoretické části této práce zmíněno. Podstatou interkulturní komunikace v tomto případě je zaměřit se na chápání pojmů kultura a komunikace, jejich vysvětlení a praktické fungování a využití.

To konec konců potvrzuje i odborník na výuku obchodní angličtiny E. Frendo. Ve své knize „How to Teach Business English“ věnuje jednu kapitolu i tématu, jak začlenit do výuky interkulturní trénink.

Sám Frendo rozeznává dva pohledy na to, co interkulturní trénink je a čeho by měl v rámci obchodní angličtiny dosáhnout. Prvním pohledem je to, co nazývá „**pojednání o diverzitě**“ nebo „**kulturně-obecný**“ přístup. Ten vede studenty k pochopení toho, co to kultura je, získají povědomí o své vlastní kultuře a uvědomí si, že způsob, jakým dělají spoustu věcí, není tím jediným možným. Tento přístup by měl dále bořit předsudky, ale také vnímat pro a proti stereotypů, a být schopni si uvědomit, že ostatní lidé mohou mít jiný pohled na věc, který může být stejně opodstatněný jako můj vlastní. Zmíněný přístup se nezabývá tím, jak jednat s lidmi z určitých zemí, ale jak jednat s lidmi, kteří se na věci dívají a jednají odlišným způsobem. Cíl je poskytnout studentům užitečné strategie, jak se vyrovnávat s diverzitou a konec konců z ní vytvářet nové hodnoty.

Druhý přístup se podle Frenda již zaměřuje na práci se „**specifickými kulturami**“ nebo ve „**specifickém kontextu**“, který se často nazývá **kulturně-specifický trénink**. Pracovníci se totiž mohou při své práci setkávat pouze s jednou další nebo dvěma kulturami, na které se pak trénink zaměří. Většinou se tento trénink týká lidí, kteří jsou pracovně vysláni do zahraničí, ale může se jednat i o trénink v domácím prostředí, kdy musíme s jinou kulturou jednat, ať už osobně či přes různé komunikační prostředky. Trénink se obecně zaměřuje na danou kulturu a na chování, které je v ní

ne/přijatelné. Frendo poukazuje na možnost, že se takový trénink stane příliš povrchním a může studenty „ukolébat“ v pocitu falešného dojmu a bezpečí. Nicméně sami studenti mohou ocenit jeho jednoduchost a pochopitelnost (někdy až příliš velkou), spočívající v seznamu „co dělat“ a „co nedělat“. ¹⁴⁷

Jaké přístupy a aktivity zvolit, aby studenti lépe pochopili výše zmíněné. Frendo na prvním místě jednoznačně zmiňuje povědomí o kulturních dimenzích, které jednotlivé kultury mohou snadno porovnat. Jeho seznam zmíněných dimenzí vychází z již zmiňovaných Hofstedeho a Trompenaarse. Na druhém místě pak zmiňuje neverbální komunikaci, se zvláštním zaměřením na paralingvistiku. Způsob, jakým studentům tuto problematiku přiblížit, vidí v praktických diskuzích o jednotlivých aspektech kultur:

- „*studenti prostudují řadu **reklam** z jejich vlastní a cizích zemí (z televize, rádia, časopisů, Internetu atd.),*
- *studenti porovnají životopisy (CV) (nebo tipy pro psaní životopisů) z různých zemí,*
- *studenti prozkoumají, jakým způsobem tiskové/zpravodajské agentury (ideálně z různých zemí) přinášejí zpravodajství o stejných událostech.“* ¹⁴⁸

Pro více pokročilé skupiny, nabízí aktivity, které se zabývají kulturními dimenzemi, různými přístupy k emailové komunikaci, anekdotami vlastních zkušeností s jednáním s ostatními kulturami. Upozorňuje i na používání metafor, které spojují lingvistický prvek s interkulturním.

Většina takových aktivit je zaměřena na **kognitivní přístup** a podporuje studenty ve zvyšování jejich znalostí o kultuře jako subjektu. Pokud však chceme, aby si studenti byli více vědomi kultury, je zapotřebí více **afektivní** nebo **experimentální přístup**, ve způsobu jakým studenti pracují. Typickými metodami jsou hraní rolí a simulace, kde se uplatní jak emoce, tak interpersonální dovednosti. ¹⁴⁹

¹⁴⁷ FRENDO, E. *How to Teach Business English*. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2011. s. 112-113. ISBN 978-0-582-77996-9.

¹⁴⁸ Tamtéž, s. 116.

¹⁴⁹ Tamtéž, s. 118-119.

Sama povědomost o kulturních rozdílech ale nestačí. Studenti by měli být schopni jednat s odlišnými kulturami a tyto možnosti si řádně procvičit. Interkulturní trénink přináší řešení případových studií nebo kritických událostí. To, že studenti nejsou osobně zainteresováni v daných situacích, jim umožní diskutovat věcech objektivněji.

Paul Tudorache v jedné ze svých statí přináší metodologické principy tréninku interkulturních kompetencí, které se zaměřují na „*posílení schopností a postojů díky kreativně-participačním metodám a vytváření edukačních úspěchů pomocí praktických a experimentálních metod, tak aby posílily interkulturní chování a postoje.*“¹⁵⁰

Metody, které se používají k formování interkulturní kompetence, jsou následující:

a. *„Metody používané pro přenášení a přijímání znalostí:*

- *ústní komunikační metody: výklad (popis, vysvětlení, konference), konverzace (heuristická konverzace, debata, kulatý stůl, brainstorming, řešení problémů);*
- *písemné komunikační metody (predikční čtení, čtení v párech, analýza textu, dokumentace;*
- *orálně-vizuální komunikační metody; výuka za pomoci filmů nebo televize, používání audio-videa, DVD;*
- *interní komunikační metody (založeny na vnitřním jazyku): osobní reflexe, mentální experiment.*

b. *Metody používané pro zkoumání a objevování:*

- *metody pro přímé objevování reality, založené na přímém kontaktu se světem objektů, fenoménů, a jako metody pro zkoumání: didaktická observace, experiment, případová studie, učení se zkoumáním;*
- *metody pro nepřímé objevování reality, založené na kontaktu se zástupci skutečných objektů a fenoménů: demonstrace, modelování, algoritmy.*

¹⁵⁰ TUDORACHE, P. *Considerations on Intercultural Competence Training Methodology.* [online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=9d42d5fd-2ba6-4a77-b387-79ca910bd4d0%40sessionmgr4001&hid=4114>

- c. *Metody založené na jednání (praktické metody) se používají při získávání nových znalostí a dovedností, ale také pro operacionalizaci konceptů, jejich aplikaci v praxi:*
- *aktivní metody: didaktická cvičení, praktická cvičení, kreativní aktivity, případová studie, projektové metody, brainstorming;*
 - *simulační metody: hraní rolí, modelování, simulace, učení se na simulátorech.*
- d. *Metody pro racionalizaci obsahu a výukově-vzdělávacích operací, zaměřených na výkon a na maximální účinnost: výuka pomocí počítačů.“*

151

Závěrem lze tedy říci, že i přesto, že se někteří lektori obchodní angličtiny přiklánějí k tradičnímu pojetí zaměřenému pouze na jazyk, odborníci jsou pro zapojení interkulturního tréninku. Je však již na samotných lektorech, jak se s touto výzvou vypořádají. Materiály, které jim k tomu mohou notnou měrou napomoci, budou analyzovány v Praktické části.

¹⁵¹ TUDORACHE, P. *Considerations on Intercultural Competence Training Methodology*. [online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=9d42d5fd-2ba6-4a77-b387-79ca910bd4d0%40sessionmgr4001&hid=4114>

PRAKTICKÁ ČÁST

9 INTERKULTURNÍ KOMPONENTA V UČEBNICÍCH OBCHODNÍ ANGLIČTINY A DALŠÍCH VÝUKOVÝCH MATERIÁLECH A ZDROJÍCH

Inspirací pro praktickou část diplomové práce bylo seznámení se s článkem autorek M. Carmen Larii de Oñate a Marie Vázquez Amador „The Intercultural component in Business English textbooks“¹⁵². Autorky jsou si vědomy zásadního vztahu mezi kulturou a obchodem. I proto je interkulturní komunikativní kompetence (ICC) v mezinárodním obchodním kontextu klíčová pro efektivní jednání s jinými kulturami.

Přesto se přes zvyšující se zájem o interkulturní obchodní komunikaci věnovala poměrně malá pozornost interkulturním komponentám v textech používaných k výuce obchodní angličtiny. A to i přes fakt, že právě učebnice jsou tím hlavním zdrojem informací pro jazykové lektory.

Autorky ve své studii analyzovaly celkem 67 učebnic obecné obchodní angličtiny, které byly vydány v letech 1963 až 2009.¹⁵³

V první kapitole se budeme věnovat analýze učebnic obchodní angličtiny, ve druhé se zaměříme na další výukové materiály specializující se na výuku interkulturní obchodní angličtiny. Konkrétně se jedná o jednu učebnici a dva zdroje výukových materiálů pro lektory. Ty zanalyzujeme z pohledu tematického, metodického, obsahu interkulturních komponent a zhodnotíme jejich přínos. Dále se seznámíme i s dalšími zdroji materiálů pro výuku interkulturní angličtiny – s časopisy a internetovými zdroji.

¹⁵² DE OÑATE, M.C.L., AMADOR, M.V. *The intercultural component in Business English textbooks*. [online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f1deda3b-01be-4e93-9cb2-2bb5fac2b0a5%40sessionmgr4005&hid=4204>

¹⁵³ Tamtéž.

9.1 UČEBNICE OBCHODNÍ ANGLIČTINY

Pro svou analýzu jsem vybrala celkem 8 učebnic obecné obchodní angličtiny, které se dnes nejvíce používají pro výuku obchodní angličtiny. Některé z nich se v posledních letech dočkaly již třetího vydání a jsou tak neustále aktualizovány. Naopak některé z nich jsou však již na ústupu, neboť trh s učebnicemi obchodní angličtiny se zdá již nasycen. Analyzovány nebudou učebnice specializující se na přípravu ke zkouškám z obchodní angličtiny (BEC), protože interkulturní kontext pro ně není určující, respektive není součástí těchto zkoušek. V analýze učebnic v této práci se z velké části přidržím aspektů sledovaných ve výše zmiňované studii.

Na základě analýzy vybraných učebnic se pokusím se odpovědět na následující otázky:

O1. Je v učebnici přítomen koncept interkulturní komunikace?

O2. Jaká je úroveň důležitosti tématu z hlediska celé kapitoly, jednotlivých částí či aktivit?

O3. Jakým způsobem je téma v jednotlivých kapitolách vyučováno – zda je téma zakomponováno do aktivit pojednávajících o verbální komunikaci (např. pozdrav a oslovení lidí) nebo v aktivitách o neverbální komunikaci (např. gesta, osobní prostor atd.)?

O4. V jakém obchodním kontextu se interkulturalita objevuje – např. vyjednávání, obchodní jednání, cestování atd.?

O5. Jaké kultury jsou v učebnici zmiňovány, a je tam přítomen prvek národních stereotypů?¹⁵⁴

¹⁵⁴ DE OÑATE, M.C.L., AMADOR, M.V. *The intercultural component in Business English textbooks*. [online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f1deda3b-01be-4e93-9cb2-2bb5fac2b0a5%40sessionmgr4005&hid=4204>

Nejprve však musíme vymezit samotný pojem „*interkulturní komponenta*“. Jedná se o interakci mezi lidmi různých kultur takovým způsobem, že se odlišnost jejich jednání nějak v interakci projeví. Zdaleka ne všechny zdánlivé interkulturní komponenty se tak projevují a interakce mezi lidmi různých národností či kultur, např. obchodní jednání se zahraničními klienty či přijímání zahraničních návštěv tak probíhá z monokulturního pohledu. Jednáme tedy s nimi stejným způsobem, jakým bychom jednali s někým naší národnosti, kultury. Aktivity tohoto typu jsou z analýzy vyloučeny.

Pro zajímavost jsem však do analýzy zahrnula i cvičení – diskuze, kde studenti vyjadřují názor na určitý kulturní aspekt či obchodní situaci z pohledu své země, své vlastní kultury.

Dále byly do analýzy zahrnuty i aktivity, které spíše než interkulturní komponentu přinášejí „kulturní komponentu“ zajímavým způsobem, jako např. kvízy či škály, kde se porovnávají jednotlivé země v určitém kulturním aspektu.

Pro analýzu jsem vybrala 8 titulů učebnic obchodní angličtiny 4 britských nakladatelství (Oxford University Press, Cambridge University Press, Pearson Longman a Macmillan Education), které jsou v současné době na našem, ale i evropském trhu a jsou, více či méně, využívány k výuce obchodní angličtiny. Všechny vybrané učebnice jsou posledního vydání, tedy z období let 2006 – 2014. U jednoho titulu se jedná o zcela novou učebnici, jde o jejich první vydání, ostatní jsou již druhého nebo dokonce i třetího aktualizovaného vydání. Pro získání většího počtu dat pro analýzu interkulturní komponenty byly u většiny učebnic vybrány dvě jazykové úrovně CEFR B1 (nebo B1+) a B2 a to tedy úroveň intermediate a upper-intermediate, tři učebnice byly použity jen v jedné z jejich jazykových úrovní (intermediate nebo upper-intermediate).

Celkem bylo tedy analyzováno 13 učebnic. Pro analýzu byly vybrány jen Student's Books nebo Course Books, nikoli doplňkové pracovní sešity či CD- nebo DVD-ROMY, které mnohé z učebnic obsahují.

Tabulka 8: Přehled učebnic použitých pro analýzu interkulturních komponent

TRAPPE, T., TULLIS, G. <i>Intelligente Business. Course Book. Intermediate.</i> 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-1408255995.
TRAPPE, T., TULLIS, G. <i>Intelligente Business. Course Book. Upper-Intermediate.</i> 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-1408256015.
BROOK-HART, G. <i>Business Benchmark. Upper Intermediate. Student's Book.</i> 2nd. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-1107680982.
HARDING, K., LANE, A. <i>International Express. Intermediate. Student's Book.</i> 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978 0 19 459760 9.
APPLEBY, R., WATKINS, F. <i>International Express. Upper-Intermediate. Student's Book.</i> 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0194597876.
ALLISON, J., EMMERSON, P. <i>The Business 2.0. B1+ Intermediate. Student's Book.</i> 2nd. ed. Oxford: Macmillan Education, 2013. ISBN 978-0-230-43788-3.
APPLEBY, R., BRADLEY, J., BRENNAN, B., HUDSON, J. <i>Business One:One. Student's Book. Intermediate+.</i> Oxford: Oxford University Press, 2006. ISBN 978 0 19 457637 6.
HUGHES, J., NAUNTON, J. <i>Business Result. Intermediate. Student's Book.</i> Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978 0 19 4768016.
DUCKWORTH, M., TURNER, R. <i>Business Result. Upper-Intermediate. Student's Book.</i> Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978 0 19 476810 8.
POWELL, M. <i>In Company 3.0. Intermediate. Student's Book.</i> 3rd. ed. London: Macmillan Education, 2014. ISBN 978-0-230-45520-7.
POWELL, M., ALLISON, J. <i>In Company 3.0. Upper Intermediate. Student's Book.</i> 3rd. ed. London: Macmillan Education, 2014. ISBN 978-0-230-45532-0.
COTTON, D. FALVEY, D., KENT, S. <i>Market Leader. Intermediate. Business English Course Book.</i> 3d. ed. Harlow: Pearson Education, 2010. ISBN 978-1-408-23695-6.
COTTON, D. FALVEY, D., KENT, S. <i>Market Leader. Upper Intermediate. Business English Course Book.</i> 3d. ed. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-1-4082-3709-0.

Zdroj: autorka práce

9.1.1 PŘÍTOMNOST KONCEPTU INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE A ÚROVEŇ DŮLEŽITOSTI TÉMATU

V této části spojíme odpověď na otázky č. 1 a 2. Z tabulky 9 je zřejmé, v jakých sekcích vybraných učebnic se interkulturní, popřípadě vybrané kulturní komponenty, nacházejí a které učebnice tak využívají interkulturní komponenty v rámci výuky obchodní angličtiny.

Tabulka 9: Výskyt interkulturních komponent v jednotlivých částech učebnic – přehled učebnic

Název učebnice (n = 13)	Sekce učebnice								
	Intro/Warm-Up	Čtení	Poslech	Diskuse	Psaní	Hraní rolí	Případové studie	Kvízy, testy	Škály
Intelligent Business				√					
Business Benchmark			√	√					
International Express			√	√	√				
The Business 2.0		√		√	√	√			
Business One:One					√				
Business Result	√	√	√	√			√		
In Company 3.0			√	√				√	√
Market Leader		√	√	√	√	√	√	√	

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Nyní si podobněji přiblížíme jednotlivé tituly učebnic obchodní angličtiny z pohledu otázek č. 1 a 2, tedy přítomnosti konceptu a úrovně důležitosti tématu.

Intelligent Business je učebnice obchodní angličtiny, která využívá autentických materiálů časopisu the Economist. Je zaměřena více odborným obchodním a ekonomickým směrem. Ani úroveň intermediate či upper-intermediate nenabízejí přímo žádnou interkulturní komponentu, v žádném ze cvičení nedochází k interkulturní interakci. Také ani jedna z kapitol či sekcí kapitol se nevěnuje tématu interkulturní komunikace. Jedinou výjimkou, kterou jsem také následně zařadila do analýzy, je sekce „Culture at work“ (Kultura v práci), která se nachází v závěru každé kapitoly, a která vždy nabízí jedno téma interkulturní komunikace (např. respektování termínů, hierarchie, rozhodování, postoj k osobnímu prostoru). Nabízí varianty konkrétních témat – většinou je jedná o dva odlišné póly možných přístupů, nikdy však neuvádí vzorové země. Skoro vždy, až na výjimky, je úkolem studentů vyjádřit se k tématu z pohledu jejich země, kultury. Často je také úkolem zamyslet se nad možnými případnými nedorozuměními v interkulturním prostředí. Př. *„Výměna informací. Pro některé kultury je práce v týmu snadnější než pro jiné. V individualistických kulturách, „znamená informace moc“ a lidé dávají přednost ponechat si ji pro sebe jako výhodu pro jejich osobní kariéru. V kolektivistických kulturách je největším dobrem organizace hlavně zájem o všechny zaměstnance. Který přístup je bližší vaší kultuře? Jak by mohl rozdíl v přístupu způsobit konflikt v multikulturním týmu?“*¹⁵⁵

Business Benchmark je jedna z novějších učebnic obchodní angličtiny, i když i ona už se dočkala druhého aktualizovaného vydání. Je sice původně koncipována i jako učebnice na přípravu pro mezinárodní zkoušky obchodní angličtiny (BEC), ale přímo pro tento účel následně vydalo nakladatelství speciální edici. Ani Business Benchmark neobsahuje prakticky žádné interkulturní komponenty. Pouze jedna její kapitola je věnována tématu „Business Across Cultures“ (Obchod napříč kulturami).

