

**FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY PALACKÉHO
V OLMOUCI**

KATEDRA SLAVISTIKY

**ČEŠI, RUSOVÉ A BRITOVÉ Z HLEDISKA INTERKULTURNÍ
KOMUNIKACE**

**CZECHS, RUSSIANS AND BRITONS IN TERMS OF
INTERCULTURAL COMMUNICATION**

VYPRACOVALA: Bc. Natália Tešlářová

VEDOUCÍ PRÁCE: prof. Ludmila Stěpanova, CSc.

2018

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a uvedla všechny použité prameny.

V Olomouci, 9. 4. 2018

podpis

Děkuji prof. Ludmile Stěpanové, CSc., za konzultace, rady a připomínky, které mi během psaní diplomové práce poskytla. Rovněž děkuji své rodině a přátelům za pomoc a projevenou podporu po celou dobu mého studia.

podpis

OBSAH

ÚVOD.....	6
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. KOMUNIKACE	8
2. HISTORIE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE	10
3. KULTURA	14
3.1. KULTURNÍ DIMENZE PODLE EDWARDA T. HALLA	16
3.2. KULTURNÍ DIMENZE PODLE GEERTA HOFSTEDEHO	17
3.3. KULTURNÍ DIMENZE PODLE FONSE TROMPENAARSE	21
3.4. KULTURNÍ STANDARDY PODLE ALEXANDRA THOMASE	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27
4. KULTURA A INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE V PRAXI	27
4.1. KULTURNÍ ŠOK	28
4.2. BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI.....	29
4.2.1. PŘEDSUDKY	30
4.2.2. STEREOTYPY	31
4.2.3. ETNOFAULISMY	32
4.3. ŘEŠENÍ A ZVLÁDÁNÍ INTERKULTURNÍCH ODLIŠNOSTÍ.....	32
5. APLIKACE HOFSTEDEHO KULTURNÍCH DIMENZÍ NA VYBRANÉ ZEMĚ.....	36
5.1. VZDÁLENOST K MOCI (PDI).....	38
5.2. INDIVIDUALISMUS VS. KOLEKTIVISMUS (IDV)	40
5.3. MASKULINITA VS. FEMINITA (MAS)	41
5.4. VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ (UAI)	43
5.5. DLOUHODOBÁ VS. KRÁTKODOBÁ ORIENTACE (LTO)	45
5.6. ZDRŽENLIVOST VS. POŽITKÁŘSTVÍ (IND)	46
6. APLIKACE KULTURNÍCH STANDARDŮ NA VYBRANÉ ZEMĚ.....	49
6.1. ČESKO.....	49
6.2. RUSKO	51
6.3. ANGLIE.....	54

7. PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO OBCHODNÍ JEDNÁNÍ S PŘEDSTAVITELI VYBRANÝCH ZEMÍ.....	57
7.1. JEDNÁNÍ S ČECHY	58
7.2. JEDNÁNÍ S RUSY	60
7.3. JEDNÁNÍ S BRITY.....	62
8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	66
ZÁVĚR	71
РЕЗЮМЕ	74
BIBLIOGRAFIE.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Svět, ve kterém žijeme, se neustále rozvíjí a tento rozvoj s sebou přináší mnoho změn. Probíhající globalizace s sebou nese jak mnoho pozitiv, tak rovněž negativ a úskalí, která lidé musí překonat. Ačkoliv tento proces propojuje svět na mnoha úrovních, každý národ má svá vlastní specifika, která je třeba chránit a respektovat. V osobním životě člověka, např. při působení ve vzdělávacích institucích, účasti na zahraničních mobilitách, či během volného cestování a objevování, dochází k nevyhnutelné a časté interakci mezi představiteli odlišných kultur. Komunikace jako základní kámen mezilidských vztahů nabývá na důležitosti, musí pružně reagovat na nové situace a vytvářet nová řešení. Neznalost problematiky interkulturní komunikace může vést k mnoha nedorozuměním a neúspěšným jednáním jak v osobním, tak také v pracovním životě člověka. Pro dosažení úspěšné interkulturní komunikace je proto nezbytné poznat kulturní odlišnosti partnera. Aktuálnost dané tematiky se projevuje zejména ve sféře mezinárodního obchodu, kde interkulturní komunikace hraje velkou roli v navazování významných spoluprací a zároveň tak má vliv na ekonomický rozvoj země.

Předmětem naší diplomové práce s názvem „Češi, Rusové a Britové z hlediska interkulturní komunikace“ je popis uvedených států z hlediska mezikulturní komunikace.

Motivací a inspirací pro zpracování tohoto tématu byla návštěva Ruska a Velké Británie a zájem o tuto poměrně novou oblast poznání, která otevírá mnoho možností pro výzkum. Máme za to, že každý člověk má po pobytu v cizí zemi velké množství nových zkušeností a zážitků, které jej ovlivňují, a zároveň často více reflektuje svou vlastní roli ve světě, což pokládáme za velmi důležité a přínosné.

Klademe si za cíl prozkoumat a srovnat Česko, Rusko a Spojené království z hlediska interkulturní komunikace, zjistit specifika a rozdíly kultur daných národů. Dalším cílem je provedení dotazníkového šetření v českém a britském prostředí a vytvoření tematického rusko-česko-anglického glosáře. V teoretické části práce se budeme zabývat komunikací a jejími bariérami. Podíváme se na vznik mezikulturní komunikace jako vědy a její historický vývoj až do současnosti. Dalším stěžejním pojmem pro naši práci je kultura. Potřeba kategorizace kultury vedla k definování tzv. kulturních standardů a dimenzí. Na tyto koncepce se podíváme z pohledu badatelů E. Halla, G. Hofstedeho, F. Trompenaarse, a to v případě kulturních dimenzí a teorii kulturních standardů pak přiblížíme skrze koncepci A. Thomase.

V praktické části se budeme zabývat kulturou a mezikulturní komunikací v praxi, definujeme pojem kulturní šok, bariéry v komunikaci a zjistíme možnosti řešení a zvládnání interkulturních odlišností. V další kapitole budeme aplikovat Hofstedeho kulturní dimenze na vybrané země, posléze provedeme totéž s kulturními standardy. Abychom mohli dosáhnout úspěšné komunikace ve sféře podnikání, podíváme se na to, jak můžeme informace obsažené v naší práci využít při jednání s osobou s odlišným kulturním zázemím. Poskytneme praktická doporučení pro jednání s představiteli vybraných zemí. V poslední části práce provedeme dotazníkové šetření, ve kterém se snažíme zjistit pohled Čechů a Britů na Rusy a Rusko. Zaměříme se na nejběžnější asociace a stereotypy či předsudky. Součástí práce bude rovněž glosář nejběžnějších výrazů z oblasti interkulturní komunikace, který vytvoříme během psaní této práce.

V práci budeme využívat zejména dostupné knižní zdroje jak v českém, tak ruském a anglickém jazyce, internetové zdroje a autorčiny znalosti z praxe.

Hlavním přínosem naší práce je srovnání národů zkoumaných zemí, zjištění a pochopení jejich podobností či odlišností a výsledná možnost dosažení úspěšné mezikulturní komunikace v reálném životě při různých příležitostech jak v osobní, tak v profesní sféře.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KOMUNIKACE

Pojem komunikace je v moderní době velmi často využívaným a studovaným pojmem. Komunikace je nedílnou součástí života, ovlivňuje naše vnímání, pocity, práci a vztahy. Díky ní můžeme vyjádřit své emoce, tužby, přání, potřeby a celkově se projevit jako osobnost. Efektivní komunikace je v dnešní době jednou z klíčových věcí k dosažení úspěchu. V posledních letech se jí proto věnuje velká pozornost a nabývá na významu zejména ve sféře zahraničních vztahů, obchodování a jednání. Komunikujeme denně, statisticky „průměrný člověk používá 2 500–5 000 slov... Vzdělaný rodilý mluvčí má slovní zásobu kolem 24 000–30 000 slov (včetně pasivní slovní zásoby)“ (Čeněk et al., 2014, s. 88–89).

Bylo vytvořeno velké množství různých definic, dělení, funkcí a cílů komunikace, což jen potvrzuje její důležitost v současném světě. Komunikace z lat. *communicare* znamená „oznamovat, radit se s někým, svěřovat se, ale také ho můžeme chápat jako společné, pospolité, vlídné, laskavé, obecné. Je sociálně-psychologickým fenoménem, je prostředkem socializace člověka. Je schopností předávat a sdílet, je procesem dorozumívání se“ (Leško, 2008, s. 8). Z hlediska funkcí komunikace jsou těmi nejdůležitějšími: informativní (sdělit informaci), zábavní (rozptýlení), instruktážní (pokyny, jak něco udělat), persuazivní (přesvědčit nebo ovlivnit). Obvykle se tyto funkce v praxi kombinují (Čeněk et al., 2014).

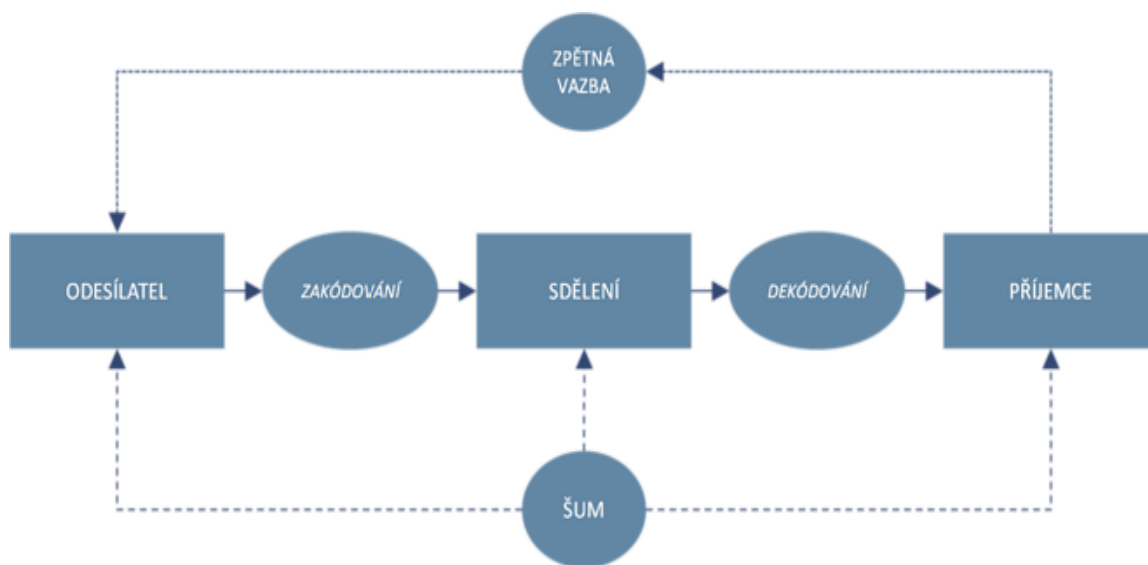
Komunikaci lze rozdělit na dvě formy, verbální a neverbální, které vzájemně působí, neverbální komunikace obvykle doplňuje tu verbální. Autoři uvádí poměr mezi těmito dvěma typy 40:60, neverbální komunikace tvoří 60 % komunikace, 30 % hlas a 10 % slova. Verbální komunikace je způsob vyjadřování se pomocí jazyka v mluvené nebo psané formě. Na straně druhé, neverbální komunikace je komunikací mimoslovní, je předávána vědomě nebo nevědomě. Její prostředky jsou: proxemika (vnímání prostoru), kinezika (pohyby těla), haptika (dotek), gestikulace (gesta), mimika (výraz obličeje), teritoriatika (vzdálenost), posturika (postoje těla), chronemika (vnímání času), pohledy a oční kontakt. Pomocí řeči těla dokážeme signalizovat danou informaci i bez použití slov. Důležitou roli zde hraje i metakomunikace, která představuje např. intonaci, zvuk, mlčení, které jsou také součástí komunikace jako celku

(Leško, 2008; Čeněk et al., 2014). Jednotlivé národy se tedy liší jak jazykem, tak také neverbálními projevy. Znalost těchto odlišností je pro úspěšnou komunikaci velmi důležitá, člověk se tak může vyvarovat možných nedorozumění.

V našem případě se zaměříme na sociální komunikaci, tzn. komunikaci mezi lidmi. K popisu komunikačního procesu se využívá komunikační model, jenž znázorňuje, jak se zpráva dostane od odesílatele k příjemci. Dochází k zakódování sdělení odesílatelem a následnému dekodování příjemcem. Příjemce má možnost zpětné vazby (Obr. 1).

Komunikační bariéry

Během komunikace se snažíme o to, aby nás příjemce sdělení správně pochopil. Nicméně často se setkáváme také s různými překážkami, které brání vzájemnému porozumění. Je proto dobré tyto problémy identifikovat a snažit se je odstranit. Bariéry v komunikaci můžeme podle Mikuláščíka (2010) rozdělit na interní a externí. Interní bariéry jsou způsobeny problémy odesílatele sdělení. Mezi interní bariéry patří: sémantické bariéry, bariéry osobního rázu (např. emoce, osobní problémy), strach z neúspěchu, nepřipravenost, nesoustředěnost, skákání do řeči, neúcta, nesympatie, fyzické nepohodlí, předsudky, stereotypy a fyzické problémy. Externí bariéry jsou způsobeny vlivem vnějších rušivých elementů. Mezi tyto bariéry patří: organizační bariéry, vyrušování jinou osobou, hluk, nevhodné osvětlení či teplota, nezvyklé prostředí a demografické bariéry.



Obr. 1: Základní model sociální komunikace

(Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>)

2. HISTORIE INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

I když by se na první pohled mohlo zdát, že fenomén interkulturní komunikace je jevem ryze současným, hlubším pozorováním zjistíme, že tomu tak není. V dávné historii, již od počátku civilizace, lidé komunikovali s osobami odlišného etnika, národa s odlišným jazykem a kulturou. Příkladem jsou zejména starověcí Řekové, a to např. díky zmínkám o jejich předsudcích vůči odlišným jazykům, které označovali za směšné.

V historických pramenech najdeme knihu *Über den Umgang mit Menschen (O obcování s lidmi)*, kterou napsal Adolf Knigge v roce 1874. Tato publikace poprvé systematicky pojednává o sociální komunikaci (obcování jako synonymum pojmu komunikace). Autor se v dané knize věnuje doporučením vhodné komunikace při návštěvě či pobytu v zahraničí s ohledem na respektování specifík daných zemí. Informoval tedy o komunikaci interkulturní (Průcha, 2010a).

Globalizace ve světě ve velké míře zapříčiňuje zintenzivnění potřeby setkávání různých kultur. Vzájemné působení zemí se stalo nevyhnutelným v důsledku stírání hranic mezi zeměmi, internetu, rychlého pohybu, informovanosti a technického rozvoje. Národy se tímto způsobem potkávají na poli turismu, obchodu, vědy, umění, státní spolupráce apod. Problém však nastal v tom, že světový pokrok byl rychlejší než schopnost lidí komunikovat se zástupci odlišných kultur. Proces globalizace vede ke sjednocení kultur, na druhé straně však vyvolává i opačné tendence. Některé národy se proto snaží silně odlišovat, zachovat si své vlastní kulturní bohatství, případně celkově odmítat kulturní sbližování. Tyto tendence následně vedou k etnickým konfliktům, extrémismu a posílení nacionalismu. Zejména tyto jevy se staly příčinou vzniku nového vědeckého oboru, a to mezikulturní komunikace. Mezikulturní komunikace jako vědecká disciplína má základ v oborech jako psychologie, sociologie, folkloristika, etnologie, antropologie, lingvistika atd.

Interkulturní komunikace vznikla v USA. Potřeba výzkumu tohoto oboru byla intenzivní po 2. světové válce, kdy docházelo ke kontaktu Američanů s jinými národy a kulturami v oblasti vyjednávání a obchodování v důsledku rozšiřování amerického vlivu ve světě. Představitelé USA se potýkali s problémy a konflikty i navzdory perfektní znalosti cizí řeči, což vedlo k tomu, že bylo nevyhnutelné učit se nejenom cizí jazyk, ale také poznávat kulturu, tradice a zvyky jiných národů. Brzy však narazili na to, že pouhá informovanost o odlišnostech jiných národů je nedostačující a neřeší vzniklé problémy,

proto bylo třeba vymyslet, jak lidi připravit prakticky a budovat tak speciální dovednosti pro mezikulturní kontakt. V Americe pro tento účel v roce 1946 vznikl pod vedením lingvisty Edvarda Halla Institut zahraničních služeb (FSI = Foreign Service Institute). Členové institutu, významní vědci z různých oblastí, odhalili skutečnost, že každá kultura je jedinečná a má svůj vlastní hodnotový systém, a proto je její popis a interpretace relativní. Avšak práce a poznatky těchto vědců byly ze začátku založeny spíše na intuici než na zkušenostech a faktech. Kvůli nevyhnutelnosti politických kontaktů se zpočátku věnovali zejména praktickým aspektům mezikulturní komunikace než teorii.

Ačkoli fenomén mezikulturní komunikace ve světě existuje již dlouho, jeho vědecké zkoumání je v českém prostředí poměrně novým pojmem, v porovnání se zahraničím. Termín *intercultural communication* (mezikulturní komunikace) se poprvé objevil v knize *Culture and Communication* (Hall, Trager) v roce 1954. Dalším významným dílem byla Hallova kniha *The Silent Language* z roku 1959, ve které autor poukázal na blízkou spojitost kultury a komunikace. Na základě této knihy Hall poprvé navrhl, aby mezikulturní komunikace nebyla pouze předmětem výzkumu, ale také samostatnou vědeckou disciplínou. Své místo v historickém vývoji interkulturní komunikace mají i L. Samovar a R. Porter, kteří se ve svém díle *Intercultural Communication: A Reader* zabývali důležitostí neverbální komunikace a zejména tím, že její určité prvky mohou mít různou interpretaci u různých kultur. Za důležitý milník je možné považovat 60. léta 20. století, kdy se mezikulturní komunikace jako vědecká disciplína začala vyučovat v řadě amerických univerzit, v 70. letech pak byla doplněna o teoretické závěry.

Evropa se tematikou mezikulturní komunikace začala zabývat později než USA. Vznik Evropského společenství jako jednoho z pilířů dnešní Evropské unie způsobil otevření hranic, volný pohyb zboží, lidí a kapitálu, a tím pádem i setkávání různých kultur. Kvůli imigraci docházelo ke konfliktům a problémům s integrací představitelů jiných kultur. V Německu v 80. letech se mezikulturní komunikace jako vědecká disciplína objevila na několika univerzitách se zřetelem na lingvistický aspekt. Následně se zde začali zabývat migrací a výzkumem působení dvou rozličných kultur v zemi s ohledem na další vědecké disciplíny.

V Rusku zájem o mezikulturní komunikaci jako samostatnou vědeckou disciplínu stále roste, jelikož Rusko samotné představuje multikulturní zemi s více než 100 jazyky. Rusové se často dostávají do styku s představiteli odlišné kultury, jazyka, náboženství

apod. Učitelé cizích jazyků postupně přicházeli na to, že samotná znalost cizího jazyka není dostačující k tomu, aby došlo k úplnému porozumění představitelů dvou jazyků. Proto byly v Rusku položeny základy mezikulturní komunikace. Bylo zjištěno, že je třeba poznávat specifika různých kultur a rozvíjet praktické dovednosti ke zvládnutí úspěšné vzájemné komunikace. Následně byla na řadě vysokých škol zavedena nová disciplína mezikulturní komunikace. Za hlavního představitele rozvoje interkulturní komunikace v Rusku můžeme považovat Fakultu cizích jazyků Moskevské státní univerzity, která provádí výzkum a nabízí různé programy pro studenty, kteří se učí nejen teorii, ale také praktické dovednosti. V Rusku se však na rozdíl od USA, kde se interkulturní komunikace zkoumá z hlediska komunikativního aspektu, zaměřuje spíše lingvistický aspekt (Sadochin, 2014).

Velká Británie zaznamenává velký zájem o teorii a výzkum interkulturní komunikace. Mnoho univerzit ji nabízí jako studijní obor, studentům je dostupná rozsáhlá literatura. Výzkum se realizuje ve dvou rovinách. První zkoumá mezikulturní komunikaci v bývalých britských koloniích a druhá se zaměřuje na to, jaký vliv má na integraci imigrantů v zemi (Průcha, 2010a).

V České republice se touto tematikou začal zabývat zejména Jan Průcha (v oblasti teorie a psychologie), Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl. Nový a Schroll-Machl se věnovali zkoumání česko-německých vztahů a kultur, jehož výsledky mohly být využity k vytvoření konkrétních rad pro spolupráci těchto dvou kultur v oblasti podnikání. Interkulturní komunikací se zabýval i psycholog L. Kolman v knize *Komunikace mezi kulturami* v roce 2001.

Komunikace mezi kulturami se tak začala zkoumat v rámci sociolingvistiky a psycholingvistiky; etnografie komunikace a etnopsycholingvistiky. V rámci sociolingvistiky a psycholingvistiky se zjistilo, že faktory etnických kultur mají vliv na řečovou komunikaci. Etnografie komunikace se zabývá užíváním řeči různých kultur mezi sebou.

Etnolingvistika zkoumá vztahy mezi jazykem a jeho nositelem, jaký má vliv na jeho myšlení. V odborné literatuře je často zmiňována teorie jazykového relativismu 20. a 30. let minulého století. Z dané teorie amerického antropologa Edwarda Sapira a amerického lingvisty Benjamina Whorfa vyplývá, že jazyk, kterým lidé mluví, určuje lidské myšlení, chování a prožívání. Lidé odlišných kultur a jazyků tedy nedosáhnou

úplného porozumění, mají odlišnou interpretaci světa, myslí jinak. Avšak tato teorie má i řadu odpůrců, kteří jazyk nepovažují za hlavní prostředek při vnímání světa. Na druhé straně vědci tvrdí, že různá etnika ve svém jazyce popisují realitu z lexikálního hlediska odlišně oproti jiným etnikům. Ať je tato teorie pravdivá či nikoli, významným faktem zůstává, že jazyk v interkulturní komunikaci hraje důležitou roli (Čeněk et al., 2014).

Nyní si představíme současnou definici již zmiňovaného pojmu mezikulturní komunikace. Průcha (2010a, s. 16) definuje interkulturní komunikaci jako „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 specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“ Význam pojmu *interkulturní komunikace* můžeme podle Průchy chápat ve třech rovinách, a to jako *proces* verbálního a neverbálního sdělování v různých každodenních spontánních situacích; jako *vědeckou teorii a výzkum*, tzn. zkoumání tohoto procesu, subjektů komunikace, obsahu, překážek; jako *edukační a podpůrné aktivity*, tedy kurzy, tréninky apod., jež jsou zaměřeny na realizaci interkulturní komunikaci v praxi.

3. KULTURA

Pojem *kultura* je pro interkulturní komunikaci základním elementem, je to obecně velmi rozšířený termín. Kulturou se zabývají humanitární vědy jako filozofie, historie, antropologie, sociální vědy i kulturní vědy, každá ze svého úhlu pohledu a výzkumu.

Odborná literatura nabízí velké množství definic kultury, neboť je náročné ji popsat a vůbec uchopit. Je to něco, co člověka určitým způsobem definuje a je obtížné vymezit hranice studia kultury a směr jejího zkoumání. Kultura nás neustále obklopuje a každý člověk by mohl navrhnout vlastní definici kultury, která je závislá na tom, v jaké době a prostředí žije a jaké má zkušenosti. Tímto způsobem vzniklo mnoho definic kultury a nelze určit jedinou univerzální. Tento pojem zahrnuje velmi širokou sféru zkoumání a lze na něj nahlížet z různých hledisek. Pod slovem *kultura* můžeme rozumět souvislost se zemědělskou činností; dále pak s uměním, v tomto případě však na kulturu budeme nahlížet v širším významu. Van Oudenhoven (2002) nabízí dva způsoby, jak je možné ji zkoumat. V prvním případě ji můžeme analyzovat zvenku, pozorovat objektivní kvantitativní parametry. Ve druhém případě na ni můžeme nahlížet zevnitř, zkoumat vztah mezi kulturou a chováním. V naší práci se budeme zaměřovat na druhý přístup, kdy tedy souhlasíme s tím, že kultura má vliv na chování člověka (Moree, 2015).

Podle Hanne-Lore Bobákové (2004, s. 12) „slovo kultura pochází z latinského slova *cultura* a znamená souhrn všeho, co lidé vytvořili. V užším slova smyslu rozumíme pod pojmem kultura jazyk, literaturu, dějiny, náboženství, etiku, umění, hospodářství, vědu apod.“ Šroněk (2000, s. 10) tvrdí, že „kultura je vše, co mají lidé, co si myslí, co dělají a čím se zabývají, jako členové určité konkrétní společnosti“. Kultura se nepřenáší biologicky, jedná se o přenášené naučené chování. Toto chování a představy o světě jsou zároveň společné jak pro jednotlivce, tak pro celé skupiny společnosti, které jsou odlišné od jiné skupiny. Kulturu tvoří hodnoty jako tradice, postoje, zvyklosti aj., jež tvoří jeden celek, specifický pro každou kulturu. Obecně lze říci, že tyto základní hodnoty jsou v různých kulturách různé a členové dané skupiny je uznávají, přizpůsobují se jim a tyto hodnoty se projevují v odlišnosti postojů v dané kultuře.

Ve světě existuje velké množství různých kultur, které mají své specifické rysy. V tomto případě považujeme za důležité to, že každý národ má svou vlastní kulturu – etnickou kulturu a také to, že existuje úzká vazba mezi národní kulturou a komunikačním

chováním, jako částí lidského chování. Multikulturní realita pramení z obrovského počtu kultur v dnešním světě (Průcha, 2010a). Kultury nejsou hotovými a stálými produkty, právě naopak, rozvíjí se a mění se v čase jako důsledek rychle se měnícího světa. S tím také souvisí i změna charakteristiky kultury, jejího zkoumání a důležitosti ve společnosti.

Moree (2015) nabízí 6 důležitých opěrných bodů, které lze použít k definování kultury:

- 1) Kultura není vrozená, učíme se jí v procesu socializace (Ericksen, 2008).
- 2) „Kultura vzniká jako reakce člověka na prostředí, v němž žije.“ (Van Oudenhoven 2002 in Moree, 2015, s. 47). Znamená to, že přírodní podmínky mají významný vliv na formování kultury člověka.
- 3) Kultura je dynamická (Samovar, 2013). Díky měnícím se podmínkám se variuje, reaguje na vzniklé situace.
- 4) Kultura představuje určitý vrstevnatý model. Některé vrstvy jsou více zřejmé, jiné vyžadují hlubší analýzu.
- 5) Odlišnost kulturních kontextů. Při vzdálenosti kulturních kontextů dochází k diverzitě možných řešení různých situací.
- 6) „Kultura vzniká v interakci, mění se v interakci, kulturní rozdíl zjišťujeme zpravidla jako důsledek nedorozumění v interakci“ (Moree, 2015, s. 50).

NÁRODNÍ KULTURA A KATEGORIE KULTURY

Národní kultura má v teorii interkulturní komunikace svůj zvláštní význam. Otázkou k zamyšlení je, zda se kultura rovná státu. U zemí jako např. Polsko, kde platí jazyková i národnostní homogenita, s tím můžeme souhlasit. Přispívá k tomu jednotná ekonomika, politika, právo a vzdělání v dané zemi. Na druhé straně však vidíme případ např. Katalánska, kde převažuje regionální příslušnost nad tou národní. U některých států s mnoha subkulturami a jazyky nelze o národní kultuře mluvit vůbec. Když v rámci jednoho státu existuje několik různých subkultur, můžeme tvrdit, že kultura zde není rovna státu. Při jednáních a oficiálních prezentacích dané země však obvykle převažuje jednotná národní kultura, kterou zrcadlí její představitelé (Šroněk, 2000).

Interakce odlišných kultur způsobená globalizací vedla k potřebě vytvoření charakterizace kultur a národů podle určitých kategorií. Následující autoři definují tzv. kulturní standardy a kulturní dimenze. Kulturní standardy platí při srovnávání dvou kultur, kdežto kulturní dimenze mají obecný charakter a nabízí hodnoty vlastností na určité stupnici.

3.1. KULTURNÍ DIMENZE PODLE EDWARDA T. HALLA

Americký vědec a antropolog Edward T. Hall vychází z antropologického základu a zkoumá kulturní dimenze na základě lidského soužití. Kulturu definuje jako prostředí, které vytvořili lidé. Toto prostředí je kategorií včetně kontextu, času a prostoru. Kultura je součástí chování, tvoří osvojené chování a hodnoty a také systém kontextu a sociálních hranic.

Čas je pozoruhodnou veličinou, která působí na život člověka, různé kultury k němu mají odlišný vztah. Rozdíly sledujeme při orientaci na minulost, současnost a budoucnost. Dále pak můžeme vymezit dva přístupy, kdy u prvního převažuje snaha využít času co nejefektivněji, a naopak u druhého platí, že čas není nejdůležitější věcí v životě člověka. Co se týká pohledu na čas, Hall rozlišuje monochronní a polychronní společnosti. V monochronních kulturách se činnosti vykonávají postupně v určitém pořadí. Velice důležitá je schopnost plánování a spolehlivost, kdy se představitelé dané společnosti snaží vyhýbat časovým kolizím, resp. změnám, chybám a netolerovat je. Přesnost a dodržování termínů jsou nevyhnutelností, čas je drahý a cenný. Platí to, že nevyplněný čas je časem nevyužitým. Jde o země jako např. Japonsko, Německo, USA, severní Evropa. Mírně monochronní jsou země jako Austrálie, Nový Zéland, Singapur, Čína, jižní a východní Evropa. Naopak polychronní společnosti preferují dělat více činností najednou. Představitelé daných zemí jsou flexibilní a tolerantní ke změnám či chybám. Čas je spíše proměnlivou veličinou, mezilidské vztahy jsou důležitější. Do této skupiny patří země jako Latinská Amerika, Afrika, arabské země, jižní a jihovýchodní Asie. Odlišné zacházení s časem může způsobovat problémy při jednáních a schůzkách, kdy představitelé různých kultur mají jinou představu o začátku, celém průběhu jednání a rozhodovacím procesu. Je proto důležité věnovat značnou pozornost daným odlišnostem a vyvarovat se zbytečných problémů.

