

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV EVROPSKÝCH TERITORIÁLNÍCH STUDIÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**KONTRASTNÍ ČESKO-NĚMECKÉ KULTURNÍ STANDARDY
V NĚMECKÉM PODNIKU NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY**

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

Autor práce: Tereza Šulcová

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

Ročník: 3. ročník

2012

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

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

České Budějovice 18. května 2012

Tereza Šulcová

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Aleně Jaklové, CSc., za odborné vedení této bakalářské práce a za všechny podmětne připomínky a rady k danému tématu. Dále děkuji zaměstnancům firmy META skladovací technika, s. r. o., kteří se ochotně podíleli na dotazníkovém šetření. Můj dík patří také panu Svatoplukovi Hlouškovi, který mi umožnil provést ve firmě dotazníkový průzkum. Na závěr chci poděkovat své rodině za pevnou podporu během mého celého studia.

ANOTACE

Práce se zabývá kontrastními česko-německými kulturními standardy jak obecně, tak i konkrétně, a to v německém podniku na území České republiky. Jsou zde blíže popsány koncepce kulturních dimenzí a kulturních standardů. Následně autorka uvádí nejvýznamnější představitele, kteří se těmito koncepcemi zabývají. Velká část práce je věnována popisu konkrétních kontrastních česko-německých kulturních standardů jak z českého, tak i z německého pohledu. Práce je dále zaměřena na kontakty a kulturní kontrasty mezi českými a německými kolegy v německém podniku na území České republiky. Východiskem tohoto zjištění je dotazníkový průzkum, jehož pomocí jsou potvrzeny, či zpochybněny páry česko-německých kulturních standardů. Součástí práce je též charakteristika daného podniku.

Klíčová slova:

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

ANOTATION

The work deals with the contrasting Czech-German cultural standards, both generally and specifically, in a German company in the Czech Republic. There are further described the concept of cultural dimensions and cultural standards. The author lists then the most important representatives who deal with these two concepts. Much of the work is devoted to describing specific contrast Czech-German cultural standards from both the Czech and from the German perspective. The work is focused on the contrasts and cultural contacts between Czech and German colleagues in the German company in the Czech Republic. The basis of this finding is a questionnaire survey, through which are confirmed or challenged couples Czech-German cultural standards. The work is also characteristic of the company business.

Key words:

Cultural dimensions; cultural standards; intercultural communication; contrasting the Czech-German cultural standards; the German cultural standards of the Czech point of view; the Czech cultural standards of the German point of view; a questionnaire survey

„Ryba pocítí, že potřebuje vodu k životu, teprve tehdy, když už v ní nemůže plavat. Naše kultura je pro nás jako voda pro rybu. Žijeme a dýcháme skrz ni“. (překlad T. Š.)

Fons Trompenaars

OBSAH

Úvod.....	9
1. Kulturní dimenze a standardy	11
1.1 Obecná charakteristika kulturních dimenzí a kulturních standardů	11
1.2 Interkulturní komunikace	13
2. Nejvýznamnější autoři vymezující kulturní dimenze a standardy	15
2.1 Kulturní dimenze podle G. Hofsteda	15
2.2 Kulturní dimenze podle E. T. Halla	18
2.3 Kulturní dimenze podle F. Trompenaarse.....	19
2.4 Studie GLOBE.....	21
2.5 Kulturní standardy v pojetí A. Thomase	24
3. Kontrastní česko-německé kulturní standardy	26
3.1 České kulturní standardy z německého pohledu	26
3.1.1 Vztah ke strukturám. Podceňování struktur, improvizace a flexibilita.....	26
3.1.2 Orientace na sociální vztahy.....	28
3.1.3 Difúze.....	31
3.1.4 Silný komunikační kontext.....	33
3.1.5 Kolísavé sebevědomí a sebejistota	35
3.1.6 Polychronie času	36
3.2 Německé kulturní standardy z českého pohledu	37
3.2.1 Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku	37
3.2.2 Věcná orientace	39
3.2.3 Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života.....	41
3.2.4 Slabý komunikační kontext, přímá komunikace	45
3.2.5 Trvalá sebejistota	47
3.2.6 Monochronie času.....	48
3.3 Shrnutí českých a německých kulturních standardů.....	49
3.4 Česko-německé kulturní standardy z německého pohledu	50
4. Dotazníkový výzkum v německém podniku	56
4.1 Teorie kulturních standardů aplikovaná v praxi	56
4.1.1 Charakteristika německého podniku.....	56
4.1.2 Česko-německé kontakty	59

4.2	Metoda výzkumu	59
4.3	Charakteristika dotazníku.....	60
4.4	Příloha (dotazníkové šetření).....	61
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	65
4.5.1	První část dotazníkového šetření	65
4.5.2	Druhá část dotazníkového šetření	73
4.5.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	79
4.6	Rozhovor s jednatelem sledovaného podniku	79
	Závěr	82
	Literatura a jiné zdroje	84
	Seznam tabulek a grafů	86

ÚVOD

Inspirací k napsání bakalářské práce Kontrastní česko-německé kulturní standardy v německém podniku na území České republiky se mi staly přednášky z předmětu Interkulturní komunikace vedené prof. PhDr. Alenou Jaklovou, CSc., v Ústavu evropských teritoriálních studií na Filozofické fakultě Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Problematika interkulturality a interkulturní komunikace je mé osobě velmi blízká, a proto výběr tohoto tématu byl pro mne jasnou volbou.

Celá práce je členěna do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole jsou definovány koncepty kulturních dimenzí a kulturních standardů. Dle mého názoru jsou tyto dva přístupy, jak nahlížet na cizí kultury zcela odlišné a nemělo by docházet k jejich záměně, nebo ke slučování těchto přístupů.

Koncepci kulturních dimenzí chápu jako universálního průvodce napříč různými kulturami, díky němuž získá jedinec obecné informace o jednotlivých kulturách. Kulturní dimenze jsou, dle mého názoru, relativně snadno zjistitelné a velmi rychle je lze uplatnit již při prvním kontaktu či povrchním setkání s příslušníky daných kultur. Díky tomu se koncepty kulturních dimenzí rychle stala nedílnou součástí obchodních procesů na globálním trhu.

Koncepcí kulturních standardů poskytuje naprosto odlišnou metodu toho, jak definovat jednání příslušníků cizích kultur. Kulturní standardy by měly být vytvářeny vždy ve vztahu k určité kultuře, a to oběma kulturami navzájem. Např.: české kulturní standardy z německého pohledu a německé kulturní standardy z českého pohledu.¹ Tím vznikne bližší popis osobnostních rysů typických pro chování příslušníků dané kultury. Jen tak lze docílit přesného vymezení a popisu národnostních rysů, hodnot a principů sledovaných kultur. To pak může být klíčem k definování potenciálních příčin nedorozumění a konfliktů mezi těmito kulturami.

Na základě těchto domněnek odlišuji tyto dvě koncepty ve své práci. Závěr první kapitoly je věnován pojmu interkulturní komunikace.

Druhá kapitola přiblíží nejvýznamnější autory věnující se koncepcím kulturních dimenzí a kulturních standardů. Do této kapitoly zahrnuji Geerta Hofsteda, považovaného za průkopníka v teorii kulturních dimenzí, Edwarda Thomase Halla, Fonse Trompenaarse a Alexandra Thomase. První tři zmiňovaní autoři se věnují koncepci kulturních dimenzí. A. Thomas je představitelem konceptu kulturních standardů. V sekci au-

¹ Výzkum Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machlové (2003).

torů věnujících se koncepci kulturních dimenzí popisují i studii GLOBE. Ta na základě svého rozsáhlého globálního výzkumu definovala devět kulturních dimenzí.

Třetí kapitola se věnuje konkrétním kontrastním česko-německým kulturním standardům, které byly vymezeny na základě výzkumu profesora Ivana Nového a doktorky Sylvie Schroll-Machlové (2003). Ve třetí kapitole jsou též zahrnuty česko-německé kulturní standardy definované prostřednictvím studie německé organizace ICUnet.AG, založena v roce 2008.

Jádrem celé mé práce je dotazníkové šetření v německém podniku na území České republiky. Cílem tohoto zjištění a tedy i celé práce je potvrzení, nebo zpochybnění párů česko-německých kulturních standardů popsaných ve III kapitole. Jelikož je vymezení česko-německých kulturních standardů jak z českého (I. Nový a S. Schroll-Machlová, 2003), tak i z německého (ICUnet.AG) pohledu prakticky totožné, dotazník se soustředí pouze na česko-německé kulturní standardy popsané v kapitolách 3.1 a 3.2.

Analýza dotazníkového šetření je zařazena do čtvrté kapitoly. Součástí analýzy dotazníkového šetření je také rozbor rozhovoru s jednatelem sledovaného podniku. Čtvrtá kapitola obsahuje rovněž charakteristiku sledovaného podniku, popis metody výzkumu a charakteristiku dotazníku včetně jeho konečné podoby.

1. KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY

1.1 Obecná charakteristika kulturních dimenzí a kulturních standardů

Problematika interkulturní komunikace se stává v dnešní době stále aktuálnějším tématem. Důležitou roli hraje zejména v mezinárodním obchodním jednání, které s sebou přináší řadu konfliktů a problémů. Abychom eliminovali příčiny těchto častých neshod, je důležité důkladně pochopit a rozeznat jednotlivé kulturní odlišnosti.

Kulturní odlišnosti charakterizují dva teoretické a metodické přístupy: **koncepte kulturních dimenzí a koncepte kulturních standardů.**²

Koncepte kulturních dimenzí pohlíží na kulturní rozdíly mezi zeměmi celostně a globálně. Postihuje nejobecnější rovinu kulturních odlišností. Kulturní dimenze specifikují rozdíly, které jsou patrné již při krátkodobém kontaktu s cizincem, např. při dovolené v zahraničí. Poskytují celkem jednoduchý návod, jak pohlížet na příslušníky jednotlivých kultur a předcházet tak případným nedorozuměním v mezikulturní komunikaci.

Autoři věnující se kulturním dimenzím (G. Hofstede, E. T. Hall, F. Trompenars) specifikují kulturní dimenze jako určitou škálu ohraničenou dvěma extrémními body, na které jsou jednotlivé země umístěny.³ Touto specifikací se, tak kulturní rozdíly stávají měřitelnými a srovnatelnými.⁴

Na rozdíl od koncepte kulturních dimenzí se **koncepte kulturních standardů** zaměřuje na rozdíly v dlouhodobém a každodenním jednání se zahraničními partnery. Kulturní standardy můžeme obecně definovat jako kulturně ovlivněné aspekty, které hrají důležitou roli při střetu s příslušníky jiných kultur. Lze je charakterizovat pěti základními znaky:

- „Jsou to způsoby vnímání, hodnocení, jednání a chování, které většina příslušníků pokládá za obvyklé a společensky závazné jak pro sebe, tak i pro ostatní.“

² Koncepty kulturních dimenzí a kulturních standardů se věnují Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machlová ve své publikaci „Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá“ (2007).

³ Např. G. Hofstede přiřazuje zemím skóry (číselné hodnoty od 0 do 100 – čím vyšší hodnota, tím je silnější vliv dané dimenze) získané na základě indexů jednotlivých dimenzí.

⁴ Schopnost měřit a srovnávat kulturní rozdíly je cílem Studie GLOBE, která definuje devět kulturních dimenzí. Studii GLOBE se věnuje kapitola 2.4.

- *Vlastní chování i chování druhých se těmito standardy řídí, reguluje a posuzuje.*
- *Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situacích a při jednání s různými lidmi.*
- *Pro skupiny i jednotlivce se způsob užívání kulturních standardů může měnit v rámci určité zóny.*
- *Chování, které neodpovídá kulturním standardům sociálního prostředí, se zpravidla odmítá a odsuzuje“.⁵*

Kulturní standardy zahrnují širokou oblast našeho myšlení a chování. Díky kulturně specifické socializaci se hluboce zakořenily do naší osobnosti a jejich samotný projev je velmi spontánní. Na rozdíl od kulturních dimenzí jsou kulturní standardy zřetelné až při bližším setkání příslušníků odlišných kultur (Thomas, 1991).

„Kulturní standardy představují metodický nástroj, který doposud nejkonkrétněji odhaluje a charakterizuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků různých kultur“.⁶

Přílišná stereotipizace však snadno vede k vytváření si předsudků o jednotlivých kulturách, které se mohou při vzájemné interakci ještě posílit. Tento fakt podléhá časté kritice koncepce kulturních standardů. Kulturní standardy dále nemohou reagovat na řadu skutečností, jako jsou např. doba trvání komunikace, intenzita komunikace, dobrovolnost vzájemného kontaktu, osobní charakteristika každého jedince atd.

Je pravdou, že na kulturní standardy má patrný vliv sociální prostředí, tudíž je tím zpochybněna jejich universální platnost. Např. současné české kulturní standardy byly ovlivněny společenskými změnami po roce 1989, kdy se hodnotový systém společnosti začal ubírat jiným směrem (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Výhody koncepce kulturních standardů spočívají v jejich dobré přehlednosti, snadnému pochopení a lehké zapamatovatelnosti. Největší přednost této koncepce je její reálnému životu blízké strukturování sociální reality. To umožňuje vyvozovat konkrétní rady na řešení problémových či konfliktních situací (Nový a Schroll-Machl, 2007).

⁵ Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedené na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v roce 2009.

⁶ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 29.

1.2 Interkulturní komunikace

Koncepce kulturních dimenzí a kulturních standardů se staly základními přístupy ke zkoumání problematiky interdisciplinárního vědeckého oboru nazývaného **interkulturní komunikace**. Konkrétně jsou tyto přístupy aplikovány pomocí etnologie, neboli kulturní a sociální antropologie.⁷

Podle J. Průchy (2010) disponuje pojem interkulturní komunikace třemi významy:

1. „*Interkulturní komunikace jako PROCES verbálního a neverbálního sdělování probíhajícího v různých sociálních situacích.*
2. *Interkulturní komunikace jako VĚDECKÁ TEORIE A VÝZKUM zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování.*
3. *Interkulturní komunikace jako EDUKAČNÍ A PODPŮRNÉ AKTIVITY zaměřené na praxi a vycházející (ideálně) z poznatků příslušné vědecké teorie a výzkumu“.*⁸

Interkulturní komunikace jako **vědecká teorie a výzkum** je utvářena metodami a koncepcemi řady disciplín. Mezi tyto disciplíny zařazujeme zejména antropologii, etnologii, lingvistiku, rétoriku, psychologii, sociologii, politologii, kulturologii a hermeneutiku. Za základní obory interkulturní komunikace je považována psychologie, sociologie a pedagogika.

Tato vědní disciplína se začala formovat v šedesátých letech minulého století ve Spojených státech amerických a v Kanadě. Příčinou vzniku byly narůstající existenciální problémy v severoamerickém kontinentu, které byly způsobené imigrací rozličných kultur. Tím zde vyvstala potřeba utváření multikulturní společnosti. Termín „*interkulturní komunikace*“ poprvé zveřejnil americký antropolog E. T. Hall ve své publikaci *The Silent Language*, a to v roce 1959. Nyní jsou Spojené státy americké považované za „*laboratoř*“ nového multikulturního a interkulturního světa (Jaklová, 2008).

Do Evropy se tento vědecký obor rozšířil v osmdesátých letech minulého století. Své místo zaujal především v Německu, Francii a ve Skandinávii.

Pro interkulturní komunikaci ve významu **procesu** je zde uvedena definice J. Průchy: „*Interkulturní komunikace (intercultural communication) je termín označující*

⁷ Etnologie, v současné době označována jako kulturní a sociální antropologie, je společenská věda zabývající se srovnávacím studiem kultur a společností. Tato studie zahrnuje vznik a vývoj lidských kultur, jakož i význam jednotlivých kultur pro člověka.

⁸ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 13.

*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 specifí-
nostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů“.*⁹

Obecně je možno Interkulturní komunikaci chápat jako studium vzájemného vztahu jazyka a kultury. Jde tedy o komplexní porozumění rituálům, symbolům a způsobům v jednání dané kultury. Nejen jazyk, ale i neverbální přenos informací je zde důležitý. Špatná interpretace nebo nepřiměřené používání gest a výrazných mimických projevů tak může vést k nedorozumění, či dokonce k přerušení vzájemného kontaktu.

⁹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 16.

2. NEJVÝZNAMNĚJŠÍ AUTOŘI VYMEZUJÍCÍ KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY

2.1 Kulturní dimenze podle G. Hofsteda

Nejnámější vymezení kulturních dimenzí je pojetí Holanďana Geerta Hofsteda. Ten chápe kulturu jako „software lidské mysli“. Chování jedince ovlivňuje sociální prostředí, ve kterém vyrůstal a sbíral zkušenosti, tedy rodina, škola, pracoviště atd. Podle G. Hofsteda vznikají kulturní rozdíly na základě symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot, získávaných jedinci již v raném dětství od svých rodičů, kteří je převzali též od svých rodičů, tzn. že. „kultura plodí kulturu“.

G. Hofstede definoval kulturní dimenze na základě dotazníku, který byl zaslán v 70. letech 20. stol. do nadnárodního koncernu IBM, dotazník obdrželo celkem sto šestnáct tisíc zaměstnanců v padesáti třech zemích světa. Pomocí dotazníku IBM byly vymezeny čtyři kulturní dimenze. Pátá dimenze byla odvozena z výzkumu CVS (Čínský dotazník hodnot). Dotazník CVS byl sestaven (80. léta 20. stol.) na základě hodnot vyplývajících z konfucianství a jeho hlavních pilířů, tudíž neodpovídá západnímu myšlení jako výzkum IBM a jeho následné replikace. Dal tak umožnit vzniku poslední páté dimenze. Pomocí dotazníku byly vymezeny tyto kulturní dimenze (Hofstede, 2007):

Vzdálenost moci - jak společnost nakládá s nerovností. G. Hofstede vzdálenost moci definuje jako: „... rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“.¹⁰

V zemích s malou vzdáleností moci preferují zaměstnanci demokratický styl řízení, nadřízení berou v potaz rady a podmínky podřízených, tím se mohou podřízení přímo, či nepřímo podílet na rozhodování firmy. Hierarchické vrstvy zde nejsou izolované.

Naopak v zemích s velkou vzdáleností moci je typický autokratický styl řízení, podřízení se buď s tímto stylem ztotožní a vyžadují ho, anebo ho tiše odmítají, v rozhodování preferují hlas většiny. V každém případě je v těchto společnostech vysoce nepravděpodobné, že by podřízení otevřeně nesouhlasili s názory vedení.

¹⁰ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 45.

Výsledky v rozpětí vzdálenosti moci G. Hofstede aplikoval na rozdíly v rodině, škole, na pracovištích, ve státě a idejích, čímž vznikl stejný vzorec tzv. „párových rolí“ rodič – dítě (úcta k rodičům vs. rovnost dítěte s dospělým), učitel – žák (úcta k učitelům, učitel řídí vyučování vs. rovnost učitele se studentem, vzájemná komunikace), nadřízený – podřízený (autokratický styl řízení vs. demokratický styl řízení), centralizace moci (hierarchické rozvrstvení) – decentralizace moci (slabé hierarchické rozpětí). Při aplikaci byly použity výsledky statistické analýzy výzkumu IBM a kvantitativní informace o institucích v různých zemích (Hofstede, 2007).

Druhá dimenze, která byla pomocí dotazníku IBM vymezena, je nazvána **kolektivismus a individualismus**. G. Hofstede ho definuje následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináležejí ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost*“.¹¹

V individualistických kulturách zájmy jedince převyšují zájmy skupiny, jedinec si vytváří svou identitu sám bez vnějšího vlivu skupiny. V kolektivistických kulturách převažují naopak zájmy skupiny nad zájmy jedince, jedinec je součástí skupiny, která ovlivňuje jeho chování a jeho vnitřní já. Pro tuto společnost jsou charakteristické velké, početné rodiny zahrnující i veškeré příbuzenstvo.

V dotazníku IBM se tato dimenze projevovala zejména v otázkách odkazujících na pracovní cíle. Nejvíce vynikly cíle: dostatek osobního času, volnost, výzvy (nejen pracovní), výcvik (stále se učit, nebo rozšiřovat své zkušenosti), pracovní prostředí, uplatnění dovedností. První tři cíle jsou typické pro individualistické společnosti, ty ostatní pro kolektivistické společnosti (Hofstede, 2007).

Třetí dimenze je označena jako **maskulinita a feminita**. Její definice zní: „...*maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny, ...feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají*“.¹²

¹¹ HOFSTEDÉ, G. a HOFSTEDÉ, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 66.