International Express je velmi často využívanou učebnicí obchodní angličtiny, která se vyšla již ve třetím aktualizovaném vydání. I tato stále populární učebnice však neobsahuje skoro žádné interkulturní komponenty. Ani jedna z kapitol či jejích částí se přímo interkulturní komunikaci nevěnuje.

¹⁵⁵ TRAPPE, T., TULLIS, G. *Intelligente Business. Course Book. Upper-Intermediate*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2012. s. 29. ISBN 978-1408256015.

The Business 2.0 je druhým vydáním učebnice obchodní angličtiny určené původně především vysokoškolským studentům, kterým poskytuje základní dovednosti a znalosti potřebné pro prostředí mezinárodního obchodního prostředí. Ani tato učebnice nenabízí příliš mnoho interkulturních komponent. Pro úroveň intermediate však obsahuje dvě témata s interkulturní tematikou – „Corporate Culture“ (Organizační kultura) a „International Trade“ (Mezinárodní obchod).

Business One:One je první učebnicí obchodní angličtiny, která je věnována speciálně pro výuku „one to one“ (jeden na jednoho), tedy pro situace, kdy lektor má jen jednoho studenta. Ani tato publikace neobsahuje, až na jedno cvičení, žádné interkulturní komponenty.

Buusiness Result je další učebnicí obchodní angličtiny, zaměřené na komunikační dovednosti v obchodním prostředí. Ačkoli každá kapitola obsahuje případovou studii, ani jedna z nich neobsahuje interkulturní komponentu. Pouze jedna kapitola v učebnice upper-intermediate úrovně se věnuje kultuře („Culture“) a práci v rozdílných kulturách a poskytuje též článek, který seznamuje studenty s rozdílnými kulturními dimenzemi, tak jak je popsal Gert Hofstede.

In Company je další oblíbenou učebnicí, která se dočkala již třetího aktualizovaného vydání. I ona obsahuje jen několik ojedinělých cvičení zahrnujících interkulturní komponentu. Kapitola „Being heard“ (Být vy/slyšen) z učebnice úrovně intermediate obsahuje části „Cultural Differences“ (Kulturní rozdíly), kde na cvičení obsahujícím diagram-škálu, ukazuje rozdílné komunikační styly jednotlivých kultur podle Fonse Trompenaarse. Dále zde najdeme 4 různé přístupy k obchodnímu jednání ve 4 různých zemích (Saudská Arábie, Německo, Brazílie a Čína). V další kapitole s názvem „Eating out“ (Jíme venku) je zajímavý interkulturní kvíz v části nazvané „Stolování“, který je zaměřen na etiketu stolování v různých zemích světa. Kvíz je pojat jako možnost nabídky dvou zemí s určitým způsobem stolování, z nichž jen jedna možnost-země je správná. Např. „V Portugalsku / Spojených státech obchodní oběd

může trvat až tři a půl hodiny.“, „V Řecku / Finsku lidé obvykle obědvají již v 11:30 dopoledne.“¹⁵⁶

Obě zmiňované úrovně učebnice obsahují po každé čtvrté lekci speciální lekci s názvem „Management Scenario“. V učebnici úrovně upper-intermediate je jedna z nich věnovaná tématu „Culture clash“ (Střet kultur), otázce uvědomění si vlastní kultury a citlivosti vůči ostatním kulturám. Zajímavá je škála přímého a nepřímého obchodního jednání různých kultur v kapitole „Information Exchange“ (Výměna informací) v části nazvané „Making things clear“ (Vyjasňování záležitostí).

Market Leader je poslední z analyzovaných učebnic obchodní angličtiny. Velmi populární učebnice, která se také dočkala již třetího aktualizovaného vydání. Z tabulky 9 je patrné, že právě ona má interkulturní komponenty rozvržené v různých typech cvičení a sekcí učebnice nejvíce. Kromě toho, že některé interkulturní komponenty najdeme i v jednotlivých kapitolách, právě třetí vydání zařadilo za každou třetí kapitolu (celkem tedy 4) specializované kapitoly s problematikou interkulturní komunikace nazvané „Working Across Cultures“ (Pracujeme napříč kulturami). Ty obsahují řadu různých témat a cvičení s interkulturní tematikou, které obsahují řadu interkulturních komponent.

Kromě toho je součástí každé kapitoly případová studie, která se také často věnuje interkulturní problematice. Učebnice Market Leader úrovně intermediate obsahuje kapitolu „Cultures“ (Kultury), kde se v jednotlivých částech věnuje obecně tématu kultury, kulturních rozdílům a kulturnímu šoku.

Hodnoty v grafech 1 – 6 udávají počet případů, kolikrát se daná položka ve všech učebnicích dohromady vyskytla.

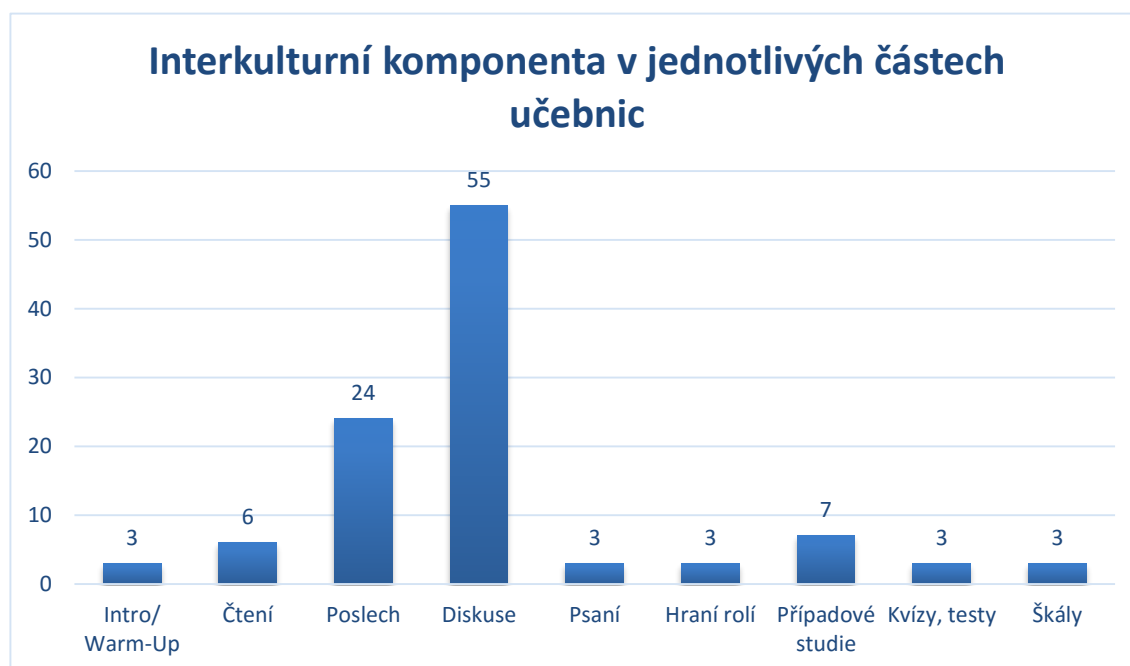
Jednotlivé části učebnic, ve kterých byla interkulturní komponenta sledována, byly vybrány následovně: Intro/Warm-Up (úvodní cvičení), čtení, poslech, diskuse (vyjadřování názorů), psaní, hraní rolí, případové studie, kvízy a testy a nakonec škály.

¹⁵⁶ POWELL, M. *In Company 3.0. Intermediate. Student's Book*. 3rd. ed. London: Macmillan Education, 2014. s. 104. ISBN 978-0-230-45520-7.

Graf 1 znázorňuje počet jejich zastoupení. Nejpočetnější skupinou je diskuze (i když 30 případů z uvedených 55 jsou jednotlivá cvičení sekce „Culture at work“ obou analyzovaných učebnic Intelligent Business). I tak s poslechem vysoko převažují nad ostatními sekcemi.

Ačkoli se diskutovaná témata liší a jejich záběr je široký (přes manažerské styly, kulturní rozdíly, obchodní komunikaci a konverzační témata), převažuje jeden hlavní rys: studenti jsou pobízeni, aby se vyjádřili k danému tématu z pohledu jejich vlastní kultury (viz též graf 6). Ačkoli by se mohlo zdát, že případových studií je zastoupeno málo, (když např. v učebnicích Market Leader je případová studie součástí každé lekce), musíme opět zdůraznit, že jsou tu zastoupeny jen ty případové studie, v nichž je interkulturní komponenta. I případové studie ovšem obsahují aktivity čtení, poslechu, vyjadřování názorů a diskusí, hraní rolí, popř, i psaní mailů.

Graf 1: Interkulturní komponenta v jednotlivých částech učebnic

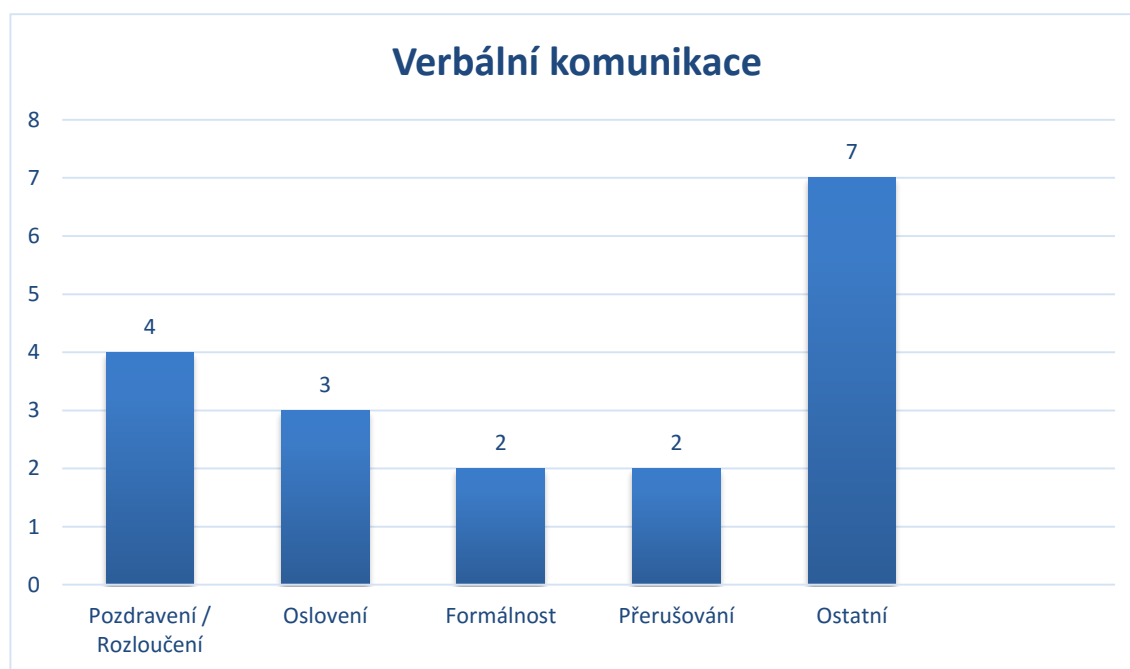


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

9.1.2 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ INTERAKCE

Zvláštní důraz na použití jazyka ve vztahu k interkulturním komponentám, tedy funkce verbální komunikace, nabízí Graf 2. Jsou to: pozdravení a rozloučení, oslovení, přerušování, formálnost a ostatní, tedy položky, které byly zastoupeny jen jednou. Mezi ně patří např. přerušování, diplomatický jazyk, požadavky a poděkování, přímý jazyk, ticho. Při pozdravech a oslovení lidí z jiných kultur je především o případy, kdy se s lidmi setkáváme poprvé. Tedy, zda je oslovovat křestním jménem či příjmením, zda používat tituly. A samozřejmě i pozdravení je otázkou formální či neformální funkce jazyka. V žádné z analyzovaných učebnic nebylo v interkulturní komunikaci použito vyjadřování souhlasu a nesouhlasu jakožto interkulturní komponenty.

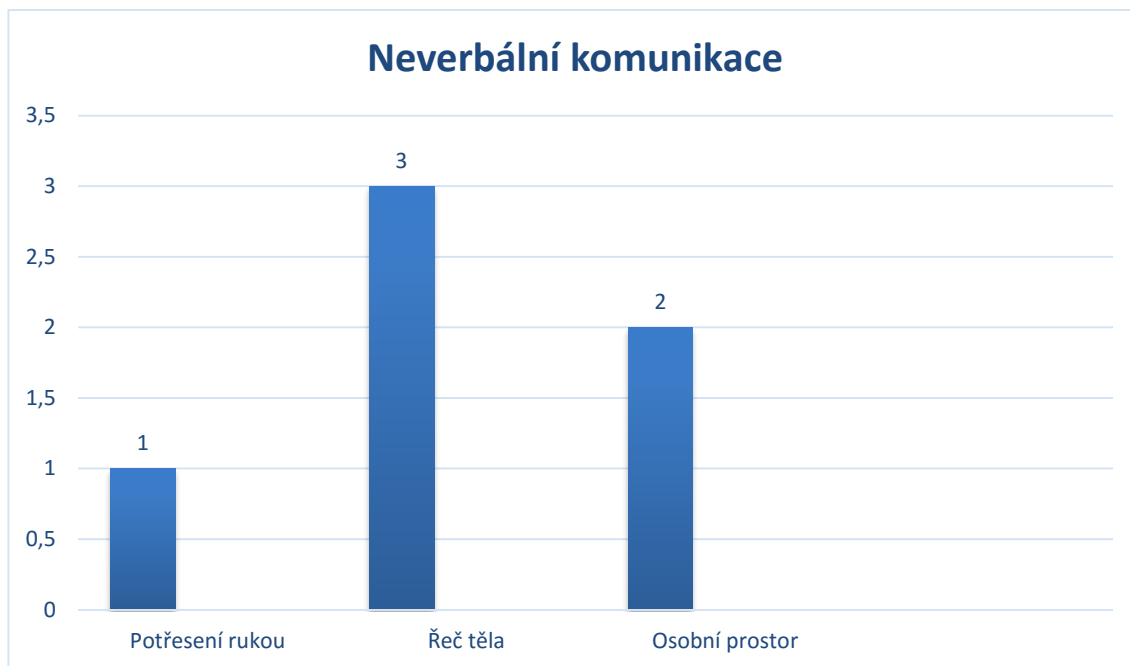
Graf 2: Verbální komunikace



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Interkulturní komponenty neverbální komunikace byly zastoupeny jen málo a bylo mezi nimi potřesení rukou jako pozdrav, řeč těla včetně používání hlasu a téma osobního prostoru. Tyto ojedinělé případy znázorňuje graf 3.

Graf 3: Neverbální komunikace

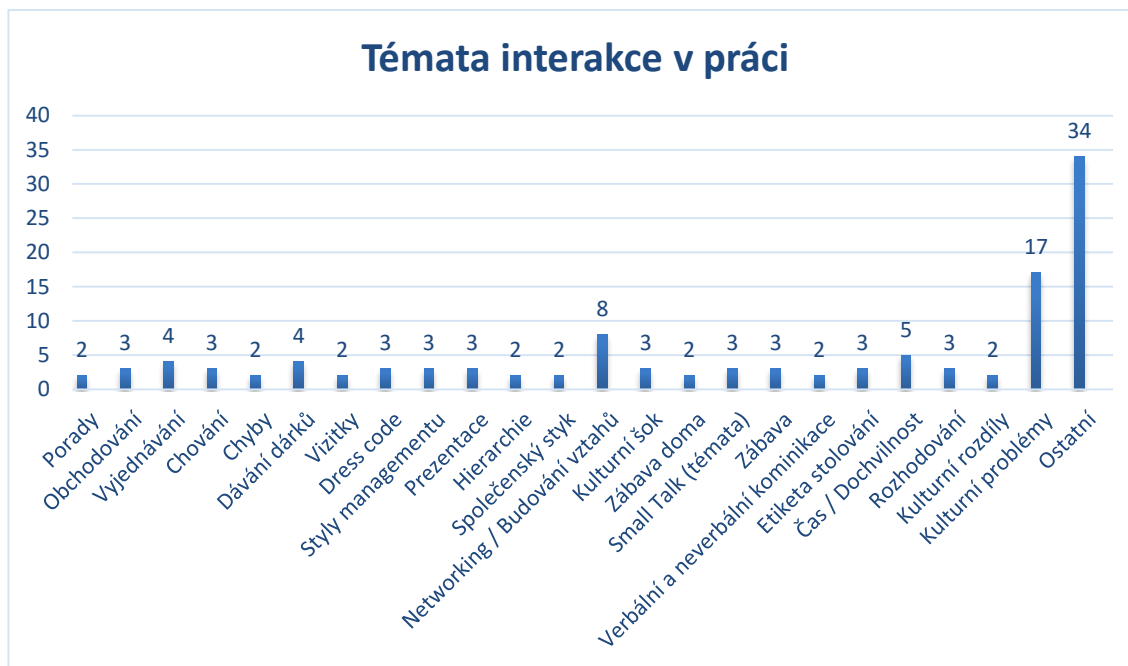


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

9.1.3 OBCHODNÍ KONTEXT

Šíře témat interakce v práci v rámci obchodní komunikace je obrovské, jak je patrné z grafu 4. Nejvíce jsou zastoupeny kulturní problémy. Důraz na sociální aspekt interakcí v obchodní komunikaci dokazují hojně zastoupená cvičení s tematikou networkingu nebo budování vztahů s kolegy i obchodními partnery, spolu se small talkem a tématy vhodnými k této konverzaci v různých zemích. Nebyla tu ale např. zmíněna témata, která jsou tabu, a je třeba se jim vyhýbat. Významné se zdá být i téma rozdílného pojmání času a dochvilnosti. Početnou skupinu tvoří ostatní interakce, které se v analyzovaných učebnicích objevily jen jednou. Můžeme sem zařadit např. výměnu informací, reakci na změnu, řízení mezinárodního týmu, telekonference, skládání poklon, stereotypy, pracovní vztahy, řešení problémů, vyrovnávání se s nejistými situacemi, projevování citů, pochvaly, pracovní doba apod. Zajímavá jsou i témata přístupu k tichu či přerušování hovoru.