Prostor v Hallově pojetí znamená vzdálenost mezi dvěma osobami, která je odlišná u různých společností a je podmíněna jak kulturou, tak i vlastnostmi člověka. Osobní prostor je v tomto případě definován jako vzdálenost okolo osoby během setkání s jinou osobou. Velikost tohoto prostoru je závislá na vztahu mezi osobami, kultuře a druhu setkání. Z hlediska osobního prostoru při komunikaci mezi lidmi Hall definoval 4 zóny: intimní zónu, osobní zónu, sociální zónu a veřejnou zónu. Intimní zóna je určena pouze pro blízké osoby, činí do 45 cm. Osobní zóna se udržuje s přáteli, případně se vyskytuje na pracovních akcích a činí 46-120 cm. Sociální zóna představuje

vzdálenost lidí během jednání nebo nakupování a činí 120 cm až 3,5 m. Veřejná zóna je logicky největší, činí od 3,5 m a více, dodržuje se při hromadných setkáních s cizími lidmi. Dané vzdálenosti však mají pouze orientační charakter, určujícími faktory jsou nejenom kultura a vlastnosti člověka, ale také věk, společenské postavení, národnost, temperament aj. Důležitá je také situace, v níž se člověk nachází. Platí však, že pro individualistické kultury je příznačná větší osobní vzdálenost, pro kolektivistické kultury spíše menší vzdálenost. Větší vzdálenost se dodržuje v severní Evropě, střední v Asii a Indii, menší prostor v jižní Evropě, arabských zemích a Latinské Americe.

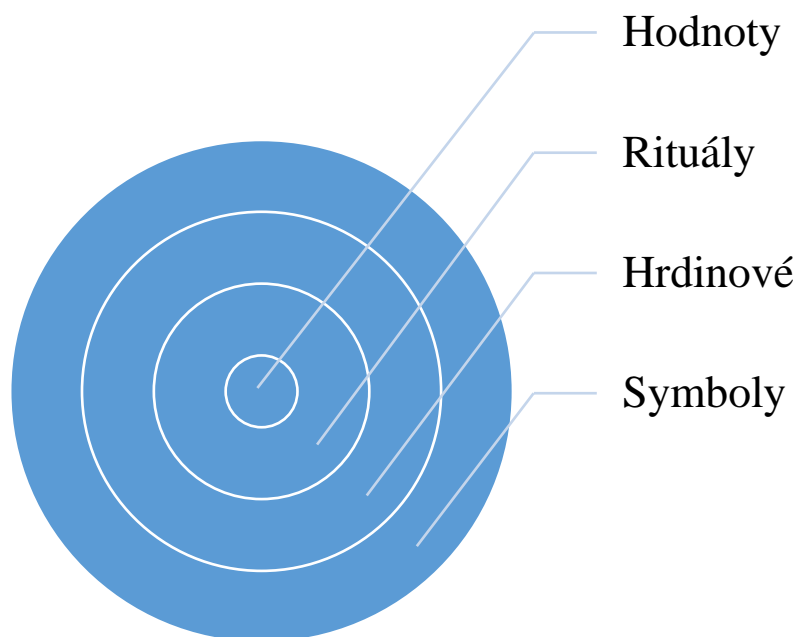
Z hlediska způsobu komunikace můžeme podle Halla kultury rozdělit na kultury s nízkou, slabou mírou kontextu (low context) a kultury s vysokou, silnou mírou kontextu (high context). Kultury s nízkou mírou kontextu jsou příznačné tím, že informace jsou vyjadřovány přímo, explicitně. Neverbální komunikace zde hraje velmi malou roli, je důležité říct, co si člověk myslí a nechat pouze málo prostoru pro vlastní interpretaci informace. Tyto kultury najdeme zejména v USA a v severní a západní Evropě. Co se týká kultur s vysokou mírou kontextu, pro ně je typická komunikace nepřímá, implicitní, spojená se silnou rolí kontextu. Explicitně je vyjádřena jen velmi malá část informace, proto se říká nebo píše jen málo a využívá se hodně náznaků a přirovnání. Hlavní informace je obsažena mimoslovně. Důležitá je také neverbální komunikace, atmosféra, harmonie a projev respektu. Mezi tyto kultury se řadí arabské a asijské země (Čeněk et al., 2014; Bobáková, 2004; Šroněk, 2000).

„Kultura slouží produkci, zprostředkování, rozšíření a uchování informací. Kontext propůjčuje komunikaci význam. Čím vyšší je stav informací, o to menší je potřeba informace zprostředkovat“ (Bobáková, 2004, s. 18).

3.2. KULTURNÍ DIMENZE PODLE GEERTA HOFSTEDEHO

Bezpochyby jedním z nejznámějších vědců zabývajících se kulturou a kulturními rozdíly je Holanďan Geert Hofstede. Kultura je podle Hofstedeho (2007, s. 38) tzv. mentálním softwarem, který je kolektivně programován. Je „jako nenapsaná kniha obsahující pravidla sociální hry, kterou její členové předávají nově příchozím. Tato kniha sídlí v lidských myslích.“ Tvrdí, že kultura se skládá z několika atributů, a to hodnot, rituálů, hrdinů a symbolů (Obr. 2). Je také potřeba ji diferencovat od pojmu *osobnost a lidská přirozenost*. Hofstede svůj výzkum provedl u zaměstnanců poboček mezinárodní společnosti IBM v padesáti zemích a třech regionech a zjistil společné problémové

oblasti s odlišným řešením u různých kultur. Tento výzkum ze 70. let 20. století vyústil v definování 4 dimenzí: vzdálenost k moci; individualismus vs. kolektivismus; maskulinita vs. feminita; vyhýbání se nejistotě. V 80. letech byla přidána další dimenze, a to dlouhodobá vs. krátkodobá orientace, v roce 2010 poté poslední, a to zdrženlivost vs. požitkářství, dohromady tedy 6 dimenzí s indexy pro 76 zemí. Kulturní dimenze jsou ve vztahu k jiné kultuře měřitelným aspektem. Svůj výzkum modelu 6-D doplnil také o praktické důsledky měřených údajů v jednotlivých zemích. Výsledky jeho výzkumu jsou dlouhodobě platné a využívány v různých oblastech.



Obr. 2: Kulturní atributy podle Hofstedeho (*Hofstede, 1991, s. 9*)

a. Vzdálenost k moci (Power Distance, PDI)

Dimenze vzdálenosti k moci se zabývá mírou přerozdělení moci v zemi a nerovností mezi lidmi. Pro národy s malou vzdáleností k moci platí upřednostňování neformálních vztahů, zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodovacího procesu, v organizacích se preferuje plochá a prostupná hierarchická struktura, platí tendence k decentralizaci. Nerovnost je nežádoucí, nepřírozená. Ve vztazích se podporuje vlastní iniciativa, rovnost, nezávislost, rovné zacházení mezi učiteli a žáky, rodiči a dětmi. Zákony regulují užití moci v zemi. Patří zde např. Izrael, USA, Holandsko, Německo, Dánsko, Rakousko. V zemích s velkou vzdáleností k moci jsou typické formální vztahy,

zaměstnanci nekladou odpor a jsou vázáni na své zaměstnavatele. V organizacích převažuje neprostupná a mnohvrstevnatá hierarchická struktura, platí tendence k centralizaci. Hierarchie ve společnosti a nerovnost mezi lidmi se považuje za přirozenou a žádoucí. Co se týká vztahů, autorita, respekt a úcta mezi rodiči a dětmi nebo učiteli a žáky jsou žádoucí, důležitá je výchova k poslušnosti, jelikož moc je základním společenským faktem. Hovoříme o zemích jako např. asijské země, Rusko, Francie, Mexiko.

b. Individualismus vs. kolektivismus (Individualism versus Collectivism, IDV)

V této kulturní dimenzi se autor zabývá tím, zda v kultuře převládá individualismus či kolektivismus. V individualistických zemích jako např. Velká Británie, Nový Zéland, USA, Kanada je jedinec odpovědný sám za sebe, závislý na sobě, stará se o sebe a nejbližší rodinu, rozhoduje a motivuje se sám a není závislý na týmu. Důležitá je svoboda, osobní úspěch a dodržování lidských práv. Lidé se nevyhýbají konfrontaci, převažuje low-context komunikace. Ve školách se předpokládá jednotlivý přístup k žákům, diskuse je vítána, ceny a ocenění zvyšují tržní hodnotu a sebeúctu člověka. Příbuzenské vztahy na pracovišti nejsou tolerovány, vztah na pracovišti je měřen smlouvou. Normy a zákony platí pro všechny stejně, při obchodování platí rovné zacházení se všemi. Naopak kolektivistické země jako např. Čína, Japonsko a Jižní Amerika kladou důraz na spolupráci, skupinový výkon a sdílený úspěch. Člověk je vnímán jako součást sociální skupiny, je jí podřízen a ztotožňuje se s ní. Rodina a další sociální skupiny jsou klíčové, ovlivňují celý život. Konfrontace není považována za správnou, porušení pravidel znamená kolektivní zodpovědnost. Soulad ve škole je důležitý, diskusím a konfliktům je lépe se vyvarovat, převažuje high-context komunikace. Diplom a cena přispívá ke cti majitele ale zároveň i skupiny. Morálka na pracovišti převažuje nad smluvním vztahem. Přijímání příbuzných do pracovního poměru je podporováno, v přijímacím procesu se zohledňuje i příslušná sociální skupina zájemce. V obchodní sféře se jedná s každým zákazníkem různě, to stejné platí i pro zákony a práva. V kolektivistické společnosti se setkáváme s větší mírou porušování lidských práv.

c. Maskulinita vs. feminita (Masculinity versus Femininity, Mas)

Tato dimenze pojednává o pojetí mužskosti a ženskosti, oddělení mužské a ženské role ve společnosti. Hofstede rozlišuje maskulinní a femininní společnosti.

V maskulinní společnosti se klade důraz na materialismus, úspěch, konkurenci, výkonnost a sebevědomí. Pro kultury daného typu je v otázce náboženství typická představa přísného boha. Platí zde jasné odlišení rolí mužů a žen a toho, co se od nich očekává. Muži mají být drsní, průbojní, dominantní, ctižádostiví, orientovaní na materialistické věci. Ženy jemné, dobrosrdečné, skromné, mírné a zaměřeny na životní kvalitu a vztahy. Ve školském prostředí se oceňuje nadprůměrný výkon, u učitele zejména vědeckost. Práce je rovna životu, volba profese závisí na možnosti postupu. Konflikty v práci se řeší přímou konfrontací a jsou tak možností, jak se projevit. Co se týká pohledu na imigranty, převažuje požadavek na jejich asimilaci. Mezi tyto kultury patří např. Slovensko, Maďarsko, Švýcarsko, Japonsko a USA. Na straně druhé femininní společnost je zaměřena na mezilidské vztahy, spolupráci, toleranci a kompromis. Skandinávie a severní státy Evropy, Chile jsou příznačné pro tento typ kultury. V náboženství tyto kultury vnímají boha jako mírného a jemného, dále pak v otázce imigrace preferují integraci imigrantů. Obě pohlaví jsou na stejné úrovni, muži i ženy mohou plnit též společenské role, očekává se nenáročnost a zaměřenost na kvalitu života. Podstatná je hlavně skromnost a zachování hodnot. U učitelů se oceňuje přátelskost a dobré sociální vztahy, výběr práce závisí na zájmu o určitou sféru. Upřednostňuje se kompromis a vyjednávání jako prostředek řešení konfliktů. Práce je prostředkem pro živobytí.

d. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance, UAI)

Tato dimenze definuje vztah k riziku jako takovému, taktéž jaký postoj mají lidé k nejistotě a neznámým situacím. Země s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě jako např. Švédsko, Dánsko, Irsko, asijské země (s výjimkou Japonska a Jižní Koreji) se k riziku staví kladně, v obchodních záležitostech jsou ochotni riskovat, působí klidně a jsou flexibilní. Inovace a odchylky jsou tolerovány, čas slouží k orientaci. Nejistotu v těchto zemích vnímají jako něco normálního, jako součást života, lidé jsou klidnější, tvorbu pravidel nepovažují za nejdůležitější, ale spíše jen když je to nutné. Totéž platí i u řízení organizací. Co se týká školního prostředí, studenti preferují volnější výuku a časový plán, otevřené úkoly a cíle. Náboženství zde hraje důležitou roli, jelikož lidem pomáhá s nejistotou bojovat a zvládat ji. V takových zemích z hlediska náboženství převládá protestantismus, hinduismus a buddhismus. V kulturách s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě se lidé snaží vyhýbat riziku, předvídat ho a bojovat s ním. Nejistota jako hrozba často způsobuje úzkost, strach, stres a neklid. Pravidla jsou nevyhnutelné,

vyžadují se zákony, normy apod., jejichž porušení je sankcionováno. V organizacích existuje mnoho pravidel, norem apod. V těchto zemích převažuje římské a ortodoxní křesťanství. Čas znamená peníze, odchylky a inovativní myšlenky nejsou tolerovány. Ve školách je oblíbená strukturovaná výuka, fixní plán, exaktní cíle a úkoly. Patří zde např. Řecko, Latinská Amerika, Japonsko, Jižní Korea.

- e. Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (Short-term orientation vs. Long-term orientation, LTO)

Tato dimenze byla přidána na základě Čínského dotazníku hodnot a zabývá se orientací v životě člověka. Krátkodobá orientace znamená úctu k tradicím, snahu o dosažení krátkodobých cílů, činnosti zaměřené na krátkodobé cíle a výsledky, zisk a okamžité požitky. Investování a spoření není populární. Tradice nejsou tak podstatné, sociální struktury jsou spíše nestabilní a snadno měnitelné. V profesním životě je důležitá svoboda, práva člověka, tvrdá práce a starost o sebe. USA, Kanada, Austrálie jsou typické pro krátkodobou orientaci. Představitelé společností s dlouhodobou orientací jsou vytrvalí, spořiví, cílevědomí a snaží se o dosažení dlouhodobých cílů, výsledků a budoucích odměn. Představitelé takové orientace uznávají čestnost, sebekázeň a odpovědnost. Působí zde přetrvávající tradice a platí pevné sociální struktury. Příkladem takové orientace je např. Čína, Japonsko či Vietnam.

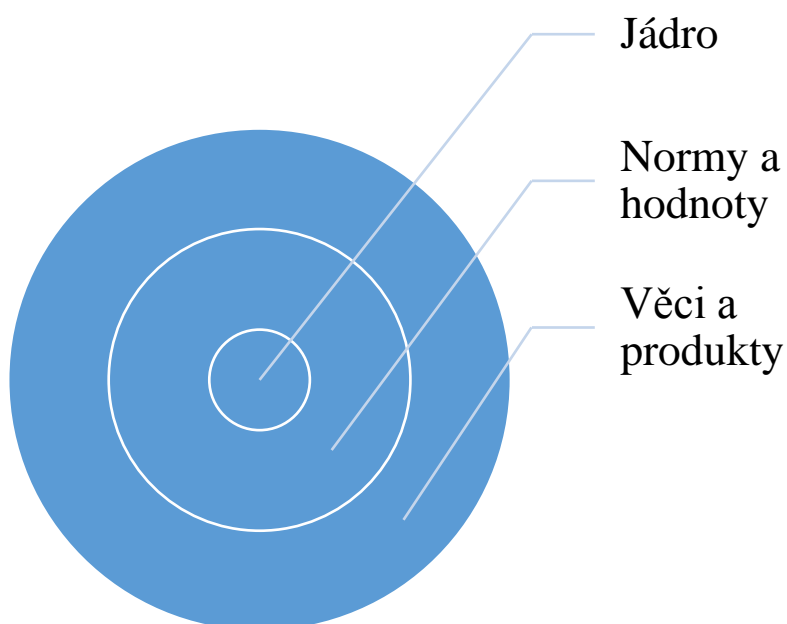
- f. Zdrženlivost vs. požitkářství (Indulgence vs. Restraint, IVR)

Jak již bylo zmíněno, tato dimenze byla přidána až v roce 2010, nelze ji proto najít ve starší odborné literatuře. Zdrženlivost (příznačná pro Albánii, Bulharsko, Rumunsko) znamená omezování se při útratě peněz, zábavě a celkově užívání si. Svoboda projevu není tak důležitá, zákony a normy regulují činy člověka. V požitkářských kulturách (Austrálie, USA, Argentina) se klade důraz na vlastní rozhodování, užívání si, utrácení. Pořádek není považován za natolik podstatný, za to však svoboda projevu ano (Čeněk et al., 2014; Bobáková, 2004; Nový, Schroll-Machl, 1999).

3.3. KULTURNÍ DIMENZE PODLE FONSE TROMPENAARSE

Manažer, Holanďan Fons Trompenaars pracuje s vrstevnatostí kultury (Obr. 3). Jádro kultury tvoří potřeba přežít jako základní lidská potřeba. Další vrstvu představují normy a hodnoty, které by podle něj měly být ve shodě pro dosažení stability. Vnější

vrstvu tvoří věci a produkty, jako například památníky, chrámy, výživa, oblečení, umění, móda, realita jazyka, veřejné budovy, obytné domy, zemědělství a trhy.



Obr. 3: Model kultury podle Trompenaarse (Bobáková, 2004, s. 26)

Podle Trompenaarse se interakce lidí realizuje určitou formou pomocí organizace smyslů. „Kultura je sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů“ (Trompenaars, 1993 in Nový, Schroll-Machl, 1999, s. 25). Při tvorbě dimenzí vycházel z Hofstedeho, Halla a dalších autorů. Jeho výzkum vychází z předpokladu, že člověk musí během života řešit vztah k ostatním, k práci, přírodě, času a sobě samému. Z toho následně vyvodil, že v oblastech vztahu k času, k jiným lidem a k přírodě vznikají kulturní odlišnosti, které mají vliv na komunikaci. Na základě těchto studií vytvořil tento model sedmi dimenzí kultury: vztah k přírodě: vnitřní orientace vs. vnější orientace, vztah k času: následný vs. souběžný, vztah k druhým lidem: úspěšnost vs. přisuzování, individualismus vs. kolektivismus, neutrálnost vs. emocionálnost, universalismus vs. partikularismus, difúznost vs. specifičnost.

a. Dimenze vnitřní orientace vs. vnější orientace

Tato dimenze obsahuje nejen vztah k přírodě, ale také k celému prostředí, jež člověka obklopuje. Interně orientované kultury se opírají o silného jednotlivce, který dokáže s přírodou bojovat a ovlivnit prostředí (přírodní, sociální, ekonomické,

technické) ke svému prospěchu. Člověk se přírodu snaží kontrolovat, ovlivňovat a ovládat, důležitá je zaměřenost na sebe, dominance až agrese. Externě orientované kultury jsou v souladu s prostředím, nesoupeří s ním, hledají harmonii, rovnováhu a dokážou se přizpůsobit, zohlednit potřeby jiných a hledat kompromisy.

b. Dimenze následnosti vs. souběžnosti

Postoj k času je specifický pro každou kulturu. Setkání dvou kultur s odlišným pojetím času může způsobit problémy. Pro určité kultury je charakteristická posloupnost činností, přesný rozvrh a nepřekrývání činností. Pro jiné kultury je zase příznačná možnost překrývání a vykonávání více činností najednou. Trompenaars vymezuje tři formy orientace v čase, a to kultury orientované na minulost (asijské kultury), kultury orientované na přítomnost a kultury orientované na budoucnost (USA). Pro kultury orientované na minulost je důležitá historie a tradice, pro kultury orientované na přítomnost je to aktuálnost a pro kultury orientované na budoucnost to jsou plány a strategie.

c. Dimenze úspěšnosti vs. přisuzování (dosazený status vs. připisovaný status)

Členství v určité vrstvě společnosti podle společenského statusu je v různých kulturách získáváno různě. Na jedné straně lze tohoto statusu a respektu získat pomocí znalostí, činností a osobního výkonu, který člověk během života dosáhne. Tyto kultury tedy oceňují výkonnost a úspěšnost, např. USA. Na straně druhé ho lze získat na základě přisouzení, tzn. připisování statusu podle znaků, jako jsou společenský původ, pohlaví, zaměstnání, titul, věk, vzdělání apod. Při vzájemné komunikaci je proto třeba znát společenský status svého kolegy s cílem předejít možným problémům během setkání.

d. Dimenze individualismu vs. kolektivismu

Pojetí této dimenze je totožné s jejím pojetím u Hofstedeho. Individualistické kultury upřednostňují jedince před skupinou, samostatnost, delegování práce a individuální motivaci a tím i zodpovědnost. U kolektivistických kultur se preferuje skupina před jednotlivcem, soudržnost, spolupráce, práce v týmu, motivace a zodpovědnost celé skupiny.

e. Dimenze neutrálnosti vs. emocionálnosti

Co se týká této dimenze, jedná se především o neverbální komunikaci a projevy emocí na veřejnosti. U neutrálních kultur se projevování emocí na veřejnosti považuje

za nevhodný jev, který může způsobit problémy a trapné situace. Lidé v tomto případě upřednostňují mít pocity pod kontrolou, racionalitu, chladnou hlavu, nevýrazné neverbální projevy a věcné argumenty. Patří zde např. Japonsko a Velká Británie. Emocionální kultury považují projevy citů, nálad a emocí před lidmi ve společnosti za přirozené a akceptovatelné, ve větší míře jsou využívány také neverbální projevy. Emocionálnost je charakteristická např. pro Itálii, Španělsko, Mexiko. Představitelé dvou odlišných kultur musí při vzájemném setkání rozumět dané odlišnosti a nezaměňovat tento stav za projev neprofesionality či jiné negativní vlastnosti.

f. Dimenze universalismu vs. partikularismu

Dimenze universalismu vs. partikularismu se zabývá mírou dodržování pravidel ve společnosti. Universalismus stanovuje obecná pravidla soužití a je založen na upřednostňování pravidel a smluv před lidmi a vztahy, které jsou vedlejší. Je jen jedna pravda, a proto je nezbytné dodržovat pravidla, dohody a nedělat výjimky, všichni jsou na stejné úrovni, jinak by hrozila nefunkčnost systému. Platí to pro Velkou Británii, USA a Německo. Partikularismus na druhé straně bere v úvahu i individuální postoje, různé pravdy, netrvá na striktním dodržování pravidel, vztahy a přátelství mají svůj význam. Je proto důležité dokázat se přizpůsobit specifickým okolnostem a charakteru vzájemného vztahu. Příkladem jsou asijské země.

g. Dimenze difúznosti vs. specifčnosti

Tato dimenze řeší otázku, do jaké míry lidé oddělují svůj soukromý život od pracovního neboli jaký přístup volí k vlastní osobě. U difúzních kultur není žádná míra oddělení těchto dvou sfér, jsou smíšené. Lidé považují za vhodné poznat člověka i v jiné oblasti života, trávit čas s kolegy i mimo práci, jsou spíše nepřímí při komunikaci. Hovoříme např. o Číně, Španělsku a Japonsku. Kultury specifické, např. Švýcarsko, Velká Británie, Rakousko, mají jasnou hranici mezi soukromím a prací. Mají malou soukromou zónu a velkou veřejnou zónu, jsou přímí a věcní v jednání. Představitelé těchto kultur oddělují různé sféry života a nepodporují vzájemné setkávání v jiných oblastech. Neznalost této charakteristiky někdy může při komunikaci způsobit nedorozumění. Problémy pak vznikají při setkání dvou odlišných kultur, které mají jiné pojetí hranice mezi soukromou a veřejnou zónou a jinou míru přestupnosti z jedné do druhé zóny (Bobáková, 2004; Nový, Schroll-Machl, 1999; 2005).

3.4. KULTURNÍ STANDARDY PODLE ALEXANDRA THOMASE

Alexander Thomas se na kulturu dívá jiným způsobem než autoři dříve zmínění. Kulturní dimenze představovaly určité škály, kdežto Thomas vychází z pojmu kulturní standard. Kulturní standard chápe jako způsob myšlení, chování, jednání, očekávání, hodnocení, který je příznačný pro danou kulturu a který má regulační funkci. Kultury standardy sdílí, respektují je, podle nich lze zjistit míru tolerance vůči odlišnostem, tzn. co je obvyklé a co už je mimo určité meze. Díky znalosti těchto kulturních standardů je možné lépe předvídat reakce příslušníků daných kultur a také zlepšit komunikaci. Jejich neznalost může způsobovat problémy při komunikaci. Kulturní standardy však nelze zaměňovat za předsudky, jelikož standardy jsou výsledkem reálné analýzy a výzkumu. Tyto standardy však můžeme určit a vyložit až při komparaci dvou kultur, nelze tedy hovořit o univerzální škále, platné pro danou kulturu. Koncept kulturních standardů vychází z teorie, že kultura působí na člověka a má vliv na jeho jednání a myšlení. Podle Thomase má každá kultura svou vlastní hierarchii cílů, odlišné pojetí toho, co je správné a vhodné pro jejich dosažení, každý z komunikujících tedy danou situaci vnímá odlišně. Pro zlepšení komunikace při interakci kultur je proto třeba zohlednit tyto čtyři aspekty:

- „kulturu a kulturní standardy vlastní, domácí kultury,
- předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země,
- skutečné jednání příslušníka cizí kultury,
- představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře“ (Nový, Schroll-Machl, 1999).

Pro dosažení porozumění a úspěšného jednání je vhodné znát vlastní i cizí kulturní standardy, být tolerantní, otevřený a ochotný dělat kompromisy. V případě, že partneři výše uvedené aspekty neberou v úvahu, vznikají problémy, které mohou vyvolat kulturní šok. Případná snaha o korekci partnera může způsobit komunikační bariéru (Čeněk et al., 2014; Bobáková, 2004; Nový, Schroll-Machl, 1999).

KRITIKA KULTURNÍCH STANDARDŮ

Teorie Alexandra Thomase je však současně zpochybňována a kritizována. I když silně redukuje složitou kulturní a sociální realitu, snadno však vede ke stereotypizaci a předsudkům. Standardy vznikající při srovnávání dvou kultur jsou specifické pro danou situaci, čas a kontext, v jiné situaci by mohly být odlišné. Jsou vázány na zemi, která tyto standardy tvoří, tzn. např. standard, který vzniká pohledem české kultury

na kulturu americkou, neplatí pro pohled české kultury na jinou zemi, jako např. Japonsko, které má odlišnou kulturu. Dalším důležitým faktem je, že v průběhu interakce mezi dvěma kulturami mohou vznikat nové formy vzájemné interakce, jež nejsou zahrnuty v standardech daných kultur. Nedostatek lze tedy vidět v omezené obsahové šíři. Kulturní standardy jsou velmi konstruktivní, ale je potřeba je dynamizovat, jelikož nezohledňují další důležité faktory, jež mají vliv na vzájemnou komunikaci. Tato dynamika se týká i časového kontextu, sociálních změn, změn společenské situace v zemi, to vše má vliv na obsah daných standardů. Plusem této koncepce zůstává to, že standardy jsou přehledné, snadno zapamatovatelné a nabízí velmi reálný náhled do skutečné situace. S touto koncepcí je důležité dále pracovat, doplňovat ji vlastními zkušenostmi a výzkumem, neboť interkulturní prostředí je komplexní a mnohotvárné (Nový, Schroll-Machl, 1999).

PRAKTICKÁ ČÁST

4. KULTURA A INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE V PRAXI

Jak již bylo dříve zmíněno, obor interkulturní komunikace se vytvořil jako reakce na vzniklé problémy mezi různými kulturami. Rozdíly a neznalost častokrát způsobují chybnou interpretaci, nedorozumění, konflikty a problémy. Mnohdy se stává, že lidé vidí příčinu nedorozumění v osobě komunikačního partnera, kterou následně považují za zvláštnost či nedostatek. Krajním důsledkem může být až přerušení kontaktu s danou osobou, případně jeho omezení. Nový a Schroll-Machl (2009) popisují čtyři typy lidí, reagujících na interkulturní situaci:

- a) Ignorující typ: nebere v úvahu fakt, že určité chování může být podmíněno kulturou. V případě že někdo nekoná a nemyslí jako on sám, považuje ho za neschopného nebo hloupého.
- b) Univerzální typ: rozdíly mezi kulturami nepovažuje za zásadní, věří, že všechno se dá vyřešit, pokud se o to snaží obě strany.
- c) Výkonový typ: je přesvědčen, že kultura není to, co determinuje úspěch člověka. Závisí to na člověku samotném, jeho potenciálu a cíli.
- d) Potenciálový typ: akceptuje kulturní rozdíly a způsoby myšlení, přičemž vidí potenciál možné spolupráce a vzájemného obohacení.

První tři typy nepovažují vliv kultury za podstatný, čtvrtý typ ho bere vážně a pracuje s ním. Pokud se člověk při studiu cizího jazyka či přípravě na mezikulturní jednání nezaměří také na kulturu a realie, při reálném styku s nositelem daného jazyka může snadno dojít k nepochopení, trapné situaci až konfliktu. A jelikož v dnešní době žijeme v multikulturním prostředí, podobná setkání, jak už v soukromí nebo v pracovním životě, nejsou tak neobvyklá, proto je potřebné se touto tematikou zabývat a věnovat jí dostatečnou pozornost. Efektivní komunikaci lze dosáhnout po zvládnutí jak jazyka dané země, tak znalostí reálií a vzájemných odlišností kultur. Týká se to také rozdílností v neverbálních projevech jednotlivých národů, které mohou být nesprávně interpretovány, jelikož tyto projevy nebývají dobrovolné, ale spontánní. Pokud tedy chceme komunikovat interkulturně, musíme si tyto schopnosti osvojit a dokázat informace o kultuře analyzovat a šířit je dál. Setkání představitelů dvou kultur umožňuje uskutečnění interkulturní komunikace, přičemž zvláštnosti daných kultur mají vliv nejen

na samotný proces, ale také výsledek této činnosti. V průběhu tohoto procesu se účastníci setkávají s něčím cizím, co následně musí konfrontovat s již známým a také to reflektovat (Nový, Schroll-Machl, 2005).

4.1. KULTURNÍ ŠOK

Současná doba často vyžaduje mnoho přesunů, jak uvnitř země, tak do zahraničí. Během studia mají studenti k dispozici spoustu možností vycestovat do cizí země a zúčastnit se studijního programu anebo stáže. Člověk se tak dostává do konfrontace s něčím, s čím se dosud nesetkal a prochází tzv. akulturací. Akulturace je podle Sadochina (2014) psychologický proces vzájemného ovlivňování kultur různých etnických skupin, odlišných z hlediska stupně rozvoje, v jehož důsledku dochází k uvědomování si kulturních prvků jedné kultury tou druhou. Proces akulturace může mít různou podobu a představuje jeden z důležitých pojmů interkulturní psychologie. V cizí zemi se seznamujeme nejen s odlišným jazykem, ale také s odlišnými hodnotami, zákony a normami, chováním, neverbálními projevy a myšlením, které jsou pro danou kulturu příznačné. Vše zmíněné je pro jednotlivce na jedné straně obohacující, na straně druhé však může při interkulturní komunikaci dojít k nepochopení, problémům a konfliktům. Člověk pak může procházet psychickou reakcí na stres z nové kultury, jazyka, tedy kulturním šokem, nazývaným také akulturační stres. Dochází k němu zejména u dlouhodobých pobytů v odlišné kultuře. Sadochin (2014) definuje kulturní šok jako stav fyzického a emočního diskomfortu, který vzniká, když se osoba dostane do kontaktu s odlišnou kulturní realitou; jako reakci osoby na konflikt, způsobený jazykem, hodnotami a normami, které považuje za obvyklé, a obdobnými jevy, jež jsou příznačné pro prostředí, v němž se nachází. Kulturní šok se obvykle projevuje těmito stavy:

- a) Pocit nejistoty až překvapení na začátku.
- b) Napětí, způsobené usilováním o psychologickou adaptaci.
- c) Pocit ztráty přátel, známého prostředí, věcí, svého postavení, profese, zvyklostí.
- d) Pocit nepřijetí a osamělosti, který může vést až k odmítnutí dané kultury.
- e) Narušení očekávaného chování a pocitu sebeidentifikace.
- f) Úzkost vedoucí k rozhořčení a odporu.
- g) Pocit bezmocnosti a sklon ke zpochybňování vlastních hodnot.
- h) Ztráta sebedůvěry a pocit méněcennosti kvůli neschopnosti zvládnout danou situaci.