¹² HOFSTEDÉ, G. a HOFSTEDÉ, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 97.

V maskulinních společnostech bývají role muže chápány jako ochránce, živitel rodiny a role ženy jako péče o děti, udržování sociálních vazeb. Ve feminních společnostech tyto role splývají.

Index, pomocí kterého byla měřena míra maskulinity a tedy i feminity, se nazývá index MAS. Hodnoty indexu byly získány jak pro jednotlivé země, tak i zvlášť pro ženy a muže v dané zemi, přičemž studie ukázala, že rozdíly v hodnotách u žen v obou společnostech jsou menší než u mužů.

Zajímavostí může být postřeh americké antropoložky Margaret Meadové (1901-1978), která uvedla, že ve Spojených státech amerických se muži po profesním selhání stávají pro ženy méně atraktivní, a naopak, ženy díky svým profesionálním úspěchům trátí na své atraktivitě u mužů (Hofstede, 2007).

V této dimenzi je patrný velký vliv hodnot, které v dané kultuře udávají, co je špatné a správné, či morální a nemorální.

Čtvrtá kulturní dimenze se nazývá **vyhýbání se nejistotě**. Tato dimenze vyjadřuje způsob, jak se určité kultury vypořádávají s nejasnou budoucností, což se nejvýrazněji projevuje v technice, náboženství a právu.

Dimenze vyhýbání se nejistotě je definována jako „...*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i napsaných pravidel*“.¹³

Kdybychom tuto dimenzi uvedli na příkladu práva, tedy jeho způsobu popisu a aplikace v jednotlivých společnostech, zjistili bychom, že zde nehraje svou roli pouze míra vyhýbání se nejistotě, ale i míra kolektivismu a individualismu. V individualistických společnostech se silným vyhýbáním se nejistotě jsou pravidla většinou zakotvena v zákonech, které jsou psány explicitně (komunikace s nízkým kontextem), na rozdíl od kolektivistických kultur se silným vyhýbáním se nejistotě, kde jsou pravidla a opatření implicitní (komunikace s vysokým kontextem), silně ovlivněny tradicemi. Příkladem kolektivistické kultury se silným vyhýbáním se nejistotě může být Japonsko (Hofstede, 2007).

Poslední kulturní dimenze je označena jako **dlouhodobá a krátkodobá orientace**. G. Hofstede tuto pátou kulturní dimenzi definuje takto: „*Dlouhodobá orientace spo-*

¹³ HOFSTEDÉ, G. a HOFSTEDÉ, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 131.

čívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání ‚tváře‘ a plnění společenských závazků“.¹⁴

Kultury s krátkodobou orientací se orientují zejména na minulost a přítomnost, v první řadě se soustředí na výkon (mít se dobře teď). Naopak kultury s dlouhodobou orientací se zaměřují zejména na budoucnost. Za největší ctnosti jsou zde pokládány píle, dřina a vytrvalost (dobře se budu mít až ve stáří). V těchto společnostech je zjevná vysoká flexibilita a snaha přizpůsobit se novým trendům (Hofstede, 2007).

2.2 Kulturní dimenze podle E. T. Halla

Další myslitel, který se věnoval kulturním dimenzím, je Edward Thomas Hall. Americký vědec své kulturní dimenze vystavěl v roce 1990 na antropologickém základu, snažil se vymezit základní dimenze koexistence mezi lidmi, se kterými jsme neustále ve styku. E. T. Hall definoval celkem tři dimenze, které nazval dimenzemi času, prostoru a komunikace.¹⁵

Dimenze času rozeznává dvě kultury, kulturu s monochronním vnímáním času a kulturu s polychronním vnímáním času.

V kulturách s monochronním vnímáním času je patrná jakási časová přímka, na které je zanesen přesný postup určující, v jakém sledu mají být činnosti zrealizovány. V těchto kulturách se klade důraz na schopnost plánovat a na spolehlivost jedince i společenských struktur. Porušení časových termínů a přerušování činností se v těchto společnostech toleruje jen zřídka.

Kultury s polychronním vnímáním času naopak dávají přednost flexibilitě a umění zvládat několik činností najednou, nedodržení termínů a chyby související s přerušováním jednotlivých činností jsou zde připuštěny (Nový a Schroll-Machl, 2005).

¹⁴ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 162.

¹⁵ Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v roce 2009.

V **dimenzi prostoru** spatřuje E. T. Hall kulturní rozdíly zejména ve fyzické, neboli tělesné vzdálenosti, kterou jedinec v komunikaci s cizí osobou, či s přáteli přirozeně zaujímá.

Pomocí **dimenze komunikace** určuje E. T. Hall kultury s nízkým, slabým komunikačním kontextem (low context) a kultury s vysokým, silným komunikačním kontextem (high context).

Ve společnostech vyznačujících se nízkým, tedy slabým komunikačním kontextem, je zjevná snaha vyjádřit se co nejpřesněji, explicitně, bez použití velkého množství gest a výrazné mimiky a zúžit tak příjemci prostor pro vlastní interpretaci. Naopak v kulturách s vysokým komunikačním kontextem jsou nonverbální prostředky nedílnou složkou v komunikaci, jedinec se vyjadřuje implicitně, tedy neúplně a nejasně, přičemž podstatu sdělení zde tvoří již zmíněna nonverbální komunikace.¹⁶

2.3 Kulturní dimenze podle F. Trompenaarse

Na pojetí kulturních dimenzí G. Hofsteda (2007) a E. T. Halla (1990) navazuje holandský filozof Fons Trompenaars. F. Trompenaars definoval v roce 1993 kulturní dimenze na základě teorie, podle níž je jednání a uvažování příslušníků jednotlivých kultur ovlivňováno třemi hledisky, a sice vztahem těchto lidí k jiným lidem, jejich vztahem k přírodě a k času a jejich vztahem k sexu.

Prostřednictvím hlediska **vztah lidí k jiným lidem** vymezuje F. Trompenaars pět kulturních dimenzí: universalismus versus partikularismus, individualismus versus kolektivismus, neutrální versus emocionální chování, difúzní versus specifický a zdůrazňování úspěchu versus přisuzování.

Dimenze **individualismus versus kolektivismus** odpovídá vymezení G. Hofsteda, které bylo již popsáno v kapitole 2.1.

Kulturní dimenze **universalismus versus partikularismus** popisuje, do jaké míry se při kontaktu s lidmi či v obchodním jednání příslušníci dané kultury orientují na stanovená pravidla a předpisy nebo na vztahy mezi lidmi. Zatímco universalistické kultury spatřují jen jednu realitu, ve které platí určitá pravidla a nelze tedy tvořit výjimky

¹⁶ Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v roce 2009.

(např. Švédsko), partikularistické kultury si zakládají na individuálním přístupu a osobních vztazích, které jsou pro ně mnohem důležitější než daná pravidla (románské kultury).

Dimenze **neutrální versus emocionální chování** vyjadřuje, do jaké míry je vyjadřování emocionálních vztahů kontrolované a do jaké míry otevřené. U příslušníků kultury, kde převažuje emocionální chování, jsou charakteristické rychlé a pohotové reakce doprovázené výraznou mimikou a gestikulací, argumentace je přehnaná s použitím nadsázky.

Naopak v kulturách vyznačujících se neutrálním chováním se emoce v jednání skrývají, jejich vyplynutí na povrch je známkou osobního selhání. Ve společnosti je kladen důraz na rozvážnost, klid a konkrétnost.

Kulturní dimenze **difúzní versus specifický** určuje, nakolik jsou v daných kulturách oddělovány jednotlivé složky života. Členové specifických kultur zastávají názor, že náš život je tvořen několika oblastmi, které nelze slučovat. To, co se děje na pracovišti, v klubech, ve škole atd., se nepřenáší do soukromého života, a naopak. Soukromá stránka života je zde do značné míry uzavřena a je celkem obtížné do ní proniknout.

Příslušníci difúzně orientovaných kultur vnímají život jako celek a posuzují vše globálně. Jednotlivé oblasti života se prolínají a navzájem ovlivňují. V těchto kulturách je typická široká soukromá zóna. Pro zahájení obchodních vztahů je důležité poznat všechny životní sféry obchodního partnera.

Pátá dimenze **zdůrazňování úspěchu versus přisuzování** se zaměřuje na společenský statut jedince a způsob jeho dosažení, což jednotlivé kultury posuzují rozdílně. V kulturách zdůrazňujících úspěch dosáhne jedinec společenského postavení díky svým výkonům a dobrým výsledkům. V opačném případě je společenský statut získáván na základě rodinných znaků, jako je např. titul nebo majetek.

Na základě **vztahu k přírodě** definuje F. Trompenaars kultury orientované vnitřně a kultury orientované vnějškově. Pro kultury orientované vnitřně je charakteristický model silného dominantního jedince a jeho snahy kontrolovat a využít celé své okolí ve svůj prospěch. Jedná se o kultury sebeurčující.

Pro kultury orientované vnějškově je typické splynutí s přírodou a celým svým okolím. Důležitou roli zde hraje adaptace a hledání eventualit, jak v přírodě žít a přitom ji nenarušit.

Aspekt **vztah k času** rozeznává kultury s následným (lineárním) chápáním času a kultury se synchronním (souběžným) chápáním času.

Příslušníci kultur s následným chápáním času vnímají čas jako sled po sobě jdoucích událostí a činností. Čas je jimi brán velmi vážně, je důležitým kritériem pro přesné naplánování činností a jejich doby vykonávání. V jednom časovém úseku je vykonávána pouze jedna činnost. Velký důraz je kladen na přesné dodržování termínů. Pro tyto kultury je charakteristická orientace na vlastní činnost a na budoucnost.

Pro příslušníky kultur se synchronním vnímáním času je čas pouze orientační veličinou. Čas je pružný a dá se přizpůsobit. V jednom časovém úseku je možno plnit hned několik činností najednou. Termíny nejsou striktně dodržovány a stanovené plány se mohou měnit.

Dalším hlediskem, pomocí kterého definoval F. Trompenaars poslední dimenzi, je **vztah členů jednotlivých kultur k sexu**. Zde jsou rozlišeny kultury, jejichž vztah k sexu je otevřený, čili sex je chápán jako přirozená součást lidského života a jeho tematika se objevuje i v oficiální sféře, na veřejnosti a v médiích, a kultury, jejichž vztah k sexu je tabu, nehovoří se o něm a je chápán jako čistě soukromá věc.¹⁷

2.4 Studie GLOBE

Studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program) je rozsáhlý celosvětový projekt. Iniciátorem této studie byl v roce 1991 americký profesor Robert J. House. Tento výzkum zahrnoval šedesát dva zemí a na jeho realizaci se podílelo více než sedmáct tisíc vedoucích pracovníků středního managementu z devíti set padesáti jedna organizací. Studie ještě není u konce, stále probíhá, v současné době se nachází ve stádiu validizace. Konceptí projektu je hledání souvislostí mezi národní kulturou, sociální kulturou a řízením a snaha o vytvoření důvěryhodné teorie o kulturně podmíněných rozdílech ve stylech řízení. Cílem studie je vytvořit nástroje pro měření a srovnávání kulturních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a regiony. Spoluautoři projektu jsou výzkumníci z jednotlivých zemí, tudíž následné vyhodnocování údajů studie nepodléhá cizím vlivům z vnějšku, jako tomu bylo u dotazníku IBM, který byl vystavěn především na hodnotách západního myšlení. Ačkoli se může zdát, že kulturní dimenze poskytují jen obecný pohled na chování kultur v reálném

¹⁷ Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v roce 2009.

čase, studie GLOBE sleduje dvojí pojetí kulturních hodnot typických jak pro společnost, tak i pro podnik. Dotazovaní pracovníci měli za úkol uvést své hodnoty ve smyslu **reálného stavu**, tak jak to je, a ve smyslu **ideálního stavu** představujícího plány a přání do budoucna. Toto pojetí umožňuje odhadnout další směr vývoje, kterým se budou jednotlivé společnosti ubírat.¹⁸

Výzkumníci studie GLOBE jsou si plně vědomi, že příčiny kulturních nedorozumění vznikají jak na mezinárodní úrovni, tak i na úrovni nadnárodní a regionální. Proto bylo jednotlivých šedesát dva zemí rozděleno na tzv. **Cluster Regiony**. Země byly sloučeny na základě společných kulturních znaků do deseti „*kulturních klastrů*“.¹⁹ Pro tyto skupiny byly následně vypracovány kulturní profily. Cílem klastrů je efektivnější spolupráce mezi zeměmi, regiony a nadnárodními korporacemi.²⁰ Tabulka 1 ukazuje jednotlivé kulturní klastry.

Tab. 1 Cluster Regiony

Cluster region	Země
Anglo - region	Austrálie, Kanada, Anglie, Irsko, Nový Zéland, JAR (jen bílé obyvatelstvo), USA
Latinská Evropa	Francie, Izrael, Itálie, Portugalsko, Španělsko, Švýcarsko (francouzsky mluvící část)
Severní region (Evropa)	Dánsko, Finsko, Švédsko
Germánský region	Rakousko, Německo (bývalá NDR), Německo (bývalá SRN), Nizozemí, Švýcarsko (německy mluvící část)
Východní Evropa	Albánie, Gruzie, Řecko, Maďarsko, Kazachstán, Polsko, Rusko, Slovinsko
Latinská Amerika	Argentina, Bolivie, Brazílie, Kolumbie, Kostarika, Ekvádor, Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela
Střední východ	Egypt, Kuvajt, Maroko, Katar, Turecko

¹⁸ GLOBE Studie [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>>.

¹⁹ Domnívám se, že některé regiony vznikly zejména na základě podobnosti národních jazyků.

²⁰ GLOBE Studie [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>>.

Subsaharská Afrika	Namibie, Nigerie, JAR (černé obyvatelstvo), Zambie, Zimbabwe
Jižní Asie	Indie, Indonésie, Írán, Malajsie, Filipíny, Thajsko
Konfuciánská Asie	Čína, Hongkong, Japonsko, Singapur, Korejská republika, Tchaj-wan

Zdroj: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54/cluster-regionen>.

Tabulka neobsahuje všech šedesát dva zahrnutých zemí, včetně České republiky. Domnívám se, že Česká republika se s největší pravděpodobností řadí mezi země v regionu Východní Evropa. Dle mého názoru je takovéto členění jednotlivých zemí nesmyslné a bezúčelné, zvláště pro Evropu, která je protkaná napříč různými národy odlišných kultur a hodnot. Toto kastování se může stát příčinou narušení rozmanitosti a multikulturality Evropy.

Prostřednictvím studie GLOBE je vymezeno devět kulturních dimenzí, které jsou vystavěny především na modelu kulturních dimenzí G. Hofsteda (2007).

Jsou to:

- vyhýbání se nejistotě [Unsicherheitsvermeidung],
- mocenská vzdálenost [Machtdistanz],
- institucionální kolektivismus [Institutioneller Kollektivismus],
- skupinový/rodinný kolektivismus [Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus],
- rovnost pohlaví [Geschlechtergleichheit],
- rozhodnost [Bestimmtheit],
- orientace na budoucnost [Zukunftsorientierung],
- orientace na služby [Leistungsorientierung],
- orientace na lidskost [Humanorientierung].²¹

Dimenze **vyhýbání se nejistotě**, naznačuje, do jaké míry se člen určité kultury cítí v nejistých situacích ohrožen a do jaké míry se spoléhá na ustálené sociální normy, rituály a byrokratické formální postupy.

²¹ *GLOBE Studie* [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>>.

Mocenská vzdálenost představuje nerovnost rozdělení moci ve společnosti a míru koncentrace příslušníků dané kultury na vládu země či řídicí aparát podniku.

Dimenze **institucionální kolektivismus** vymezuje, do jaké míry institucionalizované obchodní metody podporují a oceňují rozdělování přírodních zdrojů.

Skupinový/rodinný kolektivismus je specifikován rozsahem individuální loajality, hrdosti a sounáležitosti vůči rodině a podniku.

Dimenze **rovnost pohlaví** ukazuje, jak společnost minimalizuje nerovné zacházení s muži a ženami.

Dimenze **rozhodnost (asertivita)** dokládá, do jaké míry jsou členové kultury dominantní, rozhodní a konfrontativní ve vztazích k ostatním příslušníkům dané kultury v osobním i pracovním životě.

Orientace na budoucnost představuje rozsah zaměřování se společností na budoucnost. Souvisí to např. s plánováním, s vytvářením dlouhodobých investic apod.

Dimenze **orientace na služby** vyjadřuje, jak silně společnost motivuje své členy ke zvyšování kvality a množství služeb.

Dimenze **orientace na lidskost** specifikuje, do jaké míry společnost klade důraz na slušnost, upřímnost, nezištnost a sounáležitost.²²

2.5 Kulturní standardy v pojetí A. Thomase

Zatímco předchozí autoři a studie GLOBE se věnovali koncepci kulturních dimenzí, Alexander Thomas, emeritní profesor psychologie na universitě v Regensburgu, se zaměřuje na koncepci kulturních standardů. A. Thomas se od roku 1992 podílel na mnoha projektech, týkajících se psychologie interkulturního jednání. Tato vědní disciplína je stěžejním bodem jeho výzkumu.²³

A. Thomas definuje kulturní standardy jako obecně závazná pravidla a normy chování a jednání, všeobecně přijímány členy dané kultury. Určují to, co je přijatelné, dovolené, normální a vhodné a výrazně ovlivňující vzájemné hodnocení mezi lidmi (Thomas, 1991).

²² *GLOBE Studie* [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>>.

²³ *Forschungsprojekte zur „Psychologie interkulturellen Handelns* [online]. Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie, březen 2003 [cit. 27. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/Forschungsprojekte.pdf>.

Jak již bylo výše zmíněno, kulturní standardy jsou patrné až při bližším kontaktu s cizincem, proto je celkem obtížné je identifikovat. Thomas rozlišuje dva způsoby **identifikace kulturních standardů, deduktivní a induktivní způsob**. **Identifikace kulturních standardů** pomocí **deduktivního způsobu** znamená definovat kulturní standardy na základě vědeckých výzkumů z oblastí psychologie, historie, etnologie, antropologie atd. Naproti tomu **induktivní způsob identifikace** vychází z konkrétních kulturních setkání.

Příkladem může být mezinárodní setkání mládeže při různých příležitostech, kde Thomas vymezil pět fází identifikace kulturních standardů, od stanovení kulturních rozdílů a případných nedorozumění přes následnou komunikaci a rozbor možných příčin těchto neshod až po konečnou interpretaci oněch kulturních standardů (Thomas, 1991).

Během svého výzkumu vymezil A. Thomas tyto německé kulturní standardy.²⁴

Usilování o nezávislost; sebevědomí. Jedinci je ponechán velký prostor pro rozhodování. Je nezávislý, samostatný a svévolný.

Rezervovanost, oddělování pracovní a soukromé oblasti. Typickými znaky jsou malá otevřenost v navazování osobních kontaktů, upjaté chování, korektnost, profesionalita, potlačování emocí, neosobnost. Běžná forma pro oslovování je vykání.

Všeobecná platnost pravidel a principů. Na organizaci a systematizaci je kladen velký důraz. S tím je spojena byrokracie a nízká míra flexibility.

Přednost věcné racionality. Důležitá je orientace na obchod, kompetentnost a orientace na cíl.

Vědomí odpovědnosti. Jedinec je spolehlivý, precizní, disciplinovaný k sobě samému a malicherný.

Přímý komunikační styl. Komunikační styl je nediplomatický, bez humoru s nízkým komunikačním kontextem (low-kontext). Časté a ostré diskuze jsou pro něj typické.

Plánování času. Potřeba vše do detailu naplánovat, která je spojena s nízkou mírou flexibility.

²⁴ Thomas, *Kulturstandards* [online]. Lehrerfortbildungserver: Global Studies, Lehrgang September 2008 [cit. 27. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/erklaerung/stand/>>.

3. KONTRASTNÍ ČESKO-NĚMECKÉ KULTURNÍ STANDARDY

V České republice se koncepci kulturních standardů věnuje profesor Ivan Nový ve spolupráci s doktorkou Sylvií Schroll-Machlovou. Ti definovali v roce 2003 na základě výzkumu komunikačního chování v českých a německých firmách kontrastní česko-německé kulturní standardy.

Kulturní standardy popisují zobecněná specifika chování příslušníků jedné kultury z pohledu příslušníků druhé kultury. Jsou vytvořeny ve vztahu k jedné určité kultuře a jsou vzhledem k této skupině interpretovatelné.²⁵

Ačkoli nám kulturní standardy poskytují konkrétní rady na řešení problémových či konfliktních situací, je také potřeba vzít v úvahu skutečnost, že jsou do jisté míry ovlivněny individuální stránkou jedince.