Graf 4: Témata interakce v práci

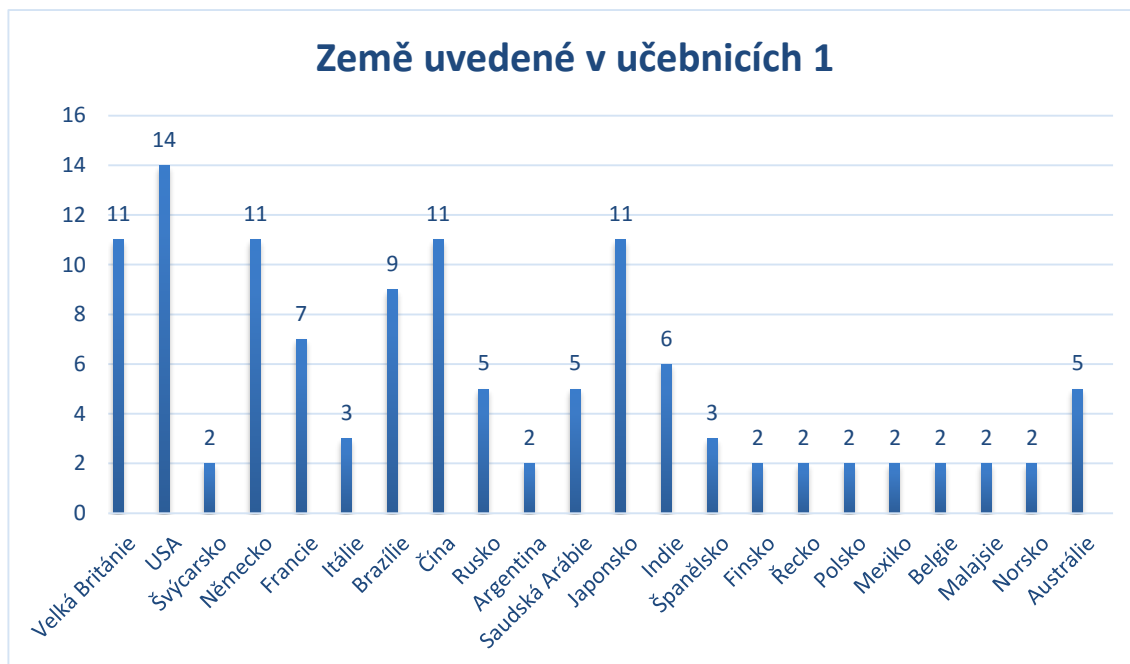


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

9.1.4 ZEMĚ A STEREOTYPY

V rámci pojednání o interkulturních komponentách je samozřejmě zmiňována velká řada různých zemí. Nejvíce zmiňované jsou USA (14x), Kanada jakožto druhý zástupce severoamerického kontinentu byla uvedena jen jednou. Z evropských zemí jsou to především Velká Británie (11x), Německo (11x) a Francie (7x). Z asijských zemí vedou Čína (11x), Japonsko (11x) a Indie (6x). Z jihoamerických států byla uvedena pouze Brazílie, zato opakovaně (9x). Z arabských zemí byla vícekrát zmíněna Saudská Arábie (5x). Několikrát byla zmíněna i Austrálie (5x). Jednotlivé země tak, jak se objevily v učebnicích, znázorňuje graf 5.

Graf 5: Země uvedené v učebnicích 1

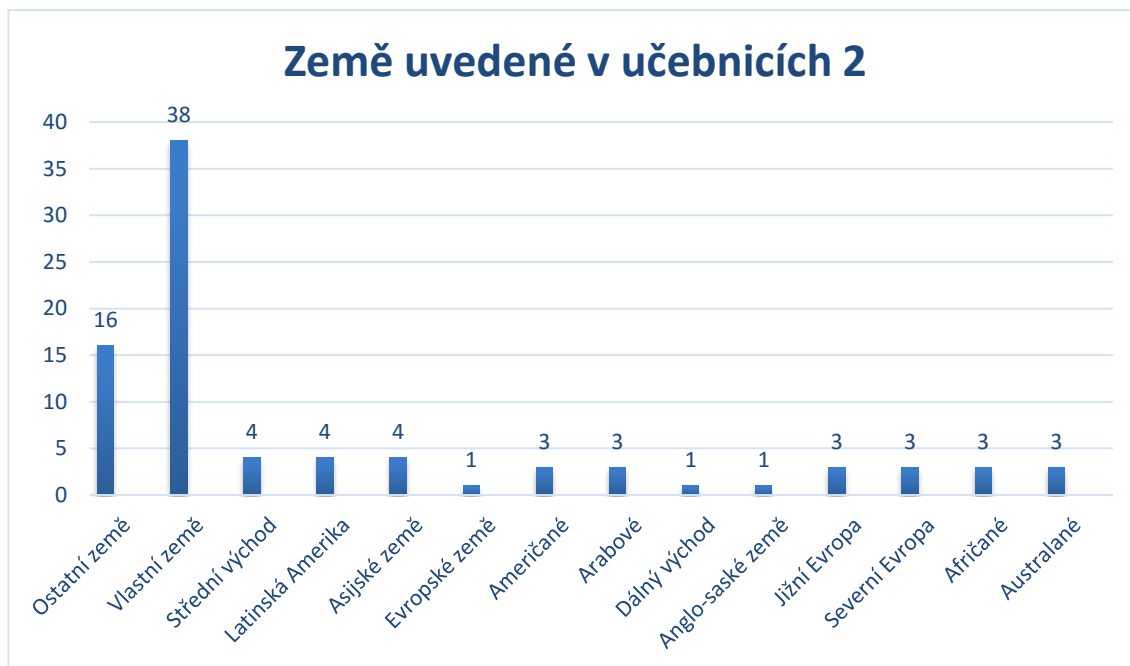


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V grafu 6 se nacházejí ostatní země, které byly zmíněny jen jednou. Celkem se jednalo o 15 zemí: Kanadu, Nový Zéland, 5 evropských zemí (Českou republiku, Finsko, Švédsko, Rakousko a Rumunsko), 8 asijských zemí (Koreu, Thajsko, Katar, Filipíny, Vietnam, Turecko, Kuvajt a Singapur) a z afrických zemí byla zastoupena jen Uganda. Další položkou v grafu jsou „vlastní země“ pro upřesnění, kolikrát se v učebnicích vyskytovalo cvičení na názor kulturního jevu v naší vlastní zemi či kultuře.

Některá cvičení se nevěnovala konkrétní zemi, ale obecně kultuře daného světadílu či jeho části, Australané jakožto národ byly uvedeni 3x (jako země byla Austrálie reprezentována 2x, proto je v Grafu 5 uvedena Austrálie 5x).

Graf 6: Země uvedené v učebnicích 2



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Problematika stereotypů byla zmíněna jen jednou a to ještě nepřímou, tedy bez zmínění konkrétních zemí a stereotypů se vztahujících k jejich obyvatelům. Zdá se, že je to i tendence posledních let. I Oňatová a Amadorová si této tendence ve své studii všímají.¹⁵⁷ Stereotypy tak v učebnicích bývají nahrazeny právě „vaší zemí“.

9.1.5 ZÁVĚRY

Interkulturní přístup v učebnicích obchodní angličtiny umožňuje jejím studentům naučit se nejen jazyk, ale také jednat s partnery v dialogu přiměřeně a efektivně na základě znalostí o jejich kultuře. Tomu napomáhá řada kulturních komponent,

¹⁵⁷ DE OÑATE, M.C.L., AMADOR, M.V. *The intercultural component in Business English textbooks*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f1deda3b-01be-4e93-9cb2-2bb5fac2b0a5%40sessionmgr4005&hid=4204>

kteří se v učebnicích objevují. K interakci, kde se projeví odlišnosti různých kultur je ovšem v učebnicích zapotřebí právě interkulturních komponent.

Z provedené analýzy, respektive počtů jednotlivých aspektů výskytu interkulturních komponent, by se mohlo zdát, že interkulturní komunikace není v učebnicích obchodní angličtiny věnována velká pozornost. Pravdou je, že v některých učebnicích se tyto komponenty prakticky nevyskytují. Na druhou stranu, je to jen jeden z cílů obchodní angličtiny, která je zaměřena především na specifický jazyk a jeho využití při procvičování různých obchodních dovedností. Přesto široké pole témat interakcí v práci napovídá, že kulturní sensitivita není autorům učebnic lhostejná a pokrývá různé aspekty pracovního života v interakci s jinými kulturami.

Vhodnou cestou se proto zdá například způsob, jakým se s tímto problémem vyrovnali autoři učebnice „Market Leader“, kteří do ní zakomponovali speciální lekce věnující se interkulturní komunikaci.

9.2 UČEBNICE / PUBLIKACE SPECIALIZOVANÉ NA INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI V ANGLIČTINĚ

Bohužel, v současné době je učebnic věnujících se interkulturní problematice pomálu. Na evropském trhu existuje již několik publikací, které se zabývají mezinárodní obchodní komunikací. Většinou v nich najdeme následující témata: prezentace, obchodní jednání, vyjednávání, networking, small talk, telefonování či psaní emailů.¹⁵⁸ Většinou jsou míněny jakožto materiály vhodné pro samostudium nebo jako zdroj materiálů pro výuku obchodní angličtiny. Neodpovídají však metodickým požadavkům na klasické učebnice. Nicméně jsou nepochybně velkým přínosem a podstatným zdrojem informací k naší problematice.

¹⁵⁸ Např. DIGNEN, B., MC MASTER, I. *Effective International Business Communication*. 1st. ed. London: Collins, 2013. ISBN 978-0-00-746056-4. nebo TOMALIN, B. *Key Business Skills*. 1st. ed. London, Collins, 2012. ISBN 978-0-00-748879-7.

Nakladatelství Cambridge University Press (dále jen CUP) tuto mezeru na trhu zcela jasně odhalilo a snažilo se na rostoucí potřebu takových materiálů zareagovat. Vznikla tak nová řada učebnic Cambridge Business Skills. Zkušení autoři učebnic obchodní angličtiny se tu specializují na jednotlivá témata obchodních dovedností. Pro naše účely bychom určitě měli vyzdvihnout publikace „Dynamic Presentations“ a „International Negotiations“, obě z pera Marka Powella, trenéra a kouče obchodních komunikačních dovedností.

V první podkapitole si ale přiblížíme knihu „Intercultural Business Communication“, kterou vydalo jiné nakladatelství a to Oxford University Press (dále jen OUP). Je to patrně první kniha na evropském trhu, která se věnuje interkulturní komunikaci a je určena jako zdroj materiálů pro jazykové učitele i trenéry.

V následujících dvou podkapitolách si detailněji přiblížíme dva učební materiály, oba vydané nakladatelstvím CUP. První z nich „Communicating Across Cultures“ je učebnice určená studentům, druhá „Intercultural Resource Pack“ je naopak materiálem aktivit pro lektory. Obě publikace jsou však nejen jedinečným komplexnějším počinem na poli interkulturní komunikace ve výuce obchodní angličtiny, ale bohužel spolu s „Intercultural Business Communication“, zatím také ojedinělým.

V roce 2005 CUP vydává další publikaci aktivit pro studenty, tedy knihu určenou lektorům angličtiny, „In Business“ Marjorie Rosenbergové.¹⁵⁹ Ta se ale zabývá obchodní angličtinou jako takovou a ze 13 tematických okruhů, které kniha obsahuje, se jen jeden s názvem „Cross-cultural awareness“ věnuje přímo tématu interkulturní komunikace. V rámci tohoto okruhu se jedná o jednu aktivitu - o deskovou hru, zaměřenou na informace a zvyky různých zemí.

¹⁵⁹ ROSENBERG, M. *In Business. Activities to bring Business English to life*. 1st. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. ISBN 978-0-521-61729-1.
Tematické okruhy publikace: V práci; Organizace; Telefonování; Emaily; Nákup a prodej; Marketing; Finance Termíny marketingu a financí; Obchodní jednání; Vyjednávání; Prezentace; Interkulturní povědomí Britská a americká angličtina

A v roce 2010 rozšířil CUP řadu knih s tematikou interkulturní komunikace o „Intercultural Language Activities“ Johna Corbetta, jejíž součástí je i CD ROM. Autor ve 14 kapitolách a na více než dvou stech stranách přináší řadu aktivit pro různé jazykové úrovně studentů (i když převážná většina je určena středně a více pokročilým). Pro účely interkulturní obchodní komunikace využitelná jen z malé části, protože je tematicky zaměřena na témata ze života kolem nás (Vytváření online komunity; Mediace; Domácí život; Veřejná místa; Z očí do očí; Pohovory; Interpretace; Dětství; Sport; Jídlo; Politika; Náboženství; Prezentujeme image). Za zmínku však stojí alespoň některá cvičení kapitoly „Mediace“, neboť se zabývají formálním a neformálním stylem, rodovými rozdíly a zejména pak konfliktem, a to jak v osobním tak i profesním životě, a jeho řešeními.

9.2.1 „INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION“

Tato kniha, která vyšla v roce 2000 a kterou vydal OUP, je dílem Roberta Gibsona, trenéra obchodní a interkulturní komunikace, působícího ve společnosti Siemens v Mnichově v Německu, mj. i pravidelného přispěvatele časopisu Business Spotlight (viz kap. 9.3.1).

Publikace poskytuje učitelům, trenérům a obchodníkům úvod do teorie a praxe interkulturní obchodní komunikace. Autor analyzuje hlavní rysy interkulturní komunikace a podává přehled některých klíčových kulturních dimenzí. Důraz je přitom kladen na dovednosti ze světa obchodu a jejich funkční užívání, tedy na vyjednávání, prezentování i budování společenský obchodních vztahů.

Tematický pohled

Tematicky pokrývá kniha velmi široký záběr jednotlivých témat v pěti kapitolách:

1. Interkulturní výzva,
2. Kulturní dimenze,
3. Obchodní komunikace,
4. Kultura,

5. Jdeme dál.

Přibližme si nyní obsah jednotlivých kapitol v tabulce 10.

Tabulka 10: Zkrácený obsah knihy „Intercultural Business Communication“

<p>1. Interkulturní výzva</p> <p>Proč je interkulturní komunikace důležitá?</p> <ul style="list-style-type: none">i. Obchodní organizace a kulturaii. Synergické efekty <p>Co je interkulturní komunikace?</p> <ul style="list-style-type: none">iii. Kulturaiv. Typy kulturyv. Interkulturní komunikace <p>Bariéry interkulturní komunikace</p> <ul style="list-style-type: none">vi. Postojvii. Vnímání/pohledviii. Stereotypyix. Interpretacex. Kulturní šok <p>Vyrováváme se s rozdíly</p> <ul style="list-style-type: none">xi. Úspěšní mezinárodní manažeřixii. Kulturní učeníxiii. Řízení diverzity
<p>2. Kulturní dimenze</p> <p>Přehled výzkumu</p> <p>Hall</p> <p>Kluckhohn a Strodtbeck</p> <p>Hofstede</p> <p>Trompenaars</p> <p>Neverbální komunikace</p> <p>Komunikační styly</p> <p>Čas</p> <p>Prostor</p> <p>Moc</p> <p>Individuální a skupinové</p>

Individualismus Universalismus a partikularismus Nejistota Mužské a ženské Příroda
3. Obchodní komunikace Řízení lidí Vyjednávání Budování vztahů/společenský život Prezentování Reklama
4. Kultury Vaše kultura Propojení Tým Motivace Komunikační styly Řešení problémů
5. Jdeme dál Interkulturní trénink <ul style="list-style-type: none"> xiv. Tréninkové metody xv. Zdroje dalších informací

Zdroj: GIBSON, R. *Intercultural Business Communication*. 10th ed. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. v-vii. ISBN 978 0 19 442180 5.

Klíčové myšlenky – kulturní dimenze, které jsou prezentovány ve 2. kapitole knihy, poskytují základ pro efektivní vyžívání obchodních komunikačních funkcí v kapitole 3 a obchodování se specifickými kulturami v kapitole 4. Pokud tedy budeme s knihou pracovat systematicky, budeme koncept této knihy postupně využívat a posilovat.

Metodický pohled

Autor knihy zvolil interaktivní přístup. Vybraná cvičení mají podpořit studenty uvažovat o svých vlastních postojích a zkušenostech. Poté mohou své odpovědi srovnat s těmi, které jsou uvedeny v publikaci. Jde tu především o vyjadřování vlastních názorů studentů, hledání problémů u předkládaných situací, v malé míře i práce s jazykem (např. používání „diplomatického jazyka“).

V publikaci najdeme i několik příkladů, tzv. „critical incidents“ (kritických událostí), tedy krátkých popisů událostí, které zasáhly jednoho nebo více účastníků obzvláště významně, často špatným způsobem. Jsou to příklady z autorových osobních zkušeností nebo odvozené z výsledků zkoumání této problematiky. I zde mohou studenti nejdříve uplatnit svou kreativitu a otevřenost, kdy zjišťují, v čem tkví problém daná situace. Studenti tak mohou využívat nejen znalostí, které poskytuje tato publikace, ale zúročí tu i své vlastní zkušenosti a zážitky v komunikaci s jinými kulturami.

Na závěr každé kapitoly je uveden přehled knih a materiálů, které nám mohou pomoci důkladněji prozkoumat tematiku kapitoly – „further reading“ (další čtení). A zcela na konci je přehledný slovníček pojmů.

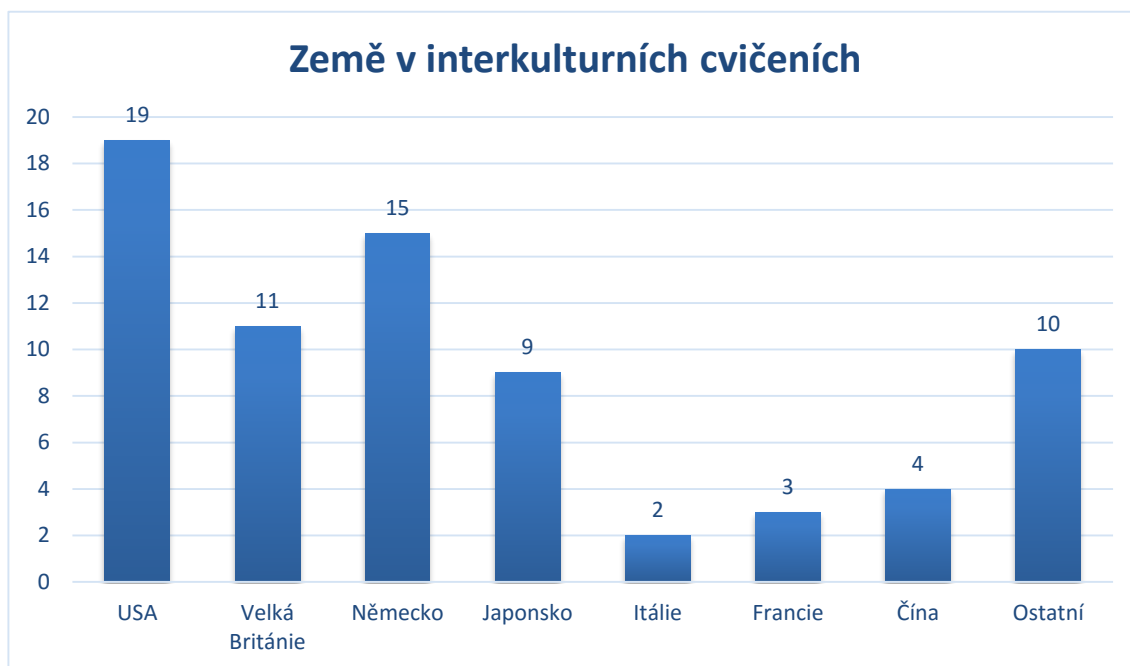
Interkulturní komponenta

Již v úvodu autor předeslal, že řada cvičení – příkladů vychází z jeho vlastní praxe. Bylo tedy možné předpokládat, že v knize najdeme cvičení interkulturní komunikace mezi Brity a Němci.