Tento stav je způsoben tím, že každá kultura je založena na jiném orientačním systému, který je pro člověka v novém kulturním prostředí neadekvátní. Kulturní šok se může projevit slabými emočními poruchami, jež mohou přerůst do těžkého stresu, psychózy, alkoholismu či vést až k sebevraždě. V praktické rovině se projevuje např. nudou, steskem po domově, nespavostí, strachem, napětím, konflikty, psychosomatickými poruchami, podrážděností, záchvaty pláče, úzkostí a přehnanou starostlivostí o kvalitu vody a jídla, čistotu nádobí a oblečení apod. V literatuře se setkáváme s popisem čtyř fází kulturního šoku:

- a. „Líbánky“: počáteční entuziasmus a vzrušení z nepoznaného.
- b. Frustrace: prohlubují se rozdíly, přichází negativní emoce jako podrážděnost a nepřátelství.
- c. Postupné přizpůsobení se: jedinec si zvyká na odlišnosti, snaží se je zvládnout.
- d. Přizpůsobení se: úspěšná adaptace, optimistické naladění jedince.

U každého člověka se kulturní šok projevuje různě a trvá obvykle od jednoho měsíce až do několika let v závislosti na individuálních vlastnostech a zkušenostech člověka, také na míře odlišnosti země, její kultury apod. Šroněk (2000) popisuje tři možnosti, jak se s ním vyrovnat:

- Cynická – jedinec odmítne cestu do zahraničí.
- Pštroší politika – uzavření se do sebe a ignorování okolí.
- Vhodná a důkladná příprava na výjezd (kulturní, jazyková atd.) a snaha zamezit vzniku problémů zapříčiněných kulturními rozdíly.

Nicméně kulturní šok není pouze negativním jevem, představuje normální reakci člověka během adaptace v novém prostředí, který rozšiřuje svůj kulturní obzor, formuje nový obraz světa a osobnostně roste i navzdory možnému stresu. To vše vyžaduje mnoho sil, tento proces však člověka uzpůsobuje žít v neustále se měnícím světě (Sadochin, 2014, Šroněk, 2000, Kolman, 2005).

4.2. BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI

V této části práce se podíváme na základní pojmy z interkulturní komunikace, a to na předsudky, stereotypy a etnofaulismy jako bariéry mající vliv na komunikaci. Se všemi těmito fenomény se lidé setkávají denně ve vzájemných vztazích, ve všech zemích a kulturách. Výše zmíněné jevy hrají velkou roli ve vzájemné komunikaci,

její efektivnosti a úspěšnosti. Mnohdy si je ani neuvědomujeme a vyvozujeme z nich nesprávné úsudky.

4.2.1. PŘEDSUDKY

První možnou bariéru komunikace představují předsudky. Slovo předsudek pochází z latinského slova *praejudicium* a v Psychologickém slovníku (Hartl, Hartlová, 2000, s. 464) je definován jako „předpojatost, názorová strnulost; emočně nabitý, kriticky nezhodnocený úsudek a z něj plynoucí postoj, názor přijatý jedincem nebo skupinou“. Podstatné je také to, že tento negativní postoj vzniká bez adekvátní příčiny, je citově zabarven a přisuzován celé skupině, etniku nebo kultuře, s níž je spojený. Předsudky vznikají v důsledku neúplného anebo zkresleného pochopení objektu, k němuž se váže daná situace. Tímto objektem mohou být lidé, zvířata, věci či představy o nich. V lidské paměti se tyto informace uchovávají jako asociace a domněnky o daném objektu. V odborné literatuře jsou někdy pojmy předsudek a stereotyp uváděny jako totožné, ve většině případů je však autoři rozlišují. Rozdíl spočívá v tom, že předsudky představují pouze negativní až nepřátelský vztah k objektu, kdežto stereotypy mohou být i neutrální až pozitivní. Předsudky se týkají zejména jedinců, kteří se od většiny odlišují určitými specifickými znaky, jež lidé hodnotí negativně (např. barva kůže apod.) Nejznámějšími formami předsudků jsou homofobie, rasismus, sexismus a různé druhy diskriminace. Co se týká původu předsudků a stereotypů, jejich původ není biologický, nýbrž sociokulturní a tyto postoje se mezi lidmi v dané kultuře předávají z generace na generaci. Jedinec si tedy osvojuje určité předsudky v procesu socializace pod vlivem rodičů, přátel, učitelů, známých anebo náboženství, ideologie, médií; nevznikají tedy na základě vlastní zkušenosti jedince. Předsudky mají vliv na každodenní život člověka, ten je jimi zatížen a lidé pak vnímají dané situace na základě předsudků, a ne na základě reality. Lidé, na něž se dané předsudky vztahují, mohou kvůli nim zažívat pocit neklidu či strachu, což může vést k pocitu méněcennosti a ke konfliktům. Změna předsudků představuje náročný, ne však nemožný proces, který vyžaduje čas, zkušenosti, správné informace a snahu. Existují také psychologické metody, jež jsou zaměřeny na nápravu těchto negativních postojů. Záleží tedy na člověku, jaký přístup zvolí (Sadochin, 2014; Průcha, 2010b; Čeněk et al., 2016).

4.2.2. STEREOTYPY

Dalším z řady zmíněných jevů jsou stereotypy. Stejně jako předsudky, tak i stereotypy najdeme v každé kultuře, protože každý člověk má určité představy o jiných národech, jejich vlastnostech apod. Stereotypy mají velký vliv na komunikaci mezi odlišnými kulturami. Stereotyp má poznávací funkci a Leontovič (2003) jej vysvětluje jako zjednodušenou mentální reprezentaci určité kategorie lidí, která zveličuje aspekty podobnosti mezi nimi a ignoruje jejich odlišnosti. V tomto případě se budeme zabývat stereotypy etnickými, tedy zobecněnými představami o typických vlastnostech určitého národa. To, jak vnímáme lidi z odlišných zemí a kultur, je do značné míry ovlivněno našimi vlastními vzorci myšlení a chování, které obvykle nejsou založeny na reálné zkušenosti. Tyto zjednodušené až překroucené pohledy se týkají určitého viditelného znaku, jako např. barvy kůže, vnější odlišnosti, způsobu života, zvyků, hodnot, přírodních jevů, produkce země a jiných vlastností. Příkladem může být popis: Italové – temperamentní, Francouzi – štíhlí, Rusko – zima, Švýcarsko – čokoláda. Stereotypy často bývají emocionálně zbarvené, mohou být jak pozitivní, tak negativní, nicméně obvykle mají záporný podtext. Tyto ustálené představy vznikají v dětství a předávají se z pokolení na pokolení v procesu socializace a inkulturace. Dále má na vznik stereotypů vliv nejbližší okolí jedince, osobní zkušenost, média, poloha země, náboženství, vzdělání, politický systém a historie. Průcha (2010b, s. 68) uvádí nejběžnější české stereotypy národů, a to: „Němci – pilní, pracovití, agresivní; Francouzi – galantní, jednající se šarmem; Italové – hluční, veselí, nespolehliví; Rusové – pohostinní, srdeční, „neevropští“, atd.“ Otázkou však zůstává, zda jsou např. všichni Němci pilní a pracovití, anebo jde pouze o generalizované zjednodušení, které je zároveň neúplné a nesprávné. Podle Bogoljubové a Nikolajevy (2009) etnické stereotypy ve společnosti plní zejména tyto funkce:

- a. Jsou důležitým komunikačním nástrojem, usnadňují přenos mezinárodní zkušenosti.
- b. Jsou indikátorem mezinárodní komunikace (pozitivní/negativní stereotypy).
- c. Pomáhají v orientaci v pohledu na určitý národ a jeho chování.
- d. Jejich znalost umožňuje hledání možných způsobů navázání vzájemných vztahů a spolupráce.
- e. Mají možné využití pro účely propagandy a šíření nepravdivých informací.

Při styku s odlišnou kulturou má jedinec tendenci posuzovat ji z hlediska vlastní kultury (etnocentrická reakce) a vytvořit si tak určitou orientaci v průběhu získávání nové zkušenosti. Stereotypizace je vlastní každému člověku, ale v různé intenzitě. Osvojené stereotypy je proto třeba prověřovat, snažit se o hlubší poznání představitelů daných kultur a zkoumat příčiny odlišného způsobu chování (Sadochin, 2014; Bogoljubová et al., 2009; Šroněk, 2000; Průcha, 2010a, 2010b).

4.2.3. ETNOFAULISMY

Dalším jevem, s nímž se setkáváme v rámci této tematiky, jsou tzv. **etnofaulismy**. Podle Průchy (2010a, s. 65) se jedná o „neoficiální označení používaná příslušníky jednoho etnického či národního společenství pro pojmenování příslušníků jiných etnik, národů, zemí. Mohou mít humorný, lehce zesměšňující charakter – např. „*Němčouři*“ (Němci), „*Ivani*“ (Rusové), „*Frantíci*“ (Francouzi), „*Íčka*“ (Italové).“ Často používaným výrazem je „*španělská vesnice*“ ve smyslu něčeho nepochopitelného, který však neznamena negativní postoj ke Španělům, i když by ho samotní Španělé mohli vnímat urážlivě. Etnofaulismy popisují buď samotný národ, zvyky, jazyk či mentalitu, obvykle se vztahují na imigranty či menšiny. V některých případech však mohou mít pejorativní až hanlivý charakter, v češtině je to např. označení Romů jako „*černé huby*“, nebo řecké označení Čiňanů jako „*širomatides*“ (šikmookáči). Etnofaulismy mohou vést k předsudkům, jejichž četnost a intenzita jejich negativního zabarvení závisí na tom, jak je v zemi vnímáno cizinectví. Obecně vznikají jako reakce na určitou nápadnou odlišnost, odlišnost jazyka, barvy kůže aj. V mnoha případech má na jejich vznik vliv i politika, mezinárodní vztahy, historie dané země a v důsledku toho může docházet i k postupné změně označení a výrazů v daném jazyce (Průcha, 2010a, 2010b).

4.3. ŘEŠENÍ A ZVLÁDÁNÍ INTERKULTURNÍCH ODLIŠNOSTÍ

Pokud se rozhodneme pro řešení a zvládání odlišností různých kultur s cílem dosáhnout úspěšné spolupráce, měli bychom udělat tři hlavní kroky:

- a) Dobře znát cizí kulturu.

I když se v dnešní době prosazuje spíše stírání kulturních rozdílů než jejichž zkoumání, je to základní krok ke vzájemnému porozumění. Souhlasíme s tím, že určité rozdíly v kulturách existují a my je potřebujeme poznat, pojmenovat a zároveň pochopit. Tímto způsobem je také třeba podívat se na naši vlastní kulturu a uvědomit si společné znaky

i rozdíly jak v myšlení, tak i v hodnocení situací, lidí apod. Pro tento účel je nejsnadnější srovnání dvou kultur, tedy metoda kulturních standardů.

b) Respektovat cizí kulturu.

Co znamená mít respekt vůči cizí kultuře? Znamená to, že by všechny kultury měly být na stejné úrovni, žádnou z nich bychom neměli považovat za lepší nebo horší, jelikož každá kultura je jedinečná a obvykle optimální právě pro podmínky, ve kterých se vyskytuje. Musíme přiznat rozdíly mezi nimi, ale neměli bychom je posuzovat a hodnotit.

c) Udělat vstřícný krok k cizí kultuře.

Pokud opravdu chceme dosáhnout úspěšné sociální mezikulturní interakce, měli bychom udělat jakékoliv vlídné gesto vůči našemu partneru. Pro to však musíme znát jeho kulturu i partnera samotného. To ovšem neznamená, že se máme vzdát své vlastní tváře a kulturního zázemí, ale pouze udělat něco, o čem víme, že by to náš partner ocenil. Tato vstřícnost vede k odlehčení a usnadnění vzájemné komunikace a nás to obvykle nestojí hodně námahy (Nový, Schroll-Machl, 1999).

Jak to tedy vypadá v praxi, když se potkají představitelé dvou odlišných kultur? Základem je uvědomění si odlišností a následný návrh řešení. Lidé se přizpůsobují vědomě i nevědomě, v žádném případě by to však neměl být násilný proces. Obě strany by v ideálním případě měly být ochotny a schopny se přizpůsobit. V případě, že nedojde k rovnému vztahu, může být příčinou představa o nadřazenosti a podřízenosti, či představa o postavení silnějšího a slabšího (např. z historického hlediska). Další možné situace, které mohou nastat:

- Nebylo to nutné, a tak se nikdo nepřizpůsobuje.
- Jednostranné přizpůsobení.
- Dvoustranné přizpůsobení.
- Nemožnost přizpůsobení se kvůli nepřekonatelným rozdílům jedné strany.

Obecně můžeme říci, že přizpůsobování se je jednodušší v oblastech jako je etiketa, v případě morálních předpisů je minimální a žádné ve sféře náboženských pravidel. Avšak v důsledku globalizace a početných mezinárodních kontaktů se určité zvyklosti mění (Šroněk, 2000).

INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

Moderní doba vyžaduje od lidí také nové schopnosti a dovednosti. S rozvojem interkulturní komunikace a potřeby jejího zdokonalování proto vznikl termín interkulturní kompetence. Tato dovednost je v různých pracovních nabídkách velmi často vyžadována, a to zejména v multikulturních společnostech, anebo když je cestování a mezinárodní jednání důležitou pracovní náplní. Průcha (2010a, s. 46) ji definuje jako „způsobilost jedince realizovat s využitím osvojených znalostí o specifických národních/etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů.“ V dnešní době tuto kompetenci vyžaduje mnoho profesí, ve kterých se zaměstnanci dostávají do kontaktu s představiteli odlišných kultur. Budovat interkulturní kompetenci lze několika způsoby, a to vlastní iniciativou člověka pomocí interkulturního učení, dále formou hry či skrze jazykový kurz obsahující praktické informace o dané zemi, pro tento účel je také možné využít speciální interkulturní tréninky anebo navozovat interkulturní prostředí. Interkulturní tréninky mohou mít různý cíl, a to:

- Výcvik založený na předání informací: Má informativní funkci, jedná se o sdělování poznatků a zkušeností pomocí videa, grafů, přednášek atd., z kterých plynou konkrétní požadavky na chování a jednání jedinců.
- Výcvik zaměřený na kulturu: Jedná se o představení konkrétní kultury (např. pomocí scénky, videa apod.), jejích vlastností, hodnot, sociálních norem, o ukázkou postupu při řešení konfliktů a následnou analýzu.
- Výcvik zaměřený na komunikaci a interakci: Vyžaduje se dostatečná znalost cizího jazyka, důraz se klade na verbální a neverbální komunikaci během reálného setkání s představitelem cizí kultury prostřednictvím simulace a následné analýzy. Cíl představuje získání zkušeností a vzájemné učení se.
- Výcvik týmové spolupráce: Patří mezi nejnáročnější z tréninků, jde o budování týmové spolupráce mezi lidmi odlišných kultur s cílem vzájemné tolerance, pochopení a celkové harmonizace skupiny. Účastníci řeší konkrétní zkušenosti, problémy a hledají možná řešení ke spokojenosti obou stran.
- Kulturní asimilátor: Je metodicky náročný, kombinuje výklad, informace i diagnostiku účastníka. Jedná se o popis interkulturních setkání, během kterých došlo k selhání komunikace. Účastník následně vybírá ze čtyř možností

vysvětlení dané situace, kdy jedna je správná. Poté následuje analýza a vysvětlení situace. Účastníci se tak učí a poznávají cizí kulturu skrze vlastní diagnostiku. Tato metoda vznikla v USA, což představuje určitou míru nepoužitelnosti v zemích mimo ni, nicméně je obecně považována za slibnou metodu.

Výsledkem tréninků je interkulturně kompetentní osoba, která v interkulturním prostředí chápe odlišnosti jiné kultury, je schopna přiměřeně reagovat, řešit úkoly, a to všechno, aniž by ztratila vlastní kulturní identitu (Nový, Schroll-Machl, 1999; Průcha, 2010a; Bobáková, 2004).

5. APLIKACE HOFSTEDEHO KULTURNÍCH DIMENZÍ NA VYBRANÉ ZEMĚ

V následující části práce budeme věnovat pozornost třem vybraným státům, a to Rusku, České republice a Velké Británii. Nejdříve se podíváme na základní informace o těchto zemích.

Ruská federace: Vznikla 25. 12. 1991 rozpadem SSSR. Rusko je v současné době světovou velmocí. Je největším státem světa o rozloze 17 075 400 km², leží ve východní části Evropy a severní části Asie. Státním zřízením je parlamentní republikou s dvoukomorovým parlamentem. Prezident jmenuje předsedu vlády a je volen přímým hlasováním. Federaci tvoří 85 samostatných subjektů, z toho 22 republik, 3 města federálního významu (Moskva, Petrohrad, Sevastopol), 9 krajů, 46 oblastí, jedna autonomní židovská oblast a 4 autonomní okruhy. Počet obyvatel je cca 146,8 milionu (k 1. 1. 2017). Rusko má 11 časových pásem od UTC+2 do UTC+12. Hlavní město je Moskva (časové pásmo UTC+3). Úředním jazykem federace je ruština. Ruskou měnou je ruský rubl (RUB). V zemi žije okolo 180 národností s největším zastoupením Rusů (77 %), dále pak Tataři a Ukrajinci. Z hlediska náboženství v zemi převažuje pravoslavné křesťanství (73 %), přibližně 14 % obyvatel je bez vyznání (BusinessInfo, 2017, online).

Česká republika: Vznikla rozdělením Československa 1. 1. 1993. Tento vnitrozemský stát leží ve střední Evropě a má rozlohu 78 866 km². Česko je republika s dvoukomorovým parlamentem. Hlavou státu je prezident, výkonnou moc má vláda. Časové pásmo země je UTC+1 (středoevropský čas). Hlavním městem je Praha. Českou měnou je česká koruna (CZK). Úředním jazykem je čeština. Stát je národnostně jednotný a ekonomicky vyspělý. Počet obyvatel je podle Českého statistického úřadu (2018, online) 10,5 milionu (k 30. 9. 2017). Co se týká náboženství, Česko patří k nejvíce ateistickým zemím Evropy, okolo 39 % obyvatel je bez vyznání. Nejrozšířenějším náboženstvím je křesťanství s nejvyšším podílem římskokatolické církve (39 %) (Pražský hrad, 2018, online).

Velká Británie: Vznikla 1. 11. 1707. Je to ostrovní stát o rozloze 242 495 km² patřící k severozápadní Evropě. Státním zřízením Spojeného království Velké Británie a Severního Irska je parlamentní konstituční monarchie. Sestává z Anglie, Walesu, Skotska, Severního Irska a přilehlých ostrovů. Společnost je rozdělena na vrstvy, mezi nimiž jsou velké rozdíly. Hlavou státu je královna, která je oblíbená a respektovaná,

v zemi se dodnes udělují šlechtické tituly. Ekonomicky země patří k nejrozvinutějším státům světa. Leží v časovém pásmu UTC+0 (Greenwichský čas / západoevropský čas). Počet obyvatel království je okolo 65 milionů (červen 2016). Největší zemí Velké Británie je Anglie, která má 48 milionů obyvatel. Kromě Britů žije v království mnoho Evropanů i mimoevropských přistěhovalců. Hlavním městem je Londýn. Úředním jazykem je angličtina, v určitých oblastech se používá waleština a gaelština. Z hlediska náboženství převládá příslušnost ke křesťanství (59 %), z toho nejvyšší procento k anglikánské a následně římskokatolické církvi, bez vyznání je 31 % obyvatel. Britskou měnou je libra šterlinků (GBP). V roce 2017 byl oficiálně zahájen odchod Spojeného království z EU jako první země vůbec (BusinessInfo, 2018, online).

V teoretické části práce jsme se zabývali teoretickým vymezením Hofstedeho kulturních dimenzí:

- vzdálenost k moci
- individualismus vs. kolektivismus
- maskulinita vs. feminita
- vyhýbání se nejistotě
- dlouhodobá vs. krátkodobá orientace
- zdrženlivost vs. požitkářství.

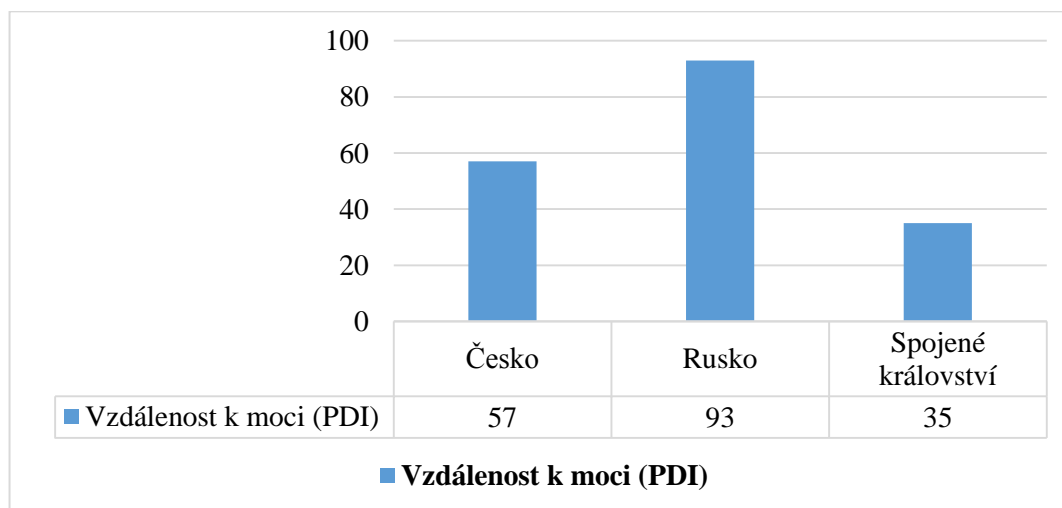
Zjistili jsme, že pouhá znalost jazyka je pro efektivní mezikulturní komunikaci nedostačující, proto je potřeba znát jak vlastní kulturu, tak kulturu cizí. V této části práce se proto budeme věnovat aplikaci těchto dimenzí na vybrané společnosti Česka, Ruska a Velké Británie. Tyto hodnoty nás interesují proto, abychom zjistili, jak se promítají do komunikace, chování, jednání a vzájemné interakce mezi těmito státy. Díky aplikaci tohoto modelu se budeme moci lépe orientovat v odlišnostech zkoumaných národů. Aplikace 6-D modelu spočívá v uvedení indexu dané kultury, který je příznačný pro danou kulturní dimenzi. Hovoříme zde o škále 100 bodů s krajními hodnotami dimenzí 0 pro nejnižší hodnotu indexu a 100 jako nejvyšší hodnotou indexu. Hodnoty všech tří zemí budou pro větší přehlednost znázorněny v grafech, nejdříve zvlášť pro každou dimenzi a na konci v jednom souhrnném grafu pro všechny dimenze všech tří zemí. Je nutné podotknout, že výsledky výzkumu představují určitou průměrnou hodnotu, proto je nelze brát jako neměnný fakt, charakteristický pro každého představitele dané společnosti. Jedná se tedy o pravděpodobné chování, které je možné

očekávat, vždy je však možná určitá odchylka. Dalším důležitým faktem, jenž je hoden zdůraznění, je skutečnost, že Hofstedeho výzkum nezahrnoval země bývalého sovětského svazu, nicméně na webové stránce Hofstedeho výzkumného centra jsou uvedeny odhady pro tyto země, v našem případě pro Rusko, budeme tedy využívat tyto údaje. Popis k jednotlivým zemím bude vycházet z informací ze zmiňované webové stránky pro všechny zkoumané země, pro Českou republiku také z lokálního výzkumu Hofstedeho dimenzí Jaroslava Světlíka - Marketing pro evropský trh (2003) a z učebního textu Mileny Bočánkové - Intercultural Communication (Bočánková et al., 2010), pro Rusko z učebního textu S. Mjasojedova - Основы кросс-культурного менеджмента (2003) a knihy Alexandra Ardichviliho - Ethical Business Cultures in Emerging Markets (2017), pro Anglii z textu Bočánkové a publikace Simona Bootha - Culture and Leadership Across the World (Chhokar et al., 2007).

5.1. VZDÁLENOST K MOCI (PDI)

První dimenzí, kterou budeme zkoumat, je rozpětí moci. Klíčovou otázkou je, do jaké míry je nerovnoměrné rozdělení moci očekáváno a akceptováno těmi lidmi, kteří mají menší moc. Hodnoty indexů rozmezí moci Česka, Ruska a Velké Británie jsou značně odlišné a predikují tak rozdílné znaky.

Graf 1: Vzdálenost k moci *Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com*



Česká republika dosahuje nadprůměrné hodnoty vzdálenosti k moci, a to skóre 57. Z vybrané trojice zemí s ohledem na skóre stojí uprostřed. Díky Hofstedeho poznatkům můžeme říci, že v zemi je preferována hierarchická struktura. Češi akceptují, že každý jedinec má ve společnosti své vlastní místo a že zde fungují určitá pravidla, která je potřeba dodržovat. Pozice ve firmách jsou hierarchicky určeny, šéf zadává

pokyny svým podřízeným a ti se je snaží plnit. Nerovnost ve formě hierarchie je tedy očekávána. Funkce v podniku odráží určitý status, znalosti a finanční ohodnocení. Benevolentní autokrat představuje v české firmě status ideálního šéfa. Při řešení konfliktů zaměstnanci obvykle zaujmou pasivní nebo kritickou pozici, v případě vážnějších otázek dokážou zaujmout pozici rivalskou. Na druhé straně Češi respektují takovou moc, která zároveň odráží přirozenou a morální autoritu a je spojena s odbornými znalostmi. Během interkulturní komunikace je proto nutné zohlednit to, že v České republice je nadprůměrné rozpětí moci.

Druhou zemí, na kterou budeme Hofstedeho model aplikovat, je Ruská federace. V případě Ruska bylo dosaženo vysokého indexu 93, jenž se blíží k maximální hodnotě. Tato hodnota znamená velmi velkou vzdálenost k moci a velkou vzdálenost mezi hierarchicky uspořádanými pracovníky. Podřízení pracovníci nemají nárok vyjadřovat svůj názor při řešení vzniklých situací ve firmě. Potvrzuje to i skutečnost, že v Ruské federaci je extrémně velká míra centralizace moci. V oblasti financí se to odráží tak, že 2/3 veškerých zahraničních investic putují do Moskvy. V Moskvě je tak soustředěno 80 % veškerého finančního potenciálu země. Tato velká vzdálenost mezi těmi s malou mocí a těmi s velkou mocí vede ke zvyšování důležitosti symbolů společenského statusu, který ovlivňuje chování a obchodování. Rusko je tedy podle skóre dimenze vzdálenosti k moci zemí, kde se ve velké míře akceptuje a očekává nerovné rozdělení moci. V podnicích vládne strmá hierarchie, platové rozdíly mezi různými stupni hierarchie jsou značné. Na toto vysoké rozpětí moci má vliv náboženství a historie, kdy lidé kvůli velkým politickým změnám a velkému rozpětí moci hledali mocné panovníky, kteří by mohli zajistit určitou stabilitu.

Spojené království dosáhlo z řady zkoumaných zemí nejnižšího indexu 35, což svědčí o nízké vzdálenosti k moci a o rovnosti ve společnosti. Nerovnost mezi lidmi je nežádoucí a měla by být minimalizována. Po druhé světové válce se zmenšila tvrdost systému. Hodnota tohoto indexu byla nižší pro vyšší společenskou třídu, ale vyšší pro dělnickou třídu. Na první pohled se hodnota indexu jeví jako neslučitelná s britským třídním systémem, jenž potvrzuje, jak důležité je prostředí, z něž člověk pochází, na druhé straně však v britské kultuře najdeme hluboké přesvědčení, že prostředí/místo, kde se člověk narodí, nedeterminuje, kam se v životě může dostat. Britové mají smysl pro fair play a věří, že s lidmi by se mělo zacházet jako s rovnými a že se mohou postavit za svá práva. Legislativa chrání etnické menšiny, lidé mají možnost se zapojit

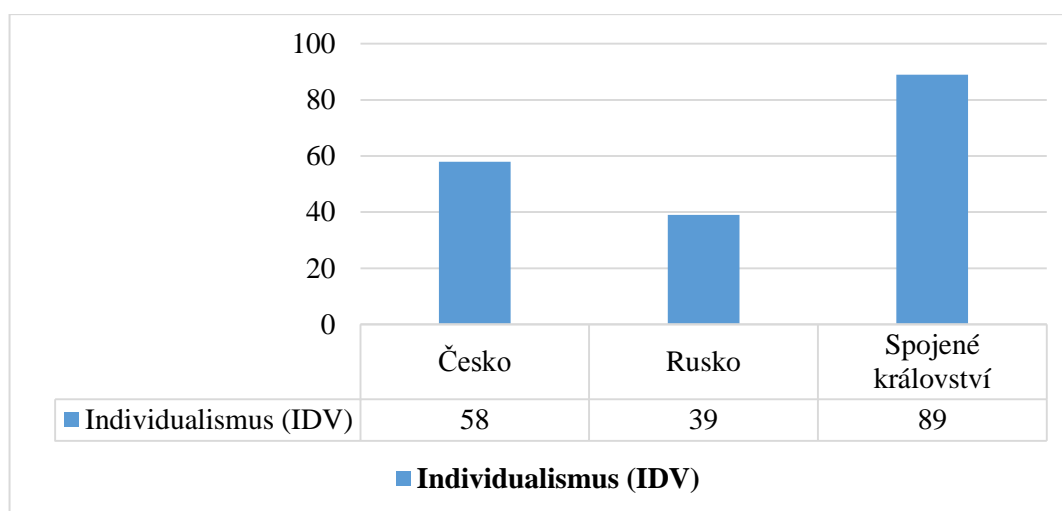
do rozhodovacího procesu. V pracovním prostředí se to projevuje plochou organizační strukturou, tykáním zaměstnanců s manažery. Na poradách má možnost se vyjádřit i méně zkušený pracovník. Důraz je kladen na týmovou práci, která přináší pozitivní výsledky.