3.1 České kulturní standardy z německého pohledu

3.1.1 Vztah ke strukturám. Podceňování struktur, improvizace a flexibilita

*„Rozdílný vztah ke strukturám (plánům, pravidlům, předpisům, normám a standardům) je jedna z nejdůležitějších odlišností české a německé kultury a v jistém smyslu ovlivňuje i všechny ostatní“.*²⁶

Jedním z klíčových českých kulturních standardů je improvizace. Talent improvizovat s sebou přináší flexibilitu, vynalézavost, přizpůsobivost a schopnost poradit si ve velmi složitých a nepřehledných situacích. To vše je českou kulturou považováno za velikou přednost a výhodu v pracovním postupu. Flexibilita v řešení a rozhodování je pro Čechy důležitým faktorem ve vykonávání svých pracovních povinností. Dodává jim osobní volnost, která přispívá ke vzniku nových myšlenek a nápadů. Není tedy divu, že příliš standardizované a normalizované postupy vyvolávají u českých pracovníků jistou nevoli.

²⁵ THOMAS, A. a NOVÝ, I. *Analýza a řešení kulturně podmíněných problémů při vedení lidí v česko-německých podnicích* [online]. [Výzkumný projekt.]. FOROST, 2003 [cit. 16. února 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www-cgi.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Psychologie/Forost/page/bericht2.pdf>>.

²⁶ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 50.

Neznamená to však, že by čeští pracovníci zcela odmítali formální náležitosti. Rozdíl je v tom, že pro Čechy představují plány a normy jakýsi rámeček, ve kterém se mají pohybovat, a které určují jaký výkon a v jaké kvalitě se od nich očekává.

Velmi rozdílný je i samotný vznik plánů, norem, standardů a pravidel. Zatímco v německém podniku jsou výsledkem dlouhodobého a přesného měření, v českém podniku jsou výsledkem pouhého odhadu tzv. „od zeleného stolu“, který nevychází z praxe ani z reality pracovních podmínek.

Češi věří ve svůj důvtip, vlastní rozum a nabité zkušenosti. To se bohužel ve spojení s německou důvěrou v přesně definovaný plán stává příčinou mnoha nedorozumění a konfliktů. Tento kulturní standard je doprovázen pěti nejdůležitějšími rysy, se kterými se němečtí pracovníci nejvíce setkávají.

Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám. Vyplývá z faktu, že pracovní podmínky podléhají častým změnám a nelze tedy pro ně vytvořit jednosměrná a univerzální pravidla. Normy potlačují individuální přístup k řešení, který v sobě skrývá originalitu a jedinečnost poskytující nový náhled na daný problém. Cíl je stanoven pouze rámcově s tím, že se některé kroky mohou v průběhu času ještě pozměnit. V českém prostředí převládá nedůvěra i k písemné komunikaci, preferována je ústní komunikace. Osobní kontakt je zdrojem mnoha dalších zpráv, které z papíru nevyčteme.

Vynalézavost a improvizace. „*Pokud to nejde tak, jak má, půjde to jinak*“, „*Ono to asi nepůjde, ale zkusíme to*“. Umět si poradit je důležitá vlastnost českého pracovníka, která mu pomáhá orientovat se v nepřehledných a komplikovaných situacích. K tomu abychom našli optimální cestu k cíli, jsme ochotni využívat nejen neformálních vztahů, informací a přátelské výpomoci, ale i osobní zručnosti a angažovanosti překračující naší pracovní náplň. V přípravě pro zvládnutí úkolu je charakteristický sklon k maximálnímu zjednodušení a k vyhledávání možných zkratk v postupu.

Kvalita. Pro českého pracovníka je pojem kvalita roven funkčnosti. Pokud věc splňuje svůj účel a lze ji použít bez jakýchkoli závažnějších problémů či omezení, byla její kvalita v zásadě dodržena.

Adaptabilita a schopnost učit se. Česká společnost je schopna se velmi rychle přizpůsobit novým podmínkám a učit se novým věcem. Touha zachovat si vlastní zájmy a vyhnout se konfliktům ještě umocňuje a urychluje adaptaci Čechů na nastalé změny jak v existujícím systému, tak i v autoritě. Výrok „*rozumnější ustoupí*“ nejlépe vystihuje naši ochotu přizpůsobit se. Máme tendenci porozumět novým technologiím a infor-

macím celostně nejen jejím dílčím procesům. To je často doprovázeno novými podmínkami a myšlenkami, které dodávají původnímu záměru nový rozměr a nový způsob využití.

Velkorysost a snaha být nad věcí. „*Nic se nejl tak horké, jak se uvaří*“, „*nedělat z komára velblouda*“ atd. jsou typické výroky charakterizující tento rys. Pro Čechy je podstatné dosažení vytyčeného cíle či splnění daného úkolu. To, že během procesu došlo k vychýlení od původního plánu, nebo k přeskočení některých kroků je jen nepodstatná skutečnost, důležité je, že byl úkol splněn. Výraz intelektu a dovednosti je zobrazován ve snaze najít co nejméně náročnou a pohodlnou cestu vedoucí k dosažení cíle. Přičemž je sledováno více intencí, jejichž priority se mohou střídat.

Pro tento kulturní standard lze nalézt souvislosti v historii, literatuře a kultuře. Všechny výše zmíněné rysy velmi výmluvně charakterizuje literární postava dobrého vojáka Švejka. Švejk nám ukazuje, jak velkorysost, snaha být nad věcí, nedělat z komára velblouda, maximální úsilí vyhnout se konfliktu a černý humor hraje důležitou roli v procesu naší adaptace (Nový a Schroll- Machl, 2007). Česká vynalézavost, zručnost, adaptabilita, smysl pro improvizaci a touha po hledání něčeho nového se odráží i v divadelní postavě dramatika, básníka, učitele, vynálezce, filozofa, cestovatele a kriminalisty Jára Cimermana. Jeho výzkumy a vynálezy se staly v české společnosti velmi populárními.

Minulé léto jsem působila jako instruktorka na německo-českém táboře v německém lázeňském městě Bad Kissingen. Součástí mé práce byla i příprava zábavného programu pro zúčastněné děti. Každý večer se konala porada, kde jsme spolu s německými instruktory projednávali program na následující den. Pro německé kolegy to bylo pouze formální potvrzení aktivit sestavených již s půlročním předstihem. Já s dalšími instruktory z Čech jsme případný program vymýšleli obvykle hodinu před samotnou schůzkou s tím, že se v průběhu následujícího dne může ještě pozměnit s ohledem na počasí, náladu dětí apod. Náš program nikdy nebyl detailně propracovaný a časově harmonizovaný, jak tomu bylo u našich německých protějšků, děti však byly s celým táborem spokojeny a odvážely si domů spoustu nových a vzrušujících zážitků.

3.1.2 Orientace na sociální vztahy

V komunikaci mezi dvěma či více lidmi se prolínají dva sledované faktory. Jedná se o věcný obsah a o sympatie a antipatie, které jedinec vůči ostatním zaujímá. Pokud bychom porovnali komunikaci v německém prostředí s komunikací v českém pro-

středí, zjistíme, že se od sebe velmi liší. Němečtí kolegové kladou důraz na věcnou stránku komunikace, apelují na věcný obsah sdělení. Čeští pracovníci si naopak zakládají na příznivém sociálním klimatu, přičemž kvalita vzájemných vztahů je pro ně velmi důležitá.

Takovéto pozitivní sociální klima napomáhá k usnadnění, urychlení a zlepšení spolupráce. Češi jsou schopni vynaložit veliké úsilí do tvorby příznivých sociálních vazeb, je tedy samozřejmostí, že od svých partnerů očekávají zpětné reakce ve stejném duchu. Nabudeme-li dojem, že naše snahy nejsou opětovány, či dokonce přehlíženy v zájmu plynulé věcné komunikace, cítíme se dotčeni a raněni.

S orientací na vztahy souvisí i fakt, že Češi jsou ochotni více se angažovat a pracovat pro své nadřízené, nikoli pro firmu, značku či produkt. Protože lidé utvářejí firmu. Optimální a úspěšné fungování firmy je závislé na kvalitě a hustotě vzájemných osobních vztahů mezi zaměstnanci. Proto je v českém managementu kladen důraz více na psychologické a sociální skutečnosti, než na odbornou způsobilost manažera.

Češi se od svých německých protějšků odlišují i ve způsobu navazování vzájemných kontaktů. Na počátku sociálního kontaktu je patrný značný odstup, opatrnost a rezervovanost. V další fázi následuje emocionální posouzení partnera, které může vyvrcholit buď navázáním důvěrnějšího kontaktu, nebo naopak utvrzením ve svém odstupu a neochotou dále spolupracovat. Opatrný a pomalý začátek následovaný rychlou změnou je pro Němce velmi matoucí až zarážející.

Odlíšné pojetí vzájemné komunikace, tedy věcná orientace versus orientace na vztahy je dalším zdrojem častých nedorozumění mezi Čechy a Němci. Tento kulturní standard bývá doprovázen následujícími rysy.

Nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi. Jakékoli negativní informace jsou v českém prostředí chápány jako narušení pozitivního sociálního klimatu, vzájemných vztahů i budoucí spolupráce. Je tedy celkem logické, že se Češi snaží negativní informace co nejvíce minimalizovat, nebo se jim dokonce vyhýbat. Sdělování negativních informací považujeme za předčasné. Ve většině případů spoléháme na svoji improvizaci a přátele, nebo jen doufáme v to, že to všechno dobře dopadne.

Negativní informace pro nás zároveň představují výraz osobního selhání. Těžko se vyrovnáváme i s kritikou, kterou chápeme nikoli jako kritiku výsledků naší práce, ale především jako kritiku namířenou proti naší osobě.

S tímto rysem souvisí i skutečnost, že němečtí pracovníci od svých českých kolegů nikdy, nebo jen velmi zřídka, neuslyší slůvko „ne“. Velmi otevřené a jednoznačné „ne“ je obvykle chápáno jako významná porucha v komunikaci a bývá často zaměňováno za slovní obrat „ano ale“, který vyjadřuje určitou naději na splnění daného úkolu.

Vyhýbání se konfliktům vyjadřuje značnou snahu minimalizovat tvorbu konfliktů, jak v pracovních, tak i osobních vztazích. Pracovní konflikty se velmi často stávají konflikty osobními. To se projevuje zejména v dlouhodobě napjaté atmosféře, která s sebou přináší omezení komunikace a spolupráce.

Zatímco v českém prostředí je patrná snaha vyhnout se konfliktu, němečtí kolegové mají tendenci konflikt otevřeně prezentovat. Přičemž je důležité problém krok za krokem analyzovat a najít možná řešení, a to bez jakéhokoli ohledu na sociální klima či osobní vztahy. Českými kolegy je tento způsob řešení problému vnímán jako „pitva za živa“.

Věcná stránka se explicitní analýzou problému jistě vyřeší, hrozí zde však riziko zpřetrhání důležitých a složitě navázaných sociálních vazeb. Pro Čechy je mnohem přírodnější konflikt řešit pomocí neformálních rozhovorů, posezením u kávy, či za pomoci zapojení tzv. selského rozumu.

*„Partikularismus (Trompenaars, 1993) označuje takovou kulturu, v níž lidé výrazně diferencují míru své odpovědnosti, spolehlivosti a celkové osobní angažovanosti v závislosti na intenzitě a kvalitě sociálních vztahů se svým partnerem“.*²⁷

Jedná se tedy o rozdílné jednání a angažovanost vůči přátelům a známým, s čímž souvisí i vyšší stupeň odpovědnosti. V českém prostředí je vzájemná ústní dohoda projevem záruky úspěšné spolupráce. Jestliže pro německou stranu je prioritní odpovědnost vůči věcným záležitostem „tak to má být, tak to věc vyžaduje“, pak čeští pracovníci rozlišují „vůči komu to tak má být a kdo to vyžaduje“. Tímto procesem se docílí odbourání formálních postupů a zvýší se tak rychlost vyjednávání (Nový a Schroll-Machl, 2007).

„Životní cíl v podobě určité vyváženosti mezi příjemným sociálním prostředím a věcnou stránkou našeho života v podobě práce a zaměstnávání je u nás projevem zdravého a rozumného přístupu k životu vůbec. Preferování sociální dimenze před dimenzí

²⁷ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 65.

*věcnou je pak navíc projevem lidského přístupu k problémům, který zaslouží uznání a obdiv“.*²⁸

3.1.3 Difúze

Kulturní standard difúze označuje vzájemné prolínání a propojování jednotlivých oblastí života, neboli všechno souvisí se vším. V rámci česko-německých vztahů lze českou kulturu označit jako kulturu difúzní. Opakem difúzní kultury je kultura specifická, kde je typické přesné a důsledné oddělování jednotlivých sfér života. Pro německé kolegy je nejzřetelnější vzájemné prolínání

- 1) *„práce a volného času,*
- 2) *emocionality a racionality,*
- 3) *sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnost,*
- 4) *formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací“.*²⁹

Jedna z výrazných charakteristik Čechů z německého pohledu je „nepředvídatelnost, nečitelnost a neprůhlednost“. I přes dlouhodobé kontakty a osobní vztahy nedokážou naši němečtí kolegové s přesností určit, co se nám zrovna honí hlavou, co od nás mohou očekávat a co je naším záměrem a cílem. Svůj velký podíl na tom má právě kulturní standard difúze. Nepřetržitě a plynulě prolínání jednotlivých sfér života, přičemž je velmi nejasné která určující složka ovlivní naše pracovní jednání a sociální chování.

Vzájemné prolínání práce a volného času je v české kultuře daleko silnější, než je tomu u našich německých sousedů. Jsme ochotni obětovat velké množství času, energie a osobního úsilí na vytváření a udržování neformálních vztahů na pracovišti. Pracovní doba je prokládána malými přestávkami, které mohou sloužit k posilování vzájemných vztahů. Na produktivitě práce to však nic nemění.

Difúze sehrává svou roli i v tom, že pro nás není žádný problém dokončit své pracovní úkoly ve volném čase a tedy i diskutovat o problémech v práci s rodinou, přáteli, či známými, kteří mohou být někdy i hodně nápomocni v jejich řešení. Pracovní záležitosti s externími partnery se obvykle projednávají při kávě či obědě.

²⁸ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 66.

²⁹ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 71.

Prolínání emocionality a racionality. Emocionální stránka lidské osobnosti nabývá v pracovním procesu a v oblasti managementu principiálního významu při rozhodování. Emocionalita je nedílnou součástí lidského života, nelze ji tedy striktně oddělit od pracovní sféry. Ochota spolupracovat je u českých pracovníků závislá na vzájemné náklonnosti a osobních sympatiích. Snaha vyhovět lidem, jichž si vážíme a které máme rádi je v českém prostředí samozřejmostí. „*Češi pracují pro sebe nebo pro druhé lidi a vědomí jejich povinnosti se vztahuje téměř výlučně opět k lidem... klíč k jejich motivaci, na rozdíl od převážné většiny Němců, leží převážně v osobní, emocionální rovině*“.³⁰

Pro české pracovníky je při výkonu jejich práce podstatné sebeurčení a dosažení uznání od svého okolí. V hodnocení jejich pracovních schopností by neměla chybět dodatečná materiální a nemateriální odměna třeba jen i symbolického významu. Pro českého zaměstnance je to znak úcty a toho, že si ho někdo váží.

Požádá-li německý kolega svého českého kolegu o radu, např. kde si může ve městě nechat umýt auto, dostane se mu obšírného vysvětlení včetně vlastních doporučení, postřehů a hodnocení. Nejen že se dozví místo kde se všechny myčky nacházejí a cesty jak se k nim dostat, ale i výši cen, kvalitu mytí, ochotu personálu atd. Německý kolega je touto reakcí samozřejmě zaskočen, protože on chtěl pouze vědět, kde se nachází nejbližší myčka aut. Takovýto vyčerpávající a obšírný výklad je ze strany českého kolegy náznakem dobré vůle a ochoty vyhovět svému partnerovi jak je to jen nejlépe možné (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Prolínání pracovní role a osobnosti. „*Pracovní role je významný sociologický pojem. Je dynamickou stránkou pracovního zařazení a představuje očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávaného pracovního místa. Pracovní role je tedy určitý ideál odvozený z příslušného pracovního místa bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat*“.³¹

Pracovní role je utvářena technologií a organizací práce stejně jako podnikovou kulturou dané firmy. V německém prostředí je pracovní role striktně limitována určitými mantinely, přičemž její přesné naplnění je samozřejmostí pro vykonávání daných pracovních úkolů a známkou jisté profesionality. Naopak v české kultuře je pracovní role obohacována o osobní charakter daného pracovníka včetně jeho názorů, postojů,

³⁰ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 73.

³¹ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 73-74.

osobních kladů a záporů. Vlastní přispění do pracovního procesu je považováno za jeden z nejcennějších darů pro firmu.

Důsledek nerespektování pracovní role pak je vzájemné překračování a zaměňování pracovních rolí. To se však v českém prostředí stává dalším stimulem k identifikaci s pracovním místem a firmou jako celkem.

Prolínání formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací. Naproti formálním vztahům jsou neformální vztahy pro německé partnery nečitelné, nesrozumitelné a obtížně ovlivnitelné. V české kultuře však existence neformálních vztahů přispívá ke vzniku neformálních skupin, které hrají významnou roli při rozhodování a řešení pracovních problémů. Na oficiální úrovni jsou pak obvykle tyto rozhodovací procesy jen formálně potvrzeny. Proto není zarážející, že většina českých pracovníků oplývá rozsáhlou sítí neformálních vztahů a kontaktů, které jim zprostředkovávají celkem velké množství možností a příležitostí.

Neformální vztahy navíc přispívají příjemné a klidné atmosféře, která jednoznačně ulehčuje proces řešení jednotlivých konfliktů. V české kultuře vládne přesvědčení, že neformální vztahy v mimopracovním prostředí napomáhají k osobním úspěchům v oblasti pracovní (Nový a Schroll-Machl, 2007).

3.1.4 Silný komunikační kontext

*„Pro českou kulturu je typický takový komunikační styl, který klade mimořádnou váhu na nepřímou, implicitní komunikaci a její silný (vysoký) situační kontext. Jinými slovy řečeno:… český komunikační styl předpokládá, že mnoho informací, které chceme sdělit, může, resp. musí náš partner pochopit jednak z naší neverbální komunikace, jednak z kontextu situace, ve které se komunikace odehrává“.*³²

Verbální komunikace je tedy velmi často doprovázena řečí těla. Tedy výrazem obličeje, projevovanými emocemi, mlčením, očním kontaktem, ale také načasováním společného rozhovoru, společným nebo rozdílným statutem a dobou trvání společného vztahu. To vše jsou faktory, ve kterých se komunikační partner musí orientovat a porozumět jim. Německým kolegům, jejichž komunikační kontext je, oproti naší kultuře, velmi slabý, působí značné problémy dané sdělení správně interpretovat.

³² NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 79-80.

Důvodem toho, proč jsou v tomto směru tyto kultury tak velmi odlišné, je fakt, že nevycházejí ze stejných nebo alespoň podobných historických a osobních zkušeností. Česká kultura byla v tomto kontextu vždy centralizovaná a uzavřená, na rozdíl od decentralizované, otevřené německé kultury.

Pro partnera, který sdílí odlišné zkušenosti, je tento styl komunikace velmi složitý a matoucí. Převládá u něj nejistota, zda postřehl vše, co mu bylo signalizováno a zda daným informacím správně porozuměl. V horším případě se docílí toho, že implicitně sdělované informace partner nerozpozná a vůbec nezaregistruje. Tato skutečnost je v česko-německé komunikaci velmi častá, a tudíž je zdrojem mnoha konfliktů a nedorozumění.

S tímto kulturním standardem je též spojován styl prezentování určitého problému. Místo toho, aby byli problém či trvalá nespokojenost otevřeně, explicitně prezentovány, je na ně poukazováno spíše pomocí neverbální komunikace. Tedy signály, jako jsou utrápený či rozčilený obličej, vyhýbání se osobnímu kontaktu, omezení spolupráce atd. Příkladem této situace může být kolize mezi vrcholovým manažerem německé banky a jeho sekretářkou, od které jednoho dne obdržel výpověď. Německý manažer byl touto situací velice zaskočen a pobouřen. Se svou sekretářkou byl v každodenním kontaktu a kdykoli tedy mohla o daném problému svého nadřízeného informovat. Až po podrobném rozboru situace si manažer uvědomil, že sekretářka měla již dlouhou dobu špatnou náladu, častěji soukromě telefonovala a odbíhala ze svého pracoviště za kolegyní. Nepřečtení a neporozumění signálům implicitní komunikace a neochota problém otevřeně, explicitně prezentovat byli důsledkem následného ukončení pracovního poměru (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Silný komunikační kontext se projevuje i ve strategii vyjednávání. Češi jsou ve vyjednávání velmi opatrní a své záměry sdělují postupně a nepřímě. Značnou pozornost věnují reakci protistrany. Jedná se o defenzivní způsob vyjednávání, přičemž se svého partnera snaží znejistit a ponechat ho dlouhodobě v nejasné situaci. Do přímého střetu se čeští pracovníci vrhnou jen výjimečně a v krajních situacích, když už není zbytí. Zároveň tento fakt považují za poruchu v komunikaci. Jejich argumentace netrvá příliš dlouho, převažuje zde sklon uniknout od daného tématu a najít třetí cestu. Ne nadarmo platí přísloví „*moudřejší ustoupí*“.