Ve 35 cvičeních – příkladech, kde je popsána interkulturní interakce, jasně převažují následující země: americký kontinent zastoupily USA, Evropu pak zejména Velká Británie a Německo, Asii Japonsko. Podrobnější zpracování nabízí graf 7. Země, které se nacházejí ve sloupci Ostatní země, jsou zmiňovány jen jednou. Jsou to: Indie, Norsko, Thajsko, Finsko, Řecko a dále oblasti Severní Amerika, Latinská Amerika, anglo-saské země a románské země. Číslo u sloupce uvádí počet, kolikrát se ve cvičeních daná země vyskytla.

Čtenář tedy může o těchto „vzorových“ zemích získat velmi dobrou představu o různých aspektech interkulturní komunikace.

Graf 7: Země ve cvičeních interkulturní komunikace publikace „Intercultural Business Communication“



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Přínos a shrnutí

Jak již bylo řečeno, jedná se zřejmě o první publikaci svého druhu na evropském trhu určenou pro lektory. Autor se zde na malém prostoru snažil přiblížit jak podstatu interkulturní komunikace, tak i jednotlivé znaky kultur, jejich dimenze i bariéry, ale i obchodní komunikaci samotnou. Tato kniha, stejně jako následující publikace, je však jen odrazovým můstkem pro pochopení jednotlivých aspektů interkulturní komunikace.

Kniha je doplněna mnoha ilustracemi a grafy přibližujícími jednotlivé aspekty interkulturní komunikace. Na druhou stranu nevýhodu spatřuji v tom, že kniha je koncipována jakožto materiál pro lektory. Z mého pohledu se jedná o učebnici

zaměřenou pouze na učitele, neboť jednotlivá cvičení s interkulturní problematikou nemohou být studenti schopni vyřešit bez uspokojivé znalosti teorie. Ta je v knize někdy před cvičeními, někdy ale až po nich. Cvičení tak dokreslují výklad dané problematiky, ale sama o sobě, tedy pro studenty, jsou ve většině případů těžko použitelná a podstata kulturního problému je v nich obtížně dešifrovatelná.

Ačkoli kniha nabízí mnoho informací o kultuře, pro čtenáře-lektora neznalého problematiky, jíž se publikace zabývá, může být velmi chaotická, neboť se čtenář může cítit zahlcen přemírou zcela nových informací. Informací, mezi kterými bude těžko hledat to více podstatné. To, co by bylo dobré předat studentům obchodní angličtiny. A bude tedy zapotřebí následné studium, podpořené doporučenou literaturou, které mu může práci následně ulehčit.

Ačkoli je publikace bohatým zdrojem informací z oblasti obchodní komunikace a především kultury, není graficky řešena příliš přehledně. I přes různá grafická odlišení jednotlivých částí působí jednotlivé kapitoly jako monolitní tok textu. Nutno ovšem podotknout, že tento fakt se týká prakticky většiny metodických materiálů pro lektory nejen z nakladatelství OUP, ale i CUP, tedy britských nakladatelství. Jde tedy zřejmě o styl, který byl před mnoha lety zaveden, a vydavatelské domy se ho více méně stále drží. Ačkoli u materiálů vydávaných v posledních letech v CUP je již patrný grafický posun, který beze sporu vede k lepší přehlednosti.

9.2.2 „COMMUNICATING ACROSS CULTURES“

Nyní budeme věnovat pozornost jiné publikaci z řady Business English Skills CUP, která se věnuje přímo interkulturní komunikaci. Je jí učebnice „**Communicating Across Cultures**“, jejímž autorem je Bob Dignen, ředitel York Associates a autor řady best sellerových publikací věnujících se obchodní angličtině. Jeho specializací jsou programy zaměřené na interkulturní dovednosti a pro své klienty v Německu, Švýcarsku, Švédsku, ale i v jiných zemích, připravuje též semináře pro mezinárodní týmy. Mimo jiné má také akreditaci pro používání interkulturního profilovací nástroje - The International Profiler.

„Communicating Across Cultures“ je tak asi průkopnickým krátkým kurzem (o rozsahu 20 – 30 hodin) pro středně pokročilé studenty obchodní angličtiny (úroveň dle CEFR B1 – B2), kteří chtějí uspět v mezinárodním obchodním prostředí.

Učebnice sama je součástí „balíčku“, který dále obsahuje CD (je součástí učebnice), které audiálně demonstruje komunikační strategie a nabízí pohled lidí ze světa obchodu po celém světě. Samostatně je pak prodejná i DVD, které názorně na videích přináší různé obchodně komunikační situace. Online jsou potom dostupné nejen pracovní sešity k DVD, ale i Trainer’s Notes, poznámky pro lektory, tedy jakási obdoba Teacher’s Booku.¹⁶⁰

Autor v koncepci své knihy vychází z předpokladu, že pokud chceme být úspěšní na poli interkulturní obchodní komunikace, musíme být schopni splnit tři aspekty efektivní komunikace:

1. *„Potřebujete porozumět své vlastní kultuře a cílové kultuře, se kterou budete jednat. To znamená vyhledat a provést analýzu národních, regionálních a organizačních kultur lidí, se kterými budete jednat.*
2. *Potřebujete být přizpůsobiví ve způsobu, jakým s lidmi z jiných kultur komunikujete. To znamená přizpůsobit svůj styl komunikace tak, aby odpovídal situaci.*
3. *Potřebujete rozvinout mezinárodní styl komunikace, který vám umožní předat informaci efektivně ve všech obchodních a sociálních situacích.“*¹⁶¹

Tematický pohled

Učebnice je rozdělena do 12 kapitol, z nichž každá, až na kapitolu 12, je rozdělena do dvou sekcí A a B, které se každá zaměřují na jiný aspekt daného tématu kapitoly.

Obsah lekcí kurzu je následující:

¹⁶⁰ DAY, J. *Communicating Across Cultures. Trainer’s Notes*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.cambridge.org/cz/cambridgeenglish/catalog/business-professional-and-vocational/communicating-across-cultures/resources>

¹⁶¹ DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. s. 4. ISBN 978-0-521-18198-3.

Tabulka 11: Obsah učebnice „Communicating Across Cultures“

<p>1. Rozvoj interkulturních dovedností</p> <p>A Popis organizačních kultur</p> <p>B Rozvoj flexibilního myšlení při řešení různých interkulturních situací</p>
<p>2. Řízení prvních setkání</p> <p>A Strategie pro řízení prvních setkání</p> <p>B Budování vztahů</p>
<p>3. Efektivní komunikace</p> <p>A Srozumitelná komunikace – dobré a špatné zprávy</p> <p>B Ovládání konverzačních stylů</p>
<p>4. Řízení mezinárodních jednání</p> <p>A Rozhodování</p> <p>B Vyrovnávání se s různými i obtížnými styly komunikace</p>
<p>5. Stáváme se lepším posluchačem</p> <p>A Objasňování smyslu</p> <p>B Efektivní naslouchání</p>
<p>6. Prezentujeme napříč kulturami</p> <p>A Přizpůsobení našeho sdělení různým posluchačům</p> <p>B Efektivní zvládnutí otázek</p>
<p>7. Psaní emailů</p> <p>A Srozumitelná emailová komunikace</p> <p>B Efektivní komunikace citlivých zpráv</p>
<p>8. Vyjednávání napříč kulturami</p> <p>A Stanovení jasných cílů vyjednávání</p> <p>B Strategie ovlivňování pro vyjednávání</p>
<p>9. Řízení konfliktu</p> <p>A Porozumění a vyhnutí se konfliktu</p> <p>B Vyrovnávání se s konfliktem</p>
<p>10. Práce v mezinárodním týmu</p>

A Představuji se svému týmu B Poskytování a odpovídání na zpětnou vazbu týmu
11. Řízení diverzity a kreativity A Jak dostat to nejlepší ze svého mezinárodního týmu B Techniky řešení problémů
12. Profilujeme svou interkulturní kompetenci Sebeprofilování interkulturní kompetence a zdokonalení svého osobního akčního plánu

Zdroj: DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. s. 3. ISBN 978-0-521-18198-3.

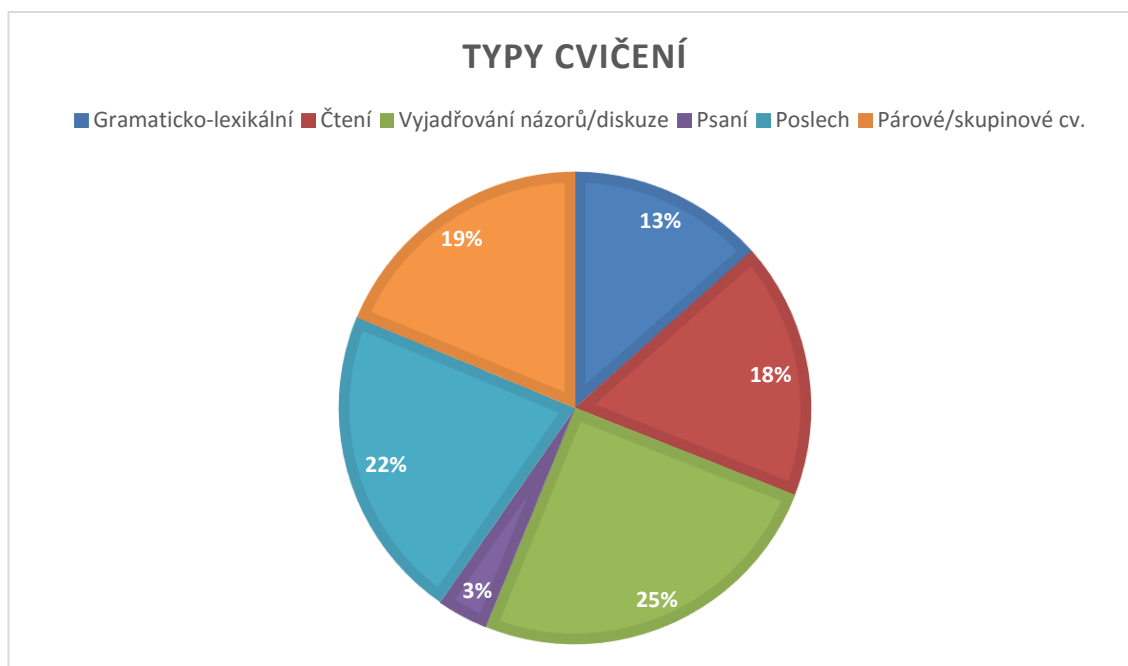
Publikace pokrývá všechny typy mluvené a psané komunikace, od obchodních jednání po vyjednávání, telefonování i psaní emailů, a v neposlední řadě se zabývá i situacemi jako je řízení konfliktů a budování vztahů i jejich ovlivňováním. Studenti by tak měli získat základní dovednosti a osvojit si techniky, které jsou zapotřebí k efektivní spolupráci s kolegy a obchodními partnery po celém světě. Nejde tedy o procvičování jednotlivých komunikačních forem do hloubky, tomu se věnují specializované učebnice, ale o náhled se silným aspektem interkulturní komunikace. Ta totiž může naše dosavadní přístupy k prezentacím, vyjednávání, řešení konfliktů atd. změnit zcela zásadním způsobem.

Jak je i z obsahu knihy zřejmé, zabývá se i takovými nuancemi, jako jsou komunikační styly, konverzační styly a v poslední době často zdůrazňované aktivní naslouchání (viz kap. 2.2.1).

Metodický pohled

Z metodologického hlediska odpovídá učebnice moderním standardům komunikativního přístupu (communication approach) výuky cizích jazyků. Snaží se vyvážit všechny 4 základní oblasti, tedy: mluvení, čtení, poslech a psaní. I když psaní bývá obvykle, a zde to není výjimkou, poněkud odsunuto do pozadí. Z následujícího grafu 8 je zřejmá vyváženost většiny složek, se zvláštním důrazem na vyjadřování vlastních názorů a diskuze.

Graf 8: Typy cvičení v „Communicationg Across Cultures“



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Důraz je kladen na komunikaci – najdeme tu řadu párových i skupinových komunikačních aktivit a hraní rolí. Máme-li v kurzu lichý počet studentů, řada párových aktivit se dá přizpůsobit i pro práci ve trojici. Tam, kde jsou párové aktivity (cvičení na výměnu informací nebo hry), pomůžou lektorovi přizpůsobit cvičení pro trojice či skupiny, Trainer's Notes. V publikaci je vidět jasný důraz na skupinovou dynamiku.

Jako většina cvičení, která jsou zaměřena na dovednosti v rámci (obchodní) komunikace, je i zde důraz kladen na plynulost fluency (nikoli na přesnost - accuracy) projevu. Diskuse jsou nejenom vynikajícím způsobem, jak se v plynulém projevu a procvičování nové slovní zásoby zdokonalit, ale také se vnitřně ztotožnit s radami a informacemi, které se v knize objevují. Jinými slovy, vyjadřováním svých vlastních názorů a přinášením svých vlastních zkušeností, a nasloucháním svým kolegům, si mohou studenti lépe zapamatovat rady a naučit se něco nového. Nadto je aktivní naslouchání ústředním tématem interkulturní komunikace, takže veškeré diskuze v něm studenty podpoří.

Další důležitou částí kurzu je hraní rolí a simulace (zde student hraje sám sebe), které jsou většinou na konci každé lekce.

Komunikační úkoly, z velké části tedy pro práci ve dvojicích, jsou uvedeny ve speciální příloze. Nechybí samozřejmě ani přepis audia CD a Klíč ke cvičením s komentářem.

Oproti klasickým učebnicím obchodní angličtiny je tu větší množství poslechových cvičení (tvoří 22 % všech cvičení). Použijeme-li ve výuce i samostatně zakoupitelné DVD, můžeme poslechové aktivity ještě rozšířit. Další výhodou DVD je např. možnost sledování neverbální stránky jazyka, především řeči těla.

DVD obsahuje 6 zdramatizovaných scének, které mohou být použity buď samostatně, anebo v návaznosti na příběh dané lekce, a které pomůžou poznat a upřesnit kulturní otázky a kulturní kompetence, zmiňované v učebnici. Scénky se zabývají tématy prvních jednání, prací v mezinárodním týmu, rozhodování, vyjednávání a ovlivňování, podávání zpětné vazby, řízení konfliktu a interkulturní komunikace. Sám autor učebnice zde vystupuje jako vypravěč-průvodce. Diváci jsou celým DVD vyzýváni diskutovat a analyzovat jednání a techniky klíčových bodů jednotlivých scének.

Na začátku každé lekce učebnice jsou jasně definovány cíle, které mají rozvinout relevantní dovednosti, jež by měly zlepšit náš pracovní výkon a chování. Lekce je zakončena krátkým „Can do“ („umím“) vyjádřením. To by mělo potvrdit, jaké nové dovednosti jsme se naučili, a pomohou nám na cestě k našemu pokroku. Vedle toho se nachází na konci každé kapitoly také „Cultural tip“ („Kulturní tip“).

Za obzvláště zajímavou a přínosnou považuji poslední, dvanáctou kapitolu, která přináší zpětnou vazbu (v tomto případě by byl pojem „diagnostika“ přehnaný) na studentovy dovednosti, interkulturní kompetenci, resp. jeho mezinárodní pracovní styl. Jedná se o dotazník s 10 dotazy a 4-stupňovým systémem odpovědí (1 = není to pro mě vůbec podstatné/charakteristické, 4 = velmi podstatné/charakteristické) (viz příloha F). V dotazníku není žádná správná odpověď. Výsledky analýzy (příloha G) odhalují možný význam skórování. V tomto dotazníku jde spíše o studentův přístup.

Nicméně pokud budeme publikaci používat uceleně pro kurz zaměřený na interkulturní komunikaci, mělo by k určitému posunu studentů dojít. Jde tedy spíše o to, uvědomit si, co všechno interkulturní komunikace obnáší ale i jaká úskalí může přinášet.

Druhou částí této kapitoly je pak tvorba vlastního osobního rozvojového plánu, kde si studenti zvolí 3 cíle – ať už dovednosti, které chtějí rozvíjet, nebo přímo jejich slabé stránky – a k nim přiřadí 3 akční kroky a časový plán (Tab. 12) Tím je naplněn požadavek neustálého rozvoje interkulturních dovedností.

Tabulka 12: Rozvojový plán interkulturních dovedností

Osobní rozvojový cíl	Akční kroky	Časový rozvrh
1.	a b c	
2.	a b c	
3.	a b c	

Zdroj: DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. s. 50. ISBN 978-0-521-18198-3.

Zpětná vazba

Důležitou součástí jakékoli lekce i kurzu je poskytnutí zpětné vazby. Metodickému pohledu na tuto problematiku se věnuje v *Trainer's Notes* jejich autor Jeremy Day. U interkulturního tréninku, by měl být cíl a styl zpětné vazby poněkud odlišný od jiných tréninků. Např. budeme-li poskytovat zpětnou vazbu v hodině angličtiny nebo na tréninku prezentačních dovedností, je snadné poskytnout studentům zpětnou vazbu: např. špatně použitý slovesný čas, během prezentace prezentující nedostatečně udržoval oční kontakt s publikem. Nicméně, zpětná vazba interkulturního tréninku nemůže být podávána z perspektivy, co bylo dobře a co bylo špatně. Lidé nahlízejí

na jednání různě. Záleží na prostřední a konkrétním kulturním kontextu. Naše jednání tak bude mít vždy jiné důsledky.

Hlavním smyslem zpětné vazby interkulturního tréninku je podpořit lidi, aby si více uvědomovali sami sebe, způsob svého jednání a byli schopni diskutovat a uvědomovat si následky svého jednání v různých situacích. Zpětná vazba by je též měla podnítit, aby se stali více flexibilními, byli schopni své jednání měnit, tak aby bylo více efektivní. Mělo by především jít o zpětnou vazbu jednání bez jakýchkoli soudů. J. Day navrhuje spíše než hodnotit, zeptat se účastníků, jaký si myslí, že by jejich jednání mohlo mít dopad na ostatní. A dále, co by mohl účastník udělat jinak tak, aby byl výsledný dopad na ostatní pozitivnější.

Zpětná vazba od ostatních účastníků kurzu je též cenným zdrojem. Účastníci si tak můžou vzájemně ohodnotit své chování a sdělit pocity, které z něj měli. Samozřejmě je zapotřebí v této otázce postupovat citlivě tak, abychom se vyhnuli nepříjemným situacím. Z této zpětné vazby však mohou těžit obě zúčastněné strany. Pokud při aktivitách používáme i audio nebo video nahrávání, může jít feedback více do hloubky. Je to časově náročnější varianta, ale pro účastníky nesmírně přínosná, i když ne vždy příjemná.¹⁶²

Interkulturní komponenta

Publikace „Communicating Across Cultures“ nabízí celou škálu interkulturních komponent, které jsou zastoupeny ve všech zmíněných částech kapitol: ve čtení, poslechu, diskusích i hraní rolí i krátkých případových studií. Pouze v psaní tyto složky zastoupeny nejsou. Obchodní kontext se obsahově shoduje s tématy jednotlivých kapitol, takže pokrývá široký tematický obsah napříč jednotlivými jazykovými dovednostmi. Zahrnuje i téma verbální a neverbální komunikace. Významnou součástí je i hodnocení studentů – jejich vlastních zkušeností z jejich kultury i zkušeností s jinými, cizími kulturami.