5.2. INDIVIDUALISMUS VS. KOLEKTIVISMUS (IDV)

Druhou Hofstedeho dimenzí je míra individualismu v zemi. Důležitou otázkou v tomto případě je, jak jsou na sobě závislí členové dané společnosti. Znovu můžeme konstatovat, že hodnoty pro zkoumané země reflektují značné rozpětí hodnot mezi sebou, podíváme se tedy na bližší informace.

Graf 2: Individualismus

Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com



V případě České republiky nebylo dosaženo jednoznačného určení, díky lehce nadprůměrnému skóre 58 se Česká republika řadí spíše mezi individualistické země. V takových společnostech je důležitá nezávislost, samostatnost, zodpovědnost a schopnost postarat se o sebe samého a o nejbližší rodinu. Představitelé těchto zemí nemají rádi, když jsou kontrolováni silnějšími nebo dominantními jedinci. Přijetí do zaměstnání a otázka povýšení by měly záviset pouze na zásluhách, vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je smlouva, která je oboustranně výhodná. Přijetí do zaměstnání závisí na odbornosti a výkonnosti. Změna zaměstnání je běžná kvůli výhodnější nabídce, osobní vztahy jsou druhořadé. Na druhé straně však můžeme tvrdit, že Česko je jakousi kombinací individualismu a kolektivismu. Kolektivismus se projevuje v tom, že se neodděluje soukromí a pracovní sféra, ovšem i přesto je třeba stanovit pravidla a normy, které regulují vztahy na pracovišti. Tato kombinace obou pólů

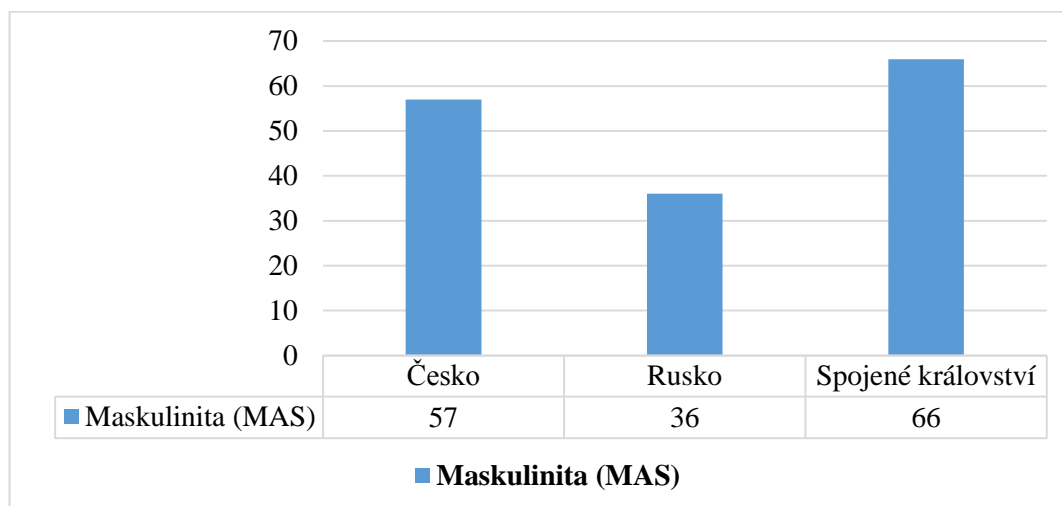
má historický kontext, jako důsledek ideologického působení v zemi ve druhé polovině dvacátého století. Ve výsledku lze tuto situaci popsat tak, že u starších lidí se spíše projevuje kolektivismus, u mladých lidí individualismus.

Podle výsledků Hofstedeho výzkumu se Rusko se svým nízkým skóre 39 řadí jednoznačně ke kolektivistickým zemím, což se často projevuje i v jazyce, kdy se při popisování skutečností a vztahů častěji užívá zájmena „my“ než „já“. Kolektivismus můžeme označit jako základní charakteristiku země, historicky podmíněnou životem v obščinách ve starověku a komunismem. Pro Rusy jsou rodinné, přátelské a sousedské vztahy velmi důležité pro každodenní život a jeho zvládnání. Můžeme říci, že vztahy obecně mají velmi významnou roli, v podnikání mohou právě dobré vztahy posunout spolupráci a jednání na vyšší úroveň. Šéfové hájí zájmy skupiny, na pracovišti je podstatná harmonie. Osobní kontakt, důvěra a autenticita jsou vždy pozitivně hodnoceny. Díky tomu používají implicitní styl komunikace. U mladší generace lze již pozorovat malé změny v tomto chování, jedinci usilují o vlastní úspěchy a začínají myslet více individualisticky.

Vysoký index 89 ve srovnání s Českou republikou a Ruskem pro Spojené království znamená velmi vysokou míru individualismu v zemi. Velká Británie dosáhla jednoho z nejvyšších skóre v této dimenzi. Tento výsledek může být determinován historickým právním systémem a kapitalismem, nyní posílen liberalismem. Mezi základní charakteristiky Britů tedy patří ochrana soukromí a individualismus. Již od dětství jsou vychováváni k tomu, aby mysleli za sebe, používali vnitřní úsudek při rozhodování. Dále aby zkoumali svůj vlastní životní cíl, ambice a to, jak mohou obohatit společnost a prosadit se, jelikož osobní naplnění je v životě člověka zásadní. Pro své pracovní úspěchy jsou často ochotni obětovat svůj volný čas a rodinu. Země tohoto typu se v důsledku tohoto faktoru rychle ekonomicky rozvíjí.

5.3. MASKULINITA VS. FEMINITA (MAS)

Třetí dimenze řeší míru maskulinity v zemi. Podstatnou otázkou zde je, jaká je motivace lidí, zda je to touha být nejlepšími (maskulinita) anebo mít rádi to, co děláme (feminita). V této dimenzi nebyly zaznamenány krajní hodnoty indexů u zkoumaných zemí.

Graf 3: MaskulinitaZdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com

Česká republika dosáhla v této dimenzi skóre 57, čímž se řadí spíše k maskulinním společnostem, nejde o jednoznačnou hodnotu. V takových zemích se klade důraz na práci, rovnost, konkurenceschopnost a výkon. Manažeři jsou asertivní a rozhodní. Konflikty se obvykle řeší přímou cestou. Zde se Bočánková a Světlík odchyľují od Hofstedeho výsledků a podle jejich výsledků lokálních výzkumů Česko řadí k femininním společnostem. Role muže a ženy v rodině jsou více méně jasně určeny. Muž je spíše racionální, objektivní a zajišťuje materiální potřeby rodiny, žena se stará o domácnost a děti, tvoří „teplo domova“. V pracovní oblasti jsou dobré mezilidské vztahy důležitější než dosažení úspěchů. Na pracovišti se však setkáme i se závistí a pomluvami, žárlivostí na úspěchy jiných. V otázce kritiky převažuje nepřímá kritika, kdy se špatný výsledek práce automaticky negativně přenáší na osobu, která za ním stojí. Češi preferují stabilitu, vzájemnou solidaritu, dodržování pravidel slušného chování a skromnost, tedy nevyzdvihování své výjimečnosti. Co se týká řešení problémů, je lépe jim předejít anebo je následně řešit v rámci slušnosti, konsenzu a kompromisu. Každý by měl přispívat k pozitivnímu sociálnímu klimatu a k dobrým vzájemným vztahům.

Na první pohled možná trochu překvapující hodnota nízkého indexu 36 řadí Rusko k femininním společnostem. Výše jsme zmínili, že se v Rusku ve velkém užívají symboly společenského statusu, ten je sice velmi důležitý, platí to však spíše v souvislosti se vzdáleností k moci. Rusové častokrát podceňují své schopnosti či úspěchy, jsou skromní, solidární, a i od významných osobností se očekává určitá skromnost v životním stylu. Nadřazené chování je akceptováno pouze od nadřízených, jinak není tolerováno. Odměňování v práci je obvykle rovné. V sociálních rolích není

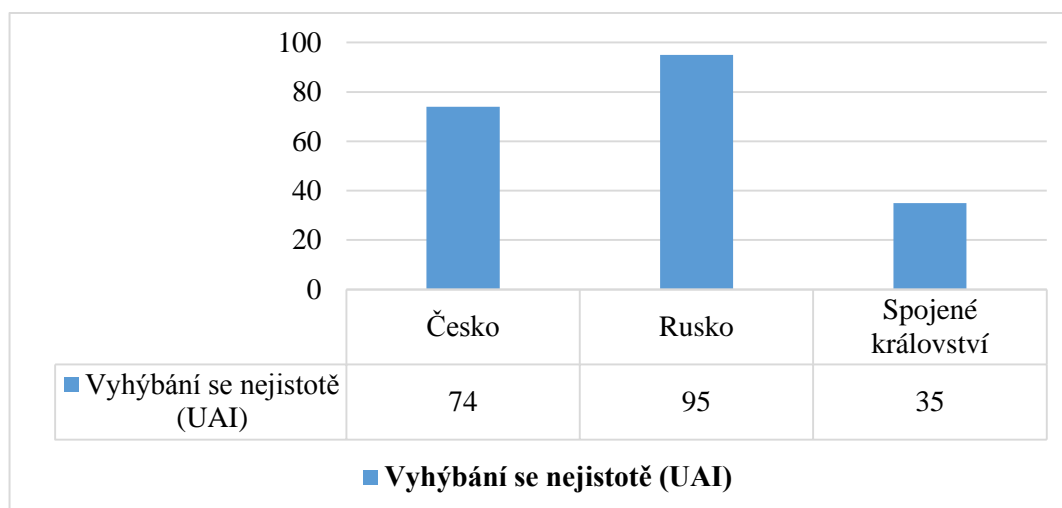
výrazně odděleno pohlaví muže a ženy. Konstatujeme tedy, že péče o druhé, vzájemné vztahy a kvalita života jsou důležitými hodnotami pro šťastný život.

Se skórem 66, vyšším než u obou předešlých zemí, patří Velká Británie k maskulinním společnostem, což znamená orientaci na výkon a úspěch. Souvisí s tím i vysoký index individualismu a toho, že lidé „žijí, aby pracovali“. Navenek u lidí působí vlastnosti jako skromnost a podceňování, avšak vnitřně přetrvává hodnotový systém orientace na úspěch. Čas je považován za cennou komoditu, oceňována je přesnost a dodržování termínů. Kariéra, soutěživost, úspěch a ocenění jsou podstatnější než skromnost a dobré vztahy. Co se týká role muže a ženy, preferuje se rovnost příležitostí. Názor, že žena by měla být doma a starat se o domácnost, je nyní již zastaralý.

5.4. VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ (UAI)

Čtvrtá Hofstedeho dimenze pojednává o vyhýbání se nejistotě v zemi. V této dimenzi je rozhodující, jaký vztah mají lidé k budoucnosti, k neznámým a nejednoznačným situacím a do jaké míry se jim snaží vyhýbat. Skóre této dimenze dosahují jak velmi vysokých, tak i nižších hodnot.

Graf 4: Vyhýbání se nejistotě Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com



Vysoké skóre 74 řadí Českou republiku mezi země s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě. Češi tedy mají tendenci vyhýbat se neznámým a nejednoznačným situacím a riziku. V těchto zemích jsou potřebná pravidla, jasné vztahy, stabilní struktury, normy, regulace, i když ne vždy fungují. Na druhé straně však Češi potřebují v těchto pravidlech vidět určitý smysl a musí mít jistotu, že jsou platná pro celou skupinu. Důležitá je tvrdá

práce, proto lidé často pracují ve stresu. Čas jsou peníze, konflikty nejsou žádoucí, lidé mají tendenci tvrdě pracovat a být zaneprázdnění. Převládá konzervatismus, rigidita v názorech na svět, lidé mají velkou potřebu bezpečí, jistoty a uznání. Specifickou vlastností Čechů je schopnost improvizace, která je v některých zemích považována za projev nepřipravenosti, v tomto případě jde však o projev flexibility, odbornosti a vynalézavosti. Znamená to tedy, že pravidla představují určitý rámeček, ve kterém se lidé mohou pohybovat, ale jinak věci řeší podle sebe a své výjimečnosti. S touto dimenzí je spjata i schopnost adaptability Čechů. Historický vývoj země podmínil schopnost lidí se rychle přizpůsobovat novým podmínkám, systému a autoritě s cílem přežít a udržet si vlastní identitu.

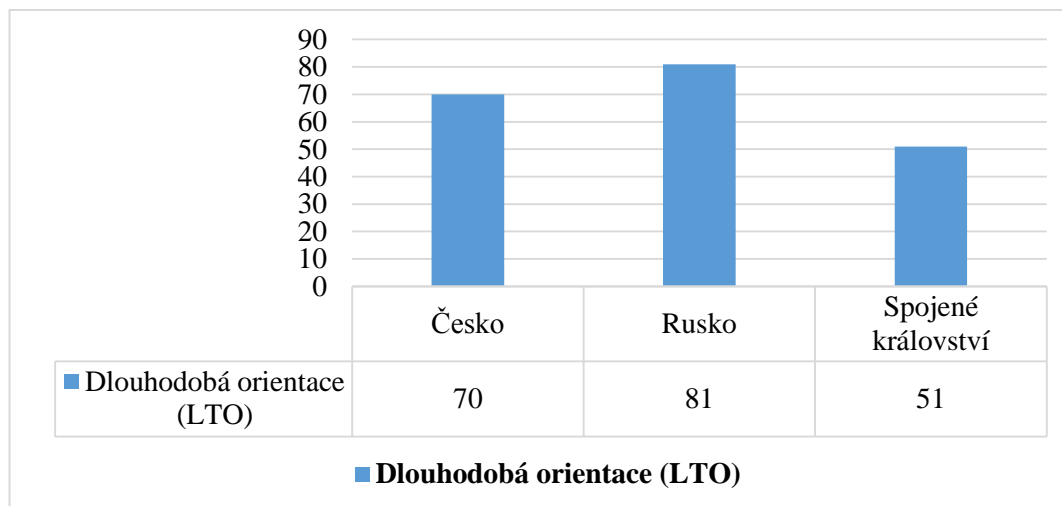
Rusko, podobně jako Česko, v této dimenzi dosáhlo velmi vysokého skóre 95, to značí sklon k silnému vyhýbání se nejistotě v zemi, což je determinováno historickými událostmi. Lidé se cítí být ohroženi vágními situacemi. Právě kvůli tomu v zemi mají jednu z nejsložitějších byrokracií na celém světě. Konverzace se vyznačuje vysokým komunikačním kontextem. Při kontaktu s neznámými lidmi si drží odstup a chovají se formálně, čímž projevují respekt a úctu, ale zároveň ostražitost a nedůvěru. Toto vysoké skóre se projevuje např. častým detailním plánováním a brífinky. Prezentace připraví buď pečlivě a podrobně, anebo vůbec, v tomto případě pak věnují značnou pozornost budování sociálních vztahů.

Spojené království, na rozdíl od předešlých dvou zemí, v této dimenzi dosáhlo nízkého skóre 35 a platí tedy, že se zde lidé nebojí neznámých a nejednoznačných situací a berou je jako výzvu. Ve Velké Británii se plynule modifikují zákony a vládní struktury. Nevadí jim, když neví, co přinese budoucnost. Se vším se lze vypořádat v průběhu, kdy se mohou objevit nové informace, případně mohou přijít určité změny. Souvisí to i s individualismem, ve společnosti existuje málo pravidel, ale ta existující se opravdu dodržují. V pracovní sféře se toto skóre projevuje tak, že Britové více využívají neformální a pružný přístup. Nejdříve si samozřejmě určí hlavní cíl jednání, kterého chtějí dosáhnout, jeho průběh však bude proměnlivý, flexibilní a bude se odvíjet od aktuálních okolností, příležitostí, kreativity apod. Berou na sebe případná rizika. Inovace a rychle se rozvíjející odvětví jsou pro ně velmi důležité, protože je pro ně typické nadšení pro nové věci.

5.5. DLOUHODOBÁ VS. KRÁTKODOBÁ ORIENTACE (LTO)

Pátá dimenze 6-D modelu zkoumá pragmatismus a normativismus. Dimenze dlouhodobé anebo krátkodobé orientace řeší, jak společenské vazby minulosti propojovat s přítomností a budoucností a na kterou vazbu se zaměřit. Indexy všech třech zemí se v tomto případě vyšplhaly nad střední hodnotu.

Graf 5: Dlouhodobá orientace *Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com*



Česká republika se skóre 70 patří mezi pragmatické společnosti s orientací na budoucnost. Pojetí pravdy se zde odvíjí od situace, kontextu a času. Lidé jsou přizpůsobiví, mají tendenci spořit, investovat, dobře hospodařit a vytrvale si jít za svým. Důležitá je pro ně čestnost a zachování tradic. Podle informací Bočánkové však Česko patří k zemím s krátkodobou orientací, kde je kladen důraz zvláště na přítomnost. Světlíkův výzkum prokázal střední hodnotu této dimenze, nelze proto jednoznačně popsat národní tendenci.

K zemím s pragmatickým způsobem uvažování se kromě Česka podle Hofstedeho řadí také Rusko, neboť dosáhlo vysokého skóre 81. Během sovětského režimu převažovalo dlouhodobé plánování. Tento princip orientace na budoucnost zde můžeme vnímat i v současnosti, pro Rusy je dále klíčové zachovávání tradic, přizpůsobivost a praktická úspěšnost, naopak zde není potřeba zdůvodňování a vysvětlování dějů různých skutečností. Život je natolik složitý, že jej není možné zcela pochopit. Rusové jsou přizpůsobiví a dbají na plnění společenských norem.

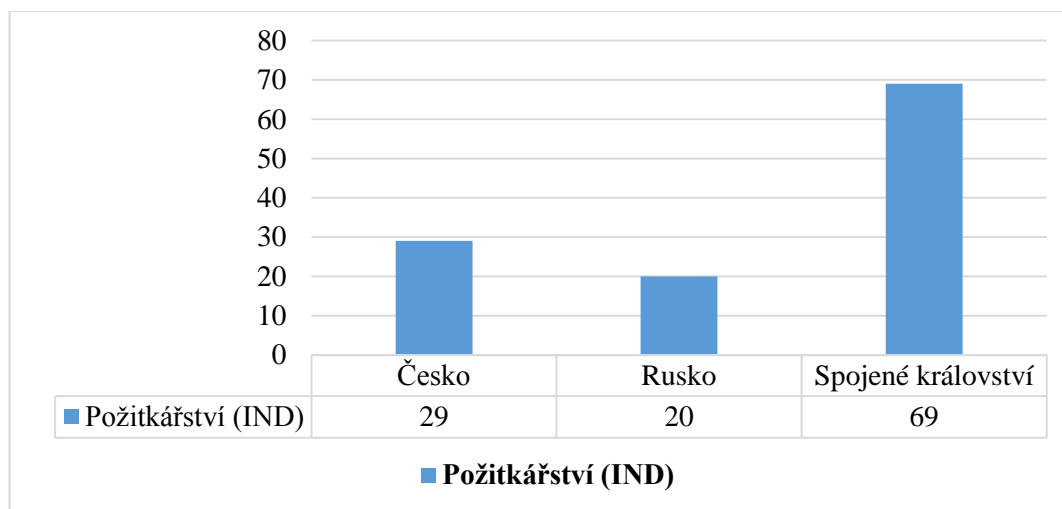
V případě této dimenze Velká Británie dosáhla skóre 51, což je střední hodnota, tudíž nemůžeme určit dominantní preferenci pro tuto zemi. Obecně však můžeme říci,

že západní společnosti jsou spíše krátkodobě orientované, zaměřené na okamžité řešení problémů a okamžité výsledky. V zemi je uznáván individualismus, rovnost a kreativita. Velká Británie je zemí inovací a změn, zvyky a tradice se každým rokem mění. Britové mají univerzalistické smýšlení, žijí v souladu s pravidly, se striktními koncepty toho, co je dobré a co špatné, aplikovatelnými ve všech situacích. Mají také tendenci věci řešit postupně po částech a co nejrychleji, řešení přítomnosti a aktuálních věcí jim zabírá dost času, což taky může indikovat sklon ke krátkodobé orientaci, kde čas jsou peníze.

5.6. ZDRŽENLIVOST VS. POŽITKÁŘSTVÍ (IND)

Poslední zkoumanou dimenzí je míra zdrženlivosti v zemi. Socializace je v životě člověka nevyhnutelným procesem. Tato dimenze řeší otázku, do jaké míry jsou jedinci na základě své výchovy schopni ovládat své touhy a impulsy. Podle výsledků výzkumu vidíme markantní rozdíl mezi Spojeným královstvím na straně jedné a Českou republikou a Ruskem na straně druhé.

Graf 6: Požitkářství *Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com*



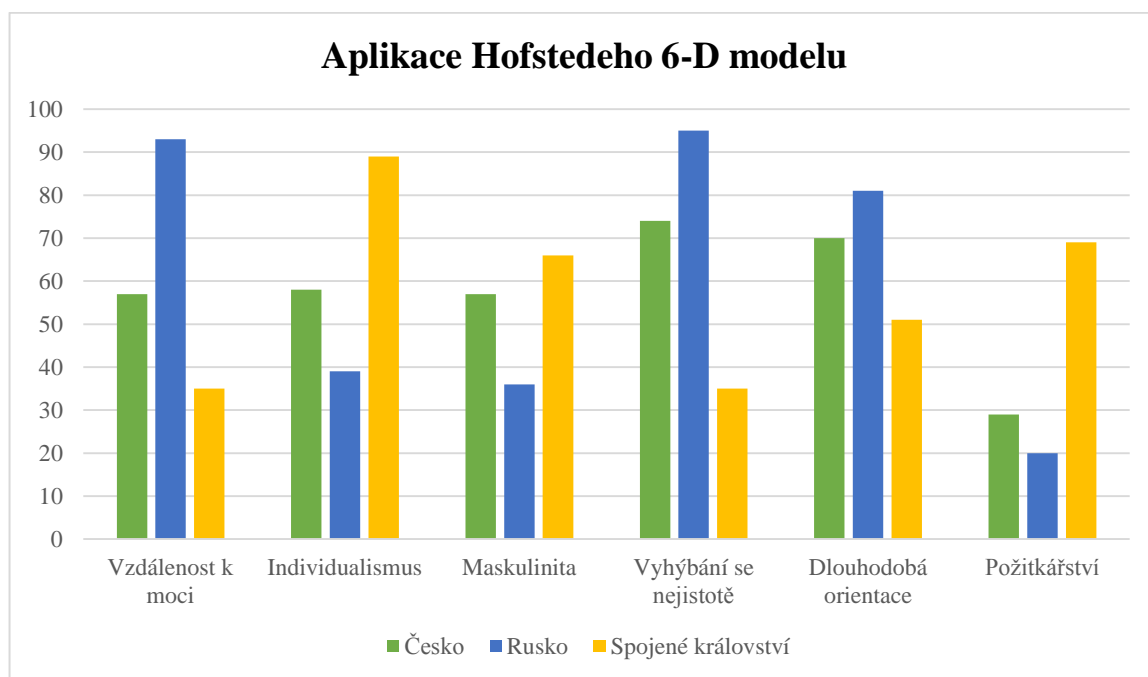
Nízké skóre 29 pro Českou republiku znamená příslušnost ke zdrženlivým národům. Tyto národy mají sklon k cynismu a pesimismu, nekladou důraz na volný čas a kontrolují uspokojování svých tužeb. Češi vnímají, že jejich jednání je omezeno normami a požitkářství považují za poněkud špatné, je lepší být střídmy a rezervovaný.

Podle nízkého skóre pro Rusko, které dosahuje čísla 20, můžeme konstatovat, že také patří ke zdrženlivým národům. Rusové tedy silně kontrolují své touhy a impulsy a vždy se snaží respektovat a dodržovat pravidla a zásady. Velkou roli zde sehrává

i pravoslavné náboženství, které různými pravidly a zvyklostmi ovlivňuje životy křesťanů.

Hodnota indexu 69 pro Velkou Británii znamená příslušnost k požitkářským zemím. V těchto společnostech si lidé cení zejména svobody projevu a kladou důraz na volný čas a jeho náplň a nemají problém do něj investovat, i kdyby proto museli o něco více pracovat. Lidé mají optimistický přístup, obecně chtějí naplňovat své touhy, bavit se a užívat si života. V pracovním životě preferují flexibilní práci a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. V práci je přípustné chovat se neformálně a občas nebrat věci příliš vážně.

Graf 7: Aplikace Hofstedeho 6-D modelu *Zdroj: Vlastní zpracování z www.hofstede-insights.com*



Z pohledu na souhrnný graf můžeme konstatovat, že u prvních tří dimenzí se Česká republika pohybovala u středu stupnice hodnot, což svědčí o nejednoznačné příslušnosti k jednomu či druhému pólu. Ve většině dimenzí zaujalo Česko stejný výsledek hodnoty indexu jako Rusko. Výsledky hodnot u České republiky a Spojeného království se shodovaly v polovině dimenzí, neshodovaly se tedy ve třech. Při srovnání hodnot indexů Hofstedeho dimenzí Ruska a Spojeného království vidíme téměř absolutní protiklad u všech dimenzí kromě dlouhodobé orientace, kde nebylo možné určit

jednoznačné skóre pro Spojené království. Tento výsledek signalizuje poměrně velkou odlišnost v kulturním chování daných zemí, nicméně postupně dochází ke změnám vlivem světové globalizace. Na závěr musíme podotknout, že se skóre jednotlivých zemí působením přirozených změn časem mění. Dalším důležitým faktem je koexistence zástupců různých náboženství a národností v daných zemích, jejichž chování se může odlišovat od průměrných hodnot. Jde tedy pouze o obraz určitých obecných tendencí v daných společnostech.

6. APLIKACE KULTURNÍCH STANDARDŮ NA VYBRANÉ ZEMĚ

Na základě teoretických poznatků o kulturních standardech budeme v této kapitole zkoumat české, ruské a anglické kulturní standardy (Anglie, jako největší zástupce Spojeného království). Touto problematikou se zabývali autoři Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (1999; 2005), kteří uskutečnili případovou studii aplikovanou na Česko a Německo, díky níž odvodili kulturní standardy pro širší škálu zemí.

6.1. ČESKO

Nový a Schroll-Machl aplikovali kulturní standardy na Českou republiku a na základě výsledků své práce vymezili tyto standardy: vztahová orientace; podceňování struktur a improvizace; simultánnost; kontrola zaměřená na lidi; prolínání různých životních sfér; silný kontext v komunikaci; vyhýbání se konfliktům a oscilující sebejistota. Na každý z těchto standardů se podíváme podrobněji. Jejich vývoj ovlivnila zejména malá velikost národa a krátká historie státu.

Vztahová orientace

Tento standard popisuje orientaci lidí během vzájemné interakce. Zjistilo se, že Češi jsou více orientováni na mezilidské vztahy než na věcný obsah jednání. V praxi to znamená, že dávají důraz na osobní styk, dobrou atmosféru, důvěru, nekonfliktní komunikaci, neformální komunikační styl, udržování dobrých vztahů a vzájemných sympatií. Předmět interakce je obvykle až druhořadý. Díky všemu výše zmíněnému může být poté následná spolupráce příjemnější a snazší. V případě, že jednájí s blízkým nebo známým člověkem, se bude průběh jednání o něco odlišovat. Sociální vztahy jsou v tomto případě stěžejní.

Podceňování struktur a improvizace

Na základě tohoto standardu platí, že Češi upřednostňují improvizaci před určenými strukturami. V některých zemích je improvizace pouze krajním řešením a projevem nepřipravenosti a neprofesionality. V tomto případě jsou ale lidé na improvizaci hrdí, zejména proto, že je projevem vnitřní svobody člověka, kreativity, flexibility, suverenity a schopnosti člověka poradit si v různých nečekaných situacích. Existující a známé struktury jsou hodnoceny negativně. Různé plány a struktury jsou pro ně spíše omezením než pomocí. Zákony, pravidla a normy jsou obvykle odmítány,

šikovnost jedince spočívá ve schopnosti je obejít. Pro člověka je důležitý pocit vlastní svobody a hrdosti. Češi také zpochybňují všechno nové a nepoznané, je proto potřebné to nejdříve prozkoumat.

Simultánnost

Daný standard je zaměřen na organizaci úkolů jednotlivce. Češi v tomto případě preferují simultánnost, tedy synchronní přístup k času. Znamená to, že preferují děláni více věcí najednou. Určené pořadí pro ně není důležité a mění se v závislosti na aktuální situaci a na schopnostech člověka. Souvisí s tím i předešlý standard improvizace. Pokud nejsou pod tlakem a nemají stanovený přesný termín ukončení práce, nejsou tak cílevědomí a nesnaží se tolik, jako když na ně nátlak působí.

Kontrola zaměřená na lidi

V tomto případě se jedná o preferenci kontroly orientované na lidi či na pravidla. Pro českou zemi platí standard kontroly zaměřené na lidi. Znovu se vracíme k důležitosti osobních vztahů, která čas od času vyžaduje porušení stanovených abstraktních pravidel. Dodržování pravidel je méně důležité než přátelství, vzájemné vztahy a uchování si osobní nezávislosti a suverenity. „Koneckonců platí: člověk respektuje pravidla pouze tehdy, když je nelze obejít, připadají mu subjektivně rozumná, nebo když mu přinášejí určité výhody“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 192).

Prolínání různých životních sfér

V teoretické části jsme popisovali specifickou a difuzní kulturu. Rozdíl spočívá v tom, zda člověk v dané kultuře odděluje specifické oblasti svého života, anebo je bere komplexně, tedy difuzně. Pro českou populaci platí difuznost, tedy prolínání různých oblastí života a osobnostních hledisek. Jedná se o směšování pracovního a volného času, racionálních projevů a emoční stránky, vlastní osobnosti a pracovní role, formálních a neformálních struktur. Z toho vyplývá, že dochází k prostupování sfér téměř ve všech sociálních situacích.

Silný kontext v komunikaci

Komunikační kontext může v jazyce nabývat různého stupně důležitosti. Pro Česko je charakteristická silná role kontextu v komunikaci, která je spíše implicitní. Znamená to, že určitá část informace je vyjádřena slovně, avšak velký podíl má právě neverbální komunikace (řeč těla, výraz obličeje) a kontext. Pro to, aby člověk pochopil

celkový význam, si musí zbytek informace interpretovat a vyvodit z kontextu. V opačném případě může dojít k nepochopení daného sdělení.