Stejně tak, jako se německý kolega jen velmi zřídka dostane do přímého střetu se svým českým protějškem, nedočká se též přímé zpětné vazby či hodnocení vlastní činnosti od svých českých kolegů. Pozitivní vazbu obvykle vůbec neposkytujeme, po-

kud je vše v pořádku, není důvod o tom dále hovořit. Kladné ohodnocení kolegy, navíc cizince, je pro Čechy více než podezřelé (Nový a Schroll-Machl, 2007).

*„Česká obava zeptat se, zda dotyčný danému sdělení porozuměl a interpretuje je tak, jak bylo myšleno, obava ze ztráty vlastní tváře, pokud se ukáže, že tomu tak není, jistá nervozita z očekávaného výsledku pracovního vztahu se zahraničním partnerem, jazyková bariéra, která vždy bude existovat i přes dobrou znalost cizího jazyka, to vše jsou navíc skutečnosti, které komplikují již tak složitý proces komunikace“.*³³

3.1.5 Kolísavé sebevědomí a sebejistota

*„Pro českou kulturu je typické velmi kolísavé sebevědomí a sebejistota – na straně jedné velmi nízké sebevědomí, které má charakter podceňování sebe sama v porovnávání s druhými, na straně druhé za určitých okolností a v určité situaci přeceňování svých schopností, dovedností a vlivu na druhé“.*³⁴

Je potvrzené, že většina Čechů se vyznačuje spíše nižším sebevědomím, jen malá část se přeceňuje a zdravé, přiměřené sebevědomí platí pouze pro jednotlivce.

Čeští pracovníci obvykle nepochybují o svých schopnostech a dovednostech, chybí jim však přiměřená míra sebejistoty, pomocí níž by tyto přednosti mohli zcela vyplynout na povrch. Důvodem toho bývá fakt, že Češi jsou velmi slabými a nejistými hráči na poli vyjednávání a v prosazování vlastních zájmů vůči svým německým partnerům. S tím souvisí i obavy ze zesměšnění a pocitu hlouposti. To by ještě více zapříčinilo pokles již tak nízkého sebevědomí.

Součástí úvodu každé komunikace jsou řečnické fráze poukazující na drobné nedostatečnosti našich schopností, které jsou doprovázené omluvami a snahou příliš se nepřeceňovat. Zároveň však od svého partnera očekáváme, že bude s danými omluvami nesouhlasit a naopak nám vyjádří pochvalu. Tato skutečnosti však není našimi německými kolegy vůbec dešifrována a případné omluvy vnímají jako reálný stav věcí. To vede ke zpochybnění se v očích německých partnerů a ke ztrátě dobré vyjednávací pozice.

Opačným fenoménem je příliš velké sebevědomí, které se projevuje značným přeceňování sama sebe a svých schopností, kdy správně neodhadneme sílu svých do-

³³ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 83-84.

³⁴ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 85.

vedností. Mnohé projekty a záměry tak bývají zcela nereálné a nerealizovatelné. Problém nastává v případech, kdy se v různých situacích slabé a silné sebevědomí nekontrolovatelně střídá u jedné a téže osoby. Tato proměna je (nejen) pro německé kolegy velmi matoucí a nesrozumitelná.

S tímto kulturním standardem jsou spojeny vtipy, humor a sebeironie, které jsou pro českou kulturu velmi typické. Je zajímavé, že v žádné jiné národní kultuře nenajdeme tolik humoru na sama sebe, ironie a sarkasmu, než je tomu v českých zemích (Nový a Schroll-Machl, 2007).

3.1.6 Polychronie času

Pro českou kulturu je typické polychromní nakládání s časem, tedy neuspořádané vykonávání několika činností najednou, přičemž časový harmonogram hraje v pracovním procesu pouze roli orientačního rámce. Ve svém důsledku to tedy znamená, že malá zpoždění jsou normální a nepodléhají tedy žádným následkům, natož sankcím. Typické je volnější zacházení s termíny, ochota zabývat se problémy v poslední chvíli jejich maximální naléhavosti a snaha „*zabít několik much najednou*“, tedy využít všechny nově vzniklé příležitosti. Tato schopnost je v české společnosti považována za velmi užitečnou a vysoce profesionální.

Typickým příkladem (s trochou nadsázky) je manažer, který „... *současně telefonuje, dělá si poznámky na následující poradu, hovoří se svou sekretářkou, přijme návštěvu a s malou omluvou vypije kávu a sní sendvič, protože později již nebude mít vůbec čas. Mezi tím stačí podepsat několik dokumentů, rozhodnout naléhavý problém, převléknout se do jiného obleku a napsat osobní blahopřání svému nadřízenému k narozeninám*“.³⁵

Opakem polychronie času je monochronní vnímání času, tedy přesné, systematické vykonávání dílčích činností v jednom časovém úseku.

Polychronní vnímání času je ze strany německé kultury chápáno, jako neprofesionální a nespolehlivé. Bohužel pro německé kolegy Češi nikdy nepřestanou usilovat o to, aby si mohli ušetřit trochu času pro své zájmy a osobní volný čas (Nový a Schroll-Machl, 2007).

³⁵ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 90.

3.2 Německé kulturní standardy z českého pohledu

3.2.1 Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku

Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku je v německé kultuře prezentována tvorbou různých norem, předpisů, standardů, nařízeních, pokynů a požadavků s cílem zamezit vzniku komplikací, překvapení a poruch, které by mohli v budoucnosti nastat. Důležitým bodem v procesu plánování je stanovení si určitého optima, které ho chtějí němečtí pracovníci dosáhnout. Německé optimum je jednoznačně spojeno se špičkovou kvalitou, minimálními náklady, pečlivě propočítanými logistickými řetězci a časovou přesností. Pro dosažení daného optima je důležitá opora ve spolehlivých organizačních strukturách, systémech a normách.

Na základě rozdílného vztahu ke strukturám a pravidlům dochází často ke komplikacím a kolizím v česko-německém pracovním postupu. Českými pracovníky je důrazné lpění na formálních postupech a normách považováno za komické a někdy až velmi úsměvné. Němečtí pracovníci v tom však spatřují důležitý metodický nástroj, bez kterého nemůže být práce nikdy kvalitně a profesionálně provedena.

Následující rysy popisují skutečnosti, se kterými se čeští pracovníci v německé kultuře nejvíce setkávají.

Záliba v organizaci představuje přesné vypracování plánů, postupů, dobré organizace a fungujícího systému. „Pracovní postupy jsou standardizovány, metody závazně sjednoceny, příslušná odpovědnost a pravomoc jednoznačně definovány, dělba práce objasněna, informační toky formalizovány a modely řešení problémových situací schematizovány“.³⁶ S tímto důsledným plánováním souvisí víra, že jen postup zpracovaný na základě těchto jasně stanovených předpokladů vede k efektivnímu dosažení daného cíle.

Skepe vůči improvizaci je v česko-německé spolupráci dalším typickým zdrojem vzájemného nedorozumění a nepochopení. Jak již bylo výše zmíněno, Češi jsou na svou improvizaci velmi hrdí a do každodenního jednorázového pracovního i osobního života jim přináší vždy malé dobrodružství. Němečtí kolegové však výtvaru či činností bez předchozí přípravy nedůvěřují a označují ho za projev jisté neprofesionality.

³⁶ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 93-94.

Naopak důsledné až rituální plánování s omezeným prostorem pro improvizaci a intuici se u českých pracovníků neseťká s přílišným pochopením.

Zaměřenost na detail je vedena v duchu toho, že každá úvaha musí být detailně a předvídavě propracována. Nerozlišuje se mezi tím co je podstatné a co vedlejší, každá věc má stejnou váhu a důležitost.

Pro tento rys jsou patrné tyto projevy:

- „*exaktní a velmi podrobný plán průběhu jakékoli aktivity,*
- *již předem projevovaná péče o odhalení možných chyb (i těch nejmenších, nevýznamných a těch, které nehrají podstatnou úlohu) a snaha je již předem eliminovat*
- *pečlivá příprava veškerých jednání, vyjednávání, mítinků atd.*
- *pořádek, který je nutnou podmínkou nepřehlédnutí chyb a nedostatků,*
- *details jsou nejen samy o sobě důležité, ale je třeba o nich hovořit, diskutovat, vysvětlovat a připomínat“.*³⁷

Takovýto proces rozhodování je pro německou kulturu velmi důležitý. Díky němu lze lehce najít problematické místo, zjistit příčinu problému a určit kdo je za případnou chybu zodpovědný. To se odráží v jejich jistotě a sebeuspokojení, že vše je prověřené a zabezpečené. Dalším faktem potvrzující německou zaměřenost na detail je patrná tendence pracovní postup dokonale zdokumentovat. K detailní dokumentaci slouží různé písemné zápisy, podpisy, zprávy, popisy pracovních postupů a výkonové tabulky.

Mítinky a pracovní porady mají funkci věcného rozboru zjištěných informací. Zajišťují tok informací, tak aby nebyl narušen přesný pracovní postup. Veškeré poznatky a informace jsou zde dopodrobna projednány, nic nesmí být ponecháno náhodě.

Zaměřenost na detail sehraává svou roli i v případě vyřizování finančních dluhů, či zanechání spropitného v restauraci. Ty jsou často dorovnávány do posledního centu, či koruny (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Další atribut poukazující na maximální snahu vyhnout se nejistotě a riziku je **důraz na funkční hierarchii**. Na rozdíl od české kultury má hierarchie a formální autorita z ní vyplývající věcný charakter, tedy je zaměřena na úkol, problém, činnost.

³⁷ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 94-95.

V německé organizaci má každý pracovník přesně vymezené pravomoce a odpovědnost.

*„Organizace pracuje podle plánu a tohoto plánu a pravidel z něho vyplívajících se všichni bezpodmínečně drží. Každý řídicí pracovník na všech řídicích úrovních je pak jeho faktickým ztělesněním“.*³⁸

Věcný charakter se projevuje i ve stylu řízení. Ten je zachycen v dohodnutých a propracovaných záměrech, plánech a termínech. Tento atribut úzce souvisí s principem důsledného oddělování pracovních rolí. Každý pracovník se rozhoduje samostatně, na základě svých pravomocí a kompetencí. Zároveň se od spolupracovníků očekávají společné diskuze a rozhovory včetně zpětné reakce. Ty jsou vždy zachovávány na formální, věcné úrovni. Řešení problémů při posezení u kávy, či neformálním obědě je pro německou kulturu značně nestandardní (Nový a Schroll-Machl, 2007).

S tímto německým kulturním standardem se setkal i britský sociolog Peter Lawrence, který napsal o Německu:

*„Co zarazí cizince, cestujícího po Německu, je význam, přikládáný pojmu přesnosti, ať už je tato norma dodržena, nebo ne. Přesnost a ne počasi, je stálým tématem rozhovoru pro navzájem cizí lidi ve vlakových kupé. V rychlících je v Německu v každém kupé brožura, nazvaná ‚Zugbegleiter‘ (doslova: společník do vlaku), ve kterém je seznam všech zastávek spolu s časy odjezdů a příjezdů a všemi možnými přestupy po cestě. V Německu je to skoro národní sport kontrolovat v každé stanici podle Zugbegleitery a digitálních hodinek, jak cesta ubíhá. Když se vlaky opozdí, a to se stává, amplióny tuto skutečnost oznamují tónem, který se nachází někde mezi stoickým a tragickým. Nejhorší kategorií zpoždění v těchto oznámeních je ‚unbestimmte Verspätung‘ (zpoždění na dobu neurčitou: nevíme, jak dlouho to bude trvat!), které je sdělováno pohřebním hlasem“.*³⁹

3.2.2 Věcná orientace

Německý kulturní standard věcná orientace popisuje skutečnost, že ve vzájemné interakci německý partner výrazně preferuje věcný aspekt před sociálně psychologickým aspektem (Nový a Schroll-Machl, 2007).

³⁸ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 96.

³⁹ HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2007, s. 129. (Lawrence, 1980).

V komunikaci s německými kolegy se jedná o věc, o problém a o odbornou kompetenci. Sociálně psychologická stránka komunikace je vždy odsunuta až na druhé místo. Být v jednání věcní a přesní je pro německou stranu známka čisté profesionality a tedy i profesionálního jednání.

Základem pro vzájemnou důvěru spolupracovníků je schopnost spolupráce na technické a organizační úrovni. Je-li partner schopen takto spolupracovat, je považován za spolehlivého a důvěryhodného. Sociální kompetence partnera hrají vedlejší roli. To je mnohdy příčinou vzájemného nedorozumění, neboť takovýto způsob jednání může být pro českého spolupracovníka traumatizující.

Neznamená to však, že by německé jednání zcela postrádalo lidskost, stejně jako české jednání věcnost, podstatné ale je, k jakému hledisku je přikláněn větší důraz. Tedy co je pro jednotlivé kultury prioritní a určující.

*„Zatímco na straně německé lze spíše hovořit o značné míře korektnosti v kontaktu se spolupracovníky, u Čechů spíše jde o nezbytnou autenticitu skutečného sociálního vztahu“.*⁴⁰

Vznik sociální dimenze se v německé kultuře odvíjí od zcela jiných aspektů, než je tomu u příslušníků české kultury. Spolehlivý a dobrý partner Němců je ten, kdo je vždy dobře připraven a je expertem ve svém oboru. Takový člověk si zaslouží jejich uznání a ocenění. Dalším důležitým aspektem ve vzájemné spolupráci s německou stranou je neustálé a pravidelné zahrnování německých kolegů nepřeborným množstvím informací, údajů, faktů, záměrů atd. jak v ústní, tak i v písemné komunikaci. Přízeň německých kolegů lze také získat podílením se na usilovném řešení vzniklých problémů a potíží v rámci společného projektu. Neustálá snaha o dobré pracovní výsledky a nepolevování ve svém úsilí jsou předpokladem pro dlouhodobý a spolehlivý vztah.

*„Odlišnosti obou pohledů lze parafrázovat následovně: ‚Pokud dobře pracujete, mám vás rád‘, uvažuje německý partner. ‚Pokud se budeme mít rádi, budu dobře pracovat‘, je ústřední motiv českého partnera“.*⁴¹

S tímto kulturním standardem souvisí také odlišné pojetí osobní odpovědnosti. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1.2., čeští pracovníci pracují pro lidi. Jde tedy o odpovědnost vůči konkrétním lidem, vztahům, které je k nim váží, a okolnostem, v nichž se nacházejí. V německém prostředí je odpovědnost pracovníka vystavěna na jiném zákla-

⁴⁰ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 101.

⁴¹ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 102.

dě. Němečtí pracovníci cítí odpovědnost a vnitřní povinnost vůči věcným záležitostem, tedy pravidlům, nezávisle na osobě, vztahu a situaci. Osobní pocity a dojmy jdou stranou, důležité je soustředit se na danou věc a uvažovat racionálně.

Také konflikt je německou stranou v důsledku věcné orientace vnímán jinak, než jak je tomu v českém prostředí. Zatímco u Čechů slovo „*konflikt*“ vyvolává stavy zoufalství a beznaděje, u německých kolegů je konflikt považován za přirozenou součást pracovního života a běžnou metodu řešení pracovních problémů. V průběhu konfliktu se střetávají názory, vznikají nové argumenty, hledají a objevují optimální řešení. Konflikt v negativním slova smyslu je pro Němce jen tehdy, je-li přenesen do osobní roviny.

Orientace na věcné záležitosti je v pracovním procesu bezpochyby výhodou. Neustálá snaha odkrývat a otevřeně popisovat problémy snižuje emocionální zátěž a množství psychických traumat, která jsou nepříjemná a v pracovním postupu jsou jen další komplikací a brzdou. Na druhé straně s sebou silná věcná orientace přináší i zřetelnou tvrdost a přísnost v jednání (Nový a Schroll-Machl, 2007). Není tedy divu, že obstát tvrdě argumentaci a ostré diskuzi je pro české pracovníky se silnou orientací na sociální vztahy velkým oříškem.

Česká interpretace tohoto kulturního standardu zní: „*Češi pracují, aby mohli žít. Němci žijí, aby mohli pracovat*“.⁴²

3.2.3 Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života

Pro německé kultury je zcela typické a samozřejmé jednoznačně oddělovat jednotlivé sféry svého života.

Jedná se zejména o tyto dimenze:

1. „*práce a volný čas,*
2. *emocionalita a racionalita,*
3. *pracovní role a osobnost,*
4. *formální a neformální vztahy, komunikační cesty a informace*“.⁴³

Zatímco pro Němce je poměrně složité (díky difúzi) vyznat se v jednání a chování svých českých kolegů, Češi o svých německých partnerech hovoří jako o „*lidech*

⁴² NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 104.

⁴³ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 105.

mnoha tváří“. Chování německých partnerů je odvozeno od situace, ve které se právě nachází. Ve svém osobním čase, na tenise či o dovolené budou se svými partnery jednat jinak než v zaměstnání. To je zapříčiněno právě důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života.

Práce a volný čas. *„Němci v pracovní době pracují a ‚žijí‘ ve svém volném čase, tj. o víkendech, svátcích a o své dovolené“.*⁴⁴

V zaměstnání jde výlučně o pracovní náplň, soukromí a osobní záležitosti jsou naplňovány mimo pracoviště, tedy v rodině a mezi přáteli. Až v této soukromé dimenzi dochází k „*uvolnění*“ a naplňování osobních zájmů. Pracovní záležitosti se s těmi osobními nepřekrývají a naopak. Stejně pravidlo platí pro formální a neformální aktivity v rámci pracovní doby. Např. při obědě probíhá debata na téma společných plánů na večer, v kanceláři se diskutuje o věcných tématech tykajících pouze pracovního procesu.

Oddělování těchto dvou aspektů přispívá k maximálnímu naplňování pracovních rolí, s čímž, jak už bylo výše popsáno, souvisí i vysoká míra profesionality a odpovědnosti. Též dodává dostatečně velký rozměr osobnímu a rodinnému životu, přátelství a realizaci osobních zálib.

Racionalita a emocionalita. V pracovním procesu německé kultury jasně převládá racionalita nad emocionalitou. Chladná mysl, věcná fakta a argumentace jsou výrazem odbornosti a profesionality. Vnější projevy emocí na pracovišti se považuje za osobní selhání, slabost a nedostatečnou odbornost. Pro vyjádření vlastních dojmů, pocitů, prožitků a názorů slouží osobní, soukromá sféra. Ta poskytuje prostor pro průchod emocím, vyjádření obdivu, pocty, nadšení, smutku, zklamání či zlosti.

Vznikne-li nějaký pracovní problém, vždy se rozlišuje mezi věcnou, racionální argumentací a argumentací plynoucí z osobních pocitů a nálad.

Kritika na pracovišti se v německém prostředí váže k pracovním výsledkům a postupům, nikoli k člověku samotnému. V českém prostředí je tomu právě naopak. Češi se s kritikou od německých kolegů velmi často ztotožňují a přijímají ji jako negativní hodnocení vlastních osobních kvalit. To je dalším zdrojem častých nedorozumění a konfliktů v česko-německé spolupráci.

Následující tři situace popisují emocionální projevy, které mohou Čechy zaskočit a překvapit:

⁴⁴ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 106.

- „První z nich je otevřená zloba, rozčilení, projevená netrpělivost, nespokojenost a zklamání. To se může přihodit tehdy, pokud pracovní záležitosti nefungují podle stanovených plánů, harmonogramů, norem atd. a blíží se pracovní neúspěch.
- Druhou situací může být pocit osobního zklamání (například ze svého spolupracovníka), které je prožíváno a i v zaměstnání se projevuje velmi emotivně. Nesrovnatelně více, než je obvyklé v českých poměrech, a proto v kontrastu s chladnou věcností může působit velmi zvláštně.
- Třetí se pak týká možného tvrdého a chladného odsouzení nebo kritiky práce a pracovního jednání velmi dobrých českých přátel. Pocit zrady a zklamání na české straně je sice pochopitelný, avšak vzhledem k uvedenému německému kulturnímu standardu vlastně neoprávněný“.⁴⁵

Pracovní role a osobnost. V německé kultuře je typické přesně definovat sociální role vztahující se k pracovním pozicím. Na slovo vzatý odborník se musí plně vyznat ve všech sférách své pracovní náplně. Profesionalita se skrývá v naplnění „hraní“ pracovní role až do nejmenších detailů.