¹⁶² DAY, J. *Communicating Across Cultures. Trainer's Notes*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://www.cambridge.org/cz/cambridgeenglish/catalog/business-professional-and-vocational/communicating-across-cultures/resources>

Autor předkládá v různých typech cvičení názorné ukázky jednání jednotlivých kultur, která jsou v poslechových cvičeních rozšířena i o audiální rozměr cizího přízvuku. V různých kontextech se nabízí pohled na interkulturní komunikaci lidí z více než 20 kultur/zemí (včetně České republiky), kteří řeší konkrétní obchodní situace z pohledu své kultury (tab. 13). A to buď jako účastníci dialogu, či mluvčí, který popisuje své zkušenosti v konkrétní obchodní oblasti. Ačkoli jsou zde zastoupeny země napříč skoro všemi kontinenty, převažují evropské státy. Země Jižní Ameriky nejsou zastoupeny vůbec.

Tabulka 13 – Země uvedené v „Communicating Across Cultures“

Severní a Jižní Amerika	Evropa	Afrika	Asie	Austrálie
USA - 5x	Švýcarsko Německo – 3x Kazachstán Španělsko – 2x Švédsko – 2x Portugalsko Finsko – 3x Česká republika Rusko- 2x Velká Británie – 2x Ukrajina Francie – 2x	Senegal	Indie 2 Čína 2 Japonsko 4 Spojené arabské emiráty 2 země středního východu Irán	1x

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Přínos publikace a shrnutí

V současné době je „Communicating Across Cultures“ ojedinělá publikace na téma interkulturní komunikace v rámci výuky obchodní angličtiny. Její přínos spočívá především ve faktu, že se jedná o ucelený komplet (kniha, CD, DVD, Trainer’s Notes, pracovní listy – Work Sheets) a záleží jen na lektorovi, které části a jak využije. Ojedinělá je i v tom, že je koncipovaná jakožto celý, byť krátkodobý, kurz, i když se samozřejmě dá využít i jako materiál k jednotlivým tématům obchodní angličtiny.

Další přínos je v seznámení s významnými autory, jejich publikacemi a názory v jednotlivých kapitolách (např. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner: „Riding the Waves of Culture (viz kap. 1.2.3), C. Sorti: „The Art of Crossing Cultures“ a dalšími), včetně seznámení s dokumenty různých institucí, které jsou k dispozici na internetu (např. interkulturní kompetence londýnské společnosti WorldWord (viz kap. 6.2.3), techniky ovlivňování lidí společnosti Oakwood Learning a jiné). Pro zájemce o problematiku interkulturní komunikace je bezpochyby přínosný i seznam uvedený v závěru knihy, který přináší nejen zajímavé knihy, věnující se interkulturní komunikaci obecně nebo jejím jednotlivým aspektům či jednotlivým zemím, ale také seznam webových stránek, zabývajících se problematikou interkulturní komunikace. Některé z nich již dnes bohužel nejsou dostupné (knihy byla vydána v r. 2011).

Vzhledem k jazykové úrovni knihy (středně pokročilá úroveň B1 – B2 CEFR) je vhodná pro všechny, kteří si ještě anglický jazyk neosvojili na pokročilé úrovni. Nicméně z pohledu témat a hlavně aktivní interakce účastníků kurzu, studentů, je zvládnutí této úrovně považováno za samozřejmé. Publikaci či její části lze však samozřejmě použít i pro studenty vyšší jazykové úrovně. Nezbývá než se jen těšit, že i pro ně vznikne v blízké budoucnosti podobná publikace.

9.2.3 „INTERCULTURAL RESOURCE PACK“

Druhou publikaci, taktéž z nakladatelství CUP, kterou zde musíme zmínit, je „**Intercultural Resource Pack**“ autora Dereka Utleyho, která vyšla již v roce 2004. Jedná se o knihu určenou lektorům obchodní angličtiny, která přináší materiály speciálně zaměřené na interkulturní problematiku.

Knihy obsahuje soubor jednoduše použitelných materiálů pro učitele, trenéry a všechny, kdo jsou zodpovědní za osobní rozvoj. Jedná se o soubor materiálů, který shromažďuje nejvýznamnější poznatky na téma interkulturní komunikace a ty nejlepší praktiky, pro její využití.

„Intercultural Resource Pack“ obsahuje Úvod k interkulturním studiím od Jamese R. Chambelaina, který ve zkratce seznamuje s pojmy „kultura“ a „kultura a komunikace“,

„interkulturním komunikačním tréninkem“ a s cíli těchto tréninků (v tomto případě jsou to 3 hlavní cíle: kognitivní, afektivní a behaviorální – srovnej s kap. 6.2.2, s. 78-79).

Tematický pohled

Celkem 50 aktivit v publikaci „Intercultural Resource Pack“ je rozděleno do 6 celků:

1. Proč je kultura důležitá? (10 aktivit),
2. Typy a stereotypy (8 aktivit),
3. Profilování národních kultur (4 aktivity),
4. Profilování organizačních kultur (9),
5. Profilování skupinových kultur (6 aktivit) a
6. Kultura a komunikace (13 aktivit).

Pojďme si nyní v tab. 14 přiblížit jednotlivé celky.

Tabulka 14: Obsah knihy „Intercultural Resource Pack“

<p>1. Proč je kultura důležitá?</p> <p>1.1 Brainstorming: Co je pro tebe kultura?</p> <p>1.2 Definování slova „kultura“</p> <p>1.3 Kulturní ledovec</p> <p>1.4 Kulturní brífink</p> <p>1.5 Kulturní brífink: Švédové</p> <p>1.6 Globální dimenze</p> <p>1.7 Dopady globální dimenze</p> <p>1.8 Očekávání</p> <p>1.9 Případová studie: Zkušenost jednoho člověka</p> <p>1.10 Případová studie: Kombinování globálního a lokálního</p>
<p>2. Typy a stereotypy</p> <p>2.1 Kulturní cibule</p> <p>2.2 Sport a týmy</p> <p>2.3 Rod</p>

2.4 Rod a komunikace 2.5 Stereotypy 2.6 Hodnocení postojů 2.7 Graf obrácené U-křivky 2.8 Odkud pocházejí stereotypy?
3. Profilování národních kultur 3.1 Kulturní ovlivňování 3.2 Body language 3.3 Časová kapsle 3.4 Rodinný brífink
4. Profilování organizačních kultur 4.1 Dimenze organizace 4.2 Značka, image a kultura 4.3 Případová studie: Jazyk telefonních hovorů 4.4 Hofstedeho model 4.5 Trompenaarsův model 4.6 Moleův model 4.7 Hallův model 4.8 Diverzita nebo přizpůsobivost? 4.9 Případová studie: Převzetí firmy
5. Profilování skupinových kultur 5.1 Charakteristika skupiny 5.2 Případová studie: Řešení problémů 5.3 SWOT analýza 5.4 Skupinové vnímání 5.5 Pozorování zvyklostí 5.6 Kulturní dilemata
6. Kultura a komunikace 6.1 Charakteristiky jednotlivce 6.2 Pracovní typy 6.3 Komunikační styly 6.4 Odkud pocházíš? 6.5 Obchodní schůzky 6.6 Řídíme se pravidly

- 6.7 Jaký jazyk?
- 6.8 Rodilí a nerodilí mluvčí
- 6.9 Pozitivní komunikace
- 6.10 Multikanály
- 6.11 Rozvoj interkulturní kompetence
- 6.12 Co dělat a co nedělat
- 6.13 Učební styly

Zdroj: UTLEY, D. *Intercultural Resource Pack. Intercultural communication resources for language teachers*. 10th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. s. 3-4. ISBN 978-0-521-53340-9.

Metodický pohled

Samotné materiály mohou být použity jak pro hodiny obchodní angličtiny či specializované semináře, tak i jako materiál vhodný pro diskuze na některé z uvedených témat.

Knihou svým množstvím aktivit dovoluje učitelům a trenérům sestavit si takový program, který povede jejich studenty procesem induktivního učení (guided discovery), jenž studentům díky předloženým příkladům umožní najít odpověď a pravidla daného předmětu. Proces, který si klade za úkol rozšířit znalosti o ostatních kulturách (a tím i o jejich vlastní) a zesílit jejich citlivost vnímání hodnot jiných kultur, ať už se týkají kultur jejich sousedů nebo zemí kdekoli po světě. Tento proces by měl zahrnovat otevřenost a toleranci.

Hlavním cílem publikace je zvýšit povědomí studentů o jejich vlastním, s nimi neoddělitelně spjatém etnocentrismu, a pomocí cvičení a zážitků jim pomoci se od něj oprostit. Tento proces je poměrně složitý a často i zdlouhavý. Ve skutečnosti to znamená, že naše chování je jen vnějším vyjádřením systému našich domněnek, hodnot a přesvědčení. Autor si uvědomuje, že nejprve je nutné tento systém pochopit (pochopit ho intelektuálně) a naučit se s ním žít pohodlně (přijmout ho emocionálně).

Od této myšlenky se pak odvíjejí 3 hlavní cíle aktivit:

1. „kognitivní, tj. přispívá k objemu znalostí studenta,
2. afektivní, tj. mění studentovy postoje rozvíjením otevřenosti, tolerance, přijímání a uvědomování si, a
3. behaviorální, kde se studenti naučí, co dělat a nedělat (*dos and don'ts*) v novém prostředí.“¹⁶³

Studenti by též měli pochopit obsah sdělení dané informace:

- „co“ sdělují fakta a čísla, anekdoty a popisy,
- „jak“ se patřičně chovat v konkrétních situacích, zásady chování a co dělat a co ne a nakonec
- „proč“ kulturních fenoménů, za využití znalostí konkrétního historického vývoje cílové kultury.¹⁶⁴

Záleží na lektorovi, jaký přístup si v dosažení tohoto cíle, tedy změn ve studentových postojích a chování, zvolí. Kognitivní přístup nabízí metody, jako jsou přednášky, čtení a diskuze. Je ale možno zvolit i více experimentální přístup, kde roli bude hrát studentův temperament, emoce a interpersonální dovednosti. Pro tento přístup je vhodné hraní rolí, simulace a etnografická interview.

Aktivita v této publikaci slouží k dosažení všech tří složek (kognitivní, emocionální i behaviorální) v rámci interkulturního tréninku a měly by se stát odrazovým můstkem experimentálních interkulturních interakcí. Díky nim by se v tomto procesu studentovi měly cizí věci stát známými a potenciálně nebezpečné naopak příjemnými.

Sada kopírovatelných aktivit se skládá z konkrétního tématu, cvičení a vysvětlení. Poznámky učitele (*Teacher's Notes*), doprovázející každou aktivitu, tam kde je to vhodné, nabízejí možné výstupy. Vynikající je i oddíl „Další čtení“, které lektorům se zájmem o téma přináší další literaturu k jeho studiu. Přehlednosti a usnadnění práce lektorovi pomáhá i oddíl „spojené aktivity“, které odkazují na další aktivity v publikaci, které jsou vhodné pro rozšíření stávajícího tématu.

¹⁶³ UTLEY, D. *Intercultural Resource Pack. Intercultural communication resources for language teachers*. 10th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. s. 8. ISBN 978-0-521-53340-9.

¹⁶⁴ Tamtéž, s. 8.

Samotné aktivity každé kapitoly jsou pojaty neutrálně tak, že mohou být pojaty jako individuální cvičení nebo jako párové či skupinové aktivity. To je ostatně také doporučováno v navrhovaném postupu pro lektory. Páry či skupiny si zvolí svého mluvčího, který bude prezentovat ostatním závěry svého týmu/dvojice.

Ze zmíněných 50 aktivit je tu 5 případových studií, které představují problémy lidí či organizací konkrétních zemí.

Veškerá cvičení jsou založena na komunikaci a diskuzi. Nejsou zde žádná poslechová cvičení či psaní. Čtení je tu omezeno jen na krátké články v některých případových studiích.

Jednotlivá cvičení se týkají následujících aktivit:

- diskuze,
- spojování (vhodných dvojic),
- doplňování,
- brainstorming,
- sestavování nabízených položek podle logického pořadí.,
- sestavování nabízených položek podle významu důležitosti,
- tvorba vlastních definic.

Některá cvičení mají silný jazykový charakter, resp. nabízejí možnost rozšíření slovní zásoby (např. v tématech Rod (Gender) – charakteristiky maskulinní a feminní společnosti; Stereotypy; Skupinové vnímání (Group perceptions); Individuální charakteristiky; Pracovní typy).

Interkulturní komponenta

Aktivity v této publikaci se z velké většiny týkají kultury a jejích jednotlivých aspektů obecně. Výjimku tvoří případové studie, které jsou zasazeny do konkrétních zemí či se týkají spolupráce mezi jednotlivými zeměmi, kulturami. Zmíněnými zeměmi jsou: Švédsko, Kanada, Taiwan, USA, Švýcarsko a Velká Británie. Další konkrétní národy jsou také zmíněny v kapitole o stereotypch (Britové, Němci, Italové, Španělé

a Švédové). Součástí řady cvičení může být i porovnání nabízených cvičení s vlastní kulturou.

Přínos publikace a shrnutí

I tato kniha je ojedinělým zdrojem kulturních a interkulturních témat zaměřených zejména do obchodního světa. Zaměřuje se nikoli na jednotlivé obchodní aktivity, ale na vysvětlení a praktické uchopení samotných pojmů „kultura“, „stereotypy“ a různých typů a modelů kultury (viz Teoretická část). Studentům se tak otevírají rozdílné pohledy na vlastní i cizí kultury, jednotlivé dílky skládačky postupně do sebe zapadají. Původně jednotlivá témata, která v porovnání s ostatními mohla vypadat osamoceně, dostávají nový význam jako součást velkého celku.

Obzvláštní význam pak má jistě 6. kapitola, věnující se Kultuře a komunikaci, včetně rozvoje interkulturní kompetence a učebních stylů, které nám při jejím rozvoji napomáhají. Pomůžou nám totiž pochopit, jak se sami (nejlépe) učíme, a lépe nás vybavit pro osvojení si této kompetence.

Publikace nabízí řadu aktivit a možností, jak s jednotlivými cvičeními pracovat, ale výsledných možností je samozřejmě mnohem více. Záleží na lektorovi a konkrétní skupině, se kterou pracuje. Ačkoli to v knize není nikde zmíněno, publikaci bych doporučovala studentům úrovně B2 CEFR. I vzhledem k tomu, že jsou cvičení založena na ústní komunikaci, někdy poměrně obtížné slovní zásobě, diskuzích, prezentacích a obhajobě svých vlastních názorů.

Vyzvednout je třeba i grafické uspořádání a koncepci knihy ve formátu A4. Na levé straně jsou metodické poznámky pro lektory, na pravé pak kopírovatelný materiál se cvičeními. Vše je velmi přehledné a prakticky organizované. Pokud tedy lektor sám nechce, nemusí již připravený materiál nijak upravovat.

9.3 DALŠÍ MATERIÁLY VHODNÉ K ROZVOJI INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE V ANGLICKÉM JAZYCE

9.3.1 ČASOPISY

Lektorům v České republice pomáhá v jejich práci od roku 2004 česká verze německého časopisu zaměřeného na obchodní angličtinu, časopis *Business Spotlight*¹⁶⁵, který vychází jako dvouměsíčník v nakladatelství Economia. V letech 2004 – 2005 vycházel čtvrtletně, od roku 2006 vychází každé dva měsíce (tedy 6 čísel ročně). Od počátku vydávání časopisu prošel jeho obsah určitými obměnami a dnes obsahuje tyto sekce¹⁶⁶:

- *Big Picture* – přináší informace o jedné kulturní události, fenoménu či zvláštnosti konkrétní země (např. nejlepší bagety v Paříži, vysychání Kalifornie, dostihy koní v Chaltenhamu, dostupnost mobilních telefonů na Haiti atd.),
- *Working World – Names and News* - seznamuje s novinkami a osobnostmi světového obchodu,
- *Language Test* – testy zaměřující se na jednotlivé gramatické aspekty v kontextu obchodní angličtiny (např. interpunkce, výslovnost, slovesné časy) nebo na slovní zásobu vztahující se k určitému tématu obchodního světa (např. zákaznický servis, ESP – angličtina pro specifické účely) nebo různé komunikační aspekty (např. zdvořilost) atd.,
- *Global Business* – nastiňuje problémy světového obchodu. Vzhledem k těmto tématům, a tím pádem i specifické slovní zásobě, jsou články většinou pokročilé jazykové úrovně). *Head-to-Head* – přináší vybraný problém komentovaný dvěma osobnostmi s různými postoji k danému tématu – pro a proti; *It's Personal* – Elisabeth Ribbans, britská novinářka a redakční konzultantka komentuje problémy globálního obchodování, včetně jazyka, který je s ním

¹⁶⁵ *Business Spotlight*. Praha: Economia. ISSN 1214-8377.

¹⁶⁶ Pro porovnání, k jakým změnám došlo v obsahu časopisu za poslední tři roky, lze srovnat s bakalářskou prací autorky ŠMERDOVÁ, J. *Firemní výuka obchodní angličtiny*. Praha 2013. Bakalářská práce. UJAK, Praha. Vedoucí bakalářské práce: Bohumír Fiala.

spojený; *Business Press* – autentické novinové články, které odkrývají méně používané výrazy (i slangové) a jsou tak zdrojem nejen pokročilé slovní zásoby, ale také seznamují se specifiky žurnalistického stylu.