Vyhýbání se konfliktům

Tento standard řeší, jak se lidé v dané společnosti staví ke konfliktu. Pro Čechy je typické silné vyhýbání se konfliktům. Je to zejména proto, jak o sobě sami tvrdí, že neumí argumentovat, vyjádřit kritiku, mluvit o vzniklých problémech a celkově je pro ně konflikt velmi nepříjemnou záležitostí, kterou by nejraději neabsolvovali vůbec. V mnoha případech se vyhýbají pojmenování daného problému, pokud je to již nevyhnutelné, používají se kontextové signály, osobní konfrontaci se, pokud možno, snaží vyhnout. V případě nezbytného otevřeného konfliktu závisí reakce jedince na jeho osobnosti a specifické situaci.

Oscilující sebejistota

V každé kultuře se liší míra sebevědomí a sebejistoty jejích představitelů. V případě České republiky a Čechů to není jednoznačné. Lidé se buď příliš podceňují či naopak přeceňují. Totéž platí pro sebevědomí, Češi se přiklání k jednomu extrému anebo druhému či kolísají mezi nimi. Přiměřené sebevědomí je spíše ojedinelé.

6.2. RUSKO

Autoři Nový a Schroll-Machl dokázali na základě česko-německého srovnání vymezit české standardy. Podobně postupovali i v případě další země, a to Ruska, kdy provedli výzkum rusko-německých vztahů. Na základě výsledků tak definovali tyto ruské kulturní standardy: vázanost na skupinu; vědomí hierarchie; paternalismus; komunikaci orientovanou na adresáta; citovost; situační dvojpólovost; orientaci na přítomnost; pesimismus/fatalismus. Nyní si rozebereme každý z uvedených standardů. Jejich vývoj ovlivnily zejména historicko-geografické podmínky a řecko-ortodoxní varianta křesťanství.

Vázanost na skupinu

Tento standard souvisí s jednou z nejdůležitějších vlastností Rusů, promítající se do jejich společenského života, a to kolektivismem. Členství v určité skupině je mnohem důležitější než individualita jedince. Člověk jako součást určité stabilní skupiny se podřizuje jejím názorům, hodnotám, postojům, a to vše formuje jeho identitu

a osobnost. Jedinec je díky tomuto kolektivnímu cítění schopen se skupinou spolupracovat a podřídit jí své cíle. Vzájemná závislost je podpořena také citovým propojením se skupinou, vzájemnou spoluprací a společnou odpovědností. Avšak zřetelně se zde však rozlišují osoby, které do skupiny patří a které ne, spolupráce odlišných skupin je náročnější. Nezávislost a individualismus pro Rusy znamená spíše osamělost a izolaci. Tento standard významově podporuje i fakt, že etika je v Rusku definována spíše ve vztahu k osobám, a ne k zákonům a normám.

Vědomí hierarchie

V Rusku je velmi důležitým znakem vědomí hierarchie, dodržování pozice nadřízených a podřízených. Rozhodovací proces v podnicích je velmi často ovlivněn strachem z nesprávného rozhodnutí, jelikož při řešení situace není pozornost zaměřena na příčinu případného špatného rozhodnutí, ale na osobu, která jej učinila a která bude nést následky. V hierarchii se často stává, že někteří nadřízení jsou méně odborně kompetentní než jejich podřízení, rozhodnutí však činí osoba nadřízená. Během jednání je možné určitým způsobem argumentovat, ve výsledku je však potřebné podpořit názor nadřízeného.

Paternalismus

Standard paternalismu úzce souvisí s předchozími kulturními standardy, a to vědomím hierarchie a kolektivismem. Organizace má určitou strukturu, kterou tvoří kolektivy. V kolektivech fungují vztahy nadřízený – podřízený. Nadřízený aplikuje ve své funkci otcovský přístup, v jeho kompetenci je tedy nejenom řídit úkoly, ale také pečovat o pracovníky, dobré vztahy v kolektivu a hájit jeho zájmy. Kromě toho má ještě rozhodovací hlas při konfliktech.

Komunikace orientovaná na adresáta

Pro Rusy je charakteristickou vlastností soucit a empatie. S tím souvisí i to, že komunikace je orientována na příjemce sdělení. V praxi to znamená, že je pro ně velmi těžké říci věci na rovinu, někoho odmítnout, vyjádřit kritiku nebo svůj názor, protože v první řadě myslí na citové rozpoložení adresáta. Jak již bylo zmíněno dříve, vztahy jsou pro ně zásadní. Negativním důsledkem tohoto jevu/této vlastnosti však je, že lidé realitu např. přikrášlují, nepříjemné situace odkládají anebo k nim nedojde vůbec.

Citovost

Citovost je součástí komunikace, projevuje se jak v neverbálních projevech, tak ve stanovisku vůči partnerovi, projevy sympatie a antipatie jsou neméně důležité. Znovu se dostáváme k tomu, že pro Rusy jsou ve vztahu důležitější osoby a vztahy než věci a cíle. Člověk je ceněn za svou osobnost a ne činnost. Věcná rovina jednání je druhořadá, důležitější jsou osobní sympatie a emocionální stránka. Úspěšnost jednání tedy tkví ve věnování dostatečného prostoru právě emocionální stránce daného jednání.

Situační dvojpólovost

S citovostí však také souvisí i standard situační polarity. Chování člověka se může rychle měnit v závislosti na aktuálních okolnostech, může tedy dojít ke změně od jednoho pólu k druhému. Jako příklad uvádí autoři Nový a Schroll-Machl tyto póly:

- Náklonnost vs. nenávisť: fungující spolupráce a přátelství vs. jejich přerušování kvůli lidským nesrovnalostem.
- Trpělivost vs. nedočkavost: dlouhodobá trpělivost v kontrastu s netrpělivým až agresivním chováním kvůli dosažení cíle.
- Soucit vs. sociální tvrdost: přílišné sociální cítění oproti sklonu nechat ostatní trpět.
- Taktnost vs. bezohlednost: ohleduplnost a pomoc ženám vs. bezohlednost na silnici.

Orientace na přítomnost

Kulturní standard orientace na přítomnost spočívá v tom, že Rusové se zabývají záležitostmi, které v daném okamžiku pokládají za důležité. Během jednání se tento standard projevuje tak, že lidé střídají dějové linie podle toho, jakou mají prioritu, bez ohledu na určité plánování a možné překážky. Co se týká problémů, Rusové nemají tendenci je předvídat a eliminovat, naopak, počkají, až přijdou a řeší je až v daný moment.

Pesimismus/fatalismus

V tomto kulturním standardu se odráží mystický a náboženský vliv na člověka. Rusové věří v osudovou předurčenost událostí, proto jsou často pasivní, potlačují vlastní iniciativu a osobní odpovědnost přenechávají jiným. Věří ve světlé zítřky, na druhou stranu však v budoucnu reálně nečekají nic lepšího. Fatalismus spočívá v tom, že některé

skutečnosti nelze změnit pouze lidskými silami, jelikož jsou v rukou vyšší moci. Ve sféře obchodu se tento standard projevuje tak, že preferují krátkodobé až střednědobé obchody namísto dlouhodobých.

6.3. ANGLIE

Autoři Nový a Schroll-Machl se ve své publikaci *Spolupráce přes hranice kultur* věnují i výkladům kulturních standardů dalších zemí, mezi nimiž najdeme také Anglii, jako největšího představitele Spojeného království. Vycházejí z průzkumu S. Schmidta (2000) a uvádí tyto anglické kulturní standardy: sebekázeň, nepřímá komunikace, zmenšení odstupů v mezilidském vztahu, pragmatismus, ritualizované porušování pravidel, ritualizace. Pro snazší pochopení si rozebereme každý z těchto standardů. Na vývoj standardů má vliv historie země – demokracie, orientace na obchod, gentlemanství a homogenita země.

Sebekázeň

Stereotypy o Angličanech obvykle zahrnují vlastnosti jako odměřenost, chladnost, odstup apod. S tímto souvisí kulturní standard sebekázně. Projevy emocí na veřejnosti a odkrývání vlastního světa jim není vlastní, slušnost káže zachovat klid a nedostat se tak do trapné situace. Pro Angličany je charakteristická také určitá neprůbojnost, také se nechlubí svými úspěchy a znalostmi, spíše mají tendenci držet se zpátky. Je však nutné poznamenat, že tento kulturní standard je již vlivem různých událostí v zemi na ústupu.

Nepřímá komunikace

Tento kulturní standard se v určitém smyslu překrývá se sebekázní. Jedná se o to, že pro Angličany jsou nejpodstatnějšími hodnotami soukromí a svoboda. Člověk musí vždy myslet na to, že existuje svoboda názoru a myšlení, nesmí proto znevažovat názory jiných, i když je nepovažuje za správné. Na to navazuje odmítnutí, kritika a jejich podání. Dalo by se říci, že Angličané používají mnoho opisů, nepřímých formulací a kondicionálů právě proto, aby jimi vyjádřili úctu k odlišnému názoru a zároveň nepůsobili pyšně. V mnoha případech se však stává, že zejména cizinci mají problém s pochopením dané situace. Během diskuze jde spíše o hledání společného kompromisu než o vymezování vlastních názorů na věc.

Zmenšení odstupů v mezilidském vztahu

Dalším kulturním standardem charakteristickým pro Anglii je redukce odstupů ve vztazích. Pro komunikaci s lidmi to představuje nezbytné zachování určitého odstupů. Tento odstup vyjadřuje respekt k soukromí partnera, z komunikace nevyplývají žádné závazky. Do soukromé zóny člověka patří např. i politické mínění. Obecně si lidé své soukromí chrání a dělí se o něj pouze s blízkými. V praxi se proto často setkáváme s použitím small-talk neboli nezávazného rozhovoru, případně otázek, na které se neočekává odpověď. Cizinec by proto při budování vztahů měl být trpělivý a hlavně schopný správně odhadnout různé situace, které mohou mít odlišnou interpretaci než tu, na kterou je zvyklý.

Pragmatismus

V Anglii najdeme velký důraz na pragmatismus, tedy zaměření na lidské jednání a praxi. Důležitá je názornost a srozumitelnost. Projevuje se to zejména ve studentském a pracovním životě. Zkušenosti jsou mnohem důležitější než rozsáhlé teorie a detailní plánování. V tomto směru Angličané preferují nedržet se předem stanovených struktur, ale spíše flexibilně reagovat na aktuální situaci a najít společný kompromis a dohodu. Velkou roli hraje také zdravý rozum, kdy se myšlenka posuzuje s ohledem na empirické poznatky, a pokud se osvědčí, není třeba detailní plánování.

Ritualizované porušování pravidel

Tento kulturní standard je velkým překvapením zejména pro cizince, kteří mají představu o zdvořilých a slušných Angličanech za každých okolností. Hovoříme o situacích, kde dochází k porušování obecně platných pravidel, přičemž se nezpochybňuje jejich platnost. Projevuje se to mimo pracovní dobu ve volném čase, kdy dojde ke změně obvyklého chování a tzv. „ventilování“. Toto chování bývá podpořeno alkoholem. Během těchto setkání (např. v pátek večer) se najednou otevřeně mluví o tabuizovaných tématech jako např. sex, intimita apod. Často se také využívá ironie a sarkasmus. V Česku by se tyto akce daly přirovnat k velkým až nevázaným oslavám a večírkům.

Ritualizace

Ritualizace v britské společnosti představuje velmi důležitou roli. Nehovoříme pouze o jistém konzervatismu a dodržování tradic, tyto rituály zajišťují vzájemnou

pospolitost a omezují nesrovnalosti na národní úrovni. Tento standard lze vidět zejména v oblasti státu a práva, kde ústava a pravidla nejsou přechovávány ve formě psaných zákonů a norem, nýbrž hlavně v povědomí lidí. Například můžeme uvést královskou rodinu a její trvalé funkce v anglické společnosti, dále různé ceremoniály, oslavy aj. V osobním životě jednotlivce se ritualismus projevuje silnou identifikací se skupinami, jako např. univerzita, firma, spolek apod., kdy se člověk cítí být hrdou součástí těchto skupin. Dalším projevem tohoto standardu jsou přísné normy a pravidla oblékání v určitých situacích a profesích, která je potřeba dodržovat a v daných situacích poněkud omezit vlastní individualitu.

7. PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO OBCHODNÍ JEDNÁNÍ S PŘEDSTAVITELI VYBRANÝCH ZEMÍ

Jednání mezi příslušníky dvou odlišných kultur můžeme označit jako interkulturní. Každé podobné setkání, ať už v podobě rozhovoru, školení či obchodního jednání, má určitou formu a pravidla, jejichž využití má pomoci k dosažení společného zájmu. V této kapitole se budeme zabývat praktickými doporučeními pro jednání s českými, ruskými a britskými představiteli. Podíváme se na to, co vyplývá z dříve popisované aplikace kulturních dimenzí a standardů, dále se budeme soustředit na určité odlišnosti v neverbální komunikaci a obecně se zaměříme na základní pravidla společenské etikety v pozorovaných zemích. Díky těmto informacím se budeme moci vyvarovat nesprávných postupů a zvýšíme tak šanci k dosažení úspěšného mezikulturního jednání.

Samotná kultura zahrnuje etické zásady a také pravidla chování neboli etiketu. Každá země má svou vlastní etiketu, která je platná pro všechny osoby. Ovlivňují ji společenské, kulturní ekonomické a jiné okolnosti. Není sice srovnatelná se zákonem, její neznalost nám ale může způsobit problémy. Etiketa je vnějším projevem kultury. Gullová (2013, s. 7) etiketu definuje jako „souhrn pravidel a zvyklostí chování ve společnosti, resp. soubor pravidel o společenském chování a styku, který nemá ráz jednou daných neměnných zákonů. Jde o výsledek zvyků, které se vytvářely řadu generací, vytvářejí se a mění se i nadále a které jednotlivá společenství přijala.“ I zde se setkáváme s vlivem globalizace na etiketu, která se v určitých aspektech zjednodušuje a snaží se o zefektivnění vzájemného styku, univerzální etiketa však neexistuje. Tak jako jsme uvedli, že pro mezikulturní komunikaci je důležité znát rozdíly mezi zeměmi, stejný princip platí i pro etiketu. Před jednáním v jiné zemi s odlišnou etiketou je proto podstatné seznámit se s těmito odlišnostmi, pochopit je a díky tomu nebýt překvapen možným rozdílným chováním, jež se může během setkání objevit. Zahraniční host musí respektovat pravidla společenské etikety dané země a měl by být kulturně vnímavý a tolerantní. V opačném případě může brzy dojít k neúspěšnému jednání. Nyní se budeme zabývat základními pravidly chování a specifiky v rámci obchodního jednání mezi představiteli vybraných zemí. Podíváme se na vztah k času, na pozdravy, představování, oslovování, vizitky, pracovní jazyky, oblékání, společenské podniky,

témata rozhovoru, humor, dárky a na postavení žen ve sféře podnikání (Šroněk, 2000, Gullová, 2013).

7.1. JEDNÁNÍ S ČECHY

Proces jednání v České republice má svá specifika, se kterými by se účastníci jednání měli předem seznámit. Česko je součástí Evropské unie, v jejímž rámci nenajdeme velké rozdíly v obchodních zvyklostech.

Vztah k času: Oceňovanými hodnotami jsou přesnost a dochvilnost účastníků jednání. Během vzájemné spolupráce je potřebné dodržovat harmonogram a sjednané dohody.

Pozdravy: V tomto případě platí základní pravidla, kdy společensky nižší osoba zdraví společensky vyšší osobu. Muž zdraví ženu, mladší staršího. Součástí pozdravu by měl být také úsměv. Podání rukou je běžné. Ruku podává osoba společensky vyšší osobě společensky nižší, žena muži, starší mladšímu, hostitel vždy jako první nehledě na společenské postavení. Při loučení se řídíme podle společensky vyšší osoby, která dává podnět k pozdravu.

Představování: Osoba společensky mladší se představuje nebo ji představují společensky starší osobě, žena je představena muži (ve společnosti je tomu naopak), přičemž si aktéři podávají ruce, případně vyměňují vizitky. Během tohoto aktu uvádíme svoje celé jméno, nejdříve křestní jméno, poté příjmení. Ruku podává společensky vyšší osoba. Podle etikety musí být skupině představen každý účastník jednání. Akt představování by měl být doprovázen úsměvem a vzájemným pohledem do očí.

Oslovování: V Česku se oslovuje pátým pádem (vokativem) „pane“, „slečno“ nebo „paní“ s příjmením, funkcí nebo titulem (nejvyšším dosaženým). U vedoucích pracovníků používáme oslovení pomocí funkce a příjmení. Lékaře a akademické pracovníky oslovujeme pomocí titulu. U jazyků, kde se rozlišuje vykání a tykání (včetně češtiny), se upřednostňuje vykání. Tykání je více méně záležitostí domluvy, navrhuje jej společensky vyšší osoba a obvykle k němu dochází až po delší známosti osob.

Vizitky: Jejich používání je rozšířené a funguje na reciproční bázi. Na navštívence je uvedeno nejdříve křestní jméno a následně příjmení, titul, název, adresa firmy a kontaktní informace. Vizitky se vyměňují na začátku nebo na konci setkání. Za předpokladu, že jednáme se zahraničním partnerem, je potřebné mít vizitky

v daném jazyce, jedná-li se o zemi EU. V tomto případě je nutné dbát na správnost označení funkcí, které se v různých zemích může odlišovat. Velmi časté je používání navštívenek v anglickém jazyce.

Pracovní jazyky: Dorozumívacím jazykem u vnitrostátních jednání je čeština. Před každým jednáním se zahraničním partnerem je nezbytné se domluvit na jednacím jazyce. Nejběžnějším cizím jednacím jazykem je angličtina, případně němčina. V určitých případech je také možné na jednání přizvat tlumočníka.

Oblékání: Máme za to, že oblečení je vnější vizitkou člověka, má vliv na to, jak budeme působit na první dojem. Mezi zeměmi EU nejsou v pravidlech oblékání velké rozdíly. Podle zvyků a tradic je u mužů požadován oblek s kravatou, ženy se mají oblékat elegantně, nevyzývavě, nejčastěji se nosí kostým. Oblečení má být sladěné, nedoporučuje se nápadné kombinování materiálů, vzorů a barev. Obuv musí být čistá a vyleštěná. V některých společnostech existují kromě obecných pravidel také vnitřní směrnice ohledně oblékání, které musí zaměstnanci dodržovat.

Společenské podniky: Česká národní kuchyně je oblíbená. Společenské podniky zahrnují zejména pracovní snídaně, obědy a společenské večeře. Pracovní snídaně a večeře nejsou obvyklé, oběd je oblíbený, trvá přibližně 1-2,5 hodin. Obecně platí zásada, že kdo zve, ten vybírá místo a následně i platí. Pozvání domů je projevem významnosti hosta, je vhodné přinést hostitelce květiny a dárek pro hostitele. Co se týká přípitků během oficiálních obědů a večeří, přednášejí se vestoje, z paměti, a to po hlavním chodu. Hosté během nich sedí, nejí a nepijí. Během přítuknutí se dané osoby navzájem dívají do očí.

Rozhovor: Nezávazný rozhovor (small talk) bývá častou součástí jednání, zejména úvodu. Trvá krátkou dobu a jeho cílem je uvolnění atmosféry a seznámení se s partnerem. Oblíbenými tématy rozhovoru jsou např. sport nebo umění.

Humor: Češi mají smysl pro humor. Humor jako takový, ve správné míře a s vhodně vybraným obsahem, bývá pozitivním osvěžením obchodních schůzek. Na druhou stranu však nesmí nějakým způsobem urazit partnera či navodit negativní atmosféru. V určitých případech může anekdota sloužit k uvolnění napětí. Nesmíme ale zapomenout na skutečnost, že mezi jednotlivými regiony a zeměmi někdy najdeme velké rozdíly v tom, co je považováno za humorné a co ne. Avšak neznamená to, že ten či onen národ nemá smysl pro humor.

Nevhodná témata: O některých tématech je vhodné během jednání nemluvit, jako např. o osobních financích nebo náboženství. Jinak jsou Češi otevřeni většině témat. Představitelé jiných národů jsou v různé míře citliví na určitá témata, proto je potřebné si tyto informace zjistit předem a vyhnout se možným nepříjemnostem.

Dary: Běžné a vhodné jsou malé firemní dárky (kancelářské potřeby aj.), nikoliv drahé dary.

Ženy v podnikání: Ženy v dnešní době najdeme na různých funkcích firemní hierarchie, platově jsou ale obvykle hodnoceny hůře než muži. V této oblasti dochází k rozdílnosti mezi zeměmi, kdy v některých zemích ženy ve vedoucích funkcích nenajdeme, v jiných je to běžné (Špaček, 2013; Šroněk, 1995; 2000; Buchtová, 2004; Gullová, 2013).

7.2. JEDNÁNÍ S RUSY

Rusko je významným obchodním partnerem mnoha zemí. Jednání s ruskými představiteli má také svá specifika, která se poněkud liší od českého či britského způsobu jednání. Vezmeme-li v potaz velikost federace, musíme podotknout, že mezi jednotlivými regiony jsou velké rozdíly, způsob vedení obchodní schůzky a obchodování proto nemusí být vždy a všude totožný. Rozhodně se nevyplácí podceňovat ruského partnera, před schůzkou je důležité se pečlivě připravit, dostavit se vhodně oblečen a včas, i když Rusové mají benevolentnější vztah k času. O ruských obchodnících je známo, že jsou na ně kladeny vysoké nároky, často to jsou velmi kvalifikovaní odborníci, kteří jsou zkušení a vedou jednání na vysoké úrovni. Pracovní schůzka obvykle probíhá v týmu, jenž má určitou hierarchii, což souvisí s celkovou hierarchií ve společnosti, preferencí týmové práce a s kolektivismem jako takovým. Vždy bychom se měli snažit o to, abychom jednali s kompetentní osobou. Důležitou součástí úspěšné obchodní schůzky je získání důvěry partnera a navázání dobrého osobního vztahu, jak to vyplývá z již zmiňované feminity společnosti a orientace na vztahy. Jednání není hned ze začátku věcné, k jádru se přechází postupně, proto může být často velmi zdlouhavé. Během setkání je vhodné si uvědomit, že Rusové mají vyšší komunikační kontext, jsou milí, rádi chválí a diskutují. Průběh jednání závisí také na vzájemných vztazích obou stran, u dlouhodobých známostí mezi jednateli je šance rychlejší domluvy, nicméně je nevhodné na partnera vyvíjet nátlak. Nevýrazná gesta a chladná obličejová mimika ruského jednatele mohou negativně působit na zahraničního partnera, pro Rusy je však tento rys přirozený, stejně jako je běžné projevoování emocí

a bohatá neverbální komunikace. Jak jsme již zmiňovali, Rusové mají rádi improvizaci, kterou používají i během řešení vzniklých situací, jsou tvrdými jednateli a kompromisy pro ně znamenají slabost. Jejich častou technikou je impulsivní chování, či urážlivý až drzý projev jednání s cílem zastrašit či vyprovokovat partnera. Konfliktům se Rusové nevyhýbají a neradi dělají ústupky, preferují jednat ve stylu vítězství-prohra. Během obchodování se můžeme setkat s tzv. německým syndromem, Rusové totiž mají v oblíbě podívat se na konkurenční nabídku od SRN a od partnera očekávají vhodné argumenty, proč by měli obchod uzavřít právě s nimi, a ne s jinou firmou. Co se týká nových obchodních tendencí v Rusku, můžeme konstatovat, že mladí představitelé firem již zastávají standardní středoevropský přístup a anglosaský styl jednání. Faktem však zůstává, že ruská byrokracie často omezuje obchody různými nařízeními a restrikcemi, tak se projevuje ruský standard velké vzdálenosti moci a vysokého vyhýbání se nejistotě. Při vyhotovování kontraktů je velice důležité, aby měly písemnou podobu a byly formulovány co nejjasněji s co možná nejvíce detaily. Spory s ruskými partnery jsou těžko řešitelné kvůli málo transparentní legislativě a nepružnosti soudů, v každém případě je lepší se jim vyvarovat a snažit se těmto situacím předcházet.

Představování: Neodlišuje se od běžného evropského způsobu. Osoby se oslovují buď „pane“ či „paní“ s příjmením, nebo křestním jménem a jménem po otci. V případě představení či oslovení se akademické tituly v Rusku neužívají. Rusové během jednání rychle přechází na oslovování jménem a jménem po otci, avšak se zachováním vykání. Oslovování jménem a jménem po otci a tykání je již projevem větší důvěrnosti. Zvyk podání rukou při setkání a loučení je běžný. Osoby, jež mají bližší vztah, se líbají náznakem na tvář.

Vizitky: Navštívenky jsou vyhotoveny v azbuce a jejich používání je běžné. Rozšířené jsou také oboustranné dvojjazyčné vizitky s ruskou i anglickou verzí. V anglické verzi se neuvádí jméno po otci.

Pracovní jazyky: Jednacím jazykem je ruština. Druhým nejčastěji používaným jazykem je angličtina, která nabývá na důležitosti.

Oblékání: Styl oblékání se shoduje s evropskými standardy. Muži nosí klasický oblek. Není žádnou novinkou, že ruské ženy pečlivě dbají o svůj zevnějšek. Vzhledem k rozdílům v klimatu různých částí země musíme přizpůsobit vhodné oblečení. Obecně platí, že celkový image obchodníka je značně důležitý.

Společenské podniky: Ruská kuchyně je chutná a různorodá. Pracovní záležitosti se probírají zejména během obědů a večeří, které trvají déle, než je obvyklé. Projevuje se tak známá ruská pohostinnost. Setkání tohoto druhu se neobejdou bez přípitků alkoholickým nápojem, obsahují určitý proslov ohledně skutečnosti, na kterou se připíjí (zdraví, spolupráce apod.), a následuje přituknutí si s každou osobou s cílem upevnění vzájemné důvěry, přičemž není nutné se dívat do očí. V případě pozvání na návštěvu domů je zvykem přinést hostitelce květiny a malý dárek pro děti. Výběr jídel na návštěvě je široký, hostu se podle ruské tradice projevuje velká úcta.

Rozhovor: Rusové rádi diskutují o společenských změnách v Rusku, světové politice, míru, sportu a zejména o kultuře a umění, jelikož se v této oblasti mají čím chlubit. Nevhodná je však jakákoliv kritika ze strany cizince, zrádné jsou i některé aspekty ruské historie, i témata jako alkoholismus či sociální podmínky v zemi.

Humor: Rusové mají smysl pro humor, dokážou si ze sebe dělat legraci, od cizinců to však neakceptují. Ruský humor se od českého liší, proto se stává, že jej Rusové mnohdy nechápou.

Dary: Dárky nejsou ničím neobvyklým, dávání či přijímání dáreků je vhodné.

Ženy v podnikání: Obsazení žen ve vyšších firemních pozicích je neobvyklé. Muži se však k ženám chovají jako gentlemani.

Specifika: V zemi je kladen důraz na dodržování hierarchie a respektu autority. Důležité je respektování jak firemních, tak i osobních jubileí a výročí. Při výběru termínů schůzek nesmíme zapomenout na to, že Rusové slaví křesťanské svátky podle juliánského kalendáře, tzn. o 13 dní později než podle gregoriánského kalendáře (Šroněk, 2000; Buchtová, 2004; Gullová, 2013; Zamykalová, 2003).

7.3. JEDNÁNÍ S BRITY

Britové mají velkou výhodu v tom, že jejich oficiálním jazykem je angličtina, která je zároveň i jazykem jednání jak ve Spojeném království, tak v mnoha jiných zemích. Veškeré písemné materiály musí být vyhotoveny v bezchybné britské angličtině. U Britů se často setkáváme s různou místní výslovností, jež může některým lidem dělat potíže. Oceňovaná je bezchybná výslovnost. Při obchodování s Brity bychom měli zohlednit individualismus a maskulinitu společnosti. Termín obchodní schůzky i její trvání se obvykle domlouvá dostatečně předem. Klíčové je připravit se na ni a přijít včas.

Britové se na jednání pečlivě připravují, v případě že tomu tak není, se nedostatky snaží zakrýt zdánlivou suverénností. Jsou flexibilní a dokážou improvizovat, což souvisí s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě. Program schůzky by měl být předem dohodnut a dodržován, stejně tak sjednané dohody. Britové nemají rádi konfrontační jednání a spory, všechno se snaží řešit s úsměvem, snaží se vytvořit příjemné setkání, jednají formálně a dodržují pravidla etikety. Své emoce kontrolují a neprojevují je navenek jako důsledek sebekázně, disciplinovanosti, trpělivosti a klidu. Taktéž by se měl chovat i účastník druhé strany. Britové obecně oceňují pragmatismus, stručnost, humor, konkrétnost a neemotivní gestikulaci. Během jednání naslouchají. Obecně preferují krátkodobé dohody, jež vyplývají z krátkodobé orientace země. Rozhodovací proces může být delší, neměli bychom však projevovat netrpělivost či vyvíjet jakýkoliv nátlak s cílem dosažení rychlé dohody, pro Brity je důležitá důvěryhodnost. V případě nezájmu o spolupráci se předpokládá diplomatický přístup a věcné vyjádření. Po obchodní schůzce se očekává písemná zpráva o jejím průběhu a výsledcích. Komunikační kontext Britů je nízký, cizinci si však musí dávat pozor na nepřímou komunikaci a ustálené fráze, které Britové často používají a jež mohou být nesprávně pochopeny.

Představování: Při styku s neznámými lidmi u Britů platí určitá rezervovanost. Osoba se představuje bez titulů a funkcí buď křestním jménem a příjmením, nebo pouze příjmením, přičemž by měla být schopna své jméno vyhláskovat. Styk s cizími osobami je formální. Podávání rukou je omezeno na minimum, během konverzace se nedívají do očí. Fyzický kontakt, jako např. objímání, líbání, plácání po zádech, je považován za nevhodný a nepříjemný. Udržují si odstup.

Oslovování: V osobním styku používáme oslovení Mr./Mrs. a příjmení. Uvnitř kolektivu jsou často najdeme méně formální vztahy, kde se pracovníci oslovují křestním jménem. Oslovení funkcí se nepoužívá. Je nezbytné si dát pozor na šlechtické tituly, které jsou v zemi dodnes udělovány a kde si na ně potrpí. Příslušník nižší šlechty se oslovuje „Sir“ s křestním jménem, ženy jako „Dame“ s křestním jménem. Muž jako příslušník vyšší šlechty se oslovuje jako „Lord“ s příjmením, u ženy je to „Lady“ s příjmením. Použití nesprávného titulu při oslovení je považováno za nezdvořilost až ignorantství.

Vizitky: Jejich výměna není nutná. Britové používají kvalitní ryté vizitky, vzhled a provedení hrají roli. Nepoužívají se na nich akademické tituly, vyjma lékařů

a univerzitních funkcionářů. Navštívenky musí být v angličtině, má na nich být uvedeno nepřeložené křestní jméno před příjmením. Ve Spojeném království je třeba brát v úvahu značné rozdíly mezi funkcemi a řídit se podle britských zvyklostí.