Důraz je vždy kladen na práci, racionalitu a formálnost, jakékoli emocionální a neformální projevy jsou odrazem slabšího, nejistého a nepříliš dobře čitelného pracovního chování (Nový a Schroll-Machl, 2007).

V důsledku německého principu naplňování pracovních rolí může i nezkušený pracovník působit na své okolí jako expert ve svém oboru. Tato skutečnost je však podmíněná velmi dobrou znalostí všech stránek pracovní role. S tím je bohužel spojena i vysoká psychická zátěž, protože jen výjimečně se univerzální struktura pracovní role shoduje s osobnostními rysy jejího nositele. Často pak bývá tato psychická náročnost ještě umocněna mimořádnou snahou o bezchybné zvládnutí své role a následnou obavou o odklonění se od jejího schématu.

Mezi faktory na jejichž základě je pracovní role definována, jsou řazeny odpovědnost, pravomoc, náplň práce, očekávané pracovní jednání a sociální chování. Sympatie, nálady, osobní pocity a názory nemají a nesmí mít vliv na pracovní náplň a tedy i na přesné „hraní“ pracovní role. V českém prostředí je právě toto dalším zdrojem nedorozumění. Hlavní úlohu v tom hraje fakt, že Češi jsou k vyšším výkonům motivováni

⁴⁵ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 107-108.

nejen na základě technologických postupů, ale zejména prostřednictvím vzájemných sympatií (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Formální a neformální vztahy, komunikační cesty a informace. Formální a neformální stránka pracovního procesu je v německém prostředí velmi striktně oddělena. Přičemž platí pravidlo, že všechny podstatné informace a záležitosti jsou projednávány na formální úrovni. Pro prezentování návrhů, nápadů a argumentů slouží oficiální pracovní porady, či za tímto účelem svolaná setkání. Každý může svůj hlas uplatnit při veřejném hlasování, a své stížnosti oficiálně formulovat přímo svému nadřízenému. Tímto se docílí snadné uchopitelnosti a transparentnosti případných problémů.

Názory a stanoviska prezentovány u kávy či při obědě, jsou považovány za neformální informace, tzn. že nebudou nikým vzaty v úvahu a pro práci nemají faktický význam ani dopad. Pracovní a důležité informace jsou sdělovány pracovně, v prostorách firmy.

Neformální vztahy a informace jsou německou stranou považovány za nekorektnost, konspiraci a „zákulisní hry“. Proto se zřejmě Češi nikdy od svých německých kolegů nedočkají uznání a ocenění za efektivní a rychlé řešení problémů za pomoci neformálních vztahů.

Následující body popisují rozdílné vnímání formálních a neformálních vztahů v porovnání s českou kulturou:

- *„Využití ‚vitamínu B‘ (tedy neformálních setkání například v restauraci u kávy nebo sklenky piva) pro řešení pracovních problémů je výjimečné a možné jen mezi skutečně velmi dobrými známými. Určitá forma zprostředkování nebo vtažení třetí osoby jsou prakticky vyloučené.*
- *Síť osobních neformálních přátelských vztahů je v německém prostředí nesrovnatelně menší, úzce a přesně ohraničená a omezená na osobní mimopracovní záležitosti. Je prakticky vyloučené využívat ji pro prosazení osobních pracovních a profesionálních zájmů.*
- *Z výše uvedených důvodů se neúčastní různých neformálních setkání a diskusí v pracovní době a v pracovním prostředí. Tím se nejen zbavují možnosti získat mnoho informací a pochopit celkové sociální prostředí,*

*ale fakticky se izolují od svých českých spolupracovníků. Se všemi logickými důsledky, které s sebou sociální izolace přináší“.*⁴⁶

Důsledné oddělování jednotlivých oblastí umožňuje bezvýhradně se soustředit na oblast práce, náplň své pracovní role, formální postupy a informace a racionalitu s nimi spojenou. To je bezpochyby velkou výhodou tohoto kulturního standardu. Absence emocí a osobních sympatií v pracovním procesu ho urychluje a jeho podstatu udržuje na věcné úrovni. V české kultuře je však tento přístup odsuzován a neopětován. To je další příčinou mnoha nedorozumění a konfliktů v česko-německé spolupráci (Nový a Schroll-Machl, 2007).

3.2.4 Slabý komunikační kontext, přímá komunikace

Na rozdíl od Čechů jsou Němci v komunikaci explicitní, otevření a přímí. Je podstatné, aby věci byly prezentovány přesně a podrobně ve všech jejich důsledcích.

V komunikaci Němců je primární a prioritní to, CO má být sděleno. Způsob prezentace, tedy JAK, je odsunut až na druhé místo a není mu věnovaná příliš velká pozornost. Hovor je veden přímo bez jakékoli diplomacie. To, co je myšleno, je jednoznačně řečeno. Myšlenka na to, zda svou výpovědí neurazili nebo neranili komunikačního partnera, není meritum věci. Velmi typická je snaha o přesnou a jednoznačnou formulaci předmětu sdělení.

Sociálně psychologický kontext není v německé kultuře významným aspektem. Nad tím, že by daná informace mohla být v určité situaci a před určitými lidmi odlišně interpretována, němečtí partneři vůbec neuvažují. Následné reakce na jejich tvrzení či prezentaci jsou pro ně mnohdy velkým překvapením.

Díky odlišnému způsobu komunikace v německé a české kultuře mohou vznikat následující nedorozumění:

1. *„V česko-německém týmu mají Češi pocit, že svým německým kolegům stále něco říkají, ale nic se neděje. Naproti tomu tito Němci jsou přesvědčeni, že jim Češi nic neříkají, mají nedostatek informací a žijí v informačním vakuu.*

⁴⁶ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 111.

2. Němci Čechům sdělují ‚profesionálně‘ naprosté samozřejmosti a banality, které jsou přece každému jasné a každý inteligentní člověk je zná. Proč z nás dělají hlupáky?
3. Češi jsou zvyklí si k vyřčenému ještě 30-40 procent informací domyslet. Obvykle však nevědí, že Němci řekli zpravidla naprosto vše, co chtěli sdělit. Přesto si mnohé domysleli a ‚správně interpretovali‘ - tedy překroutili – co slyšeli a zejména na to reagují. Němci pak jen žasnou, co to ti Češi dělají, když jim řekli něco zcela jiného“.⁴⁷

První a jediné pravidlo, které jsem si musela v rámci své stáže v německé organizaci osvojit, bylo: „Když něčemu nerozumíš, ihned se zeptej a neexperimentuj!“ To, že jsem se neustále ptala, bylo pro mé německé kolegy výrazem mé odpovědnosti a mého zájmu o danou pracovní náplň. Zároveň však tuto skutečnost ode mě vyžadovali.

Snaha všechno důkladně vysvětlit včetně všech příčin, souvislostí a důsledků přispívá k bezchybnému fungování pracovních činností a k zamezení vzniku případných rizik.

Dalším důvodem, proč jsou informace explicitně prezentovány, je příležitost zdůraznit a potvrdit svou odbornou kompetenci. S tím souvisí i snaha explicitně signalizovat připravenost ke spolupráci, která je projevována nejen ústně, ale i písemnou formou. Rozsáhlá písemná dokumentace na německé straně je pro Čechy překvapující. V německém prostředí však slouží jako důkazní materiál k výsledkům jejich práce.

Důraz je kladen na verbální komunikaci. Nejdůležitějším prvkem pro navazování a udržování sociálních vztahů je explicitní komunikace. Pouze slovy jsou vyjádřeny postoje, záměry a názory. Vzájemný vztah je utvářen na základě společných diskusí, výměn názorů a verbální zpětné vazby. Aktivní komunikace, množství otázek, osobní pozvání, setkání nebo i společné podnikání, to vše je výrazem oboustranných sympatií.

Slabý komunikační kontext je charakterizován verbální, explicitní, přesnou a jednoznačnou formulací dané situace, názorů, dojmů, prožitků a pocitů. Výhodou přímé komunikace je fakt, že partner „ví na čem je“ (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Pokud si Češi tuto skutečnost uvědomí a vezmou ji v potaz, může být tímto jejich práce značně ulehčena, urychlena a také osvobozena od možných pochybností „co jsem udělal špatně“. Bohužel zde pořád hraje svou roli česká improvizace a vynaléza-

⁴⁷ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 114.

vost, tudíž obširný výklad „se svými banalitami“ může být českou stranou chápán negativně až urážlivě.

3.2.5 Trvalá sebejistota

Češi často o svých německých partnerech hovoří jako o velmi sebejistých, až někdy arogantních lidech. Němci jsou však přesvědčeni o svých zcela jiných osobních charakteristikách, pozitivních pro práci. Jsou to: výkonnost, profesionalita, kompetence, hodnověrnost, úsilí o respekt, uznání, pracovní kariéra a moc. Němečtí pracovníci prostřednictvím těchto vlastností projevují neustálou snahu vzbudit dojem experta a profesionála ve svém oboru. Tomu podřizují celkovou osobní prezentaci na pracovišti.

Pro německé sebejisté vystupování je charakteristické, na české poměry, až příliš explicitní vyjadřování svých názorů. Ty jsou prezentovány jasně a zřetelně, ať je o ně někdo požádá, či nikoli. V oponování jsou velmi tvrdí a sebevědomí, nezdráhají se své kolegy opravovat nebo je korigovat. Do konfliktů vstupují bez větších problémů a jejich názory jsou obvykle doprovázené nepřehlédnutelnými neverbálními signály, které naznačují sílu, suverenitu a absenci sebemenších obav a strachu.

Ve svých názorech jsou němečtí kolegové velmi pevní a dokážou si je tvrdě prosadit. Pro českou stranu je oponování německým kolegům a následné argumentování vlastního tvrzení velmi náročné a vysilující. Sebejisté a nekompromisní jednání německých kolegů pak dotváří jejich tvrdý německý jazyk.

Němečtí pracovníci si dávají velmi záležet na své sebeprezentaci. Je důležité být si ve své pracovní činnosti jistý. Jakékoli pochybnosti o své pozici a vlastní osobě snižují atraktivitu a hodnotu vlastního výkonu. O kompetenci dotyčného nesmí nikdo pochybovat. Prostředek, kterým toho lze dosáhnout, je představení sebe sama, jakožto pracovníka, který konsekventně naplňuje očekávání svého nadřízeného, stanovené úkoly a podniková pravidla a normy. Trvalá sebejistota vyplývá z přesvědčení o dobrém zvládnutí pracovních rolí.

Také historické události jsou v německé kultuře hnacím strojem v orientaci národního povědomí a hrdosti do oblasti ekonomické výkonnosti a úspěchu v mezinárodní konkurenci. Některá historická témata jsou pro Němce citlivá. Obvykle se o nich diskutuje jen mezi velmi dobrými přáteli. Národní hrdost Němců podtrhuje regionální identita.

Sebejisté vystupování je bezesporu významným faktorem celkem rychle se ve svém oboru prosadit a dosáhnout svých cílů. V českém prostředí však vysoká míra sebestjisty vyvolává potřebu ústupu. Vedle značně sebevědomého německého kolegy se většina Čechů cítí slabšími a nekompetentními partnery, a to zcela bezdůvodně. Tento pocit výrazně ovlivňuje česko-německou spolupráci. Češi jsou často opatrní, udržují si odstup a vyčkávají, až jak se to všechno vyvine (Nový a Schroll-Machl, 2007).

3.2.6 Monochronie času

Zatímco česká kultura je charakterizována jako polychronní, kde se jednotlivé úkony vykonávají navzájem v jednom časovém úseku, pro německou kulturu je typické strukturalizační hospodaření s časem, tzn. monochronie času.

Čas je Němci brán velmi vážně. Každý záměr, činnost či problém jsou přesně časově rozvrženy. Časový harmonogram představuje přesný rozvrh nejen po sobě jdoucích činnostech, ale i časového prostoru, který je danému úkonu věnován. Je velmi důležité plnit jednu činnost v pro ní určeném časovém úseku. To je zároveň i záruka vysoké kvality.

Aby mohli být činnosti takto systematicky vykonávány, musí tomu být podřízeno i celé okolí. Od spolupracovníků se velmi striktně vyžaduje časová přesnost, důslednost a spolehlivost. S tím logicky souvisí i přesné dodržování stanovených termínů. Nerespektování monochronního nakládání s časem je neprofesionální a z osobního hlediska nekorektní a nespolehlivé.

*„Čas je věnován jen důležitým věcem a významným lidem. V pracovní sféře se nikdo neseťká s nikým bezdůvodně (tzn. bez věcného důvodu) nebo bez zvláštního významu (tzn. jen s tím, koho si skutečně váží). V soukromém životě je pak osobní čas věnován výlučně těm lidem, kteří pro dotyčnou osobu něco opravdu znamenají“.*⁴⁸

Nedochvilnost, časová nepřesnost a narušení časového plánu je pro německé kolegy signálem lhostejnosti a neúcty vůči partnerovi. Neformální debaty na pracovišti jsou považovány za zbytečné zdržování v pracovním procesu. Na prvním místě je vždy práce, neformální posezení s přáteli je určeno mimopracovními aktivitami.

Výhodou monochronie času je bezpochyby snadná orientace v čase. Je zřejmé, že i kvalita takto odvedené práce je vyšší. Monochronie času však s sebou přináší i vý-

⁴⁸ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 120.

razně nízkou schopnost reagovat na měnící se okolnosti a situaci (Nový a Schroll-Machl, 2007).

V rámci své povinné stáže v německé organizaci jsem byla svědkem mnoha situací, které mě velmi překvapovaly. V souvislosti s monochronií času mohu uvést příklad, kdy můj německý kolega, dalo by se říci „*mein Betreuer*“, byl v jeden den zavalen hned několika doplňujícími úkoly v rámci své „*pracovní role*“. Český pracovník by dodatečné úkoly zvládl vyřešit během dopoledne, s tím, že by si lehce pozměnil svůj program na dnešní den. Německý kolega však postupoval přesně podle stanoveného harmonogramu a dodatečné úkoly zpracovával ex post až do pozdního večera. Na otázku, zda mu nemohu s některými úkoly pomoci, mi odpověděl, že je to pouze v rámci jeho kompetence (přesné naplňování pracovních rolí). Dle mého názoru by se v českém podniku našel jen velmi zřídka pracovník, který by daným úkolům obětoval celé dopoledne a celý večer, vyjímaje kariéristy a notorické workoholiky.

3.3 Shrnutí českých a německých kulturních standardů

Tabulka 2 ukazuje shrnutí českých a německých kulturních standardů podle I. Nového a S. Schroll-Machlové (2003).

Tab. 2 Shrnutí českých a německých kulturních standardů

Češi	Němci
Podceňování struktur, improvizace	Přeceňování struktur, plánování
Orientace na sociální vztahy	Věcná orientace
Difúze	Oddělování jednotlivých oblastí života
Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext
Kolísavé sebevědomí	Trvalá sebejistota

Polychronie času	Monochronie času
------------------	------------------

Zdroj: NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, s. 132-135.

3.4 Česko-německé kulturní standardy z německého pohledu

Česko-německé kulturní standardy, které jsou uvedeny v této podkapitole, vznikly na základě studie německé organizace ICUnet.AG, která byla založena v roce 2008. Organizace ICUnet.AG poskytuje poradenství v oblasti managementu a kvality na interkulturní úrovni. Zároveň se intenzivně podílí na výzkumech týkajících se interkulturality.⁴⁹

Studie definovala osm česko-německých kontrastních kulturních standardů. Tyto kulturní standardy jsou v podstatě totožné s kulturními standardy I. Nového a S. Schroll-Machl (2003). To jen potvrzuje závaznost a věrohodnost kulturních standardů z českého i německého pohledu, jakož i obecnou platnost kulturních standardů jako takových.

Tabulka 3 popisuje osm česko-německých kontrastních kulturních standardů z německého pohledu:

Tab. 3 Česko-německé kontrastní kulturní standardy z německého pohledu

Lidský aspekt	Věcný aspekt
<i>Je v interakci a komunikaci nejdůležitější věc nebo zúčastněné osoby?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi dávají aspektu vztahu přednost. • Je velmi důležité vytvořit příjemnou lidskou atmosféru. • Jednou vytvořené vztahy se udržují a pěstují. • Jednající jsou vnímáni významněji a silněji než jejich akce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro Němce je směrodatná věc, role a odborné kompetence zúčastněných. • Motivace ke společnému konání pramení ze stavu věci. • Němci jdou „k věci“ a „zůstávají u věci“.

⁴⁹ Více informací na webových stránkách: <http://icunet.ag/>.

<ul style="list-style-type: none"> • Češi chtějí a potřebují styčné body. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Věcné“ chování se cení jako profesionální. • Argumentuje se fakty. • Sympatie je příjemným vedlejším efektem, ale není primárně důležitá.
Podhodnocení struktur	Ohodnocení struktur
<i>Jaký postoj panuje vůči strukturám?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi se staví ke strukturám i ke všemu novému skepticky. • Milují improvizaci – subjektivně je prožívaná jako svoboda a svrchovanost. • Plán je pocíťován jako omezení kreativity. • Reaktance⁵⁰ představuje základní motiv podhodnocování struktur. • Kvalita bývá definována jako „funkčnost“. • Jejich strategií je lhostejnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Němci milují plánování a organizaci – věří, že tímto způsobem mohou dosáhnout ve svém konání „optima“. • Struktury, systémy a normy mají vyloučit nejednoznačnosti a nejistoty (=poruchy). • Struktury jsou „vyhodnocené zkušenosti“. • Základním motivem je maximální kvalita dosažená jednoznačností a minimalizací rizika. • Láska k detailu je klíčem k perfektnosti.
Simultánnost	Konsekutivnost
<i>Řeší se věci postupně nebo paralelně?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi dělají víc věcí najednou a v žádném případě se neomezují jen na jednu věc. • Dle aktuální (subjektivní) priority se střídá několik proudů jednání. 	<ul style="list-style-type: none"> • Němci vytvoří pro každý záměr časový plán, kterého se také do značné míry drží. • Pro koordinaci různých časo-

⁵⁰ Psychologická reaktance vzniká, když si osoba myslí, že se v zásadě může chovat svobodně, pak ale zažije omezení tak, že svoboda je omezena nebo zcela zrušena. Nyní vznikne motivační vzruch k obnovení eliminované svobody. Toto se označuje jako „reaktance“.

<ul style="list-style-type: none"> • Češi rádi zabijí několik much jednou ranou. • Časový tlak vznikne, pokud vůbec, až velmi pozdě. • Vyřídít všechno včas je vnímáno spíše jako zvláštní. • Otevřené oči a uši pomáhají využít nabízející se příležitosti. 	<p>vých plánů paralelních záměrů se jednotlivé kroky seřadí do smysluplného konsekutivního pořadí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protože tak myslí a jednají všichni, musí se také jednotlivci mezi sebou časově koordinovat. • Termíny jsou propojeny s individuálními časovými plány, a proto jsou absolutně závazné.
Kontrola orientovaná na osoby	Kontrola orientovaná na pravidla
<i>Kde je zakotven pocit povinnosti a odpovědnosti?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi nechávají bez povšimnutí pravidla ve prospěch osobních zájmů nebo vztahů. • Přátelství zavazuje a má prioritu před abstraktními pravidly. • Přání osobní svobody a svrchovanosti je často důležitější než spolehlivost. • Odpovědnost, pocit povinnosti a spolehlivosti dávají Češi najevo jen, když je věc jejich osobní záležitostí, když jsou k důležité osobě ve velmi dobrém a nosném vztahu nebo když se s věcí vysokou měrou identifikují. 	<ul style="list-style-type: none"> • Němci berou svoji práci, roli, úlohu, odpovědnost atd. velmi vážně (orientace na věc). • Spolehlivost je pro fungování organizace nezbytná. • Normy, systémy a struktury se dodržují. • Vlastní prostor k jednání je vnímán jako prostor odpovědnosti. • Je samozřejmostí, že každý sám od sebe dělá to, co se od něj očekává. • Vlastní, subjektivní dobrý pocit je druhořadý.