- *Intercultural Communication* – informuje nejen o životě a práci v různých zemích světa, ale především se zaměřuje na specifika obchodování s těmito zeměmi a to z pohledu samotných obyvatelů země či lidí z jiných kultur,
- *Business Skill* – zaměřuje se vždy na jednu komunikační dovednost (prezentace, telefonování atd.); *Toolbox* – konzultant komunikace Ken Taylor se zde dělí o své zkušenosti k danému komunikačnímu problému a poskytuje jednoduché a přehledné tipy, jak lépe a efektivněji komunikovat,
- *Czech Business* – rubrika specifická pro českou verzi časopisu Business Spotlight, která se zabývá konkrétními aktuálními, často legislativními problémy ve světě českého obchodu, popř. i ve vztahu k okolnímu světu (např. nový zákon o úvěru pro spotřebitele, kybernetické bezpečnosti, legislativa kopírování hudebních skladeb a filmů z internetu),
- *Careers* – seznamuje s různými profesemi (i jejich významnými či zajímavými představiteli) i obecnými problémy v pracovním světě (např. syndrom vyhoření); *Tips and Trends* – poskytuje informace o aktuálních tématech pracovního života a jednoduché rady, jak v něm obstát,
- *Management* – obsahuje profily osobností světového managementu či světoznámých firem; *Executive Eye* - profesor psychologie na University College v Londýně Adrian Furnham vysvětluje časté manažerské problémy a přináší jejich možná řešení, často právě z pohledu psychologického; *What Happend Next* - Vicki Sussens, pravidelná přispěvatelka interkulturních a manažerských článků pro Business Spotlight se zamýšlí nad vývojem konkrétních výrobků či služeb, jejich historií či postavením v určité zemi (např. kosmetické přípravky a parfémy v Sovětském svazu, chemická havárie v indickém Bhópálu a její vývoj, kontejnerová přeprava po moři),
- *Technology* – zde nalezneme články a slovní zásobu věnovanou vždy jednomu technickému oboru,
- *People – My Wroking Life* – přináší profil konkrétního zaměstnání a konkrétního osoby v určité zemi,

- *Regular Section* – obsahuje slovní zásobu k několika tématům, gramatiku zaměřenou na konkrétní jev a stránku věnovanou právnické angličtině,
- *Regular Sections* – přinášejí obsah pravidelných rubrik – *Editorial* - úvodník; v závěru časopisu pak *Preview* – stručný náhled zajímavých článků nadcházejícího čísla; *Last Laugh* – humor spojený se světem obchodu a obchodní angličtiny; poslední číslo ročníku pak obsahuje stručný přehled nejdůležitějších témat článků v jednotlivých sekcích časopisu.

Většina článků v časopise je psány britskou angličtinou, případně články napsané americkou angličtinou, resp. používají výrazy americké angličtiny (ať už se týkají stylu, interpunkce či výslovnosti), jsou označeny v úvodu článku zkratkou [US]. Každý článek také obsahuje označení své jazykové úrovně – lehký, středně obtížný a obtížný (easy – přibližně úroveň A2 CEFR, medium – přibližně úroveň B1 – B2, advanced – přibližně úroveň C1 – C2). Každý článek je doplněn anglicko-českým slovníčkem (včetně fonetického přepisu výslovnosti) těch slovíček, která jsou považována za méně známá nebo jsou v článku použita v méně častém významu. Výrazy ve slovníčku jsou pro větší přehlednost v textu vytištěny tučně.

Pro předplatitele článku z řad učitelů je připravena jinak ve volném prodeji nedostupná příloha časopisu, *Business Spotlight in the Classroom*. Informační bulletin nabízí řadu nápadů a aktivit vhodných pro studenty obchodní angličtiny.

9.3.2 INTERNETOVÉ ZDROJE

Významným zdrojem informací, ať už pro jakýkoli obor či tematiku je bezpochyby internet. I v případě interkulturní problematiky tomu není jinak, webových stránek zabývajících se (alespoň do určité míry) interkulturní komunikací, je celá řada. Chceme-li však v praxi takové zdroje využít, měli bychom využít webové stránky, kterým lze důvěřovat. Tj. nejlépe webové stránky společností, které se profesně interkulturní komunikací či interkulturním tréninkem zabývají. Ráda bych zde více přiblížila jednu z nich, která je pro účely lektorů obchodní angličtiny nejvíce vhodná.

<http://www.kwintessential.co.uk/>

Kwintessential je britská společnost zabývající se především překladatelským a tlumočnickým servisem, která své služby postupně rozšířila, mj. i na poskytování interkulturního tréninku. Kromě Velké Británie má dnes další pobočky v Evropě ve Švýcarsku (v Zurichu), v USA (v New Yorku) a dvě pobočky v Africe (v Namibii a Jihoafrické republice).

Tým společnosti Kwintessentials tvoří řada specialistů z různých oborů (včetně více než 2 000 lingvistů po celém světě) a také tým trenérů a konzultantů – interkulturních specialistů na všechny úrovně tréninku kulturní kompetence a poradenství. Kromě toho zde pracuje i Resources Team, který je zodpovědný za tvorbu nástrojů a zdrojů, které vymyslel a zrealizoval. Řada z nich je na webových stránkách společnosti volně ke stažení.

A to konkrétně:

- Culture Guides (kulturní průvodci),
- Management Guides (průvodci managementem),
- zdroje ke stažení (průvodci, reporty, manuály s tematikou mezinárodního obchodu),
- články,
- kvízy.

Culture Guides – kulturní průvodci nebo také ***Country Guides – průvodci zeměmi*** jsou průvodci jednotlivými zeměmi, jejich kulturou, jazykem, zvyky a etiketou. V současné době nabízí informace o 87 zemích celého světa (včetně České republiky). Ty mají ustálenou strukturu:

- Fakta a statistiky,
- Jazyk,
- Společnost & Kultura – zde se informace o jednotlivých zemích liší podle toho, co je pro ně specifické (např. pro Argentinu zde najdeme informace na témata: Evropané nebo Latinoameričané?; Rodinné hodnoty;

Náboženství; Expresivní komunikační styl; pro Japonsko to pak jsou: Japonec a „tvář“; harmonie v japonské společnosti; Japonská neverbální komunikace; Japonská hierarchie; a pro USA: Diverzita; Neformální a přátelští; Čas jsou peníze; Rodina).

- Obecná etiketa a zvyky:
 - etiketa setkání (+ pozdravů),
 - dávání dáreků,
 - stolování.
- Obchodní etiketa, zvyky a protokol - jednotlivé části se liší podle důležitosti pro jednotlivé země, vesměs se ale většina z nich shoduje. Jsou jimi:
 - vztahy & komunikace,
 - komunikační styl,
 - obchodní vztahy,
 - obchodní jednání,
 - obchodní vyjednávání,
 - jaké oblečení nosit a
 - vizitky.

Sami autoři těchto přehledů ale na úvodní stránce k těmto kulturním průvodcům varují, že kultura není statická záležitost. A měli bychom tedy předkládané informace brát pouze jako obecné, vždy s ohledem na možnou individualitu osob, se kterými se budeme setkávat a jednat.

Management Guides (Průvodci managementem) – poskytované informace budou užitečnou oporou všem manažerům, kteří působí v zahraničí, neboť se musejí vyrovnávat se spoustou nových okolností. Na ty nejdůležitější najdou obecné informace právě zde. Informace se týkají 104 zemí (včetně České republiky) a zahrnují následující témata:

- styly managementu,
- obchodní management,
- projektový management,
- time management,

- manažerské dovednosti.

I zde samozřejmě platí, že informace jsou pouze obecné. Nabízejí obecné poznatky o komunikačních a manažerských stylech daných zemí.

Lektory obchodní angličtiny či ty, kdo tvoří interkulturní tréninky v angličtině, bude nepochybně zajímat další zdroj a tím jsou kvízy.

Kvízy – Tato sekce nabízí online kvízy pro následující sekce:

- Kvízy kulturního povědomí (Cultural Awareness Quizzes) – nabídka 4 kvízů, na jejichž vyhotovení je vždy 5 minut.
 - Interkulturní pracovní scénáře – velmi zajímavý kvíz o práci a možných konfliktech multikulturních týmů, který se nepochybně hodí i do hodin obchodní angličtiny,
 - Etiketa stolování napříč kulturami – prověří naše znalosti stolování v různých zemích,
 - Rychlokvíz správně nebo špatně – svižný kvíz 27 otázek o kulturních rozdílech, etiketě, zvycích a jazycích, kde máme vždy na výběr jen z těchto dvou možností,
 - Pracujeme globálně napříč kulturami – otázky na téma globálního interkulturního obchodování.
- Kvízy obchodní kultury (Business Culture Quizzes) – krátké většinou dvouminutové kvízy o 10 otázkách na témata obchodní kultury
 - Kvíz etikety vizitek,
 - Obchodujeme v Brazílii,
 - Obchodujeme v Číně,
 - Obchodujeme v Indii,
 - Gesta napříč kulturami – třiminutový kvíz o specifickém tématu neverbální komunikace, která může v zahraničí způsobit nejen problém a to nejen při obchodování,
 - Etiketa dávání dárků – třiminutový kvíz o dávání dárků, které je součástí budování vztahů na osobní i korporální úrovni,

- Islám & spolupráce s muslimy – v mezinárodním obchodu je velká pravděpodobnost, že budeme obchodovat s muslimskými zeměmi nebo s muslimy spolupracovat v naší rodné zemi. Pětiminutový kvíz odhalí naše znalosti této kultury,
- Vyjednávání napříč kulturami – 10 otázek ve třiminutovém odhalí naše schopnosti vyjednávání s jinými kulturami.
- Kvízy pro specifické země (Country Specific Quizzes) – pětiminutové kvízy o 22 zemích světa (včetně České republiky) prověří naše znalosti o obchodování v konkrétní zemi, etiketě i jejích zvycích.

Pro úspěšné absolvování všech kvízů je nutné je splnit na 85 %. Po ukončení kvízu se objeví výsledky s vaším celkovým skóre a zpětnou vazbou jednotlivých otázek s vašimi a správnými odpověďmi, včetně celkových statistik všech lidí, kteří vámi zvolený test již dělali. Výsledky si můžete stáhnout v PDF formátu nebo si je nechat zaslat mailem.

Pro výukové účely není problém si tyto volně dostupné kvízy stáhnout do textového editoru a využít je i v hodinách obchodní angličtiny.

Z ostatních webových stránek zmiňme ještě alespoň následující:

www.culturaldetective.com, která nabízí velké množství zajímavých krátkých pojednání o jednotlivých kulturách za předplatné,

www.sietar.co.uk, The Society for Intercultural Education, Training and Research je největší světovou interdisciplinární sítí profesionálů a studentů pracujících na poli interkulturních vztahů, která je také zpoplatněna. Bezplatně je však možno stahovat ve formátu PDF „Sietar Journal“, který přináší krátké články a rozhovory o interkulturní problematice.

9.4 SHRnutí

Ačkoli bylo analýzou zjištěno, že interkulturních komponent není v učebnicích obchodní angličtiny příliš mnoho a vyskytují se spíše sporadicky, mohou již dnes

učitelům jejich absenci nahradit jiné materiály, učebnice a specializované materiály pro učitele zaměřené přímo na problematiku interkulturní komunikace. S podporou dalších zdrojů, časopisu obchodní angličtiny Business Spotlight a vybraných kvalitních internetových stránek, zaměřujících se na interkulturní problematiku, má lektor, který se chce a potřebuje věnovat interkulturní komunikaci, ať už v rámci hodin obchodní angličtiny nebo při tvorbě seminářů a interkulturních tréninků, slušný výběr.

U tištěných materiálů, zejména u učebnic a zvláště pak u publikací materiálů pro učitele, je velkou nevýhodou jejich vysoká pořizovací cena. Jejich dostupnost není problém, neboť všechna velká britská nakladatelství mají v České republice své zastoupení, a tudíž není třeba je objednávat ze zahraničí. Finančně se však jedná o nemalou investici a mnoho, obzvláště menších jazykových škol těmito materiály nedisponuje. Pořizovat si je na vlastní náklady, aniž bychom měli možnost se s nimi lepe, alespoň nahlédnutím do nich, seznámit, považují za velký risk a případnou nemalou finanční ztrátu. Zdaleka ne všechna cvičení bude totiž lektor patrně využívat.

Dostáváme se tak mnohdy do začarovaného kruhu, neboť lektori neznají problematiku nevědí o existenci potřebných a relativně dostupných materiálů, ani o možnostech, kde a za jakých podmínek je lze získat.

ZÁVĚR

V úvodu této diplomové práce si autorka vytyčila několik cílů. V teoretické části bylo jedním z nich definovat především dva pojmy, jež v sobě interkulturní komunikace obsahuje a to pojmy „kultura“, „komunikace“. Jedná se o nesmírně obsáhlé oblasti, které by si jistě zasloužily více pozornosti. Nicméně s přihlédnutím k tématu této diplomové práce, tedy „Interkulturní komunikaci jako součásti výuky obchodní angličtiny“ se nakonec ukázalo, že právě samotné téma není v jejich definici a pojetí omezující, ale spíše vymezující. Autorka se tedy snažila nejen vystihnout podstatné charakteristiky obou témat, ale také, zejména z pohledu praktika, upozornit na jejich nejdůležitější aspekty právě ve vztahu k interkulturní komunikaci.

V rámci pojmu „kultura“ se pak jednalo především o seznámení s nejznámějšími koncepcemi kulturních modelů, jež napomáhají nejen porozumět odlišnostem mezi jednotlivými kulturami a přiblížit chování a hodnoty jejich představitelů, ale také pochopit naši vlastní kulturu a příčiny našeho vlastního chování, postojů a hodnot. U „komunikace“ to byly složky verbální komunikace, s důrazem na rozdílné komunikační styly a význam aktivního naslouchání, a neverbální komunikace, tedy paralingvistiku a řeč těla. A to opět s přihlédnutím k interkulturní komunikaci. Dalším cílem bylo vymezit samotný pojem „interkulturní komunikace“, nastínit její postavení jako oblast vědy a dále identifikovat a specifikovat nejčastější formy bariér interkulturní komunikace, se kterými se můžeme setkat (nejen) v prostředí mezinárodního obchodu.

Dále si autorka vytyčila za cíl seznámit s poměrně novým pojmem „interkulturní kompetence“, jejími nejznámějšími modely a následně i její diagnostikou a významem této kompetence pro všechny, kdo se pohybují v interkulturním prostředí mezinárodního obchodu. Autorka se též pokusila objasnit pozici anglického jazyka jakožto „obchodní lingvy francy“. V závěru teoretické části byly nastíněny cesty možných přístupů a metod rozvoje interkulturní dimenze a tréninku ve výuce obchodní angličtiny.

Cílem praktické části bylo provést srovnávací metodou analýzu učebnic obchodní angličtiny a dalších materiálů, které mají lektori pro výuku obchodního jazyka k dispozici. V učebnicích se autorka zaměřila na výskyt „interkulturních komponent“ v textech osmi titulů učebnic dvou jazykových úrovní (celkem tedy 13 knih), které jsou

v současné době na českém i evropském trhu a jsou nejvíce používány k výuce obchodní angličtiny. Autorka si vytyčila pět otázek, na které na základě analýzy našla odpovědi, i když ne vždy, ve vztahu k praktickému pohledu lektora angličtiny, uspokojujícím. Předmětem zkoumání byl samotný výskyt interkulturních komponent v různých sekcích textu (Intro/Warm-Up, čtení, poslech, psaní, hraní rolí, případové studie, diskuse či kvízy a škály) a dále jejich výskyt v obchodním kontextu, tedy konkrétní témata v souvislosti s interakcí v pracovním prostředí. Zkoumána byla i propojenost interkulturní komponenty s verbální a neverbální komunikací a pozornost byla věnována i zemím, které se v interkulturní interakci vyskytují jako vzorové. Výsledky, zejména pak minimální přítomnost interkulturních komponent, byly pro autorku překvapivé, neboť teprve při zpracování této diplomové práce si uvědomila, že řada cvičení, ve kterých spolu hovoří a jednají dvě osoby různých kultur a národností, jsou ve skutečnosti monokulturní. Není tu žádný prvek odlišnosti kultur, osoby spolu jednají stejným stylem. Jedinou dimenzí, která může poukazovat na jejich odlišnost, je u poslechových cvičení nápodoba odlišného dialektu komunikujících osob.

Ačkoli byl z hlediska počtu analyzovaných učebnic výskyt interkulturních komponent minimální (jedinou světlou výjimkou tu byla řada učebnic „Market Leader“), bylo tematické pole interakcí poměrně široké, a naznačující tak obrovský záběr možností oblastí interkulturní komunikace v rámci obchodního jazyka a mezinárodního pracovního prostředí.

Více optimisticky pak vyzněla analýza sice malého počtu tří aktuálních materiálů pro studenty a lektory, které se přímo zaměřují na výuku interkulturní angličtiny. Jednalo se o jednu učebnici a dva zdroje materiálů pro lektory a trenéry, všechny vydané britskými nakladatelstvími CUP a OUP. Analýza těchto materiálů byla provedena z pohledu tematického a metodického a výskytu interkulturních komponent, doplněna o osobní názor autorky na jejich přínos a využití pro lektory. Závěrem praktické části bylo seznámení s dalšími zdroji informací a materiálů pro výuku interkulturní komunikace v angličtině, a to konkrétně s odborným časopisem *Business Spotlight* a s internetovými zdroji v anglickém jazyce, specializujícími se na problematiku interkulturní komunikace. Jak autorka poznamenala v závěru praktické části, zdrojů pro přípravu interkulturních seminářů a tréninků sice není mnoho,

ale existují a dá se s nimi kvalitně pracovat. Problémem však zůstává nejen jejich dostupnost, ale také úroveň znalostí a schopností samotných lektorů pro práci s nimi.

Autorka se domnívá, že se všechny cíle podařilo naplnit. Hlavní přínos této diplomové práci spatřuje autorka v komplexnosti zpracování tématu interkulturní komunikace v rámci obchodní angličtiny. Jediné téma, které tu bylo zpracováno jen okrajově, ale které by si jistě zasloužilo samostatnou pozornost, je metodika přípravy semináře či kurzu interkulturní komunikace s praktickou ukázkou výstupu, pracovním sešitem s použitými materiály a metodickým postupem k jednotlivým cvičením. Neboť jak bylo zmíněno v teoretické části, zdroje pro interkulturní komunikaci nejsou jen tištěné materiály jako učebnice, ale i materiály, se kterými se v médiích setkáváme každý den, tedy články v novinách a časopisech, reklamy, ale i filmy. V konečném výsledku má tedy lektor pro svou práci na výběr relativně velké množství různých zdrojů materiálů. Jejich výběr by měl vždy být adekvátní nejen jazykové úrovni studentů, ale i jejich kulturním a interkulturním znalostem.

Z analýzy materiálů vyplývá, že dnešní přístup k interkulturní komunikaci v rámci obchodní angličtiny vychází z faktu, že se na kulturu nahlíží jako variabilní koncept. Proto již dnes moderní učebnice obchodní angličtiny nenabízejí konkrétní rady pro úspěšnou obchodní komunikaci v mezinárodním kontextu. Kultura není statickou záležitostí. Všechny informace o jednotlivých zemích a kulturách je třeba brát jako základní a obecný úvod. Nejsou ničím definitivním a jednoznačně závazným. To by naopak vedlo ke stereotypizování a „škatulkování“ lidí i kultur. Každá společnost, země a kultura obsahuje řadu nuancí. Tedy ani nelze nabízet jednotný „návod“ k pochopení sociální a obchodní kultury různých zemí nebo společenského chování. V úvahu musíme vzít i existenci osobní kultury jednotlivců, ať už je náboženská, regionální, korporátní či jiná. Hlavní myšlenkou učebnic obchodní angličtiny z pohledu interkulturní komunikace tedy je povzbudit studenty k respektu k ostatním kulturám a rozvoj citlivosti, jsou-li v kontaktu s osobami z jiných kultur, ať už v pracovním či mimopracovním prostředí. Zvýšení kulturního uvědomění, které začíná pochopením vlastní kultury, se zdá být základním kamenem při budování pozitivního, citlivého a zdvořilého přístupu k cizím kulturám, i dosažení efektivní interkulturní komunikace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BOČÁNKOVÁ, M. a kol. *Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures.* 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1081-2.