Oblékání: Britové mají konzervativnější a formálnější styl oblékání. U mužů preferují tmavý oblek s košilí a kravatou, šněrovací polobotky. Ženy nosí šaty nebo kostým, vždy se oblékají elegantně, nikdy ne výstředně. Často se setkáváme se specifickým oblečením, charakteristickým pro určitou organizaci, jíž jsou lidé členy. S tím také souvisí, že je důležité být obeznámen s významy označení pro jistý typ oblečení na určitou akci, např. black tie, casual Friday apod., které bývají uvedeny na pozvánce na danou společenskou akci. Boty musí být čisté a vyleštěné.

Společenské podniky: Pracovní snídaně a večere nejsou běžné, pracovní oběd je možný, nicméně bývá skromný a trvá max. dvě hodiny. Pracovní záležitosti se probírají až po jídle. Obvyklé jsou přestávky na kávu nebo odpolední čaj. Čaj se pije s mlékem, je silný a aromatický. Pozvání na soukromou návštěvu je vyjádřením důležitosti, host by měl hostiteli přinést dárek. Po účasti na oficiálním společenském podniku je nezbytné písemně poděkovat.

Rozhovor: Britové v důsledku rezervovanosti diskutují zejména o tématech jako sport, počasí, cestování, dějiny, zvířata, zahradničení.

Humor: Jsou tolerantní a vtipní, v určitých sférách je jejich humor podobný tomu českému. Dal by se charakterizovat jako suchý, inteligentní a sebeironizující.

Nevhodná témata: Britové nemluví o rodinných a osobních záležitostech, ochrana soukromí je znakem individualismu. Je vhodnější vyvarovat se témat jako politika, náboženství, původ partnera apod. Kritika hostitelské země a jejích tradic je nepřípustná.

Dary: Jsou běžnou součástí jednání, jednající však musí zohlednit jejich hodnotu, preferují se spíše malé dárky, firemní dary, aby nebyly považovány za úplatek. Možnou alternativou je pozvání na oběd nebo večeři.

Ženy v podnikání: Ženy v podnikání a ve vedoucích funkcích nejsou žádnou raritou, jsou považovány za rovnocenné mužům. Platí to zejména pro sféru služeb. Projevy gentlemanství mužů vůči ženám zde mohou být někdy nesprávně interpretovány jako zdůraznění slabosti ženy.

Specifika: Důležitými vlastnostmi Britů jsou slušnost, smysl pro realitu, pragmatičnost a kompromis, řád, pořádek a smysl pro fair-play (Šroněk, 1995; 2000; Světlík, 2003; Buchtová, 2003; Gullová, 2013; Zamykalová, 2003).

Na závěr této kapitoly můžeme konstatovat, že každá země má svá specifika jednání, se kterými se účastníci jednání mohou setkat. Jednatelé mají možnost si tato specifika předem zjistit a částečně se připravit. Určitě to neznamená, že když se naše taktika odlišuje od taktiky partnera, tak se máme ve všem přizpůsobit a na vše přistupovat, ale je vhodné respektovat zásady a zvyklosti partnera a zohlednit to během společného jednání. Spokojenost obou stran může pomoci k dosažení oboustranně výhodné obchodní spolupráce.

8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato diplomová práce se zabývala interkulturní komunikací, přičemž jedna z jejích částí byla věnována bariérám v mezikulturním styku, a to konkrétně předsudkům, stereotypům a etnofaulismům. V průzkumné části bylo naším záměrem zjistit, jaký pohled na Rusy a Rusko má česká společnost a také britská společnost, jež jsme si zvolili za cílové skupiny. K provedení dotazníkového šetření nás inspirovala různorodost názorů na Rusko a existující stereotypy a předsudky spojené s touto zemí. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit nejběžnější názory a asociace respondentů a potvrdit či vyvrátit nejčastější předsudky a stereotypy.

Kvantitativní průzkum pro obě společnosti byl uskutečněn formou online dotazníku, jenž byl zprostředkován náhodným respondentům cílové skupiny se záměrem dosáhnout co nejširšího vzorku. Dotazník byl vytvořen s tímtež obsahem v českém a anglickém jazyce, jeho vyplnění bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník celkově obsahoval 22 otázek. První otázka byla filtrační, abychom získali odpovědi pouze od Čechů a Britů, 19. otázka byla nepovinná a zároveň závislá na odpovědi na 18. otázku. Poslední tři otázky byly identifikační, abychom získali základní údaje o dotazovaných. Respondenti mohli vždy zvolit jednu z nabízených odpovědí, případně uvést vlastní možnost. Vzory dotazníků jsou obsahem přílohy č. 1 (Česká republika) a č. 2 (Spojené království). Získané informace jsme graficky zpracovali, výsledky jsme uvedli v příloze č. 3 (Česká republika) a č. 4 (Velká Británie).

Souhrn výsledků dotazníku pro české prostředí:

Dotazník vyplnilo celkem 600 respondentů. Z celkového počtu po první filtrační otázce zůstalo 576 (96 %) vhodných respondentů. Na základě výsledků identifikačních otázek bylo 67 % respondentů ženského pohlaví, 33 % mužského pohlaví. Nejvíce respondentů se pohybovalo v rozmezí 19-27 let. 67 % respondentů se identifikovalo jako student, 29 % jako pracující. Většina respondentů (89 %) nikdy nestudovala obor zaměřený na ruský jazyk a kulturu, přičemž názory studentů či absolventů těchto oborů bývají obvykle objektivnější vzhledem ke studiu daného oboru.

U 3. otázky s možností volné odpovědi jsme se ptali na to, jaké asociace se respondentům vybaví u slova „Rusko“. Nejčastější odpovědi byla asociace Putin, dále pak vodka, Moskva, zima, Sibiř, velká země, válka, komunismus, chudoba a hokej.

U otázky na základní rysy ruského charakteru se ukázalo, že 64 % dotazovaných Rusy považuje za spíše otevřené a přátelské až otevřené a přátelské lidi, 21 % za spíše uzavřené a nepřátelské až uzavřené a nepřátelské lidi. Mezi dalšími odpovědi se velice často vyskytovala možnost, že Rusové jsou uzavření, ale přátelští, respondenti také zmínili vlastnosti jako arogance a povýšenectví. Co se týká otázky zaměřené na proslulou ruskou pohostinnost, 77 % dotazovaných Rusy považuje za spíše pohostinné až pohostinné lidi, 17 % si myslí opak. U otázky věnované úsměvu jako projevu neverbální komunikace se 42 % respondentů vyjádřilo, že Rusové se smějí méně často, 36 % si myslí, že často, 18 % dotazovaných se domnívá, že málo. Úsměv je v ruském charakteru brán odlišně než u nás, jelikož Rusové nemají ve zvyku usmívat se na neznámé lidi, úsměv má být upřímný a nemá být bezdůvodný.

Další častou asociací s Ruskem je alkohol. Odpovědi na otázku o vztahu k alkoholu se v 76 % shodovaly na tom, že Rusové pijí nadměrné množství alkoholu, 22 % má za to, že pijí průměrně. Nadměrná konzumace alkoholu je skutečně velkým problémem v ruské společnosti. S tím souvisela další otázka, zjišťující oblíbený alkoholický nápoj, jež opět potvrdila jeden z nejčastějších stereotypů o Rusku, 90 % účastníků průzkumu na tomto místě uvedlo vodku.

Další otázka se týkala proslulé krásy ruských žen a názoru na jejich přístup k vzhledu jako takovému. 69 % lidí uvedlo, že vzhled je pro ně velmi důležitý, 19 % si myslí, že je druhořadý, u volných odpovědí byl často zmiňován výrazný make-up. Podle 59 % dotazovaných nejsou nedorozumění v česko-ruské interkulturní komunikaci tak častá, 31 % si myslí, že jsou častá. Podle 44 % respondentů může komunikaci s Rusy zkomplikovat zejména odlišná kultura (zvyky, tradice apod.), 29 % si myslí, že je to jazyková bariéra, 13 % má za to, že ji nekomplikuje nic. Z volných odpovědí se opakovala odpověď historie, politika a předsudky. Tento výsledek potvrzuje důležitost poznání odlišnosti kultur. Co se týká obecného dorozumění se s Rusy, 57 % respondentů se dorozumí spíše snadno až snadno, 24 % spíše těžko až těžko, 19 % to nedokáže posoudit.

Nacionalismus patří k základním vlastnostem ruského člověka. Hrdost na svůj národ ze strany Rusů jednoznačně potvrdilo 73 % respondentů, 24 % spíše souhlasí. V otázce oblíbenosti ruské kultury 51 % dotazovaných uvedlo, že se jim spíše líbí až líbí ruská kultura, 36 % se spíše nelíbí až nelíbí, 13 % ji nezná. Další otázkou s možností volné odpovědi jsme chtěli zjistit, jaké dílo (hudební, literární, kinematografické aj.) mají

dotazování spojeno s Ruskem. Nejčastější odpovědí byl Evžen Oněgin, následně Anna Karenina, Mrazík, Vojna a mír, Zločin a trest, Revizor, Labutí jezero, Louskáček, Mistr a Markétka, Kaťuša. U otázky na oblíbenost ruské kuchyně se 41 % respondentů vyjádřilo, že je průměrná, 28 % spíše skvělá až skvělá, 9 % uvádí možnost podprůměrná a 20 % ji nezná.

Rusko považuje za spíše atraktivní až atraktivní turistickou destinaci nadpoloviční většina dotazovaných (57 %), 41 % jej vidí za spíše neatraktivní až neatraktivní. Mezi jinými odpověďmi se často objevovalo, že zejména ruská příroda je velmi atraktivní. Z řady dotazovaných již 15 % navštívilo Rusko, 38 % nikoliv, 47 % jej nenavštívilo, ale chtělo by. Domníváme se, že názor lidí se po osobní zkušenosti s vycestováním do dané země může určitým způsobem změnit. Z těch, kteří již měli možnost Rusko navštívit, se 31 % vyjádřilo, že se jejich názor na Rusko poté pozitivně změnil, u 6 % se změnil negativně, u 63 % zůstal stejný. Nicméně, Rusko jako turistická destinace má určitě co nabídnout.

Chtěli bychom shrnout, že respondenti uvedli jako nejčastější asociaci s Ruskem jméno Putin. Rusy dále považují za spíše otevřené a přátelské až otevřené a přátelské lidi, spíše pohostinné až pohostinné lidi, téměř polovina dotazovaných se domnívá, že se Rusové smějí méně často. Jako nejoblíbenější alkoholický nápoj byla zmiňována vodka a podle většiny respondentů se v Rusku pije nadměrné množství alkoholu. Nadpoloviční většina si myslí, že ruské ženy považují vzhled za velmi důležitý. Nedorozumění v česko-ruské komunikaci nejsou podle většiny dotazovaných tak častá, nejvíce jej může zkomplikovat odlišná kultura, dokážou se však dorozumět spíše snadno až snadno. Respondenti mají za to, že Rusové jsou hrdí na svůj národ, polovině z nich se spíše líbí až líbí ruská kultura, téměř polovina dotazovaných považuje ruskou kuchyni za průměrnou. S Ruskem bylo nejčastěji asociováno dílo Evžen Oněgin. Nadpoloviční většina považuje Rusko za spíše atraktivní až atraktivní turistickou destinaci, téměř polovina jej nenavštívila, ale chtěla by. Názor na Rusko u těch, kteří jej navštívili, se u většiny z nich po návratu nezměnil.

Souhrn výsledků dotazníku pro britské prostředí:

Dotazník vyplnilo celkem 200 respondentů. Z celkového počtu zůstalo po první filtrační otázce 175 (88 %) vhodných respondentů. Na základě výsledků identifikačních otázek bylo 49 % respondentů ženského pohlaví, 50 % mužského pohlaví. Nejvíce

respondentů se pohybovalo v rozmezí 18-25 let. 79 % respondentů se označilo jako student, 20 % jako pracující. Obor zaměřený na ruštinu či ruskou kulturu studovalo 23 % dotazovaných, 77 % nikoli.

Mezi nejčastější asociace spojené se slovem Rusko patří stejně jako u českých respondentů jméno Putin, dále Britové uvedli slova jako zima, komunismus, vodka, obrovský. 39 % dotazovaných považuje Rusy za spíše otevřené a přátelské až otevřené a přátelské lidi, 52 % za spíše uzavřené a nepřátelské až uzavřené a nepřátelské lidi, u jiných odpovědí se víckrát opakuje, že jsou Rusové uzavření, ale přátelští. 31 % respondentů považuje Rusy v roli hostitelů za spíše rezervované až rezervované, 57 % je pokládá za spíše pohostinné až pohostinné lidi, zbytek respondentů nezná odpověď na tuto otázku.

Na otázku ohledně úsměvu se 17 % vyjádřilo, že se Rusové smějí často, nicméně 50 % si myslí, že ne tak často, 28 % dotázaných se domnívá, že málo. Většina respondentů (82 %) se shodla na tom, že Rusové pijí nadprůměrné množství alkoholu, 15 % tvrdí, že se jedná o průměrnou hodnotu. Na otázku ohledně oblíbeného alkoholického nápoje Rusů se objevovaly tytéž odpovědi jako u českých respondentů, většina respondentů (87 %) uvedla stereotypně vodku.

Nadpoloviční většina dotazovaných (54 %) si myslí, že vzhled je pro ruské ženy velmi důležitý, podle 36 % uvádí, že se jedná o průměr, podle 5 % pro ně vzhled není důležitý. 22 % dotazovaných se domnívá, že nedorozumění v britsko-ruské komunikaci nejsou tak častá, kdežto 73 % je považuje za častá. Nejvýraznější komplikaci v komunikaci s Rusy respondenti vidí v rozdílnosti kultur (zvyky, tradice apod.) (57 %), 29 % zase v jazykové bariéře, mezi další odpovědi patřila kombinace obou zmíněných aspektů, politika, média či historie. 63 % se s Rusy dorozumí spíše snadno až snadno, 30 % neví a 7 % spíše těžko až vůbec. Respondenti se shodli na tom, že Rusové jsou hrdí na svůj národ (95 %). Co se týká oblíbenosti ruské kultury, 31 % dotazovaných ji nezná, téměř polovina k ní má pozitivní vztah (49 %), 19 % spíše negativní.

Britští respondenti uvedli z kulturního hlediska tyto asociace spojené s Ruskem: nejčastěji balet, dále Čajkovskij, Dostojevskij, Tolstoj, Rachmaninov, Vojna a mír, Puškin. Ruská hudba a skladatelé se ukázaly jako velmi častá odpověď. Téměř polovina dotazovaných (49 %) nezná ruskou kuchyni, 16 % ji považuje za spíše skvělou až skvělou, 16 % za průměrnou, 17 % za podprůměrnou až špatnou. Rusko za turisticky

spíše atraktivní až atraktivní destinaci považuje 66 % respondentů, 32 % se domnívá pravý opak. Rusko již navštívilo 14 % dotazovaných, 33 % nikoliv, 54 % jej sice nenavštívilo, ale chtělo by. U těch, kteří jej navštívili, se jejich názor na zemi, stejně jako u Čechů, nezměnil (60 %), u 9 % se změnil negativně, u 30 % došlo k pozitivní změně.

Stručné shrnutí: Nejčastější asociací s Ruskem je znovu jméno Putin. Polovina dotazovaných považuje Rusy za spíše uzavřené a nepřátelské až uzavřené a nepřátelské lidi a spíše pohostinné až pohostinné lidi. Polovina má za to, že se Rusové smějí méně často. Vodka se ukázala jako oblíbený alkoholický nápoj, frekventovaný byl názor, že Rusové pijí nadměrné množství alkoholu. Podle nadpoloviční většiny je pro ruské ženy vzhled velmi důležitý. Většina respondentů považuje nedorozumění v britsko-ruské komunikaci za častá, největší komplikaci vidí v odlišné kultuře, nicméně většina se dorozumí spíše snadno až snadno. Rusové jsou podle nich hrdí na svůj národ, téměř polovina dotazovaných má pozitivní vztah k ruské kultuře. Nejčastější asociací s ruskou kulturou je balet. Ruskou kuchyni nezná téměř polovina respondentů, většina Rusko považuje za spíše atraktivní až atraktivní turistickou destinaci. Nadpoloviční většina jej doposud nenavštívila, ale chtěla by. Po návštěvě těch, kteří Rusko navštívili, zůstal jejich názor na Rusy stejný.

Na základě výsledků dotazníků můžeme konstatovat, že odpovědi se v obou prostředích (českém i britském) u většiny otázek shodovaly. U britských respondentů byla větší tendence k neznalosti odpovědí na otázky než u českých respondentů. Tento jev může být způsoben tím, že Češi mají společné historické pozadí s Ruskem a také jsou si tyto dva slovanské národy z kulturního hlediska bližší než Britové s Rusy. Dalším důležitým faktorem může být to, že nyní v Česku žije, resp. Česko navštěvuje mnoho Rusů, lidé mají tím pádem více zkušeností se vzájemnou interakcí. Stereotypy a předsudky se sice potvrdily, avšak u mnoha respondentů bylo vidět objektivní zhodnocení a uvědomění si dané stereotypizace, což považujeme za přínosné. K zajímavému zjištění patří také fakt, že se u Britů projevila větší rozmanitost odpovědí u otázky ohledně uměleckých děl asociovaných s Ruskem, u českých respondentů dominovala literární díla. Podle uvedených odpovědí na dané otázky se domníváme, že vnímání Ruska je ve velké míře ovlivněno zvláště světovou politikou a historickými událostmi, ale také médií.

ZÁVĚR

Interkulturní komunikace je relativně mladou disciplínou, která otevírá mnoho možností výzkumu. Tato diplomová práce se zabývala mezikulturní komunikací z hlediska národů třech zemí, a to Česka, Ruska a Spojeného království. Na začátku jsme si stanovili cíle práce, které jsme následně uskutečnili v dílčích kapitolách. Hlavním cílem bylo interkulturní srovnání a zkoumání národů daných zemí, zjištění jejich specifik, rozdílů a způsobu komunikace. K dalším cílům patřilo provedení dotazníkového šetření pro zjištění pohledu Čechů a Britů na Rusy a Rusko, a následně vytvoření rusko-česko-anglického glosáře nejčastějších výrazů z oblasti mezikulturní komunikace, s nimiž jsme se během vypracování práce setkali.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsme se věnovali pojmu komunikace a zpracování historie interkulturní komunikace. Poté jsme vymezili pojem kultura a provedli analýzu kulturních dimenzí podle E. Halla, G. Hofstedeho, F. Trompenaarse a rovněž teorie kulturních standardů podle A. Thomase. V praktické části jsme se zabývali kulturou a interkulturní komunikací v praxi. Definovali jsme pojmy jako kulturní šok, bariéry v komunikaci ve formě předsudků, stereotypů a etnofaulismů a zároveň jsme podali možné řešení interkulturních odlišností. Objasnili jsme také pojem interkulturní kompetence a uvedli možnosti interkulturního výcviku.

V následující části diplomové práce jsme aplikovali a zkoumali Hofstedeho dimenze na vybrané země a rovněž kulturní standardy vytvořené Novým a Schroll-Machl. Zjistili jsme, že Česká republika má nadprůměrnou hodnotu vzdálenosti k moci, patří spíše k individualistickým a maskulinním společnostem. Česko dosáhlo vysokého indexu vyhýbání se nejistotě a zaměření se na dlouhodobou orientaci. Na základě skóre patří mezi zdrženlivé národy. Co se týká kulturních standardů, byly pro Česko definovány tyto standardy: vztahová orientace; podceňování struktur a improvizace; simultánnost; kontrola zaměřená na lidi; prolínání různých životních sfér; silný kontext v komunikaci; vyhýbání se konfliktům a oscilující sebejistota. Rusko jako druhá zkoumaná země dosáhla značně vysokého skóre vzdálenosti k moci. Patří mezi kolektivistické a femininní společnosti. Podle velmi vysokého skóre patří Rusko k zemím se silným vyhýbáním se nejistotě, s dlouhodobou orientací a ke zdrženlivým národům. Z hlediska kulturních standardů byly pro tuto zemi vytvořeny tyto standardy:

vázanost na skupinu; vědomí hierarchie; paternalismus; komunikace orientovaná na adresáta; citovost; situační dvojpólovost; orientace na přítomnost; pesimismus/fatalismus. V případě Spojeného království jako třetí zkoumané země platí nízká vzdálenost k moci a velmi vysoká míra individualismu. Velká Británie patří k maskulinním společnostem a k zemím s nízkým skóre vyhýbání se nejistotě. V případě preference krátkodobé či dlouhodobé orientace bylo dosaženo střední hodnoty, nelze proto určit jednoznačnou dominanci. Na základě poznatků však můžeme odhadovat zaměření se na krátkodobou orientaci. Spojené království se podle skóre zařazuje mezi požitkářské země. Z výzkumu Schmida byly vyvozeny kulturní standardy pro Anglii jako představitele Spojeného království, a to: sebekázeň, nepřímá komunikace, zmenšení odstupe v mezilidském vztahu, pragmatismus, ritualizované porušování pravidel, ritualizace. Z výše uvedených výsledků můžeme konstatovat větší kulturní blízkost České republiky a Ruska.

Pro dosažení úspěšného obchodování s Brity a Rusy se jednající musí předem důkladně připravit, zjistit informace o dané zemi, seznámit se s kulturním pozadím svého obchodního partnera a s odlišnostmi obchodní etikety. Poznání specifík daných zemí nám může v mnohém pomoci, jejich neznalost může naopak vyústit do nepříjemných situací až celkového nezdárného výsledku jednání.

Součástí naší práce bylo online dotazníkové šetření v českém a britském prostředí, ve kterém jsme chtěli zjistit pohled Čechů a Britů na Rusy a Rusko. Došli jsme k závěru, že odpovědi se ve většině případů u obou zemí podobaly, stereotypy a předsudky se potvrdily, nicméně mnoho respondentů si danou stereotypizaci uvědomovalo. U českých respondentů jsme rozeznali větší zkušenosti s Ruskem a se vztahy s Rusy než u britských dotazovaných. Můžeme konstatovat, že názory na Rusko jsou ve velké míře ovlivněny médii, politickou situací a historií.

Dospěli jsme ke zjištění, že pro dosažení efektivní mezikulturní komunikace nestačí pouze znát cizí jazyk, musíme se také seznámit s kulturními odlišnostmi daného národa, způsoby chování, se zvyky, tradicemi, s projevy neverbální komunikace a se způsoby jednání jak v osobním, tak v pracovním životě. Tyto odlišnosti je třeba zohledňovat a respektovat.

Tato práce nás velmi obohatila a otevřela nám nové obzory. Zároveň prohloubila naše dosavadní poznatky v oblasti reálií zkoumaných zemí a interkulturní komunikace.

Na závěr vyjadřujeme přesvědčení, že se nám podařilo splnit stanovené cíle a propojit tak teorii s vlastními znalostmi a zkušenostmi. Práce může posloužit jako informační materiál pro pracovníky v různých oblastech, jako např. cestovní ruch, obchod apod. a také jako podklad pro další výzkum rozličných sfér uplatnění disciplíny mezikulturní komunikace.

РЕЗЮМЕ

Представленная дипломная работа посвящена чехам, русским и британцам с точки зрения межкультурной коммуникации. Коммуникация между культурами является популярным феноменом современности и приобретает все большее значение в разных сферах ее применения. Процесс глобализации открывает и упрощает возможности зарубежного сотрудничества в отрасли международного бизнеса. Границы между государствами стираются и людям приходится приспосабливаться к новым условиям и преодолевать барьеры. С другой стороны, каждая нация специфична и мы должны уважать и оберегать эти различия. Контакт с представителями других народов в настоящее время необходим, поэтому нам надо знать отличия данных культур: манеры поведения, обычаи, традиции, проявления невербальной коммуникации, этикет и др. Таким образом мы можем избежать возможных недоразумений, конфликтов или даже неудачного сотрудничества.

Настоящая работа состоит из теоретической и практической части, всего восьми разделов, включая введение, заключение, резюме на русском языке, список использованной литературы и электронных источников и пять приложений.

Главная цель данной дипломной работы заключается в рассмотрении и сопоставлении трех государств: Чехии, России и Соединенного Королевства с точки зрения межкультурной коммуникации и в выяснении особенностей и различий данных культур и коммуникации их народов. Другой целью является проведение анкетирования в Чехии и Великобритании, а также составление русско-чешско-английского тематического глоссария.

Введение содержит информацию о предмете работы, выборе темы, мотивации, определении целей, которых мы хотели достичь и описание содержательного аспекта работы.

Теоретическая часть нашей работы состоит из трех глав. Первая глава посвящена коммуникации как одному из двух главных понятий межкультурной коммуникации. Мы даем определение этого понятия, делим его на вербальную и невербальную коммуникацию. Мы сосредоточили наше внимание на социальной коммуникацию, то есть коммуникацию между людьми. Для понятия

коммуникационного процесса мы представили модель коммуникации, которая объясняет, как сообщение поступает от отправителя к получателю. С этим связаны внутренние и внешние коммуникативные барьеры, которые мешают взаимопониманию.

Во второй главе мы обратили внимание на историю межкультурной коммуникации. Ее начало связано уже с 1874 г. с книгой Адольфа Книгге – «*Über den Umgang mit Menschen*» (Об обращении с людьми) в которой говорится о межкультурной коммуникации. Процесс глобализации также оказал влияние на развитие данной дисциплины. Понятие *межкультурная коммуникация* возникло в США после Второй мировой войны вследствие потребности взаимного контакта и переговоров между разными народами и культурами. Важными именами, которые надо вспомнить в связи с историей, являются Э. Холл, Л. Самовар и Р. Портер. В 60 г. 20-го века межкультурную коммуникацию начали преподавать как самостоятельную дисциплину в ряде американских университетов. Если говорить о Европе, то здесь межкультурная коммуникация развивалась, прежде всего, в Германии и Великобритании, в России, как в мультикультурной стране, она также очень популярна. В Чехии с ее развитием связаны, прежде всего, имена Й. Пруха, И. Новы и Схролл-Махл. Понятие *межкультурная коммуникация* представляет собой как процесс связи, так и научную теорию, и исследование, а также образовательные и вспомогательные виды деятельности, такие как тренинги и т. п.

Вторым главным понятием межкультурной коммуникации является *культура*, о которой идет речь в третьей главе настоящей работы. Существует большое количество определений культуры, так как ее очень сложно описать и определить границы ее исследования. Культура представляет собой язык, литературу, историю, религию, искусство, просто все, что людей характеризует как членов данного общества. Надо подчеркнуть тот факт, что культура не приобретает биологическим путем, а передается из поколения в поколение посредством выученных моделей поведения. Каждая культура специфична и содержит свои ценности, такие как обычаи, традиции и отношения. Каждый народ имеет собственную культуру, все культуры развиваются в быстро меняющемся мире. В определенных случаях мы можем говорить о равенстве страны и культуры и понятии *национальная культура*, однако существуют страны

с многими субкультурами, тогда культура не равна государству, но все же существует общая национальная культура. Культуру и народы можно характеризовать посредством культурных стандартов и культурных измерений.

Американский ученый и антрополог Эдвард Холл рассматривает культуру как среду, содержащую категорию контекста, времени и пространства. Что касается времени, он отличает монохромные и полихромные общества. С точки зрения пространства в общении между людьми он определил четыре зоны (по нарастающей): интимную, личную, социальную и публичную зону. В рамках контекста он выделяет два типа культур, это низкоконтекстные и высококонтекстные культуры.

Нидерландец Герт Хофстеде является одним из самых известных исследователей, занимающихся взаимодействием между культурами. В 70 годах 20-го века он провел исследование в пятидесяти филиалах компании IBM, благодаря чему возникла типология культурных измерений с четырьмя измерениями, которую потом усовершенствовали и с 2010 г. данная типология содержит шесть измерений: дистанция власти (PDI), индивидуализм (IDV), маскулинность (MAS), избегание неопределенности (UAI), долгосрочная ориентация (LTO), доставление себе удовольствия (IVR). На основании данной типологии страны возможно разделить по следующим показателям: малая дистанция власти - большая дистанция власти, индивидуализм - коллективизм, мужественность - женственность, низкий индекс избегания неопределенности - высокий индекс избегания неопределенности, краткосрочная ориентация - долгосрочная ориентация, доставление себе удовольствия - сдержанность.

Теория типологии измерений Фонса Тромпенаарса вытекает из предположения, что культурные различия возникают именно в области отношения человека к природе, ко времени и к другим людям. На этой основе он создал модель семи измерений: отношение к природе – внутренняя ориентация - внешняя ориентация; отношение к времени – последовательное - синхронное; отношение к другим людям – достижение - происхождение, индивидуализм - коллективизм, эмоциональность - нейтральность, универсализм - партикуляризм, специфичность - диффузность.

Александр Томас исходит из понятия *культурный стандарт*. Культурные измерения представляют определенные шкалы, в то время как культурный стандарт представляет способ мышления, поведения, переговоров, ожиданий, оценки характерной для данной культуры и имеет регулирующую функцию. Культурные стандарты возникают при сравнении двух культур. Данная теория имеет ряд преимуществ, однако ведет к стереотипизации и предрассудкам. Стандарты конструктивные, но их надо динамизировать, так как они ограничены по содержанию.

В начале практической части дипломной работы и одновременно четвертого раздела мы анализировали культуру и межкультурную коммуникацию в практике. Возникшие проблемы, такие как недоразумения, конфликты и неправильная интерпретация представителей разных культур, обусловили возникновение области межкультурной коммуникации. Очень часто люди видели причину проблем в партнере и считали это его особенностью или недостатком. Сейчас уже знаем, что только знания языка недостаточно для того, чтобы полностью понять нашего партнера. Мы также должны обратить внимание на реалии и специфику данных культур. Все это мы должны анализировать и рефлексировать.

В настоящее время в мире уже существует много возможностей поехать за границу для учебы, стажировки или работы. В другой стране мы сталкиваемся с новой средой и представителями другой культуры. Во время такого пребывания мы испытываем процесс аккультурации, с которым связан аккультурационный стресс, также называемый выражением *культурный шок*. Это психическая реакция на новую культуру, язык, которая проявляется ощущением физического и психического дискомфорта. Культурный шок может привести к серьезным последствиям. Однако у каждого человека он проявляется по-разному, обычно он длится от одного месяца до нескольких лет, в зависимости от индивидуальных черт и опыта человека, а также от степени отличия страны. Надо подчеркнуть, что данный процесс является не только негативным явлением, это естественная реакция человека который адаптируется в новой среде. В целом он помогает человеку жить в постоянно меняющемся мире.