Difúze	Oddělení od životních a osobnostních oblastí
<i>Nakolik jsou specifikovány osobnostní aspekty?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Emocionální a racionální argumenty se mísí a jsou rovnocenné. • Pocity a nálady vystupují na povrch i v pracovním životě. • Lidé odpočívají v pracovní době, ale také pracují o víkendu, resp. o dovolené. • Sociální role jsou vnímány jako omezující, protože má profesní role vždy individuální povahu. • Formální rozhodnutí jsou většinou založena na neformálních domluvách. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocity a fakta se drží odděleně od sebe. • V pracovním životě dominuje racionalita. • Němci pracují soustředěně v práci a žijí a relaxují ve volném čase. • Profesionalita znamená být si vědom své role a dodržovat ji. • Osobitost se v roli může rozvíjet jen částečně. • Důležité věci procházejí formálními kanály, zatímco neformální rovina působí často skrytě, lstivě, intrikánsky.
Silný kontext	Slabý kontext
<i>Jak se komunikuje?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi formulují nepřímě a implicitně, pro interpretaci řečeného se musí z kontextu vyrozumět význam neverbálních signálů. • Náznaky a narážky se používají s humorem, také pro jemnou kritiku. • Český styl argumentace se vyznačuje častými otázkami. • Informace se přenáší veškerými kanály pomocí signálů. • Podíl signálů kontextu někdy převažuje 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikační styl Němců tvoří příměst a explicitnost. • CO stojí v popředí, zatímco JAK je druhořadé. • Němci sdělí svůj první obsah upřímně, přímo a nediplomaticky, často aniž by brali ohled na citlivost přítomných. • Informace je verbalizována přesně, jasně a srozumitelně. • Němci si myslí to, co říkají, a

velmi silně nad podílem řečeného.	říkají to, co si myslí.
Vyvarování se konfliktu	Konfliktní konfrontace
<i>Jak se s konflikty zachází?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi principiálně dávají přednost vyvarování se konfliktu. • Mluvit o problémech je pro ně téměř nesnesitelné. • Konflikty nemají narušovat rovinu vztahů, a proto se ignorují, resp. „žehlí“. • Pokud se konflikt blíží k eskalaci, sděluje se to kontextovými signály. • Pokud je někdy explicitnost nevyhnutelná, konflikt se téměř nikdy netematizuje ústně, ale písemně. 	<ul style="list-style-type: none"> • Němci upřednostňují konfliktní konfrontaci. • Pokud s něčím nesouhlasí, nebo nechtějí nebo nemohou udělat, používají jasné „Ne“. • Pokud jsou jiného názoru, odporují jasně a přímo. • V diskuzi zastávají protivníci své stanovisko, dokud věci „nevybojují“. • Každý může, smí a má říci svůj názor tak, aby případně byly předloženy argumenty, které slouží věci.
Kolísající sebejistota	Stabilní sebejistota
<i>Jak kdo vystupuje?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Češi oscilují mezi skromností a úmyslným zmírňováním na jedné straně a sebepečováním a přeháněním na straně druhé. • Často se projevuje určitý komplex méněcennosti vzhledem k západnímu světu. • Nenaučili se „se prodat“, protože přednesy mohou působit nejistě, skromně a rezervovaně. • Na prestižních pozicích se naopak Češi chovají zcela opačně a bez zábrán se 	<ul style="list-style-type: none"> • Němci chtějí vyzařovat vědomím výkonnosti, profesionality, kompetence atd. • Němci chtějí vzbuzovat dojem, že jsou experty v oboru. • Jejich řeč působí neverbálními signály „neúzkostně“, „suverénně“ a „silně“. • Na svém přesvědčení Němci dlouho setrvávají a projevují spíše méně otevřenosti a tolerance k jiným názorům.

vyžívají ve své moci.	<ul style="list-style-type: none"> • Německá intonace je obecně relativně hlasitá a řeč spíše tvrdá.
-----------------------	---

Zdroj: Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích 2009.

Dle mého názoru jsou rysy charakteristické pro českou kulturu specifikovány poměrně extrémně. Nedomnívám se, že by naší strategií byla lhostejnost, že bychom se vyžívali ve své svrchovanosti, a už vůbec ne, že bychom pociťovali méněcennost vůči západnímu světu. Zejména proto, že Češi mají, a dle mého názoru vždy měli, podvědomě blíže k západním kulturám a k západnímu myšlení než ke kulturám východním. Sami sebe chápeme jako kulturu střední Evropy, ale s větší sklonem k západu.

Na závěr celé této kapitoly je důležité zmínit skutečnost, že při aplikaci i interpretaci jakýchkoli kulturních standardů by se vždy měly vzít v potaz osobnostní rysy partnera, které projevování těchto standardů fakticky ovlivňují.

4. DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM V NĚMECKÉM PODNIKU

CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU

4.1 Teorie kulturních standardů aplikovaná v praxi

Pro ověření teorie kulturních standardů v praxi bylo provedeno dotazníkové šetření v německém podniku na území České republiky. Cílem dotazníkového šetření bylo postihnout ty německé kulturní standardy z českého pohledu, které nejvíce ovlivňují vlastní pracovní náplň zaměstnanců a celkový chod daného podniku. Dotazníkový průzkum byl proveden ve firmě META skladovací technika, s. r. o., v období od 20. února do 5. března 2012.

Průzkum byl ukončen osobním rozhovorem s jednatelem společnosti. Předmětem rozhovoru byl popis firmy META skladovací technika, s. r. o., jako takové, její činnosti a rozbor jejího ekonomického potenciálu. Nedílnou součástí rozhovoru byla i debata o možných příčinách vzniku nedorozumění či konfliktů v česko-německé spolupráci.

Určitým přínosem pro mou práci byl také osobní pohled jednatele společnosti na celkový evropský i globální trh a jeho návrhy na to, jakým směrem by se měla evropská společnost ubírat, aby tok peněz, zboží a pracovní síly byl co nejrychlejší a nejefektivnější. Konečné vyhodnocení rozhovoru s jednatelem společnosti je uvedeno v kapitole 4.6.

4.1.1 Charakteristika německého podniku

Podnik META skladovací technika, s. r. o., je dceřiná společnost⁵¹ německé mateřské společnosti META-Regalbau GmbH & Co. KG. Obchodní činnost firmy se zaměřuje na výrobu a distribuci regálů a ocelových konstrukcí. Společnost sídlí v Českých Budějovicích a jejími jednatelem jsou Svatopluk Hloušek a Eckhard Radke. META skladovací technika, s. r. o., působí na českém trhu dvanáct let.

⁵¹ § 66a odst. 2) obchodního zákoníku (§ 66a Podnikatelská seskupení): Ovládající osobou je osoba, která fakticky nebo právně vykonává přímo nebo nepřímo rozhodující vliv na řízení nebo provozování podniku jiné osoby (dále jen „ovládaná osoba“). Je-li ovládající osobou společnost, jde o společnost mateřskou a společnost jí ovládaná je společností dceřinou. Nepřímým vlivem se rozumí vliv vykonávaný prostřednictvím jiné osoby či jiných osob.

Jednatel společnosti Svatopluk Hloušek byl do roku 2000 spoluvlastníkem firmy Contia, jež byla výhradním distributorem skladovacích regálů německého podniku META-Regalbau GmbH & Co. KG pro Českou republiku. Díky vzrůstajícímu odbytu výrobků této firmy v České republice byl Svatopluk Hloušek vyzván k založení společnosti META skladovací technika s právní formou s. r. o. Společnost byla založena k 18. lednu 2000.

Do roku 2005 byla firma pouze distributorem skladovacích regálů META-Regalbau GmbH & Co. KG pro Českou republiku. Po roce 2005 zde byla zřízena výroba, jejíž současný podíl na celkové produkci mateřské firmy činí 20 %.

Firma META skladovací technika, s. r. o., je členěna do dvou základních obchodních kolejí s celkovým počtem zaměstnanců 45 – 50. První kolejí je výroba, která nyní představuje 60 % celkové obchodní činnosti této firmy. Druhou kolejí je prodej výrobků mateřské firmě. Společnost se také specializuje na výrobu jedinečných komponentů pro celou podnikatelskou skupinu META.⁵² Obrázek 1 ukazuje Organigram firmy META skladovací technika, s. r. o., který znázorňuje organizační strukturu společnosti.

Německá mateřská firma META-Regalbau GmbH & Co. KG byla v roce 1896 původně založena jako továrna na hřebíky. Po druhé světové válce se její obchodní činnost změnila a v roce 1963 se její distribuce rozšířila o výrobu ocelových regálů na stavebnicovém principu jak pro domácnost, tak i pro podnik. V roce 1969 získal podnik META-Regalbau GmbH & Co. KG stávající právní formu. Od roku 1986 je firma členem Joachim Loh Unternehmensgruppe. Vlastníkem společnosti je Joachim Loh. Jednateli společnosti jsou Eckhard Radke a Reiner Haupt. Podnik META-Regalbau GmbH & Co. KG sídlí ve Spolkové republice Německo ve městě Arnsberg. V současné době firma zaměstnává 250 zaměstnanců.⁵³

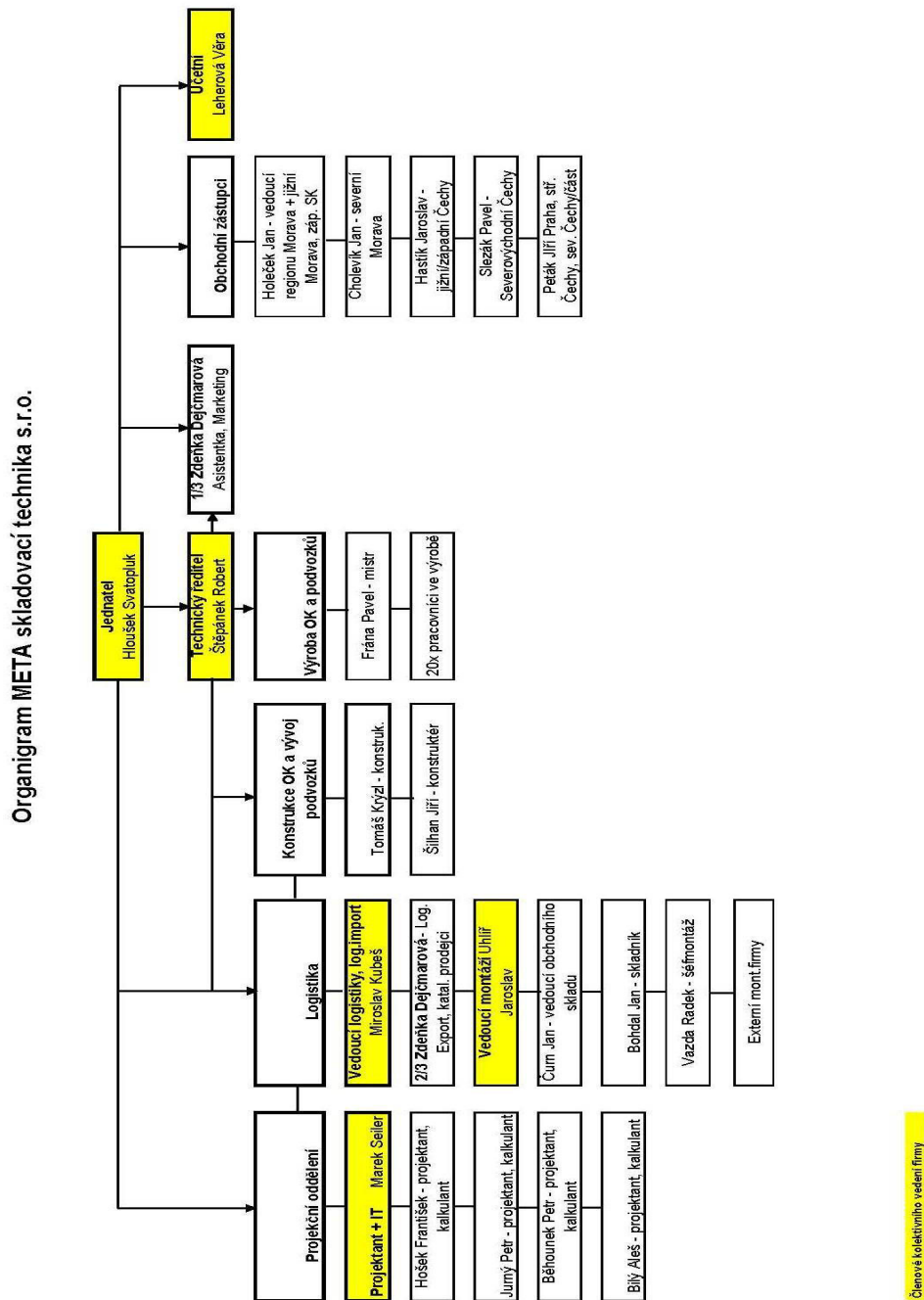
Firma META skladovací technika, s. r. o., není jedinou dceřinou společností německé mateřské firmy META-Regalbau GmbH & Co. KG. Další dceřiné společnosti se nacházejí v Rakousku, v Polsku a ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku. Mateřská společnost META-Regalbau GmbH & Co. KG má však širší pokrytí

⁵² Mateřská společnost META-Regalbau GmbH & Co. KG má pokrytí prakticky po celé Evropě včetně Ruska a Spojených arabských emirátů.

⁵³ META-Regalbau GmbH & Co. KG [online]. [cit. 25. března 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.meta-online.de/>>.

(viz pozn. č. 52). Ostatní společnosti spolupracují s mateřskou firmou ve formě tzv. nezávislého obchodního zastoupení.⁵⁴

Obr. 1 Organigram META skladovací technika, s. r. o.



Zdroj: META skladovací technika, s. r. o.

⁵⁴ Nezávislé společnosti, které distribuují výrobky německé společnosti META-Regalbau GmbH & Co. KG.

4.1.2 Česko-německé kontakty

Česko-německé kontakty se ve sledovaném podniku odehrávají hlavně na úrovni nepřímé komunikace. Tedy prostřednictvím elektronické pošty a telefonních hovorů, elektronická pošta je v komunikaci s německými partnery využívána nejčastěji. Vzhledem k tomu, že sledovaný podnik velmi úzce spolupracuje s mateřskou společností, je častost česko-německých kontaktů prakticky každodenní. Čeští pracovníci v rámci své pracovní náplně jsou v kontaktu s německými kolegy každý svůj pracovní den.

Důležitou součástí vzájemných česko-německých kontaktů je i osobní setkávání jednotlivých zaměstnanců jak na německé, tak i na české straně. Osobní setkávání pracovníků se odehrává např. na pravidelných firemních poradách v Německu i v Čechách, v rámci školení českých pracovníků v německé mateřské firmě, při společné účasti na mezinárodních veletrzích atd. Přínosem těchto setkávání je efektivnější a celkově příjemnější spolupráce mezi českými a německými pracovníky.

V kvalitě česko-německých kontaktů a přenosu informací hraje svou roli i jazyk, ve kterém je komunikace vedena. Většina českých zaměstnanců používá v komunikaci se svými německými kolegy anglický jazyk. Angličtina je ve sledovaném podniku preferována zejména proto, že její používání není příliš složité a oba komunikanty staví na stejnou jazykovou úroveň. Není však vyloučen její negativní vliv na přesnou interpretaci získaných informací.

4.2 Metoda výzkumu

Zjišťování platnosti teorie kulturních standardů v daném podniku zahrnuje dotazníkový průzkum a následný rozbor rozhovoru s jednatelem sledovaného podniku. Otázky pro rozhovor byly sestaveny s použitím metody tzv. rozhovoru pomocí návodu (Hendl, 2008).

Cílem dotazníkového průzkumu bylo získat kvantitativní data o jednotlivých německých kulturních standardech z českého pohledu a následně postihnout ty německé kulturní standardy, které se ve sledovaném podniku projevují nejvýrazněji.

V dotazníkovém průzkumu bylo zahrnuto všech šest německých kulturních standardů z českého pohledu, které byly definovány na základě výzkumu I. Nového a S.

Schroll-Machlové (2003). Pro tyto kulturní standardy bylo vypracováno celkem 30 položek.

Dotazník obdrželi zaměstnanci sledovaného podniku v elektronické podobě. Zároveň byl blíže navázán kontakt s jedním pracovníkem na vedoucí pozici, který souhlasil s užití spoluprací. Plnil tak pomyslnou funkci prostředníka mezi sledovaným podnikem a výzkumníkem. Pracovníci měli na vyplnění dotazníku celkem dva týdny, tedy od 20 února do 5. března 2012.

4.3 Charakteristika dotazníku

V hlavičce dotazníku byl uveden oficiální název sledovaného podniku včetně jeho loga. Samotný dotazník byl rozdělen do dvou hlavních částí. První část byla rozdělena do šesti okruhů, které odpovídají jednotlivým německým kulturním standardům z českého pohledu. Pro každý okruh bylo vytvořeno 5 položek. Každou položku bylo možné ohodnotit na pětistupňové škále souhlasu/nesouhlasu, přičemž u některých položek (u 12 položek) byla záměrně obrácena polarita hodnotové škály.⁵⁵

V druhé části dotazník obsahoval 9 otevřených otázek. Prostřednictvím první otázky mohli respondenti vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost se spoluprací německých kolegů. Následující tři otázky se týkaly možných problémů ve spolupráci s německými kolegy. Zde také měli dotazovaní prostor pro vyjádření svých návrhů na možná řešení daných problémů. Pátá a šestá otázka se týkala komunikace s německými partnery a potenciálních problémů v česko-německé komunikaci. Sedmá otázka se vztahovala k případné odvaze respondentů oponovat německým kolegům. V závěru druhé části dotazníku měli respondenti za úkol pomocí tří přídavných jmen charakterizovat vlastní jednání a práci svých německých kolegů.

Úhrnem tedy dotazník obsahoval 30 položek charakterizujících německé kulturní standardy z českého pohledu a 9 otevřených otázek vztahujících se k celkové spokojenosti/nespokojenosti se spoluprací s německými kolegy.

Dotazník vyplnilo 10 osob (9 mužů a 1 žena). Návratnost dotazníků byla 100 %. Podmínkou pro vyplnění dotazníku byla zkušenost se spoluprací s německými kolegy delší než jeden rok. Všichni respondenti však prokázali zkušenost delší než 4 roky.

⁵⁵ Daná položka kulturní standard nepotvrzuje, ale naopak ho vyvrací.

4.4 Příloha (dotazníkové šetření)



Skladovací technika

Dotazníkové šetření

META Skladovací technika, s. r. o.

I. část

	Zcela souhlasí				Vůbec nesouhlasí
1. Ve své práci jsem omezen/a pracovními postupy, normami a limity, které jsou pro německé kolegy samozřejmostí a nutností.	1	2	3	4	5
2. Reakce německých kolegů na náhlé změny je velmi flexibilní.	1	2	3	4	5
3. Přesně naplánovaná cesta k cíli je pro německé kolegy mnohdy důležitější než cíl samotný.	1	2	3	4	5
4. Při řešení problémů vždy vím, na kterého německého kolegu se mám obrátit.	1	2	3	4	5
5. Když nerozumím danému úkolu, vždy se od svých německých kolegů dočkám vyčerpávající odpovědi.	1	2	3	4	5
6. Kritika německých kolegů je přímá a zaměřuje se na podstatu (jádro) věci.	1	2	3	4	5
7. Jednání německých kolegů vystihuje lidskost a citlivost	1	2	3	4	5
8. V řešení konfliktů mají němečtí kolegové tendenci konflikt otevřeně prezentovat a dopodrobna analyzovat.	1	2	3	4	5
9. Negativní informace jsou německými partnery sdělovány přímo a bez okolků.	1	2	3	4	5
10. Jasného a otevřeného NE se v odpovědi svých německých kolegů nikdy nedočkám.	1	2	3	4	5
11. Němečtí kolegové do detailu naplňují své pracovní role. S přebírání pravomocí z jednoho na druhého jsem se u nich doposud nesetkal/a.	1	2	3	4	5

	Zcela souhlasí				Vůbec nesouhlasí
12. Během hovoru s německým kolegou se často dovím novinky z jeho osobního života.	1	2	3	4	5
13. Silné emoce a častá změna názoru jsou pro německé kolegy typické.	1	2	3	4	5
14. V jednání německých partnerů převládá racionalita nad emocionalitou.	1	2	3	4	5
15. Když pracovní záležitosti (postup) nefungují podle stanovených plánů a harmonogramů, jsou němečtí kolegové nespokojeni, zklamáni a rozčileni.	1	2	3	4	5
16. V jednání s německými kolegy musím vše do detailu popisovat.	1	2	3	4	5
17. Ústní komunikace je pro německé kolegy důležitější než komunikace písemná.	1	2	3	4	5
18. Od svých německých partnerů dostanu vždy jednoznačné a přesné informace.	1	2	3	4	5
19. Informace přicházející z německé strany jsou většinou nedůležité a nepodstatné.	1	2	3	4	5
20. Přesné a cílené definování problému je pro německé kolegy prioritní.	1	2	3	4	5
21. Jednání německých kolegů je sebejisté i v případě jejich jasného pochybení.	1	2	3	4	5
22. V osobní prezentaci působí němečtí kolegové velmi skromně a nejistě.	1	2	3	4	5
23. Profesionalita je pro německé kolegy vždy na prvním místě.	1	2	3	4	5
24. Vyjednávání s německou stranou je velmi jednoduché, lze je lehce a rychle přesvědčit.	1	2	3	4	5
25. Němečtí kolegové jsou v prosazování svých názorů velmi tvrdí.	1	2	3	4	5
26. V postupu práce německých kolegů navazuje jedno na druhé.	1	2	3	4	5

	Zcela souhlasí				Vůbec nesouhlasí
27. V postupu práce německých kolegů je znatelné volnější zacházení s termíny.	1	2	3	4	5
28. V případě potřeby jsou němečtí kolegové ochotni preferovat či urychlit daný úkol.	1	2	3	4	5
29. Časové odchylky vnímají němečtí kolegové jako problém, který obvykle rychle řeší.	1	2	3	4	5
30. Čas pro německé kolegy nehraje vůbec žádnou roli.	1	2	3	4	5

II. část

Jak jste spokojen/a se spoluprací německých kolegů?