GEIST, B. *Psychologický slovník.* 1.vyd. Praha: Vodnář, 2000. ISBN 80-86226-07-7.

Interkulturní kompetence manažera. *Moderní řízení.* 2004, roč. XXXIX, č. 1, ISSN 0026-8720.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli.* 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1999. ISBN 80-85899-72-8.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie.* 2. rozš. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

PETRUSEK, M. a kol. *Velký sociologický slovník. Díl 1. A-O.* 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie.* 3.vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-709-1.

PRŮCHA, J. *Multikulturní výchova. Příručka (nejen) pro učitele.* 1.vyd. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-866-2.

PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník.* 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-328-5.

VETEŠKA a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALLISON, J., EMMERSON, P. *The Business 2.0. B1+ Intermediate. Student's Book*. 2nd. ed. Oxford: Macmillan Education, 2013. ISBN 978-0-230-43788-3.

APPLEBY, R., BRADLEY, J., BRENNAN, B., HUDSON, J. *Business One:One. Student's Book. Intermediate+*. Oxford: Oxford University Press, 2006. ISBN 978 0 19 457637 6.

APPLEBY, R., WATKINS, F. *International Express. Upper-Intermediate. Student's Book*. 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0194597876.

BROOK-HART, G. *Business Benchmark. Upper Intermediate. Student's Book*. 2nd. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-1107680982.

COTTON, D. FALVEY, D., KENT, S. *Market Leader. Intermediate. Business English Course Book*. 3d. ed. Harlow: Pearson Education, 2010. ISBN 978-1-408-23695-6.

COTTON, D. FALVEY, D., KENT, S. *Market Leader. Upper Intermediate. Business English Course Book*. 3d. ed. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-1-4082-3709-0.

DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-18198-3.

- DUCKWORTH, M., TURNER, R. *Business Result. Upper-Intermediate. Student's Book*. Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978 0 19 476810 8.
- FRENDO, E. *How to Teach Business English*. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-0-582-77996-9.
- GIBSON, R. *Intercultural Business Communication*. 10th ed. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978 0 19 442180 5.
- HARDING, K., LANE, A. *International Express. Intermediate. Student's Book*. 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978 0 19 459760 9.
- HUGHES, J., NAUNTON, J. *Business Result. Intermediate. Student's Book*. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978 0 19 4768016.
- JACKSON, J. *Introducing Language and Intercultural Communication*. 1. ed. New York, London: Routledge. 2014. ISBN 978-0-415-60198-6.
- POWELL, M. *In Company 3.0. Intermediate. Student's Book*. 3rd. ed. London: Macmillan Education, 2014. ISBN 978-0-230-45520-7.
- POWELL, M., ALLISON, J. *In Company 3.0. Upper Intermediate. Student's Book*. 3rd. ed. London: Macmillan Education, 2014. ISBN 978-0-230-45532-0.
- SPENCER-OATEY, H., FRANKLIN, P. *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intecultural Communication*. 1. ed. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. ISBN 978-1-4039-1185-8.
- TRAPPE, T., TULLIS, G. *Intelligente Business. Course Book. Intermediate*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-1408255995.
- TRAPPE, T., TULLIS, G. *Intelligente Business. Course Book. Upper-Intermediate*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-1408256015.
- UTLEY, D. *Intercultural Resource Pack. Intercultural communication resources for language teachers*. 10th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-0-521-53340-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

DAY, J. *Communicating Across Cultures. Trainer's Notes*. [online]. [cit. 2016-5-15].

Dostupné z: <http://www.cambridge.org/cz/cambridgeenglish/catalog/business-professional-and-vocational/communicating-across-cultures/resources>

DE OÑATE, M.C.L., AMADOR, M.V. *The intercultural component in Business English textbooks*. [online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f1deda3b-01be-4e93-9cb2-2bb5fac2b0a5%40sessionmgr4005&hid=4204>

FANTINI, A. *Exploring and Assessing Intercultural Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <http://csd.wustl.edu/Publications/Documents/RP07-01.pdf>

GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *BELF: Business English as a Lingua Franca*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2009.pdf>

GERRITSEN, M., NICKERSON, C. *Business English: A Lingua Franca?*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://marinelgerritsen.files.wordpress.com/2011/12/gerritsen-and-nickerson-2011.pdf>

Hall's cultural factors. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

CHAUVOT, P. *English as the Lingua Franca for Business*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/business-language-courses/blog/english-as-the-lingua-franca-for-business/>

Mehrabian's Communication Research. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>

PRAXMARER, P. *Intercultural (Communication) Competence*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2010/07/intercultural-communication-competencies-study-material.pdf>

Příručka pro hodnotitele. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

Společný evropský referenční rámec pro jazyky: Učení vyučování a hodnocení. [online]. [cit. 2013-1-2]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>

The Seven Dimensions of Culture. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>

TUDORACHE, P. *Considerations on Intercultural Competence Training Methodology*.

[online]. [cit. 2015-2-19]. Dostupné z:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=9d42d5fd-2ba6-4a77-b387-79ca910bd4d0%40sessionmgr4001&hid=4114>

SEZNAM ZKRATEK

- AIC - Assessing Intercultural Competence
- AKS - Awareness, Knowledge, Skills
- BEC - Business English Certificate
- BELF - Business English as a lingua franca
- CBMSC – Kalifornská redukovaná škála multikulturní kompetence
- CEFR - Společný evropský referenční rámec
- CUP - Cambridge University Press
- IBE - International Business English
- ICC - Intercultural communication competence
- ICIC - Intercultural interaction competence
- IDV - Individualism
- INCA - Intercultural Project Assessment
- IVR - Indulgence vs Restraint
- LTO - Long-Term Orientation
- MAS - Masculinity
- OUP - Oxford University Press
- PDI - Power Distance Index
- TCC - Transcultural communication competence
- UAI - Uncertainty Avoidance Index

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: „Cibulový model“ úrovní projevu kultury (G. Hofstede).....	13
Obrázek 2: „Model ledovce“ vrstev kultury (podle Edwarda T. Halla).....	15
Obrázek 3: Schéma komunikačního modelu	36
Obrázek 4: Pyramidový model interkulturních kompetencí.....	72
Obrázek 5: Hierarchický model interkulturní kompetence.....	74
Obrázek 6: Složky ICC podle Fantiniho.....	76
Obrázek 7: ICC model.....	76
Obrázek 8: Sféry interkulturní kompetence podle Boltena.....	77
Obrázek 9: Interkulturní model podle Erlila a Gymnicha.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vlastnosti českého národa (podle českých respondentů).....	55
Tabulka 2: Vlastnosti českého národa (podle rakouských respondentů.....	55
Tabulka 3: Typické vlastnosti národů v hodnocení mladých Čechů.....	57
Tabulka 4: Interkulturní kompetence související s emoční silou.....	61-62
Tabulka 5: Disciplíny zabývající se studiem komunikace.....	63-64
Tabulka 6: Rámec interkulturní kompetence podle firmy WorldWord.....	80-83
Tabulka 7: Funkční škály jazyka a pohledy na dopady na jejich identitu.....	93

Tabulka 8: Přehled učebnic použitých pro analýzu interkulturních komponent....	106
Tabulka 9: Výskyt interkulturních komponent v jednotlivých částech učebnic - přehled učebnic.....	107
Tabulka 10: Zkrácený obsah knihy "Intercultural Business Communication".....	120-121
Tabulka 11: Obsah učebnice "Communicating Across Cultures".....	126-127
Tabulka 12: Rozvojový plán interkulturních dovedností.....	130
Tabulka 13: Země uvedené v "Communicating Across Cultures".....	132
Tabulka 14: Obsah knihy "Intercultural Resource Pack".....	134-136

Seznam grafů

Graf 1: Interkulturní komponenta v jednotlivých částech učebnic.....	111
Graf 2: Verbální komunikace.....	112
Graf 3: Neverbální komunikace.....	113
Graf 4: Témata interakce v práci.....	114
Graf 5: Země uvedené v učebnicích 1.....	115
Graf 6: Země uvedené v učebnicích 2.....	116
Graf 7: Země ve cvičeních interkulturní komunikace publikace „Intercultural Business Communication“.....	123
Graf 8: Typy cvičení v „Communicationg Across Cultures“.....	128

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Výzkum Gerta Hofstedeho – Kulturní dimenze.....	I-III
Příloha B - INCA Projekt - Rámec 6 kompetencí - verze pro hodnotitele.....	IV
Příloha C - INCA Projekt - Rámec INCA - verze pro hodnocené.....	V
Příloha D - CEFR – společné referenční úrovně: sebehodnocení.....	VI
Příloha E - CEFR – společné referenční úrovně: kvalitativní aspekty užívání mluveného jazyka.....	VII
Příloha F - Dotazník mezinárodního pracovního stylu v "Communicating Across Cultures".....	VIII
Příloha G - Analýza dotazníku mezinárodního pracovního stylu v "Communicating Across Cultures".....	IX-X

Příloha A – Výzkum Gerta Hofstedeho – Kulturní dimenze

PDI – Power Distance Index, IDV – Individualism, MAS – Masculinity, UAI – Uncertainty Avoidance Index, LTO – Long-Term Orientation

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arab World	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Belgium	65	75	54	94	
Brazil	69	38	49	76	65
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China	80	20	66	40	118
Columbia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Czech Republic	57	58	57	74	
Denmark	18	74	16	23	
East Africa	64	27	41	52	25
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Finland	33	63	26	59	

France	68	71	43	86	
Germany	35	67	66	65	61
Greece	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungary	46	55	88	82	
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Ireland	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italy	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japan	54	46	95	92	80
Malaysia	104	26	50	36	
Mexico	81	30	69	82	
Netherlands	38	80	14	53	44
New Zealand	22	79	58	49	30
Norway	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	

Peru	64	16	42	87	
Philippines	94	32	64	44	19
Poland	68	60	64	93	
Portugal	63	27	31	104	
Singapore	74	20	48	8	48
South Africa	49	65	63	49	
South Korea	60	18	39	85	75
Spain	57	51	42	86	
Sweden	31	71	5	29	33
Switzerland	34	68	70	58	
Taiwan	58	14	45	69	87
Thailand	64	20	34	64	56
Turkey	66	37	45	85	
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29
Uruquay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
West Africa	77	20	46	54	16

Zdroj: BOČÁNKOVÁ, M. a kol. *Intercultural Communication. Typical Features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 18-19. ISBN 80-245-1081-2.

Příloha B – INCA Projekt – Rámec 6 kompetencí – Verze pro hodnotitele

Úroveň ⇄ Kompetence ⇄ Obecný profil	1 Základní kompetence	2 Střední kompetence	3 Plná kompetence
i) Tolerance dvojznačnosti	Kandidát na této úrovni se postupně rozvíjí. Bude mít tendenci řešit situaci pozitivně, jeho reakce budou spíše nekonzistentní a improvizované než principiální. Bude ale schopen vyhnout se většině krátkodobých problémů. Tato schopnost bude vycházet z kusých informací. 1 T Řeší dvojznačnost případ od případu a reaguje na situace, jak se objeví. Nemusí vždy zvládat složitější dvojznačné situace.	2 T Začal si osvojoval repertoár metod k řešení dvojznačnosti v jednodušších situacích. Začíná chápat dvojznačnost jako výzvu. 2 Ch Přechází zkušenosti a požadované chování začíná ověřovat chování v podobných každodenních situacích. Někdy iniciativně přejímá vzorce chování jiných kultur nebo se jim přizpůsobuje.	3 T Je si neustále vědom možnosti dvojznačnosti. Když k ní dojde, toleruje ji a zvládá. 3 Ch Je připraven a schopen se přizpůsobit vhodnému chování v konkrétních pracovních situacích, má široký a promyšlený repertoár.
ii) Flexibilita chování	1 Ch Na situace pouze reaguje nebo se jim brání. Učí se z izolovaných zkušeností poměrně nesystematickým způsobem.	2 Ch Přechází zkušenosti a požadované chování začíná ověřovat chování v podobných každodenních situacích. Někdy iniciativně přejímá vzorce chování jiných kultur nebo se jim přizpůsobuje.	3 Ch Je připraven a schopen se přizpůsobit vhodnému chování v konkrétních pracovních situacích, má široký a promyšlený repertoár.
iii) Umění komunikace	1 K Pokouší se vztahovat problémy interkulturní interakce k různým komunikativním modelům, ale chybí mu nezbytné znalosti pro stanovení odlišnosti. Má tendenci držet se vlastních komunikativních modelů a očekává, že se ostatní přizpůsobí. Je si vědom problémů interakce s mluvčími s jiným mateřským jazykem, ale ještě si nevytvoril principy výběru strategií (metakomunikace, simplifikace, klasifikace).	2 K Začíná vztahovat problémy interkulturní interakce k odlišným komunikativním modelům a snaží se vysvětlovat vlastní modely - nebo se přizpůsobit jiným. Uživá omezený repertoár strategií (metakomunikace, simplifikace, klasifikace), aby vyřešil problémy a zabránil jim při komunikaci s mluvčími s jiným mateřským jazykem.	3 K Je schopen vztahovat problémy interkulturní interakce k odlišným komunikativním modelům a je si vědom jejich účinku na proces komunikace. Je schopen identifikovat odlišné modely komunikace a přizpůsobit se jim, nebo se dohodnout na nových pravidlech dialogu, aby předešel nebo vysvětlil nedorozumění. Používá různé strategie (metakomunikace, simplifikace, klasifikace), aby předešel, vyřešil a zprostředkoval interakci s mluvčími s odlišným mateřským jazykem.
iv) Získávání znalostí	1 Z Vychází z úzké obecných znalostí a minimálního průzkumu jiné kultury. Učí se objevováním, je ochoten přizpůsobit své vnímání, ale ještě ne systematicky.	2 Z Našel si informační zdroje v očekávání každodenních kontaktů v jiné kultuře a podle těchto informací a z hlediska svých vlastních zkušeností své znalosti upravuje a rozšiřuje. Je motivován zvědavostí a chce zjistit, jak ostatní vnímají jeho vlastní kulturu.	3 Z Má hluboké znalosti jiných kultur. Systematicky své znalosti rozšiřuje vlastním výzkumem, konkrétními otázkami a je schopen, pokud je to třeba, nabídnout ostatním spolupracovníkům radu a podporu.
v) Respekt k jinakosti	1 R Není si pokaždé vědom rozdílu - a když jej rozezná, nemusí být schopen odsunout svůj hodnotící úsudek (dobře x špatně). Tam, kde se mu dostává pozitivní odezvy, zaujímá tolerantní postoj a snaží se přizpůsobit nenáročným požadavkům cizí kultury.	2 R V každodenních situacích akceptuje hodnoty, normy a chování ostatních, nehodnotí je jako dobré nebo špatné, za předpokladu, že to nenarušuje základní představy o jeho vlastní kultuře. Má motivaci k tomu, aby ostatní uklidnil a vyhnul se urážkám.	3 R Respektuje odlišné hodnotové systémy a uplatňuje své kritické vědomosti tak, aby zajistil rovnoprávnost všech spolupracovníků. Je schopen taktně vyřešit efektivní problémy vzniklé z toho, že jsou některé rysy jinakosti osobně nepřijatelné.
vi) Empatie	1 E Má tendenci považovat odlišnosti v kulturách za podivné a máte ho zdánlivě divné chování. Nicméně se snaží „brát ohledy“.	2 E Začíná mít představu o škále běžných situací, které mohou ostatní vnímat a pociťovat odlišně a mít na ně odlišné reakce. Začíná intuitivně vnímat věci z hlediska ostatních.	3 E Akceptuje ostatní jako celistvé osobnosti, používá dovednosti se zaujímavými rolí a přesouváním pozornosti; stejně jako vědomí odlišných hledisek pro optimalizaci komunikace se spolupracovníky z jiných kultur.

Zdroj: *Příručka pro hodnotitele*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/library/doc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