В межкультурной коммуникации мы очень часто сталкиваемся с разными барьерами, которые мешают полному взаимопониманию. В следующей части

работы мы характеризовали барьеры коммуникации в форме предрассудков, стереотипов и этнофолизмов. Предрассудок представляет собой предвзятое эмоционально заряженное суждение и мнение, которое возникает без адекватной причины и приписывается всей группе или культуре. Самыми известными формами предрассудков являются гомофобия, расизм, сексизм и различные виды дискриминации. Их происхождение не биологическое, а социально-культурное, данные отношения передаются от одного поколения к другому. Предрассудки влияют на повседневную жизнь человека и на восприятие ситуаций. С другой стороны, люди, затронутые предрассудками, могут испытывать чувство страха, беспокойства, неполноценности, а все это может вести к конфликтам. Изменение предрассудков представляет собой сложный процесс, существуют также психологические методы для избавления от предрассудков.

Стереотип имеет познавательную функцию, его можно характеризовать как упрощенное умственное представление определенной категории людей, причем оно преувеличивает сходства между ними и игнорирует их различия. Мы сосредоточились на этнических стереотипах, это обобщенные представления о типичных особенностях конкретной нации. Они могут касаться определенной отличительной черты, например, цвета кожи, внешних различий и т. п. Стереотипы возникают таким же образом, как и предрассудки, они могут быть позитивные и негативные, однако в большинстве случаев они скорее всего негативные. Стереотипизация является естественным явлением, но человеку надо стереотипы проверять, пытаться их исследовать и понять причины различного поведения. Этнофолизмы описывают нацию, обычаи или менталитет и представляют неофициальные обозначения, используемые членами одной этнической группы для обозначения других этнических групп, наций или стран. Они имеют юмористический, насмешливый или даже унижительный характер.

Чтобы понять культурные различия и достичь успешной коммуникации, нам необходимо хорошо знать чужую культуру, уважать ее и сделать дружеский шаг в ее сторону. Межкультурная компетенция в сегодняшней мультикультурной среде представляет собой необходимый навык. Суть данной компетенции заключается во владении языком, знании специфичностей другой культуры с целью достижения эффективной коммуникации и сотрудничества. Каждый человек может эту компетенцию формировать разными способами, например,

формой межкультурного обучения, игры, языкового курса, который включает в себя практическую информацию о стране, или формой межкультурного тренинга. Существует много типов данных тренингов с разными целями, результатом является человек, обладающий межкультурной компетенцией.

В следующей части мы провели анализ трех избранных государств – Чехии, России и Соединенного Королевства. Сначала мы представили данные государства и привели основную информацию о них. Пятая глава посвящена применению культурных измерений Хофстеде к данным странам.

Анализ показал следующие результаты для Чешской Республики: Что касается дистанции власти, Чехия достигла уровня выше среднего индекса дистанцированности от власти. Это значит, что люди ожидают и допускают неравномерность распределения власти в определенной мере. Чехия относится к индивидуалистическим обществам, в которых люди тяготеют к личностным целям и защищают свои частные интересы. Индекс показал принадлежность к маскулинным обществам, в которых важно соперничество, уверенность в себе и материальные ценности. Чехия добилась высокого индекса избегания неопределенности, в таких странах люди избегают неопределенных, неясных ситуаций, риска, там высока потребность правил. Чехия сосредоточена на долгосрочную ориентацию, здесь характерна расчетливость, ориентация на будущее и достижение долгосрочных целей. Что касается шестого измерения, то Чехия входит в число сдержанных стран, в которых люди контролируют и регулируют удовлетворение своих потребностей в соответствии со строгими социальными нормами.

Россия относится к странам с большой дистанцированностью от власти, люди ожидают и допускают неравномерность распределения власти. Она имеет высокий индекс коллективизма, что означает предпочтение групповых целей, важности групп, отношений и норм. Значение индекса показало принадлежность к фемининным обществам, в которых уважаются хорошие взаимоотношения и забота о качестве жизни. Россия достигла высокого показателя избегания неопределенности. Что касается ориентации, то эта страна имеет долгосрочную ориентацию. Россия, так же как и Чехия, относится к сдержанным странам.

В случае Соединенного Королевства мы можем наблюдать малую дистанцированность от власти, неравномерность распределения власти не допускается, важными ценностями являются равенство и мало правил. Великобритании свойственна высокая степень индивидуализма, она принадлежит к маскулинным обществам. Низкий индекс показал малое избегание неопределенности, незнакомые ситуации и риск являются приемлемыми. В случае краткосрочной или долгосрочной ориентации было достигнуто среднего значения, поэтому нельзя определить однозначный результат. Соединенное Королевство относится к обществам, доставляющим себе удовольствия, в которых люди свободно удовлетворяют свои желания и наслаждаются жизнью.

В шестой части нашей работы мы изучали культурные стандарты Чехии, России и Англии как представителя Соединенного королевства. Авторы Нови и Схролл-Махл провели исследование чешско-немецких отношений, на основе чего вывели стандарты для большего множества стран. Что касается Чешской Республики, то было определено следующих восемь стандартов: ориентация на отношения, недооценка структур и импровизация, симультанность, контроль, ориентированный на людей, смешивание различных сфер жизни, сильный коммуникационный контекст, избегание конфликтов и колеблющаяся уверенность в себе. Их развитие обусловлено небольшим размером нации и короткой историей.

В случае России данные авторы на основании русско-немецкого исследования определили следующих восемь стандартов: групповая зависимость, сознание иерархии, патернализм, коммуникация, ориентированная на адресата, эмоциональность, ситуационная биполярность, ориентация на настоящее, пессимизм/ фатализм. На их развитие оказало влияние православие и историко-географические условия.

Из исследований Шмида было определено шесть стандартов для Англии: самодисциплина, косвенное общение, уменьшение дистанции в межличностных отношениях, прагматизм, ритуальное нарушение правил и ритуализация. На их развитие повлияла история страны, демократия, ориентация на торговлю, джентльменство и однородность страны.

По вышеуказанным параметрам в Чехии высокая дистанция к власти, общество является маскулинным, индивидуалистическим, однако смешивающим

частную и рабочую сферу жизни, долгосрочно ориентированным, сдержанным, синхронным, высококонтекстным, ориентированным на отношения, избегающим неопределенности и конфликтов, любящим импровизацию. В России большая дистанция к власти, общество является коллективистским, фемининным, долгосрочно ориентированным, сдержанным, эмоциональным, ситуационно биполярным, синхронным, фаталистическим и избегающим неопределенности. Для Соединенного Королевства характерна малая дистанция к власти, ритуализация, ритуальное нарушение правил, общество является индивидуалистским, маскулинным, не избегающим неопределенности, скорее краткосрочно ориентированным, доставляющим себе удовольствия, самодисциплинированным, косвенно общающимся, соблюдающим дистанцию в отношениях.

Седьмая часть работы посвящена рекомендациям для ведения переговоров с чешскими, русскими и британскими представителями. Этикет является частью культуры и представляет основные правила поведения и связи, которые меняются со временем. Сегодня работники очень часто должны вести переговоры с представителями других стран. В этом случае также необходимо знать различия в этикете, однако это не означает что мы должны во всем приспособиться, мы должны быть толерантными, иначе переговоры могут закончиться неудачно. В целом можно сказать, что надо тщательно подготовиться перед каждым переговорами, прийти вовремя и уважать отличия других культур. Для каждой страны мы рассмотрели ее отношение ко времени, приветствие, представление, обращение, визитные карточки, рабочий язык, одежду, социальные события, темы разговора, юмор, подарки и положение женщин в сфере бизнеса.

В восьмой части нашей работы мы подвели итоги анкетирования. Предметом анкеты было узнать мнение чехов и британцев о России и русских. Мы сосредоточились на общие черты народа, ассоциации, стереотипы и предрассудки. Анкету заполнило всего 600 человек (из этого 96% требуемых респондентов) на чешском языке и 200 человек (из этого 88% требуемых респондентов) на английском языке. Что касается респондентов, то в чешской среде преобладали женщины, в британской среде участие мужчин и женщин было равным. Большое количество отвечающих были студенты, в рамках возраста преобладали респонденты в диапазоне 19-27 лет в первом случае, во втором

это было 18-25 лет. Мы обнаружили, что в обеих средах мнения скорее сходятся, чем различаются, и что они до сих пор очень стереотипны, однако много опрошенных стремилось думать и вне стереотипных ассоциаций. У британских респондентов очень часто появилось незнание ответа на вопрос, причиной этого, вероятно, является меньшая культурная близость данных наций, а также другой исторический фон, чем у чехов. В Чешской Республике сегодня живет много русских, поэтому у чехов большой опыт со взаимной интеракцией, чем у британцев. Интересным результатом для нас оказалось то, что британцы привели более разнообразные ответы на вопрос касающийся ассоциации с произведениями русской культуры. В чешской среде преобладали литературные произведения. Данные результаты подтверждают суждение, что политика, СМИ и история имеют сильное влияние на взгляды людей.

В заключении мы привели итоги всей работы, а также оценили достижение целей работы и ее дальнейшее возможное использование. Мы пришли к заключению, что все поставленные во введении цели были достигнуты. Для нас был важен тот факт, что мы могли использовать наши знания, расширить их с целью достижения успешной межкультурной коммуникации в жизни любого человека.

Составной частью работы является пять приложений. Первое и второе приложение содержит образцы анкеты на чешском и английском языках. Русско-чешско-английский глоссарий представляет собой пятое приложение. В него включены самые частые слова из области межкультурной коммуникации, с которыми мы встретились во время написания работы.

Дипломная работа также содержит список использованной литературы. Там приведены книги и электронные ресурсы, с которыми мы работали. Более того, там приведены списки картинок, диаграмм и приложений.

Настоящая работа может быть полезна в качестве информационного материала в разных сферах как туризм, международный бизнес и т. д. Ее можно также использовать для дальнейшего исследования разных отраслей межкультурной коммуникации.

BIBLIOGRAFIE

KNIŽNÍ ZDROJE

1. BOBÁKOVÁ, Hanne-Lore. *Interkulturní komunikace, její význam, vývoj a další perspektivy*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. Studia oeconomica, 97 s. ISBN 80-724-8283-1.
2. BOČÁNKOVÁ, Milena. *Intercultural communication: typical features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2010, 152 s. ISBN 978-80-245-1648-6.
3. BOOTH, Simon. *Inspirational Variations? Culture and Leadership in England. Culture and leadership across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2007, p. 335-340. ISBN 978-0-8058-5997-3.
4. BUCHTOVÁ, Božena a Jiří POKORNÝ. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 248 s. ISBN 80-210-3490-4.
5. ČENĚK, Jiří, Jitka BREŠOVÁ a Josef SMOLÍK. *Interkulturní psychologie: současný výzkum a aplikace = Cross-cultural psychology: contemporary research and application*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, 107 s. ISBN 978-80-7509-053-9.
6. ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2016. Psyché. 312 s. ISBN 978-80-247-5414-7.
7. ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie: příbuzenství, národnostní příslušnost, rituál*. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-465-6.
8. GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 336 s. ISBN 978-80-247-4418-6.
9. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 807178303X.
10. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-861-3170-X.
11. JONDLE, Douglas a Alexandre ARDICHVILI. *Ethical Business Cultures in Emerging Markets*. Cambridge University Press, 2017, 338 p. ISBN 978-1-107-10492-1.

12. KOLMAN, Luděk. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005, 200 s. ISBN 80-213-0735-8.
13. LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. ISBN 9788073994662.
14. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
15. MOREE, Dana. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál, 2015, 208 s. ISBN 978-80-262-0915-7.
16. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, 183 s. ISBN 80-726-1009-0.
17. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6.
18. OUDENHOVEN, Jan Pieter van. *Cross-culturele psychologie: de zoektocht naar verschillen en overeenkomsten tussen culturen*. Bussum: Coutinho, 269 s. ISBN 90-628-3343-8.
19. PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010a. Psyché (Grada), 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
20. PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010b, 224 s. ISBN 978-80-7367-709-1.
21. SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER, Edwin R. MCDANIEL a Carolyn S. ROY. *Communication between cultures*. 8th ed. Australia: Wadsworth, c2013, xx, 404 p. ISBN 978-1-133-49216-0.
22. SCHMID, Stefan (In Nový, Schroll-Machl 2005): *Developing a culture assimilator: Culture training for German Exchange students*. In: EDITED BY RAINER EMIG. *Stereotypes in contemporary Anglo-German relations*. New York: St. Martin's Press in association with Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 2000, 208 p. ISBN 978-140-3919-465.
23. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. Manažer. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
24. ŠPAČEK, Ladislav. *Business etiketa a komunikace: [jak být úspěšným manažerem, politikem, realitním makléřem, finančním poradcem, úředníkem veřejné správy]*. Praha: L. Špaček, 2013, 352 s. ISBN 978-80-260-4347-8.
25. ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995, 213 s. ISBN 80-856-0394-2.

26. ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. Manažer, 168 s. ISBN 80-247-0012-3.
27. ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003, 170 s. ISBN 80-864-1928-2.
28. БОГОЛЮБОВА, Н. М. а Ю. В. НИКОЛАЕВА. *Межкультурная коммуникация и международный культурный обмен: учебное пособие*. Санкт-Петербург: СПбКО, 2009, 86 с. ISBN: 978-5-903983-10-0.
29. ЛЕОНТОВИЧ, О.А. *Россия и США: введение в межкультурную коммуникацию : учебное пособие*. Волгоград: Перемена, 2003, 399 с. ISBN 58-823-4618-5.
30. МЯСОЕДОВ, С. П. *Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур*. М.: Дело, 2003, 256 с. ISBN 5-7749-0300-1.
31. САДОХИН, Александр Петрович. *Введение в теорию межкультурной коммуникации: учебное пособие*. Москва: Кнорус, 2014, 254 с. ISBN 978-5-406-03538-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Country Comparison. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,russia,the-uk/>
2. Dictionaries. *Cambridge Dictionary* [online]. Cambridge University Press, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
3. O České republice. *Pražský hrad / Prezident ČR* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/o-ceske-republice>
4. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
5. Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html>

6. Velká Británie: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-charakteristika-teritoria-19032.html>
7. Základní model sociální komunikace (Basic Model of Social Communication). In: *MANAGEMENT MANIA*[online]. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1: Základní model sociální komunikace.....	9
Obr. 2: Kulturní atributy podle Hofstedeho.....	18
Obr. 3: Model kultury podle Trompenaarse	22
Graf 1: Vzdálenost k moci.....	38
Graf 2: Individualismus.....	40
Graf 3: Maskulinita.....	42
Graf 4: Vyhýbání se nejistotě	43
Graf 5: Dlouhodobá orientace	45
Graf 6: Požitkářství.....	46
Graf 7: Aplikace Hofstedeho 6-D modelu.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku pro české prostředí	
Příloha 2: Vzor dotazníku pro britské prostředí	
Příloha 3: Výsledky dotazníku pro české prostředí	
Příloha 4: Výsledky dotazníku pro britské prostředí	
Příloha 5: Glosář	

PŘÍLOHA 1: VZOR DOTAZNÍKU PRO ČESKÉ PROSTŘEDÍ

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Natálie Tešlářová a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako součást mé diplomové práce. Cílem průzkumu je zjištění pohledu českých respondentů na Rusy a Rusko.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za spolupráci. Natálie Tešlářová, studentka FF UP v Olomouci.

Správné odpovědi označte. V otázkách, u kterých nenajdete vhodnou odpověď, zvolte tu, která se jí nejvíce přibližuje, případně do položky „jiné“ uveďte svou variantu.

1. Jste české národnosti?

a) Ano. b) Ne.

2. Studovali jste/studujete obor zaměřený na ruský jazyk a kulturu?

a) Ano. b) Ne.

3. Co Vás napadne jako první, když se řekne „Rusko“? (Napište alespoň 3 asociace)

4. Jsou podle Vás Rusové:

a) Otevření a přátelští. b) Spíše otevření a přátelští. c) Uzavření a nepřátelští.
d) Spíše uzavření a nepřátelští. e) Jiné:

5. Jací jsou podle Vás Rusové jako hostitelé?

a) Pohostinní. b) Spíše pohostinní. c) Rezervovaní. d) Spíše rezervovaní. e) Jiné:

6. Rusové se podle Vás smějí:

a) Často. b) Méně často. c) Málo. d) Jiné:

7. Jaký mají Rusové vztah k alkoholu?

a) Pijí nadprůměrně. b) Pijí průměrně. c) Pijí podprůměrně. d) Jiné:

8. Jaký je jejich oblíbený alkoholický nápoj?

9. Která z těchto možností nejlépe charakterizuje ruské ženy?

a) Vzhled je pro ně velmi důležitý. b) Vzhled je pro ně druhořadý.
c) Vzhled pro ně není důležitý. d) Jiné:

10. Nedorozumění v interkulturní česko-ruské komunikaci jsou podle Vás:

a) Častá. b) Ne tak častá. c) Vzácná. d) Jiné:

11. Co může výrazně zkomplikovat komunikaci s Rusy?

a) Jazyková bariéra. b) Odlišná kultura (zvyky, tradice apod.) c) Nic. d) Jiné:

12. S Rusy se obecně dorozumíte:

a) Snadno. b) Spíše snadno. c) Těžko. d) Spíše těžko. e) Nedokážu posoudit.

13. Jsou Rusové hrdí na svůj národ?

a) Ano. b) Spíše ano. c) Ne. d) Spíše ne. e) Jiné:

14. Líbí se Vám ruská kultura?

a) Ano. b) Spíše ano. c) Ne. d) Spíše ne. e) Neznám ji.

15. Když se řekne Rusko, jaké dílo (literární, kinematografické, hudební aj.)

Vás napadne jako první?

16. Jaká je podle Vás ruská kuchyně?

a) Skvělá. b) Spíše skvělá. c) Průměrná. d) Podprůměrná. e) Spíše podprůměrná.

f) Neznám ji.

17. Považujete Rusko za atraktivní turistickou destinaci?

a) Ano. b) Spíše ano. c) Ne. d) Spíše ne. e) Jiné:

18. Navštívil/a jste někdy Rusko?

a) Ano, jednou. b) Ano, několikrát. Ne, nikdy jsem tam nebyl/a. c) Ne, ale chtěl/a bych.

19. Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ANO, změnil se poté Váš pohled na Rusko a Rusy?

a) Ano, změnil se pozitivně. b) Ano, změnil se negativně. c) Ne, zůstal stejný.

20. Pohlaví:

a) Muž. b) Žena.

21. Věk:

22. Jste:

a) Student. b) Pracující. c) Důchodce. d) Jiné:

PŘÍLOHA 2: VZOR DOTAZNÍKU PRO BRITSKÉ PROSTŘEDÍ

Dear respondents,

My name is Natalia Teslarova. I would appreciate it if you would take the time to respond to my questionnaire that will be used as part of my diploma thesis.

The aim of the survey is to find out the British public's perception of the Russian nation and the Russian people.

I would also like to ask you to fill in the questionnaire as accurately as possible. Participation in the research is anonymous and voluntary.

Thank you in advance for your cooperation.

Natalia Teslarova, student of Palacky University in Olomouc, Czech Republic.

Please mark the correct answer. For questions where you do not find the most accurate answer, select the one that comes closest to it, or give your variation in the "other" option.

1. Are you a British national?

a) Yes. b) No.

2. Have you ever studied Russian language or culture in school or university?

a) Yes. b) No.

3. What do you think of first when you see the word "Russia"? (Write at least 3 words that come to mind)

4. In your opinion, Russians are:

a) Open and friendly. b) Reasonably open and friendly.

c) More likely to be close and unfriendly. d) Closed and unfriendly. e) Other:

5. What do you think of Russians as hosts?

a) They are hospitable. b) They are reasonably hospitable.

c) They are more likely to be reserved. d) They are reserved. e) Other:

6. Russians smile:

a) Often. b) Not so often. c) Very Little. d) Other:

- 7. What about Russians and their attitude to alcohol?**
a) They drink above average. b) They drink average quantities.
c) They drink below the average. d) Other:
- 8. What is their favourite alcoholic beverage?**
- 9. Which statement provides the most accurate description of the importance of appearance to Russian women?**
a) Appearance is very important to them. b) Appearance is of average importance to them. c) Appearance is not important to them. d) Other:
- 10. Misunderstandings in intercultural British-Russian communication are:**
a) Frequent. b) Not so frequent. c) Rare. d) Other:
- 11. What can significantly complicate communication with Russians?**
a) Language barrier. b) Different culture (customs, traditions, etc.) c) Nothing.
d) Other:
- 12. Generally, you can make yourself understood with Russians:**
a) Easily. b) Rather easily. c) Not at all. d) Hardly. e) I cannot tell.
- 13. Are Russians proud of their nation?**
a) Yes. b) To a reasonable extent. c) No. d) Hardly at all. e) Other:
- 14. Do you like Russian culture?**
a) Yes. b) To a reasonable extent. c) No. d) Hardly at all. e) I am not familiar with it.
- 15. What artistic work (literary, cinematographic, musical, etc.) do you associate with Russia?**
- 16. What is Russian cuisine like?**
a) Great. b) Good. c) Average. d) Very much below average. e) Below average.
f) I am not familiar with it. g) Other:
- 17. Do you consider Russia an attractive tourist destination?**
a) Yes. b) To a reasonable extent. c) No. d) Hardly at all. e) Other:
- 18. Have you ever been to Russia?**
a) Yes, once. b) Yes, a few times. c) No, I've never been there.
d) No, but I would like to.

19. If you answered YES to the previous question, has your view of Russia and the Russians changed?

- a) Yes, it has changed positively.
- b) Yes, it has changed negatively.
- c) No, it has remained the same.

20. Sex:

- a) Male.
- b) Female.
- c) Other:

21. Age:

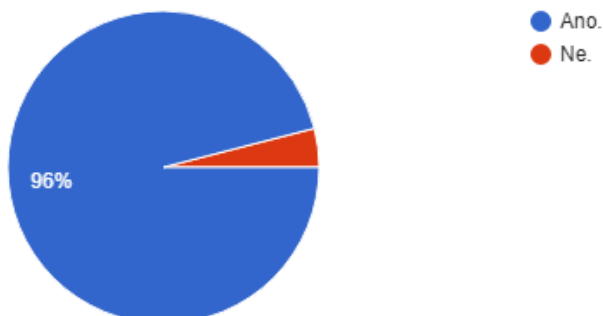
22. You are:

- a) Student.
- b) Working.
- c) Retired.
- d) Other:

PŘÍLOHA 3: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO ČESKÉ PROSTŘEDÍ

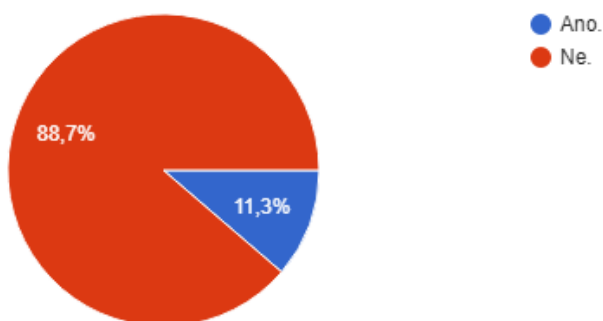
1. Jste české národnosti?

600 odpovědí



2. Studovali jste/studujete obor zaměřený na ruský jazyk a kulturu?

576 odpovědí

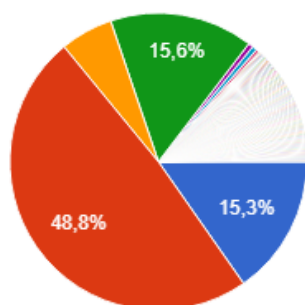


3. Co Vás napadne jako první, když se řekne „Rusko“?

Výběr nejčastějších odpovědí: 1. Putin, 2. vodka, 3. Moskva, 4. zima, dále Sibiř, velká země, válka, komunismus, Krym, okupace, diktatura, literatura, ruština, alkohol, velmoc, plyn, chudoba, lidská práva, krásná příroda, transsibiřská magistrála, boršč, gulag, pravoslaví, architektura, umění, Ukrajina, Zeman, Trump, tvrdý charakter, Stalin, Slované, nebezpečí, matřjoška, Mrazík, hokej, izolace, potenciál, oligarchismus, nesvoboda, východ, azbuka. Petrohrad, SSSR, Kavkaz, samovar, zaostalost, totalita, car, vyspělá ekonomika, Kreml, kultura, historie, ropa, okupace, hudba, doping, medvěd, kožichy, červená, pirožky, Dostojevskij, Kaťuša, rubl, vlastenectví, homofobie, životní styl, Alexandrovci, olympiáda, hrdost, vlajka, duše, Bajkal, propaganda, hymna.

4. Jsou podle Vás Rusové:

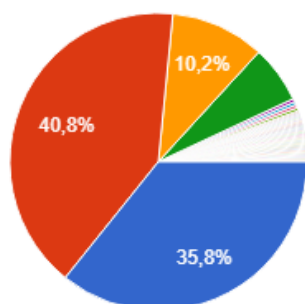
576 odpovědí



- Otevření a přátelství.
- Spíše otevření a přátelství.
- Uzavření a nepřátelství.
- Spíše uzavření a nepřátelství.
- Otevření a nepřátelství
- Namyšlení
- Nevim

5. Jací jsou podle Vás Rusové jako hostitelé?

576 odpovědí

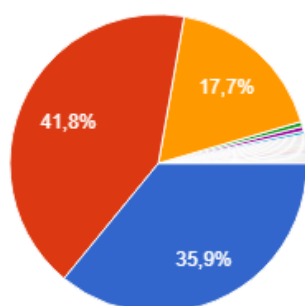


- Pohostinní.
- Spíše pohostinní.
- Rezervovaní.
- Spíše rezervovaní.
- nevím

▲ 1/5 ▼

6. Rusové se podle Vás smějí:

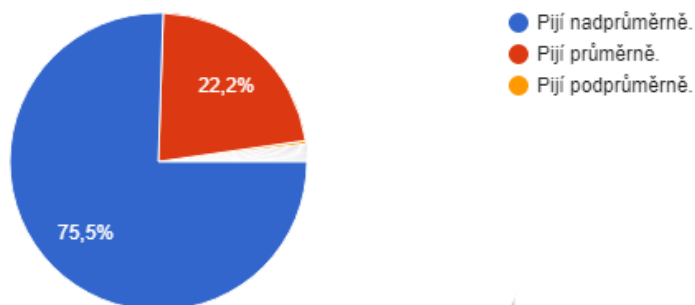
576 odpovědí



- Často.
- Méně často.
- Málo.
- Nevim

7. Jaký mají podle Vás Rusové vztah k alkoholu?

576 odpovědí

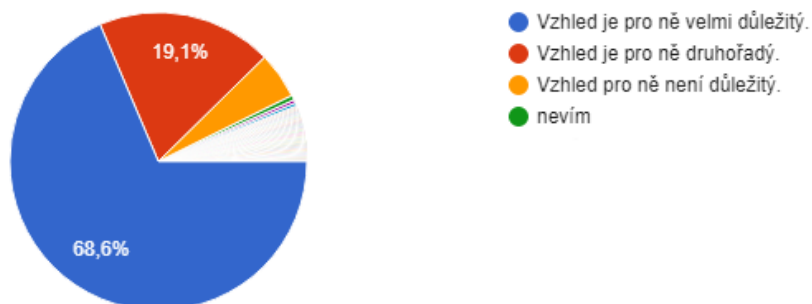


8. Jaký je jejich oblíbený alkoholický nápoj?

Nejčastější odpovědi: 1. vodka, 2. pivo, 3. kvas, 4. víno, domácí pálenky, whisky, destiláty, koňak.

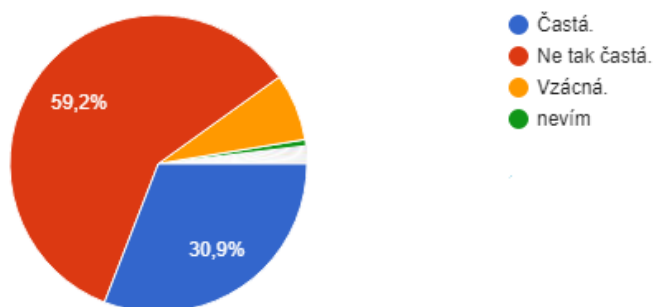
9. Která z těchto možností nejlépe charakterizuje ruské ženy?

576 odpovědí



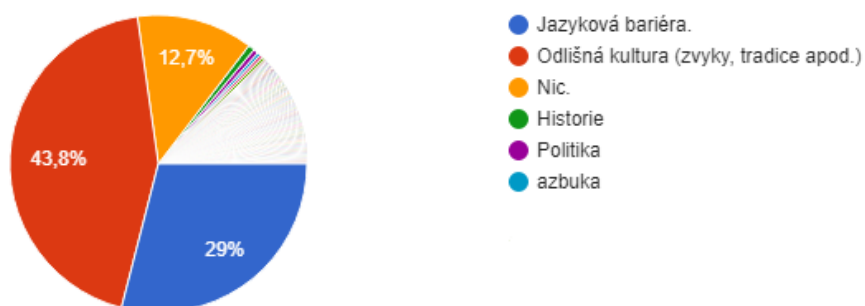
10. Nedorozumění v interkulturní česko-ruské komunikaci jsou podle Vás:

576 odpovědí



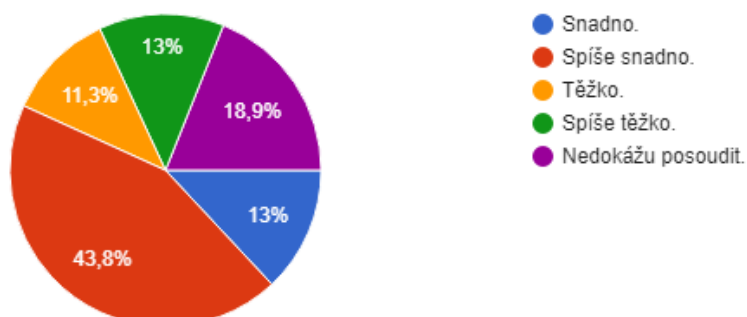
11. Co může výrazně zkomplikovat komunikaci s Rusy?

576 odpovědí



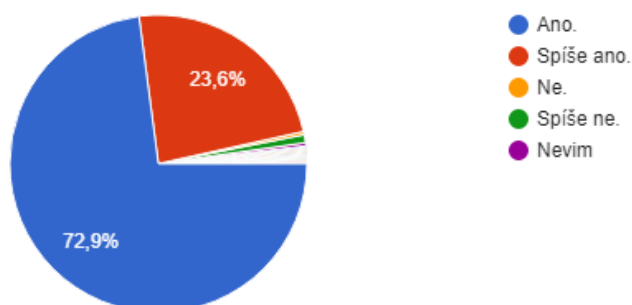
12. S Rusy se obecně dorozumíte:

576 odpovědí



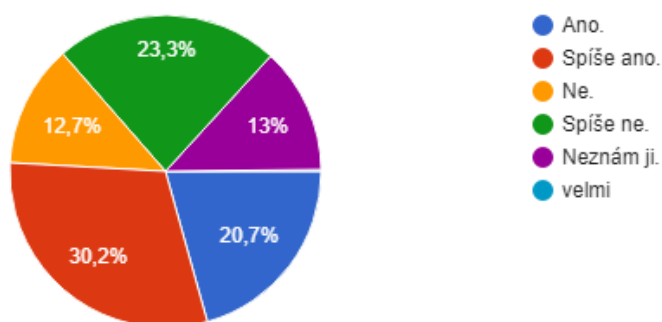
13. Jsou Rusové hrdí na svůj národ?