Pokud nejste spokojen/a, v čem si myslíte, že problém spočívá?

Jak by se podle Vašeho názoru dal tento problém řešit?

Jsou němečtí kolegové ochotni řešit s Vámi vzniklé potíže?
(Pokud ANO, jakým způsobem. Pokud NE, uveďte proč.)

Myslíte si, že je Vaše komunikace s německými kolegy problémová?
(Pokud ANO, uveďte proč.)

Dokážete s německými kolegy vést na toto téma (problémy v komunikaci) rozhovor?
(Pokud NE, uveďte proč.)

Dokážete německým kolegům oponovat?
(Pokud NE, uveďte proč.)

Uveďte 3 přídavná jména, která nejlépe vystihují Vaše německé kolegy.

Uveďte 3 přídavná jména, charakterizující práci Vašich německých kolegů.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

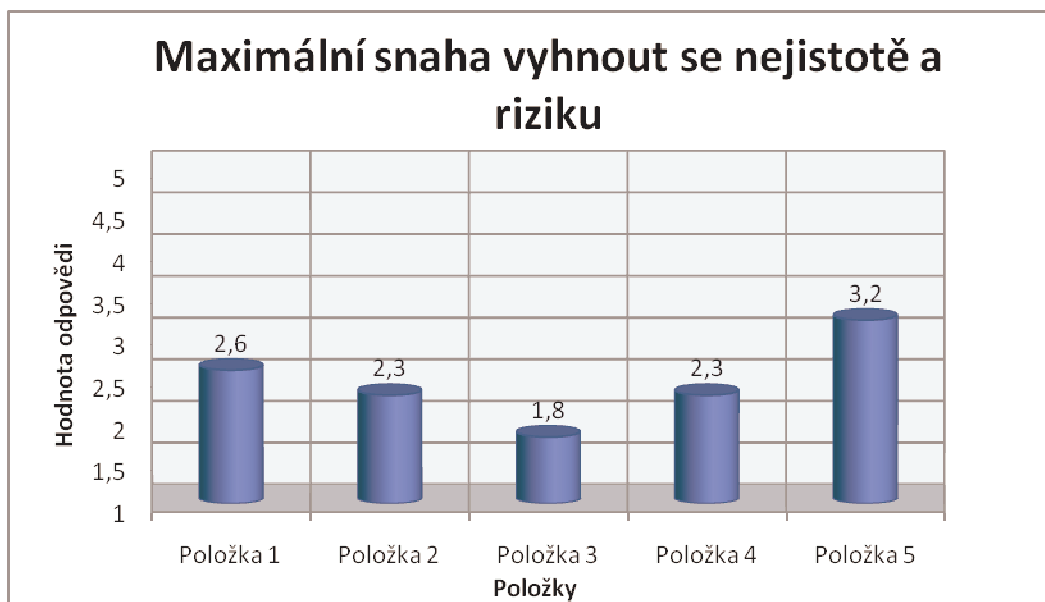
4.5.1 První část dotazníkového šetření

Pro každý vyhodnocený okruh/německý kulturní standard z českého pohledu byl vytvořen graf. Grafy byly sestaveny na základě průměrných hodnot, které byly vypočítány ze získaných údajů od respondentů.

Pětistupňovou škálu souhlasu/nesouhlasu lze rozdělit na dvě poloviny. Hodnota 3 na škále se rovná průměru. Z grafů následně vyplývá, že čím je vypočítaná průměrná hodnota od 3 blíží k 1, tím je kladnější a potvrzuje daný kulturní standard. Stejně pravidlo platí i v opačném případě, tzn. čím je vypočítaná průměrná hodnota od 3 blíží k 5, tím je zápornější a daný kulturní standard vyvrací. Při výpočtu průměrných hodnot byl samozřejmě brán ohled i na obrácenou polaritu u několika položek dotazníku.

Graf 1 znázorňuje hodnoty prvního německého kulturního standardu z českého pohledu - **maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku**:

Graf 1



Kulturní standard maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku se výrazně potvrzuje na třech položkách, konkrétně na položkách č. 2 (2, 3); 3 (1, 8) a 4 (2, 3). Hod-

noty položek č. 2 a 4 se rovnají. Nejmarkantnější je položka č. 3, jejíž hodnota se výrazně přibližuje k 1 a daný kulturní standard nejvíce potvrzuje.

Položka č. 3 zněla takto: „*Přesně naplánovaná cesta k cíli je pro německé kolegy mnohdy důležitější než cíl samotný*“. Většina respondentů této položce přiřadila na pěti stupňové škále souhlasu/nesouhlasu hodnotu 2, tedy spíše souhlasí.

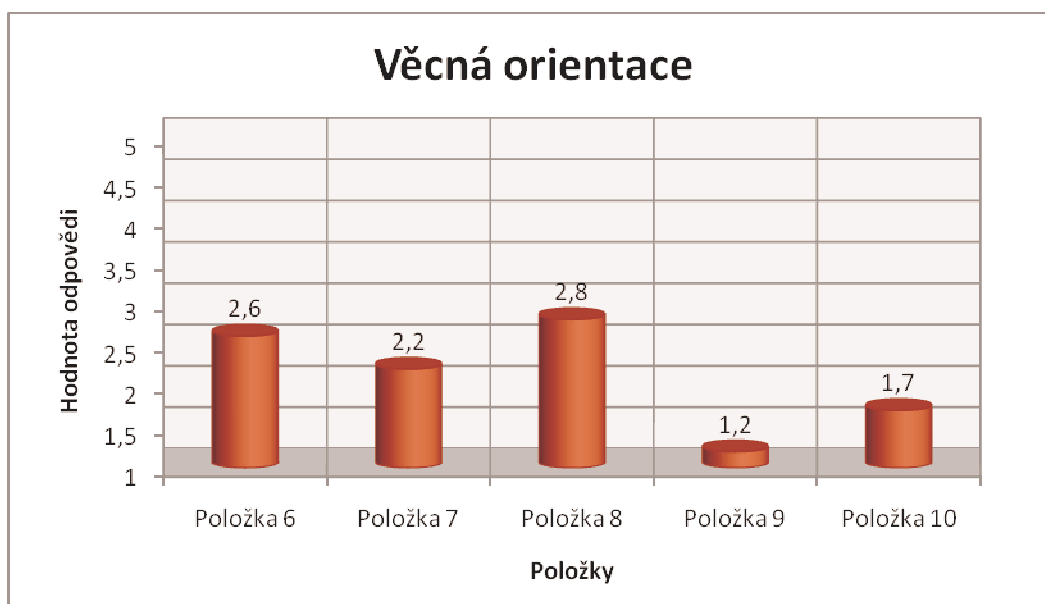
Nejhůře dopadla položka č. 5 (3, 2), jejíž hodnota mírně přesahuje hodnotu 3. Z této skutečnosti lze vyvodit, že k položce č. 5 zaujali respondenti spíše neutrální postoj. Položka č. 5 zněla takto: „*Když nerozumím danému úkolu, vždy se od svých německých kolegů dočkám vyčerpávající odpovědi*“.

Překvapující je výsledek položky č. 1 (2, 6). Ta zněla: „*Ve své práci jsem omezen/a pracovními postupy, normami a limity, které jsou pro německé kolegy samozřejmostí a nutností*“.

U této položky (č. 1) jsem předpokládala, že její výsledná hodnota bude blíže k 1, tedy že bude daný kulturní standard jasně potvrzovat. Z výsledku položky č. 1 usuzuji, že se dotazovaní zcela ztotožnili s pracovními postupy a normami sledovaného podniku a nepovažují je tedy za výraznou překážku ve svém pracovním tempu.

Graf 2 znázorňuje hodnoty druhého německého kulturního standardu z českého pohledu - **věcná orientace**:

Graf 2



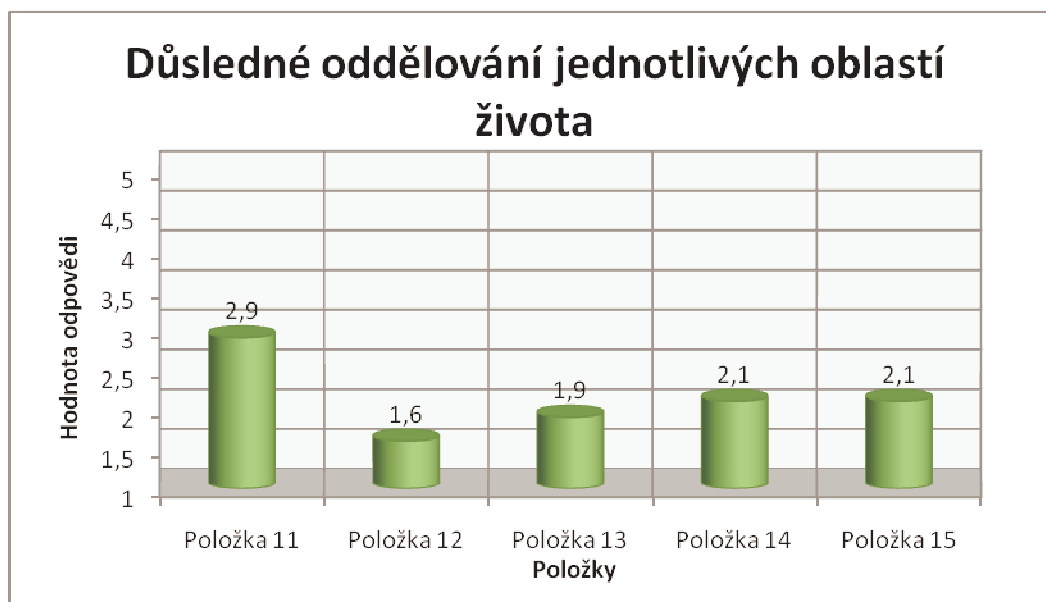
Z grafu č. 2 vyplývá, že kulturní standard věcná orientace se ve sledovaném podniku nejvíce potvrzuje na položkách č. 7 (2, 2); 9 (1, 2) a 10 (1, 7). Nejprůkaznější položkou pro daný kulturní standard je položka č. 9. Ta zněla: „*Negativní informace jsou německými partnery sdělovány přímo a bez okolků*“. Většina dotazovaných u této položky zaškrtnla na pětistupňové hodnotové škále číslici 1, tedy zcela souhlasí.

Druhou nejprůkaznější položkou daného standardu je položka č. 10. U této položky je obrácena polarita hodnotové škály. Položka č. 10 zněla: „*Jasného a otevřeného NE se v odpovědi svých německých kolegů nedočkám*“. Většina respondentů tuto položku označila hodnotami 4 a 5, tedy spíše nesouhlasí a vůbec nesouhlasí.

Neprůkaznými položkami se staly položky č. 6 (2, 6) a 8 (2, 8), k nimž většina respondentů zaujala neutrální postoj. Nejhuře dopadla položka č. 8, jejíž hodnota se nejvíce přibližuje k hodnotě 3. Znění položky č. 8 bylo: „*V řešení konfliktů mají němečtí kolegové tendenci konflikt otevřeně prezentovat a dopodrobna analyzovat*“.

Graf 3 ukazuje hodnoty třetího německého kulturního standardu z českého pohledu - **důsledné oddělování jednotlivých oblastí života**:

Graf 3



Kulturní standard důsledné oddělování jednotlivých oblastí života ve sledovaném podniku nejvíce prokazují položky č. 12 (1, 6); 13 (1, 9); 14 (2, 1) a

15 (2, 1). Položky č. 14 a 15 vypovídají stejnou hodnotu. Nejmarkantnější je položka č. 12. Polarita hodnotové škály byla u této položky obrácena. Položka č. 12 zněla: „*Během hovoru s německým kolegou se často dovím novinky z jeho osobního života*“. Většina dotazovaných zde přiřadila hodnotu 5, tedy vůbec nesouhlasí.

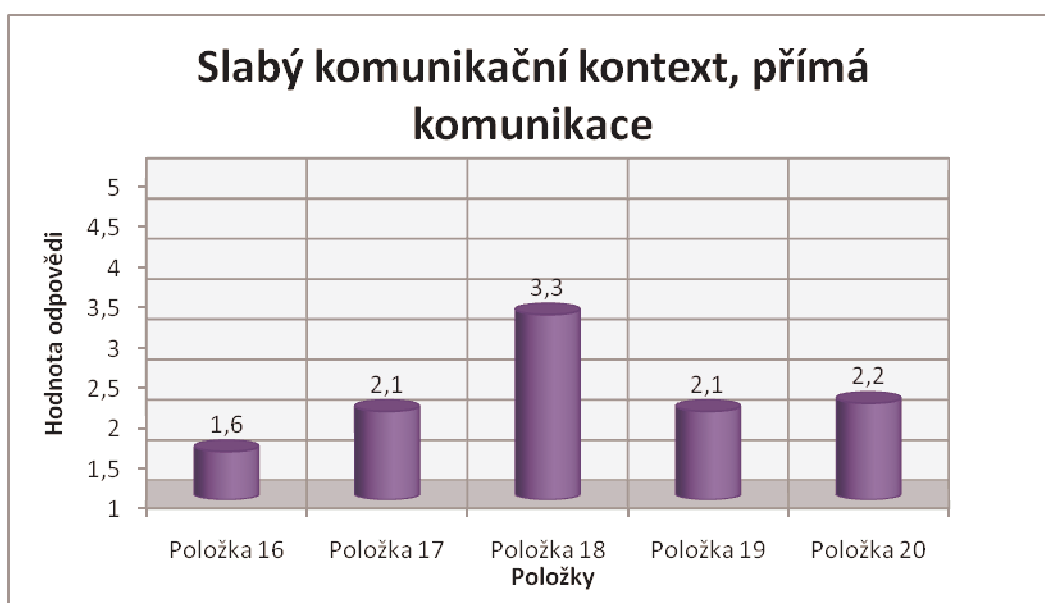
Druhou nejvýraznější položkou je položka s číslem 13. Zde byla také obrácená polarita hodnotové škály. Znění položky č. 13 bylo: „*Silné emoce a častá změna názoru jsou pro německé kolegy typické*“. Většina respondentů této položce přiřadila hodnotu 5, tedy vůbec nesouhlasí.

Neutrální položkou se stala položka č 11 (2, 9), jejíž hodnota se téměř rovná 3. Ta zněla: „*Němečtí kolegové do detailu naplňují své pracovní role. S přebíráním pravomocí z jednoho na druhého jsem se u nich doposud nesetkal/a*“.

Příčinou neutrality této položky může být právě nepřímá komunikace, na jejíž úrovni se česko-německé kontakty ve sledovaném podniku nejčastěji odehrávají. Respondenti sledovaného podniku nemají prakticky žádnou příležitost blíže se seznámit s vnitřním chodem německé mateřské společnosti, kromě společných setkávání v mateřské firmě (viz. kap. 4.1.2).

Graf 4 zobrazuje hodnoty čtvrtého německého kulturního standardu z českého pohledu - **slabý komunikační kontext, přímá komunikace**:

Graf 4

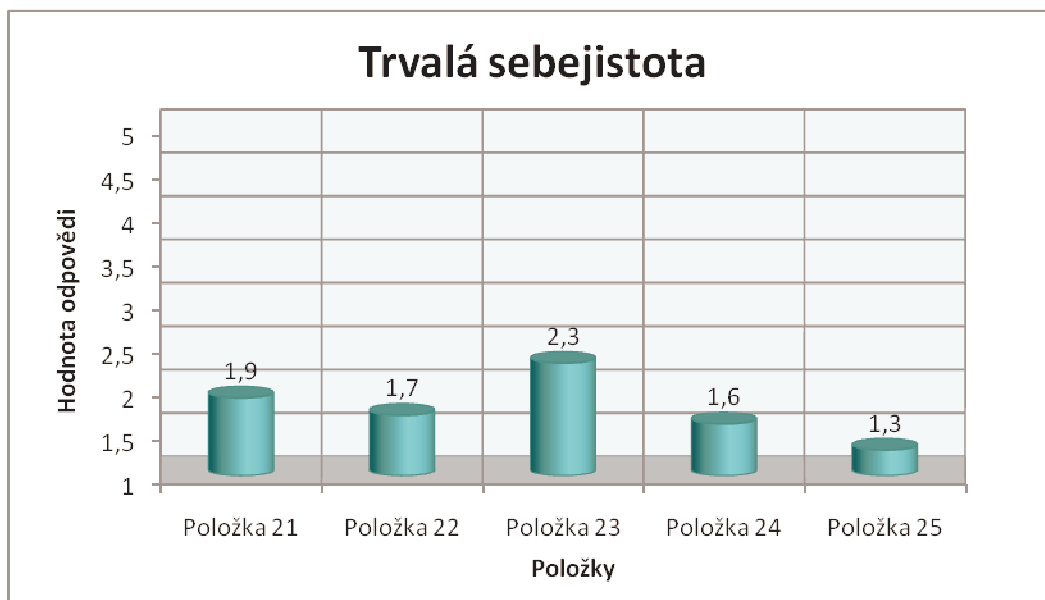


Kulturní standard slabý komunikační kontext, přímá komunikace zřetelně dokládají položky č. 16 (1, 6); 17 (2, 1); 19 (2, 1) a 20 (2, 2). Položky č. 17; 19 a 20 zaujímají prakticky totožné hodnoty. Nejvýraznější položkou, která potvrzuje daný kulturní standard, je položka s číslem 16, jejíž hodnota je nejbližší k hodnotě 1. Znění této položky bylo: „*V jednání s německými kolegy musím vše do detailu popisovat*“. Většina dotazovaných této položce přiřadila na hodnotové škále hodnotu 1, tedy zcela souhlasí. Dle mého názoru tento výsledek dokládá i fakt, že prostřednictvím nepřímé komunikace (elektronická pošta, telefon) nelze spoléhat na řeč těla (nonverbální komunikaci).

Nejneprůkaznější položkou je položka č. 18 (3, 3), jejíž hodnota lehce přesahuje hodnotu 3. Položka č. 18 zněla: „*Od svých německých partnerů dostanu vždy jednoznačné a přesné informace*“.