Příloha C – INCA Projekt – Rámec INCA – verze pro hodnocené

Úroveň Kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
Přehled kompetence	Základní kompetence Mám zájem na úspěšné interakci s lidmi z jiné kultury. Jsem nakloněná tomu učít se „za provozu.“ Moje zkušenost mi ale ještě neumožňuje, abych si vytvořila systém řešení interkulturálních situací. Spíše na události reaguji, než abych si svůj postoj plánovala. V tomto stadiu do rozumné míry toleruji hodnoty, zvyky a praktické chování jiných lidí, i když je někdy možná neschvaluji a považuji je za divné či překvapivé.	Střední kompetence Jako výsledek zkušenosti nebo vzdělání začínám vnímat některé aspekty interkulturálních kontaktů komplexněji. Dříve jsem je řešila „za provozu.“ Mám mentální „mapu“ nebo „kontrolní seznam“ typů situací, které budu muset pravděpodobně řešit, a v tomto ohledu rozvíjím své schopnosti. To znamená, že jsem lépe připravená na neznámé situace, na které musím reagovat a kterým se musím přizpůsobit. Rychleji rozpoznávám modely svých zážitků a začínám si vyvozovat závěry bez cizí pomoci. Spíše reaguji na rozdílly neutrálně, než abych je schvalovala nebo kritizovala.	Plná kompetence Mnohdy z kompetencí, které jsem si vědomě vypracovala na úrovni 2, se staly intuitivními. Jsem neustále připravená na situace a kontakty, ve kterých uplatním své znalosti, úsudky a dovednosti, a mám velký repertoár strategií pro řešení rozdílů v hodnotách, zvycích a praktickém chování mezi členy interkulturální skupiny. Akceptuji fakt, že lidé mohou vnímat věci z velmi rozdílných hledisek a mají na to právo, a navíc si umím představit sám sebe/samu sebe na jejich místě a vyhnout se chování, které by podle mých pocitů mohlo být zranující nebo útočné. Na této úrovni kompetence jsem schopna/schopna předjet problémům a taktně podporovat ostatní členy skupiny tak, aby to vedlo ke vzájemnému pochopení. Mám dostatek sebevědomí k tomu, abych problémy řešit zdvořile, a zároveň respektovala hlediska ostatních členů interkulturální skupiny.
Otevřenost	O.1.1. Když je nejistota výsledkem kulturního rozdílu, přijmu tolerantní postoj, pokud nejde o problém, který je pro mě citlivý. T O.1.2. Někdy činím unáhlené závěry o chování ostatních, které se později ukáží jako nesprávné. R	O.2.1. Jsem si vědomá nejistot, které mohou vzniknout z interkulturálních kontaktů, a vnímám je jako zajímavé výzvy, za předpokladu, že to pro mě nejsou citlivé problémy. T O.2.2. Na kulturní rozdíly reaguji neutrálně a nerozděluji je unáhleně na dobré a špatné. R	O.3.1. Znáím způsoby řešení dvojznačných situací, i když přitom dochází k pro mě závažným vnitřním morálním konfliktům. T O.3.2. Plně respektuji práva spolupracovníků z jiných kultur mít jiné hodnoty a rozumím tomu, jak tyto hodnoty zapadají do jejich způsobu myšlení. R
Znalost	Z.1.1. Mám obecnou znalost kultury lidí, s nimiž spolupracuji. Tato znalost se skládá z faktů, které nemusí být propojeny, a ještě nemám celkový přehled o relevantních kulturách. Z Z.1.2. Učím se z interkulturálních zkušeností a tím rozšiřuji své původní znalosti. Z Z.1.3. I když někdy považuji chování v jiných kulturách za zvláštní, beru na ně ohledy. E	Z.2.1. Snažím se dozvědět něco o kulturách, v nichž budu pracovat, nehledám pouze izolovaná fakta, ale také hodnoty, zvyky a praktické činnosti, které jsou jim společné. Z Z.2.2. Když se seznámím s novými hodnotami, zvyky a praktickými činnostmi, používám těchto znalostí k vytvoření celkového systému principů. Z Z.2.3. Vytvořil jsem si představu o škále běžných situací, které mohou ostatní vnímat a poocitovat odlišně a mít na ně odlišné reakce. To mi pomáhá ve snaze ostatní uklidňovat a neantagonizovat je. E	Z.3.1. Kulturám, s nimiž se často stýkám, rozumím velmi dobře. Když jsem v nové interkulturální situaci, snažím se získat co nejlepší znalosti a porozumění prostřednictvím výzkumu před vlastními kontakty a pravidelnými diskusemi v rámci skupiny. Z Z.3.2. Vytvořila jsem si principy, na které se mohu spolehnout v téměř každém interkulturálním kontaktu. Z Z.3.3. Často si představuji sám sebe/samu sebe na místě lidí z jiných kultur, když se snažím pochopit všechny aspekty pracovního problému. To podporuje můj spontánní zájem, aby se se všemi ve skupině zacházelo pozitivně a s ohledy. E
Adaptabilita	A.1.1. Krok po kroku se učím, jak se nejlépe chovat, ale ještě neznám celkové principy a reakce na jednotlivé události nemám naplánované. V situaci, které nerozumím, zaujmu pasivní postoj. Ch A.1.2. Beru věci tak, jak přijdou, a omlám, co považuji v dané chvíli za správné. Ch A.1.3. Když lidé komunikují způsobem, kterému nerozumím, snažím se, i když ne systematicky, této komunikace zúčastnit a douám, že nakonec se mému způsobu komunikace ostatní přizpůsobí. K	A.2.1. Mé chování nyní ovlivňují principy, kterými se řídím, často si plánuji chování v různých situacích, včetně dvojznačných. Ch/T A.2.2. Přizpůsobuji své chování novým situacím a beru v úvahu to, co jsem se v předcházejících interkulturálních situacích naučila. Někdy přizpůsobuji své chování modelům ostatních, než abych čekal, že se oni přizpůsobí mně. Ch/E A.2.3. Snažím se dosáhnout dobré komunikace tím, že vysvětluji způsob své komunikace a přejímám cíl. Když se vyskytne nebo hrází problém, často našdu řešení, například, opakovaně vysvětlení, zjednodušení apod. K A.2.4. Jsem si vědomá škály užitečných strategií, které lze uplatnit při řešení běžných komunikačních problémů.	A.3.1. Když dojde ke dvojznačné situaci, jsem jí obvykle schopna/schopna objasnit nebo jí nějak vyřešit ke prospěchu skupiny. Ch/T A.3.2. Využívám svých znalostí a porozumění, abych ostatní ve skupině taktně informovala a podporovala je. Neustále přizpůsobuji své chování tak, abych minimalizovala riziko, že někdo urazím nebo zraním jeho city. Ch A.3.3. Využívám svých komunikativních strategií, abych problémům, které vyplývají z komunikace, zabránila, vyřešila je nebo při nich působila jako prostředník. Ch/K A.3.4. Celkově dobře rozumím různým druhům potíží vyplývajících z komunikace v interkulturálním kontextu a znám škálu strategií, které je mohou vyřešit. K

Zdroj: *Příručka pro hodnotitele*. [online]. [cit. 2016-5-15]. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/migrant-integration/library/doc/the-inca-project-intercultural-competence-assessment>

Příloha D - CEFR – společné referenční úrovně: sebehodnocení

	Porozumění	Psaní
<p>Poslech</p> <p>A1</p> <p>Rozumím známým slovům a zcela základními frázemi. Rozumím slova a frázím, které se mne osobně týkají a známá slova i jednoduchým frázím, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B1</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Poslech</p> <p>A2</p> <p>Rozumím frázím a nejběžnější slova v běžné mluvě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>A1</p> <p>Rozumím známým jménům, slova a frázím, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>A2</p> <p>Rozumím frázím a nejběžnější slova v běžné mluvě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>B1</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C1</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>
<p>Čtení</p> <p>C2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>B2</p> <p>Rozumím hlavním myšlenkám vyslovených v běžném životě a v rozpravě. Rozumím zprávy, které se mne osobně týkají, pokud lidé hovoří pomalu a zřetelně.</p>	<p>Psaní</p> <p>Umím napsat stručný jednoduchý text na pokladnici, například pozdrav z dovolené. Umím vypracovat formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, narodnost a adresu, při přihlašování v hotelu.</p>

Zdroj: *Společný evropský referenční rámec pro jazyky: Učení vyučování a hodnocení*. [online]. [cit. 2013-1-2]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>

Příloha E - CEFR – společné referenční úrovně: kvalitativní aspekty užívání mluveného jazyka

	Rozsah	Správnost	Plynulost	Interakce	Koherence
C2	Dokáže velmi pružně přeformulovat myšlenky pomocí odlišných způsobů jazykového vyjádření, aby přesně vyjádřil(a) jemné významové odstíny, klad(a) důraz, rozlišoval(a) a eliminoval(a) mnohoznačnost. Ovládá také dobře idiomatické a hovorové výrazy.	Dokáže důsledně ovládat gramatiku jazyka v její komplexnosti, i když věnuje pozornost něčemu jinému (např. promýšlení dalšího sdělení a sledování reakce jiných).	Dokáže se spontánně vyjadřovat v plné šíři a s přirozenou hovorovou plynulostí. Jakémukoli problému se dokáže vyhnout nebo se vrátit zpět a napravit jej tak hladce, že to jeho/její partner v promluvě sotva postřehne.	Dokáže se snadno a dovedně zapojit do jakékoliv interakce a dokáže si uvědomovat a používat klíčové signály neverbální a intonační povahy bez zjevného úsilí. Umí začlenit svůj příspěvek do společně vytvářené promluvy, přičemž střídání partnerů v promluvě, odkazování a činění nárazek probíhá naprosto přirozeně.	Dokáže vytvořit koherentní a kohezní promluvu a přítom plně a vhodně použít rozmanité slohotvorné útvary a širokou škálu spojovacích výrazů a jiných kohezních prostředků.
C1	Dobře ovládá široký rozsah jazyka, který mu/jí umožňuje vybrat si formulace tak, aby se vyjádřil(a) jasně a na odpovídající stylistické rovině k široké škále obecných, akademických, profesních témat či témat týkajících se volného času, aniž by musel(a) jazykově redukovat to, co chce vyjádřit.	Dodržuje důsledně vysoký stupeň gramatické správnosti. Zřídka se dopouští systémových chyb a tyto chyby jsou sotva postřehnutelné, ale pokud se objeví, obvykle jsou opraveny.	Dokáže se plynule a spontánně vyjadřovat bez většího úsilí. Pouze koncepčně obtížný předmet hovoru může přibrzdit přirozený a plynulý tok jazyka	Dokáže vybrat vhodné fráze z celé řady diskursních funkcí, které má pohotově k dispozici, aby svými poznámkami upozornil(a) na to, že se ujme slova, a aby své vlastní příspěvky dovedně přizpůsobil(a) tomu, co říkají ostatní mluvčí.	Dokáže vypracovat věcnou, plynulou a správně strukturovanou řeč a přítom prokazuje ovládání slohotvorných postupů, spojovacích výrazů a kohezních prostředků.
B2+					
B2	Má dostatečný rozsah jazyka, aby byl schopen/byla schopna vytvořit jasný popis, sdělit(a) své názory týkající se většiny obecných témat, což činí bez většího zřejmého hledání slov a pomocí některých druhů podřadných souvětí.	Ovládá gramatiku v relativně vysoké míře. Nedopouští se chyb, které by mohly způsobit nedorozumění, a je si schopen/schopna většinu svých chyb opravit.	Dokáže v docela plynulém tempu produkovat úseky jazykové promluvy, ačkoliv může váhat v případech, kdy hledá strukturální a výrazové prostředky. Promluva je poznamenána jen několika znatelnými pauzami.	Dokáže inicializovat promluvu, vzít si slovo, kdy je to vhodné, a ukončit konverzaci, kdy potřebuje, ačkoliv to nemusí vždy provést elegantním způsobem. Napomáhá vývoji diskuse, která probíhá ve známé oblasti tím, že dává najevo, že rozumí, vyzývá ostatní k diskusi atd.	Dokáže užívat omezené množství kohezních prostředků tak, že umí ze svých výpovědí vytvořit věcnou a koherentní promluvu, ačkoliv v dlouhém textu nedokáže občas postihnout myšlenkovou návaznost.
B1+					
B1	Zná jazyk tak, aby se domluvil(a) a aby se vyjadřoval(a) pomocí své slovní zásoby jen s určitou mírou zaváhání a opisných jazykových prostředků v rámci tematických okruhů, jako jsou rodina, koníčky a zájmy, práce, cestování a aktuální události.	Přiměřeně správně používá repertoár běžných gramatických prostředků a vzorců v rámci snadno předvidatelných situací.	Dokáže smysluplně komunikovat, ačkoliv jsou zcela zřejmé pauzy způsobené plánováním gramatiky a lexika a pokusy o vhodnější formulaci, zejména v delších úsecích zcela samostatné promluvy.	Dokáže iniciovat, udržet v chodu a ukončit jednoduchou konverzaci „z očí do očí“ v rámci známých tematických okruhů či okruhů, o které se osobně zajímá. Dokáže znovu zopakovat část toho, co někdo řekl, aby se ujistil(a), že si vzájemně rozumí.	Dokáže spojit sérii kratších jednotlivých bodů v propojený a lineární sled určitých myšlenek.
A2+					
A2	Používá základní typy vět s pamětně osvojenými frázemi, skupinami několika slov a formulacemi k tomu, aby byl schopen/byla schopna vyjádřit omezený rozsah informací v jednoduchých každodenních situacích.	Používá správně některé jednoduché struktury, ale stále se systematicky dopouští elementárních chyb.	Dokáže se dorozumívat pomocí krátkých příspěvků, ačkoliv pauzy, zadržování a přeformulování jsou zcela zřejmé.	Umí odpovídat na otázky a reagovat na jednoduché výroky. Umí naznačit, že rozumí, ale jen zřídka je schopen/schopna porozumět natolik, aby konverzaci sám/sama udržel(a) v chodu.	Dokáže propojit skupiny slov pomocí jednoduchých spojovacích výrazů, jako jsou „a“ („and“), „ale“ („but“), „protože“ („because“).
A1	Má pouze základní repertoár slov a jednoduchých frází týkajících se jeho/jejích osobních dat a situací konkrétní povahy.	Ovládá jen v omezené míře několik základních gramatických struktur a typů vět, které jsou součástí pamětně osvojeného repertoáru.	Dokáže zvládnout velmi krátké, izolované a většinou předem naučené výpovědi, jež jsou poznamenány mnoha pauzami, které jsou nezbytné pro hledání výrazových prostředků, pro artikulaci méně známých slov a pro pokusy o vhodnější formulaci v komunikaci.	Umí klást otázky týkající se osobních dat a na podobné otázky odpovídat. Umí se jednoduchým způsobem zapojit do rozmluvy, ale komunikace je zcela závislá na opakování, parafrazování a opravném přeformulování.	Dokáže propojit slova nebo skupiny slov pomocí nejzákladnějších lineárních spojovacích výrazů, jako jsou „a“ („and“) a „potom“ („then“).

Zdroj: *Společný evropský referenční rámec pro jazyky: Učení vyučování a hodnocení*. [online]. [cit. 2013-1-2]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>

Příloha F - Dotazník mezinárodního pracovního stylu v "Communicating Across Cultures"

1 Meeting new people	1	2	3	4
I take a very strong interest in meeting new people from different and unfamiliar cultural backgrounds. I like to be the one who makes the first introductions, starts conversations and begins building the relationship.				
2 Being flexible	1	2	3	4
I adapt very easily to many different social and cultural situations. I often experiment with different behaviours and change to those which are acceptable and comfortable for others.				
3 Focusing on targets	1	2	3	4
I like to set specific goals when working internationally and work very hard to achieve them despite any problems or pressure to compromise from others.				
4 Dealing with uncertainty	1	2	3	4
I enjoy variety, change and stimulation in life. I frequently push myself into uncomfortable and ambiguous situations, even if I am unsure if I have the skills needed to succeed.				
5 Understanding how others see me	1	2	3	4
I know how others see me. I am sensitive to how my own communication style and general working behaviour can be interpreted – positively and negatively – by my international partners.				
6 Listening effectively	1	2	3	4
I think it is important to clarify what others say when communicating internationally. I often ask <i>What do you mean ...?</i> or <i>Do you mean that ...?</i> to check that I understand what others have said.				
7 Speaking clearly	1	2	3	4
I explain ideas with simple words and short sentences. I often explain the positive motivation behind my message so that others do not misunderstand my communication negatively.				
8 Learning about culture	1	2	3	4
I invest time in learning about different cultures. I get the information in different ways, for example reading, asking colleagues and clients about culture, observing and reflecting.				
9 Influencing decisions	1	2	3	4
I can influence what happens around me at work because I understand and manage the 'politics' of organisations, for example who the real decision makers are, who I need to build relationships with, etc.				
10 Managing diverse groups	1	2	3	4
I link people together in discussions and meetings. I help people listen to each other so that different points of view are respected and can be used to help to solve problems creatively.				

Zdroj: DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. s. 51. ISBN 978-0-521-18198-3.

Profiling your own intercultural competence guide to understanding scores

1 Meeting new people

Score: 1–2: Your working style is quite strongly task-oriented. You probably have the ability to focus on tasks when under time pressure. However, some people may find your approach a little impolite if you do not spend enough time on relationship building.

Score: 3–4: Your working style is strongly people-oriented. You probably have the ability to build rapport quickly with many different types of people. However, individuals who are strongly task-oriented may think you spend too much time on small talk and not enough time on getting the job done.

2 Being flexible

Score: 1–2: You like to be honest and authentic. You don't like to pretend and play roles in social situations. You may have the ability to create trust in this way as people will believe what you say is what you really think. However, people may feel uncomfortable with your behaviour at times and see you as inflexible in some circumstances.

Score: 3–4: Your working style is based on a strong people orientation and a preference for harmony in working relationships. You can probably make people feel comfortable with you by adapting to their style. However, some may find trusting you difficult if they see that you change your behaviours too much.

3 Focusing on targets

Score: 1–2: Your working style is less focused on individual goals and more on reaching results which are right for your team or the whole organisation. You can see the bigger picture and negotiate with those who have a different opinion. However, some may think you lack focus on your own goals and that you are too easily influenced by others.

Score: 3–4: Your working style is strongly results-oriented. You probably have the ability to reach your goals even in very difficult situations. However, some may see you as too focused on your own goals and not able to negotiate compromises with those who have a different opinion.

4 Dealing with uncertainty

Score: 1–2: You are someone who likes to organise and plan in order to be effective at work. You may prefer to be an expert in one subject than learn a little about many topics. You may find some international situations, where things are uncertain, rather challenging and you may push for clarity too quickly.

Score: 3–4: You feel comfortable in situations where things are open and unplanned. You would probably like to learn many new skills rather than specialise and be expert in one area. Some people may think you lack focus at times, especially those who are experts or those who like detail.

5 Understanding how others see me

Score: 1–2: You focus on getting the job done rather than managing people's feelings. However, you may not see that some people find parts of your working style difficult. As a result, you may slow down the process of relationship building, which is often very necessary to reach a business result.

Score: 3–4: You have a good understanding of your own working style and how others will interpret it, either positively or negatively. You probably have the ability to be flexible and adapt your style to make other people feel comfortable. However, you may spend too much time worrying about the opinion of other people rather than getting the job done.

6 Listening effectively

Score: 1–2: You are someone who believes that they can understand what others are saying quickly. You may like to spend less time on communication and more time doing things. However, you may misunderstand others more often than you think. In addition, people may think you are a bad listener if you do not spend time commenting on and clarifying what they say to you.

7 Speaking clearly

Score: 1–2: You may be a natural communicator who is able to get messages across easily. You may not need to simplify or moderate your way of speaking. However, some people may find you difficult to understand but have not given you feedback yet. It could be that international partners frequently misinterpret the meaning of what you say – a request is seen as an order, feedback is seen as a personal criticism and so on.

8 Learning about culture

Score: 1–2: You feel it is important to know the individual and not learn about the culture. You may have the ability to form strong interpersonal relationships without a lot of cultural knowledge. However, without knowledge of the wider cultural context, you may manage people in the wrong way or take poor decisions.

9 Influencing decisions

Score: 1–2: Your working style is focused on results. You are not interested in playing political games with people who have influence over key decisions. However, some may think you are a little naive for international working. You may not have the skills to build enough influence with key decision makers to enable you to reach your results.

10 Managing diverse groups

Score: 1–2: You may prefer strong leadership and a clear direction. You may think that diversity is best managed by creating clear common guidelines which everyone can follow. However, you may not spend enough time listening to different opinions which could produce innovative solutions.

Score: 3–4: You are someone who thinks that it is very important to clarify often what people say to you. You probably ask a lot of questions to make sure that you understand the opinions of others. Some people may think that asking a lot of questions in this way shows a lack of expertise in the subject, and so may think you are not competent.

Score: 3–4: You are a person who is sensitive to the challenges of communicating internationally in a foreign language. You have the ability to adapt the way you speak to make sure others can understand you, by speaking slowly, simplifying your language, and explaining your reasoning explicitly. However, others may think that your simplified communication style is too 'soft' or not dynamic enough.

Score: 3–4: You believe that it is important to know about the national and organisational cultures of your international partners. You probably have the ability to build respect by showing this knowledge during business conversations. However, you may focus too much on knowledge rather than on adapting your behaviours to make others comfortable.

Score: 3–4: Your working style is based on networking with a wide range of people. You understand that many decisions in international organisations are highly political. You know that if you want to influence a decision, you have to get close to key decision makers. However, some may see this kind of behaviour as too political and begin to distrust what you say to them.

Score: 3–4: You see cultural diversity as an advantage. You are very aware of the different working and communication styles of people around you. In meetings, you make sure that all opinions are heard and discussed. However, some may see the time taken to collect diverse opinions as a lack of strong leadership.

Zdroj: DIGNEN, B. *Communicating Across Cultures*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. s. 82-83. ISBN 978-0-521-18198-3.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Šmerdová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Interkulturní komunikace jako součást výuky obchodní angličtiny

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 141

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 19

Počet internetových zdrojů: 14

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.