576 odpovědí



14. Líbí se Vám ruská kultura?

576 odpovědí

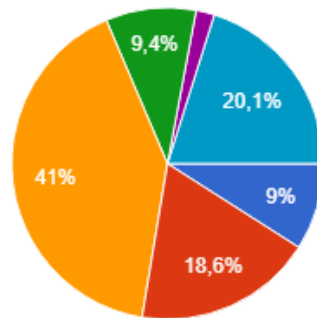


15. Když se řekne Rusko, jaké dílo (literární, kinematografické, hudební aj.) Vás napadne jako první?

Výběr z nejčastějších odpovědí: 1. Evžen Oněgin, 2. Anna Karenina, 3. Mrazík, 4. Vojna a mír, 5. Zločin a trest, 6. Revizor, 7. Labutí jezero, 8. Louskáček, dále Mistr a Markétka, Višňový sad, Alexandrovci, Jeden den Ivana Děnisoviče, Puškin, Kaťuša, Idiot, Doktor Živago, Bratři Karamazovi, Tři sestry, Souostroví Gulag, Čajkovskij, Tolstoj, balet, Racek, Dostojevskij, Piková dáma, Psí srdce, Tarkovskij, Máša a Medvěd, Stalker, Gogol, Tatu, Čechov, Kalinka, Kolja.

16. Jaká je podle Vás ruská kuchyně?

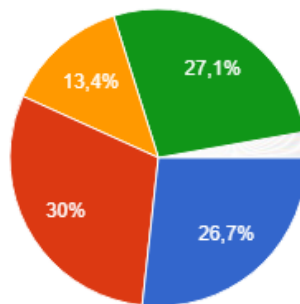
576 odpovědí



- Skvělá.
- Spíše skvělá.
- Průměrná.
- Podprůměrná.
- Spíše podprůměrná.
- Neznám ji.

17. Považujete Rusko za atraktivní turistickou destinaci?

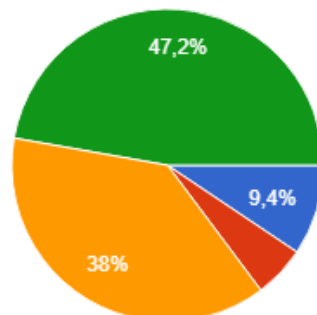
576 odpovědí



- Ano.
- Spíše ano.
- Ne.
- Spíše ne.

18. Navštívil/a jste někdy Rusko?

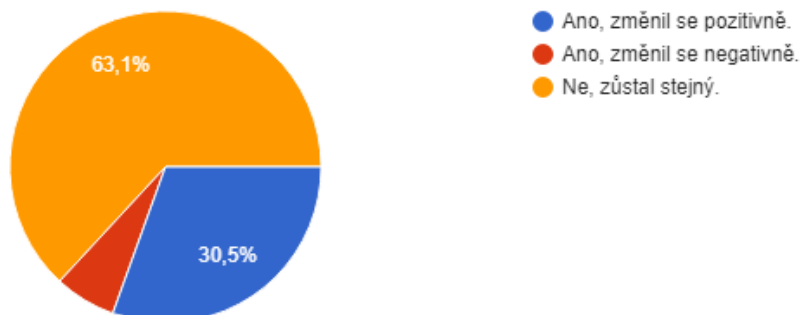
576 odpovědí



- Ano, jednou.
- Ano, několikrát.
- Ne, nikdy jsem tam nebyl/a.
- Ne, ale chtěl/a bych.

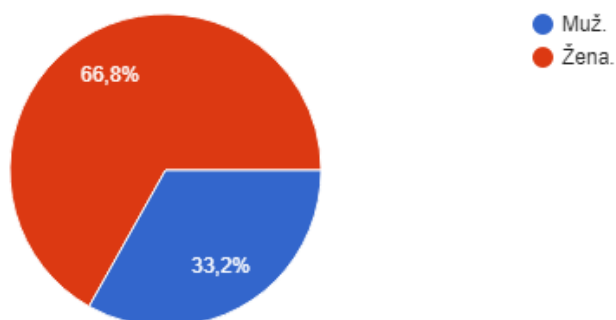
19. Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ANO, změnil se poté Váš pohled na Rusko a Rusy?

141 odpovědí



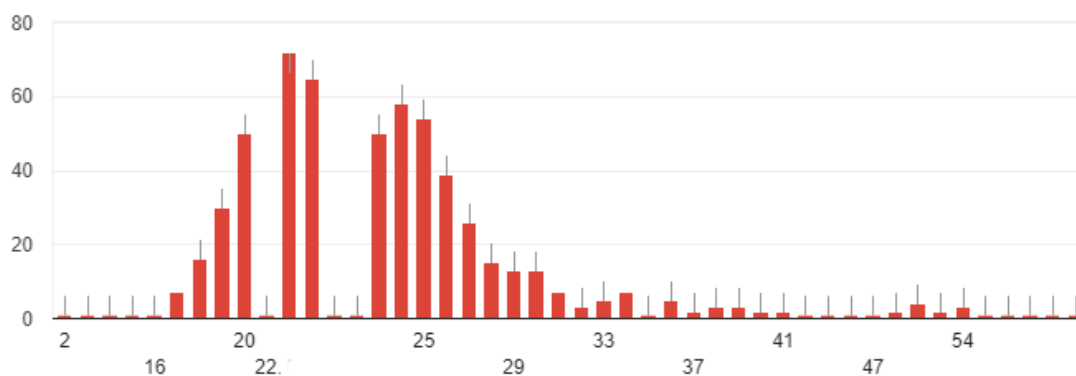
20. Pohlaví:

576 odpovědí

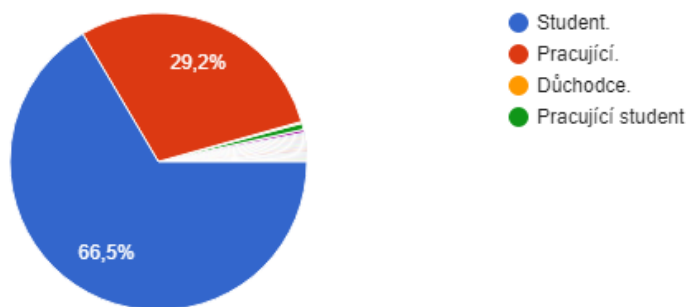


21. Věk:

576 odpovědí



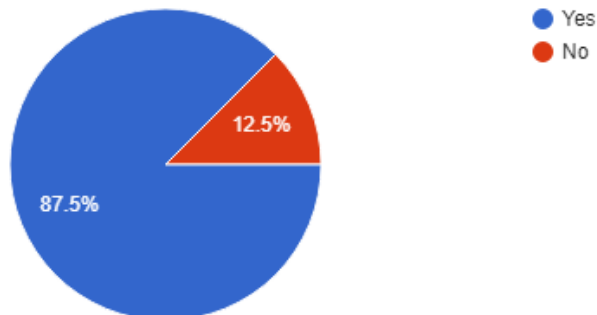
22. Jste:
576 odpovědí



PŘÍLOHA 3: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO BRITSKÉ PROSTŘEDÍ

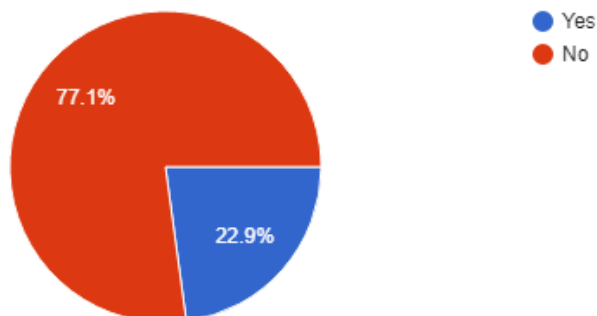
1. Are you a British national?

200 responses



2. Have you ever studied Russian language or culture in school or university?

175 responses

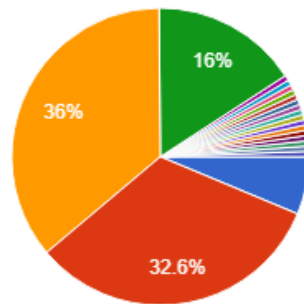


3. What do you think of first when you see the word "Russia"?

Výběr z nejčastějších odpovědí: 1. Putin, 2. zima, 3. komunismus, 4. vodka, 5. obrovský, dále Moskva, Kreml, korupce, válka, oligarchie, kožešina, homofobie, Sibiř, medvěd, červený, chudoba, Rudé náměstí, mocný, silný, historie, kultura, SSSR, sníh, architektura, Lenin, okupace, pravoslaví, car, děsivý, diktátor, ušanka.

4. In your opinion, Russians are:

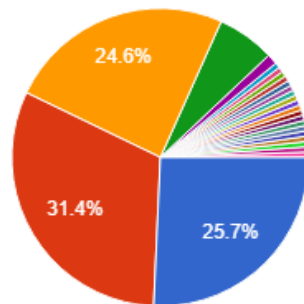
175 responses



- Open and friendly.
- Reasonably open and friendly.
- More likely to be close and unfriendly.
- Closed and unfriendly.

5. What do you think of Russians as hosts?

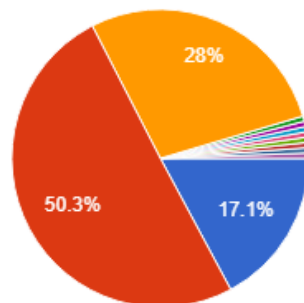
175 responses



- They are hospitable.
- They are reasonably hospitable.
- They are more likely to be reserved.
- They are reserved.
- No view

6. Russians smile:

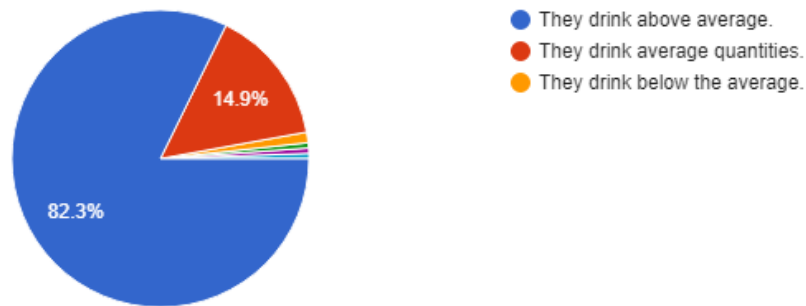
175 responses



- Often.
- Not so often.
- Very Little.
- I don't know.

7. What about Russians and their attitude to alcohol?

175 responses

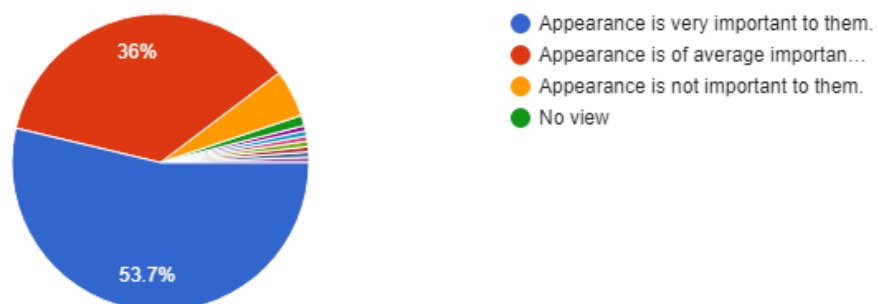


8. What is their favourite alcoholic beverage?

Nejčastější odpovědi: 1. vodka, dále pivo, červené víno, kvas, gin a tonik, tvrdý alkohol, whisky.

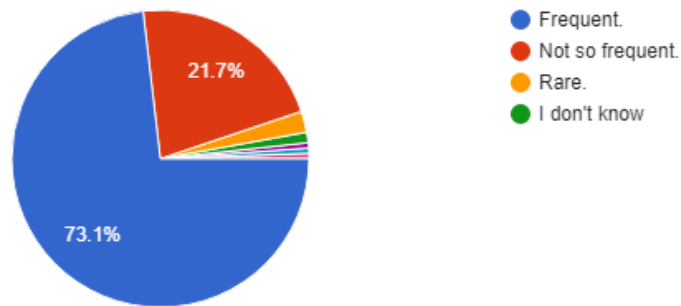
9. Which statement provides the most accurate description of the importance of appearance to Russian women?

175 responses



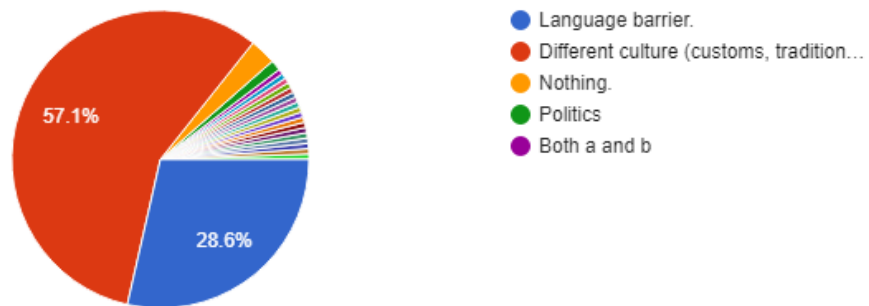
10. Misunderstandings in intercultural British-Russian communication are:

175 responses



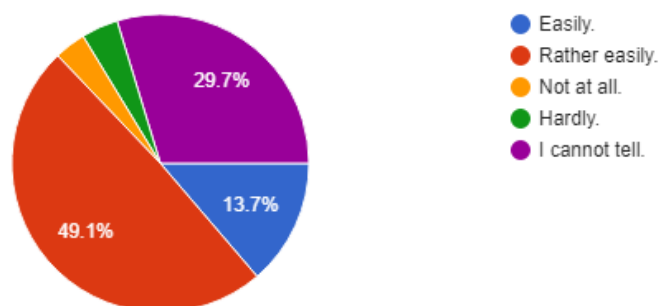
11. What can significantly complicate communication with Russians?

175 responses



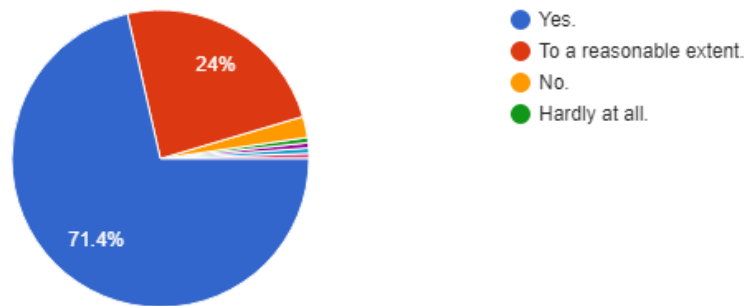
12. Generally, you can make yourself understood with Russians:

175 responses



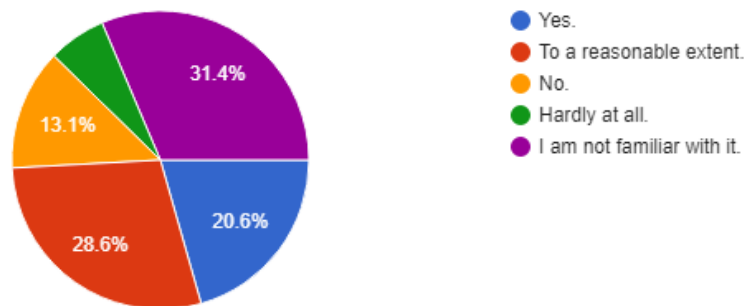
13. Are Russians proud of their nation?

175 responses



14. Do you like Russian culture?

175 responses

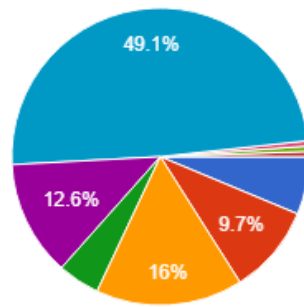


15. What artistic work (literary, cinematographic, musical, etc.) do you associate with Russia?

Výběr nejčastějších odpovědí: 1. balet, 2. Čajkovskij, 3. Dostojevskij, 4. Tolstoj, dále Rachmaninov, Vojna a mír, Puškin, klasická hudba, literatura, architektura, umění, Anna Karenina, Čechov, Tarkovskij, Tatu, Solženicyn, Labutí jezero, Zločin a trest, Bratři Karamazovi, opera, Musorgskij, Stravinskij, Anastázie, Šostakovič, Malevič.

16. What is Russian cuisine like?

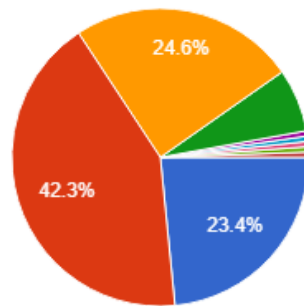
175 responses



- Great.
- Good.
- Average.
- Very much below average.
- Below average.
- I am not familiar with it.

17. Do you consider Russia an attractive tourist destination?

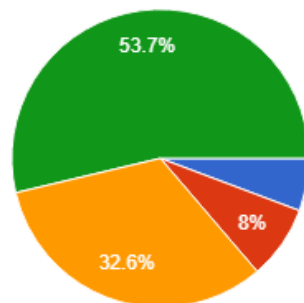
175 responses



- Yes.
- To a reasonable extent.
- No.
- Hardly at all.

18. Have you ever been to Russia?

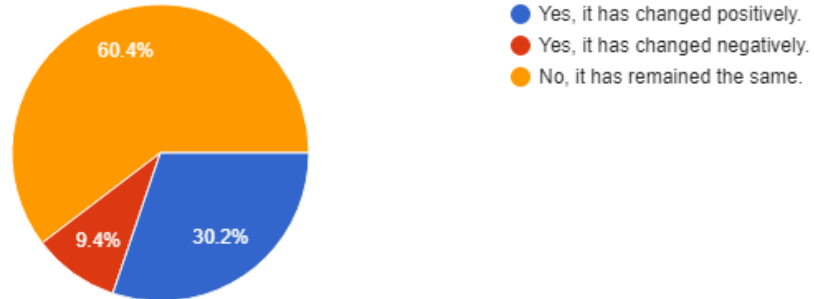
175 responses



- Yes, once.
- Yes, a few times.
- No, I've never been there.
- No, but I would like to.

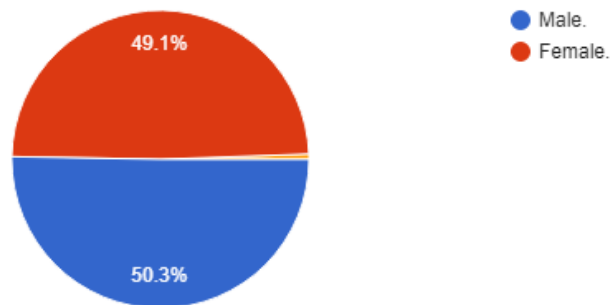
19. If you answered YES to the previous question, has your view of Russia and the Russians changed?

53 responses



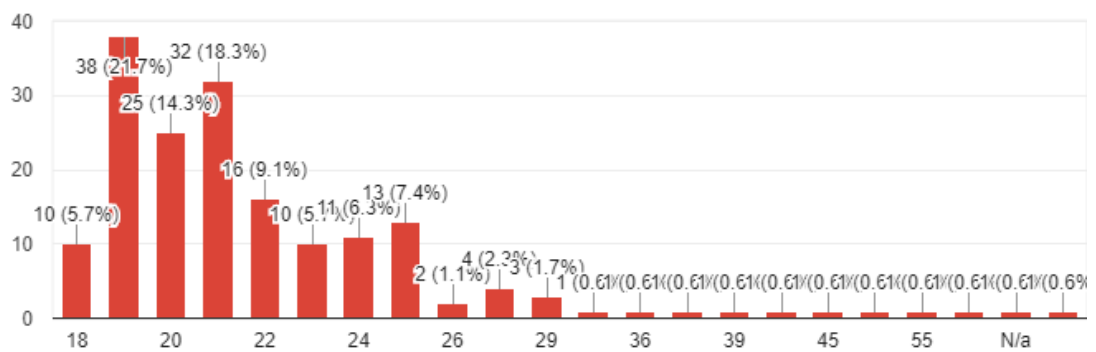
20. Sex:

175 responses



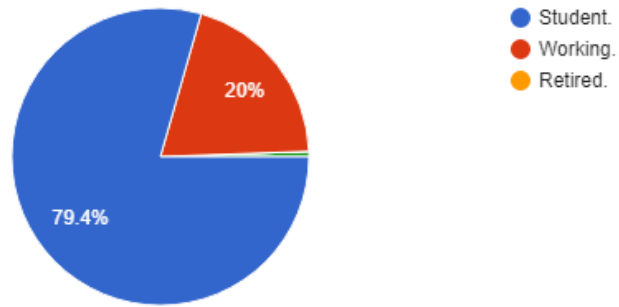
21. Age:

175 responses



22. You are:

175 responses



PŘÍLOHA 4: GLOSÁŘ

RUSKY	ČESKY	ANGLICKY
авторитет	autorita	authority
адаптация, приспособление	adaptace, přizpůsobení se	adaptation
аккультурация	akulturace	acculturation
аккультурационный стресс	akulturační stres	acculturative stress
ассимиляция	asimilace	assimilation
ассоциация (психология)	asociace	association
бережливость	šetrnost	thrift
билингвизм	bilingvismus	bilingualism
близость, сходство	příbuznost, podobnost	affinity, similarity
бюрократия	byrokracie	bureaucracy
важность	důležitost	importance
взаимодействие	interakce	interaction
взаимопонимание	vzájemné pochopení	mutual understanding
визитная карточка	navštívenka, vizitka	business card
власть	moc, síla	power
влияние	vliv	influence
воспитание	výchova	upbringing
восприятие	vnímání	perception
время	čas, doba	time
выбор	volba	choice
выражать эмоции	vyjadřovat emoce	express emotions
гармония, согласие	harmonie, soulad	harmony
глобализация	globalizace	globalization
гомофобия	homofobie	homophobia
группа, команда	tým	team
совместная работа, работа в команде	týmová práce	teamwork
дискриминация	diskriminace	discrimination
дистанция, расстояние	odstup, distance	distance
дистанция власти	vzdálenost k moci	power distance
доверие, уверенность	důvěra	trust, faith, confidence
доставление себе удовольствия	požitkářství	indulgence
закон	zákon	law

знание	znalost, vědomost	knowledge
значение, смысл	význam, smysl	meaning, sense
идентичность, личность	identita	identity
иерархия	hierarchie	hierarchy
избегание неопределенности	vyhýbání se nejistotě	uncertainty avoidance
импровизация	improvizace	improvisation
индивидуализм	individualismus	individualism
инкультурация	inkulturace	inculturation
иностранный, чужой	cizí, neznámý	foreign, unfamiliar, unknown
иностранный язык	cizí jazyk	foreign language
иностранная культура	cizí kultura	foreign culture
иностранец	cizinec	foreigner
интеграция	integrace	integration
интеллект	inteligence, intelekt	intelligence, intellect
интерпретация, толкование	interpretace	interpretation, understanding
интуиция	intuice	intuition
информация	informace	information
инновация, нововведение	inovace	innovation
исследование, опрос	výzkum, průzkum	research, study, survey
карьера	kariéra	career
коллектив, группа	kolektiv	group, team
коллективизм	kolektivismus	collectivism
коммунизм	komunismus	communism
коммуникация	komunikace	communication
вербальная коммуникация	verbální komunikace	verbal communication
невербальная коммуникация	neverbální komunikace	nonverbal communication
межкультурная коммуникация	mezikulturní, interkulturní komunikace	intercultural communication
барьеры коммуникации	komunikační bariéry	barriers to communication
компетенция, компетентность	kompetence	competence, ability
межкультурная компетенция	interkulturní kompetence	intercultural competence
компромисс	kompromis	compromise
конкурентоспособность	konkurenceschopnost	competitiveness
контекст	kontext	context
контроль	kontrola	control

конфликт	konflikt	conflict
разрешение конфликтов	řešení konfliktů	conflict solving
краткосрочная ориентация	krátkodobá orientace	short term orientation
долгосрочная ориентация	dlouhodobá orientace	long term orientation
кризис	krize	crisis
критика	kritika	criticism
культура	kultura	culture
культурная модель	kulturní model	cultural model
культурная разница	kulturní rozdíl	cultural difference
культурное измерение	kulturní dimenze	culture dimension
культурный ассимилятор	kulturní asimilátor	culture assimilator
культурный стандарт	kulturní standard	culture standard
культурный шок	kulturní šok	culture shock
личная жизнь	soukromí	private life
личность	osobnost	personality
ложь, неправда	lež	lie, untruth
маскулинность	maskulinita	masculinity
маркетинг	marketing	marketing
межкультурная подготовка, межкультурный тренинг	interkulturní trénink	intercultural training
менеджмент	management	management
менталитет, склад ума	mentalita	mentality, state of mind
миграция, переселение	migrace, stěhování	migration
миф, выдумка, вымысел	mýtus, fikce	myth, fiction
мнение	názor, stanovisko	opinion, point of view
мобильность	mobilita	mobility
мотивация, заинтересованность, энтузиазм	motivace, stimul	motivation, inspiration
мужская/ женская роль	mužská/ženská role	male/ female role
мультикультурный	multikulturní	multicultural
мышление	myšlení	thinking
направленность, средоточие, ориентированность	zaměřenost	focus, target
напряжение	napětí	tension
наука	věda	science
национальный, государственный	národní, nacionální	national

национальность, гражданство	národnost	nationality
недооценка	podceňování	underestimation
недоразумение	nedorozumění	misunderstanding
неоднозначность	víceznačnost	ambiguity
неуверенность	nejistota	uncertainty
норма	norma	norm
образование	vzdělání	education
обращение	oslovování	addressing
обучение, изучение	učení se	learning, studying
общество	společnost	society
общий, совместный	společný	common, mutual
объяснение, разъяснение	vysvětlení, objasnění	explanation, clarification
обязанность, долг	povinnost	obligation, obligation
одежда	oblékání	dressing, clothing
ожидание	očekávání	expectation
определение	definice, vymezení	definition, description
опыт	zkušenost	experience
осознание, информированность	povědomí	awareness
отдача, результат	výkon	performance
отказ	odmítání, neschvalování	rejection, refusal
отношение, связь	vztah	relation, relationship
оценка, определение	hodnocení	evaluation, judgment
переговоры	obchodní jednání	negotiation
международные переговоры	mezinárodní jednání	international negotiations
стиль переговоров	jednací styl	negotiation style
пессимизм	pesimismus	pessimism
планирование	plánování	planning
поведение	chování	behaviour
подарок	dárek	present, gift
позиция, отношение	postoj	attitude
политика	politika	politics
положение, статус	postavení, status	status
помещение, пространство	prostor	space, room
потенциал	potenciál	potential
потеря	ztráta	loss

потребность	potřeba	need
правда, истина	pravda	truth
правило	pravidlo	rule, standard
право, закон	právo	law, right
прагматизм	pragmatismus	pragmatism
предел, граница	hranice	line, border
предприятие, фирма	podnik, firma	enterprise, firm
предпринимательство, бизнес	podnikání	business, entrepreneurship
предрассудок, предубеждение	předsudek	prejudice
представление, знакомство	představování, představení	introduction
приветствие	pozdrav	greeting, salute
приличие, вежливость, порядочность	slušnost, zdvořilost	politeness, decency
применение	aplikace, použití	application, use
применение измерений, стандартов, модели	aplikace dimenzí, standardů, modelu	application of dimensions, standards, the model
природа	příroda	nature
проблема	problém	problem
процесс	proces	process
процесс аккультурации	proces akulturace	acculturation process
психологический процесс	psychologický proces	psychological process
коммуникационный процесс	komunikační proces	communication process
процесс принятия решений	rozhodovací proces	decision-making process
психология	psychologie	psychology
межкультурная психология	interkulturní psychologie	intercultural psychology
равенство	rovnost	equality
неравенство	nerovnost	inequality
разговор	rozhovor	talk
легкая светская беседа	nezávazný rozhovor	small talk
раздражительность	podrážděnost	irritation
различие, разница	odlišnost, rozdíl	difference, dissimilarity
расизм	rasismus	racism
расстояние	vzdálenost	space, distance
реакция	reakce	reaction
религия	náboženství, vyznání	religion
релятивизм	relativismus	relativism

решение	rozhodnutí	decision
риск	riziko	risk
ритуал	rituál	ritual
сбережения	úspory	savings
свобода	svoboda	freedom
сдержанность	zdrženlivost	restraint
сексизм	sexismus	sexism
семья	rodina	family
ситуация, положение, обстановка	situace, stav	situation, position
скромность	skromnost	modesty
сотрудничество	spolupráce	cooperation
социализация	socializace	socialization
социальная группа	sociální skupina	social group
социальное событие	společenský podnik	social event
социальный статус	společenský status	social status
социальный такт	společenský takt	social tact
специфичность, особенность	specifičnost, osobitost	specificity, particularity
среда	prostředí	environment, surroundings
стереотип	stereotyp	stereotype
столкновение, конфликт	střet, konflikt	conflict, clash
стратегия	strategie	strategy
страх	strach	fear
стресс	stres	stress
судить	soudit	judge
табу	tabu	taboo
темперамент	temperament	temperament
теория	teorie	theory
толерантность, терпимость	tolerance	tolerance
традиция	tradice	tradition
требование	požadavek	requirement, demand
тревожность	úzkost	anxiety
тренинг	trénink	training
уважение, почтение	respekt, úcta	respect
умение, навык, способность	dovednost, schopnost	skill, ability
условие	podmínka	condition

успех	úspěch	success
фаза, этап, стадия	fáze, etapa	stage, period, phase
факт, обстоятельство, истина	fakt, skutečnost	fact, reality
фатализм	fatalismus	fatalism
феминность	feminita	femininity
флексибильный, гибкий	flexibilní	flexible
фрустрация	frustrace	frustration
цель	cíl, záměr, účel	goal, aim, target
ценности	hodnoty	values
централизация	centralizace	centralization
централизация власти	centralizace moci	centralization of power
черта	vlastnost	trait
чувство	pocit, cit	feeling
эмоция	emoce	emotion
эмоциональность	citovost	emotionalism
этика, мораль	etika	ethics
этикет	etiketa	etiquette
этнос	etnikum	ethnic group
этнофолизм	etnofaulismus	ethnophaulism
юмор	humor	humour
чувство юмора	smysl pro humor	sense of humour
язык	jazyk	language
рабочий язык	pracovní jazyk	working language

ZDROJ: vlastní zpracování (*učební materiály, publikace, online slovníky - Cambridge Dictionary*)