Graf 5 zobrazuje hodnoty pátého německého kulturního standardu z českého pohledu - **trvalá sebejistota**:

Graf 5



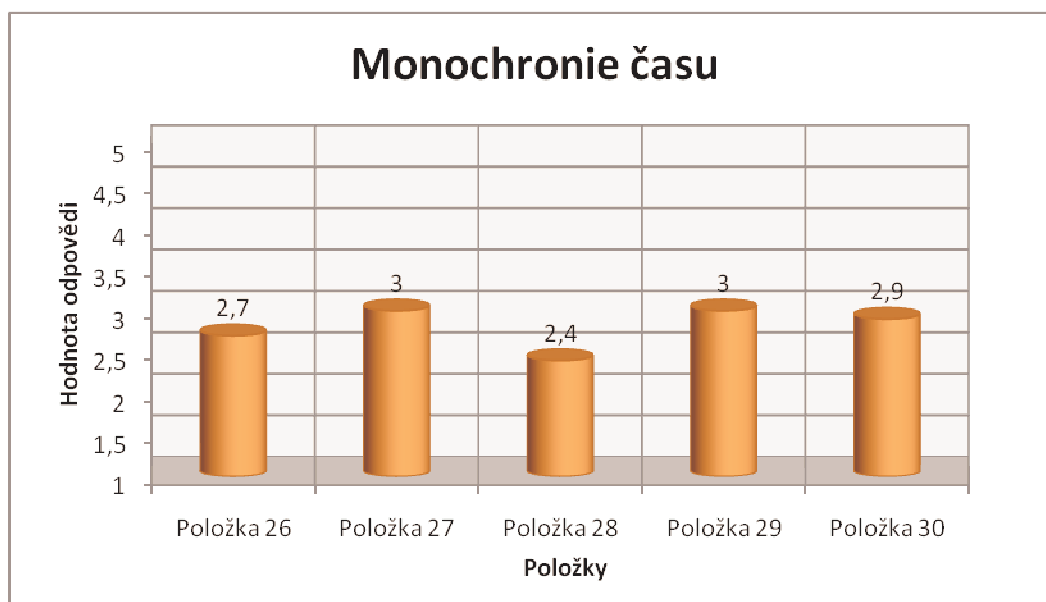
Z grafu je patrné, že tento německý kulturní standard vnímají dotazovaní nejsilněji. Potvrzují ho prakticky všechny položky věnované tomuto kulturnímu standardu/okruhu.

Nejvýraznější je položka č. 25 (1, 3). Ta zněla: „*Němečtí kolegové jsou v prosazování svých názorů velmi tvrdí*“. Většina respondentů u této položky označila na hodnotové škále číslici 1 (celkem 7x), tedy zcela souhlasí. Výsledek položky č. 25 koresponduje s českým kulturním standardem z německého pohledu **orientace na sociální vztahy**, konkrétně s aspektem **nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi**. Na tomto výsledku mají jistě svůj vliv i další české kulturní standardy z německého pohledu, zejména kulturní standard **kolísavé sebevědomí a sebejistota**.

Údajem, který nejméně potvrzuje daný kulturní standard, je položka č. 23 (2, 3). Znění této položky bylo: „*Profesionalita je pro německé kolegy vždy na prvním místě*“. Na výsledek položky č. 23 by mohla mít opět vliv již výše zmíněná nepřímá komunikace.

Graf 6 znázorňuje hodnoty šestého německého kulturního standardu z českého pohledu - **monochronie času**:

Graf 6



Z grafu je patrné, že daný kulturní standard vnímají dotazovaní velmi slabě. Všechny položky, kromě položky č. 28, jsou rovny nebo téměř rovny hodnotě 3.

Nejprůkaznějším údajem je položka č. 28 (2, 4). Ta zněla: „*V případě potřeby jsou němečtí kolegové ochotni preferovat či urychlit daný úkol*“. U této položky byla

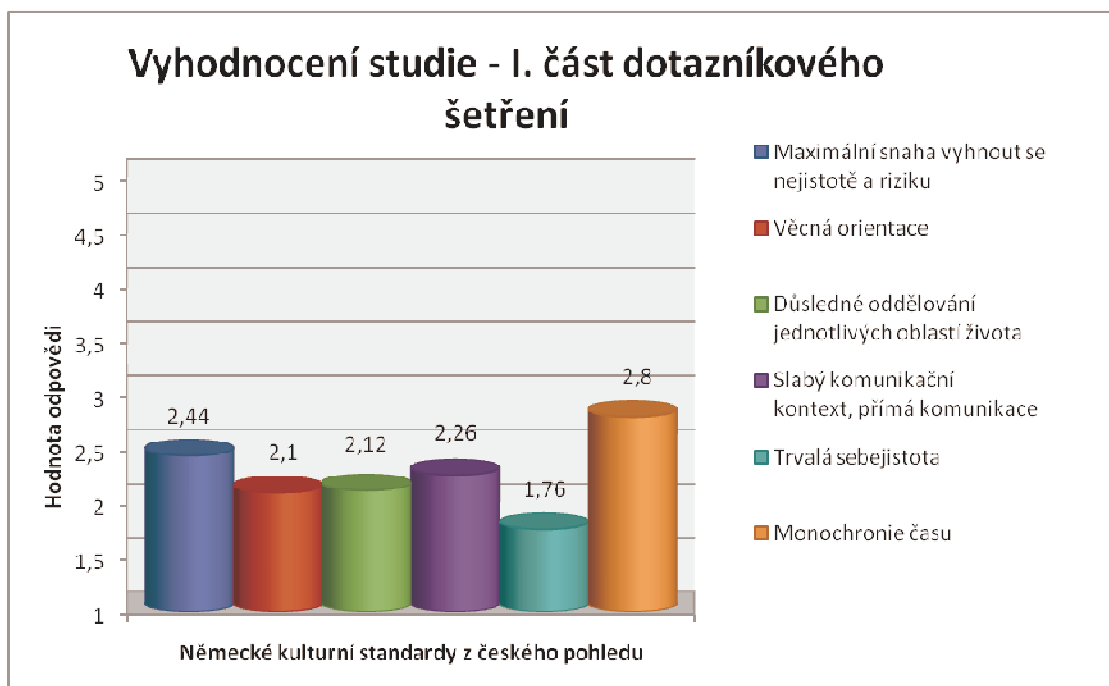
obrácena polarita hodnotové škály. Většina respondentů zde na pětistupňové hodnotové škále uvedla hodnotu 4, tedy spíše nesouhlasí.

Neutrálními položkami jsou položky č. 27 (3) a č. 29 (3). Znění těchto položek bylo: „V postupu práce německých kolegů je znatelné volnější zacházení s termíny“ (položka č. 27) a „Časové odchylky vnímají němečtí kolegové jako problém, který obvykle rychle řeší“ (položka č. 29). U položky č. 27 byla obrácena polarita hodnotové škály. V obou případech byly hodnoty označené v dotazníku velmi sporné (převažovaly hodnoty 2; 3 a 4).

Graf 7 zobrazuje celkové vyhodnocení studie v I. části dotazníkového šetření. Porovnává projevování se všech šesti německých kulturních standardů z českého pohledu ve sledovaném podniku.

Závěrečný graf byl sestaven na stejném principu jako grafy předchozí. Výsledné hodnoty s korektní polaritou jednotlivých okruhů neboli německých kulturních standardů z českého pohledu byly opět zprůměrovány a převedeny na vstupní data pro daný graf.

Graf 7



Celkový graf studie I. části dotazníkového šetření dokládá, že se ve sledovaném podniku nejvíce projevují tyto německé kulturní standardy: **trvalá sebejistota** (1, 76),

věcná orientace (2, 1), důsledné oddělování jednotlivých oblastí života (2, 12), slabý komunikační kontext, přímá komunikace (2, 26) a popřípadě i **maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku (2, 44)**. Kulturní standard slabý komunikační kontext, přímá komunikace je však ovlivněn nepřímou komunikací, která převažuje v česko-německých vztazích sledovaného podniku. Nejhuře dopadl kulturní standard **monochronie času (2, 8)**.

Je zřejmé, že ve sledovaném podniku dochází ke střetu hned několika kontrastních česko-německých kulturních standardů. Jsou to tyto kulturní standardy:

- **české kolísavé sebevědomí a sebejistota versus německá trvalá sebejistota**⁵⁶
- **česká orientace na sociální vztahy versus německá věcná orientace**
- **česká difúze versus německé oddělování jednotlivých oblastí života**
- **český silný komunikační kontext versus německý slabý komunikační kontext**
- **český vztah ke strukturám – podceňování struktur, improvizace a flexibilita versus německá maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku**

Kontrast předposlední dvojice kontrastních česko-německých kulturních standardů je ve sledovaném podniku slabší než je tomu u předchozích dvojic. Popravdě jsem však očekávala, že kulturní standard slabý komunikační kontext nebude z grafu patrný vůbec. Příkladala jsem to již několikrát výše zmiňované nepřímé komunikaci. Je však pravdou, že položky věnované tomuto kulturnímu standardu jsem tvořila s myšlenkou na to, že veškeré každodenní česko-německé vztahy ve sledovaném podniku probíhají právě na úrovni nepřímé komunikace.

Překvapivý je výsledek kulturního standardu **monochronie času (2, 8)**. Očekávala jsem, že se monochronie času bude společně s kulturním standardem trvalá sebejistota projevovat nejsilněji. Nejvíce překvapující byla položka č. 30. Ta zněla: „*Čas pro německé kolegy nehraje vůbec žádnou roli*“. Polarita hodnotové škály byla u této položky obrácená. Některí respondenti zde označili hodnoty 1 a 2, tedy zcela souhlasí a spíše souhlasí. Hodnoty 4 a 5 (spíše nesouhlasí a vůbec nesouhlasí) byly označeny pouze 4x (2x 4; 2x 5).

⁵⁶ Dle mého názoru tento kontrast ještě více prohlubuje aspekt nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi. Aspekt náleží českému kulturnímu standardu z německého pohledu Orientace na sociální vztahy.

Dle mého názoru je možné, že někteří respondenti tuto položku hodnotili v závislosti na položce č. 28 („V případě potřeby jsou němečtí kolegové ochotni preferovat či urychlit daný úkol“.) Na této položce respondenti většinou potvrdili kulturní standard monochronie času. Spekulace některých dotazovaných pak mohla znít takto: „Když nejsou Němci ochotni urychlit daný úkol či preferovat jeden úkol před druhým, nemůže tedy pro ně čas hrát důležitou roli“.

4.5.2 Druhá část dotazníkového šetření

Druhou část dotazníkového šetření tvoří devět otevřených otázek (viz kap. 4.3). Výpovědi všech respondentů jsou zaznamenány v tabulce 4. Pořadí respondentů je v každé části tabulky stejné, tzn. respondent 1 (R1) u první otázky se rovná respondentovi 1 u druhé otázky atd.

Tab. 4 II. část dotazníkového šetření – otevřené otázky

Jak jste spokojen/a se spoluprací německých kolegů?
<i>Respondent (R):</i>
R1: Nejsm spokojen.
R2: Jsem spokojen, až na výjimky.
R3: Naštěstí nepřicházím do přímého kontaktu s německými kolegy. Pouze okrajově, kde jsem většinou nespokojen.
R4: Ne.
R5: Neprojevují nám, jako svým kolegům, dostatečnou úctu a profesní rovnocennost.
R6: Jsem spokojen s jejich spoluprací, ale musel jsem se přizpůsobit.
R7: Nejsm spokojen. Nejsou přizpůsobiví, nereagují včas, teprve až se dostanu na řadu, málo vyjdou vstříc s termínem.
R8: Víceméně ano.
R9: Jsem občas spokojena, hlavně, když mi alespoň po 2 dnech odpoví (i když záporně).
R10: Některých ano.
Shrnutí: Spokojenost českých respondentů s německými kolegy není nijak vysoká. Jako příčiny nespokojenosti jsou uvedeny neflexibilita a nedostatečná úcta k pracovním

výkonům českých respondentů ze strany některých německých kolegů (**maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku** na německé straně **versus improvizace** na české straně).

Pokud nejste spokojen/a, v čem si myslíte, že problém spočívá?

Respondent (R):

R1: V jejich povaze a nadřazenosti.

R2: Myslím, že v jiné mentalitě a způsobech jednání.

R3: Dlouhé reakce na odpověď, neochota řešit problém.

R4: V jejich pocitu nadřazenosti.

R5: Viz. Odpověď číslo 1 (*Neprojevují nám, jako svým kolegům, dostatečnou úctu a profesní rovnocennost.*)

R6: -

R7: Problém je v jejich myšlení, mono-myšlení, pohled na naši náturu, neflexibilní reakce, super-sebejistý přístup i přes jejich jasné chyby

R8: Pokud jsem nespokojen, pak s termíny odevzdávání zadané práce. Pak také s tím, že odpovídají pouze stroze na otázky a nenabízejí žádné alternativy.

R9: Problém spočívá v tom, že daný problém tam nechce nikdo řešit. Málo lidí, hodně práce.

R10: Neochota komunikovat přímo (telefon). Rychle řešit aktuální problém. Dát jednoznačné stanovisko.

Shrnutí: Uvedené příčiny nespokojenosti se shodují s příčinami uvedenými v předchozích výpovědích (u první otázky). Tyto bariéry v komunikaci jsou doplněny o nadřazenost a vysokou sebejistotu německých kolegů (**trvalá sebejistota**).

Jak by se podle Vašeho názoru dal tento problém řešit?

Respondent (R):

R1: ???

R2: Nevím.

R3: Nastavení kritérií, podle kterých by se museli řídit.

R4: Nemohu napsat.

R5: Jasně danými pravidly. Stanoví vedoucí, popř. jednatelé poboček.

R6: -

- R7:** Nelze vyřešit. Příliš velká rozdílnost povah – národnostní rozdílnost.
- R8:** Více spolupracovníků v Německu, aby bylo více času na řešení problémů.
- R9:** Více zaměstnanců na určité pozice.
- R10:** Změnou pracovníka.

Shrnutí: Výpovědi respondentů u této otázky se shodují v návrhu na stanovení jasných pravidel upravujících pracovní činnost zaměstnanců v obou podnicích. Dále navrhují zaměstnání více pracovníků na některé pozice, či dokonce změnu pracovníka, jak zaznělo v poslední výpovědi.

Jsou němečtí kolegové ochotni řešit s Vámi vzniklé potíže?

(Pokud ANO, jakým způsobem. Pokud NE, uveďte proč.)

Respondent (R):

- R1:** Spíše ne.
- R2:** Ano. Komunikace o problému, analýza, snaha pomoci. Ovšem ne u všech.
- R3:** -
- R4:** Většinou ne, protože předstírají, že se jich to netýká a není to jejich problém.
- R5:** Ano, ale jen když se jedná o standardní řešení problému. Pokud by se muselo vymyslet něco, byť jen trochu nestandardního, tak vůbec.
- R6:** Ano, na pravidelných čtvrtletních poradách, vždy konkrétní okruh problémů.
- R7:** Ano, jsou ochotni řešit, bohužel se vše táhne a mnohdy řešení vyhovuje jenom jim (jedné straně).
- R8:** Ano, vždy ochotně odpoví na danou otázku, někdy jen o trochu později a stroze.
- R9:** Jak kdy, jak co.
- R10:** Nakonec vždy ano, určí osobu, která detailně problém dořeší.

Shrnutí: Většina respondentů uvádí kladnou odpověď. Někteří však upozorňují na rutinní a zdoluhavý proces v řešení problémů s německými kolegy (**maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku**).

Myslíte si, že je Vaše komunikace s německými kolegy problémová?

(Pokud ANO, uveďte proč.)

Respondent (R):

- R1:** Ano, nevycházejí vstříc, neumí se přizpůsobit, nereagují včas, když něco potřebujeme.
- R2:** Ne.

R3: -

R4: Ano, protože odpovídají pouze stroze, nejsou iniciativní.

R5: Jak s kterým kolegou, záleží na člověku.

R6: Víceméně není, je potřeba jim porozumět a přihlídnout k jejich pracovnímu tempu.

R7: Ano, viz výše. [*Ano, jsou ochotni řešit, bohužel se vše táhne a mnohdy řešení vyhovuje jenom jim (jedné straně)*]. + má vnitřní neochota naučit se německy + můj postoj k jejich národu (povahám).

R8: -

R9: Ano, dlouhá doba na odpověď a v 90 % záporná. Nevycházejí nám vstříc.

R10: Neochota telefonicky řešit dotazy, odpověď mailem mnohdy zdlouhavá. Nejde ale vyjádřit obecně. Komunikuji asi s deseti lidmi a každý je jiný.

Shrnutí: Zde respondenti poukazují zejména na německou neflexibilitu. Zároveň upozorňují na rozdílnosti povah svých německých protějšků.

Dokážete s německými kolegy vést na toto téma (problémy v komunikaci) rozhovor?

(Pokud NE, uveďte proč.)

Respondent (R):

R1: Ne, je to na jednateli.

R2: Ano, za každých okolností.

R3: -

R4: Ne, protože nemám zájem.

R5: -

R6: Ano.

R7: Ne, těžko interpretovatelné.

R8: Zatím jsem nebyl nucen toto řešit.

R9: Nemáme společný jazyk. Já píš v AJ, oni odpoví v NJ.

R10: Ano, při pravidelném ročním setkání v Německu.

Shrnutí: U této otázky se respondenti ve svých výpovědích dělí na dvě skupiny. První polovina respondentů o problémech v komunikaci se svými německými kolegy hovoří. Druhá polovina je v této otázce spíše skeptická. Někteří respondenti uvádějí i problematiku rozdílných jednacích jazyků.

Dokážete německým kolegům oponovat?

(Pokud NE, uveďte proč.)

Respondent (R):

R1: -

R2: Ano, za každých okolností.

R3: -

R4: Nic takového nedělám.

R5: Ano, ale většinou mi to není moc platné.

R6: Ano, ale většinou bez výsledků. Těžko se prosazuje něco proti jejich systému (to, co se jim hodí).

R7: Ano, pokud bychom neoponovali, byli bychom příliš pod tlakem. (Je to obtížné).

R8: Zatím jsem nebyl nucen toto řešit.

R9: Většinou ne, protože přes ně prostě „nejede vlak“.

R10: Ano.

Shrnutí: Většina respondentů dokáže svým německým protějšků oponovat. Současně však uvádí, že výměna názorů s německými kolegy je velmi náročná a mnohdy bezvýsledná (**trvalá sebejistota**).

Uveďte 3 přídavná jména, která nejlépe vystihují Vaše německé kolegy.

Respondent (R):

R1: Arogantní, sebejistí, neochotní

R2: Pracovití, akurátní, neflexibilní

R3: -

R4: Striktní, poslušní

R5: Flegmatictí, laxní, pomalí

R6: Neústupní, strozí ve vyjadřování, povrchní

R7: Odtahití, povrchní zájem o osobní život, neústupní, vytrvalí

R8: -

R9: Pomalí, povýšení, strozí

R10: Strozí, věcní, výkonní

Shrnutí: Většina přídavných jmen uvedených ve výpovědích dotazovaných evokují kulturní standardy **trvalá sebejistota**, **slabý komunikační kontext** (strohost, povrchnost) a **maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku**, resp. aspekt **záliba**

v organizaci (neochota, neflexibilita).
Uved'te 3 přídavná jména, charakterizující práci Vašich německých kolegů.
<i>Respondent (R):</i>
R1: Pomalá, neuplná, nepořádná R2: Systematická, rozvržená R3: - R4: - R5: Nelze říci obecně. R6: Precizní, profesionální, zodpovědná R7: Rutiní, „plochá“, bez emocí R8: - R9: Pomalá, strohá, nedokončená = poloviční R10: Poctivá, kvalifikovaná, kvalitní (přes výše zmíněné námitky)
Shrnutí: V těchto výpovědích jsou patrné kulturní standardy monochronie času, důsledné oddělování jednotlivých oblastí života (profesionalita, zodpovědnost, kvalifikovaná práce) a aspekt zaměřenost na detail (maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku).

Analýza II. části dotazníkového šetření vykazuje vliv těchto kontrastních česko-německých kulturních standardů:

- **české kolísavé sebevědomí a sebejistota versus německá trvalá sebejistota**
- **česká difúze versus německé oddělování jednotlivých oblastí života**
- **český silný komunikační kontext versus německý slabý komunikační kontext**
- **český vztah ke strukturám – podceňování struktur, improvizace a flexibilita versus německá maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku**

Dvojice kontrastních kulturních standardů monochronie versus polychronie je zřetelně potvrzena pouze v poslední otázce, která se táže na práci německých kolegů respondentů sledovaného podniku.

4.5.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Analýzy obou částí dotazníkového šetření jednoznačně potvrzují **pět ze šesti** kontrastních česko-německých kulturních standardů vymezených I. Novým a S. Schroll-Machlovou (2003). Nejvíce patrná je dvojice kontrastních kulturních standardů **trvalá sebejistota versus kolísavé sebevědomí a sebejistota**, která je doplněna o český kulturní standard z německého pohledu **orientace na sociální vztahy**.

Pár kontrastní kulturních standardů **monochronie času versus polychronie času** je jednoznačně definován v druhé části dotazníkové šetření, konkrétně u poslední položky. Ta zněla: „*Uvedte 3 přídavná jména, charakterizující práci Vašich německých kolegů*“. Zde dva respondenti uvedli slova: systematická, rozvržená, rutinní (lze také vnímat jako důsledek monochornie času). Přesto je tento, dalo by se říci poslední, pár kontrastních česko-německých kulturních standardů ve sledovaném podniku nejméně patrný.

4.6 Rozhovor s jednatelem sledovaného podniku

Při sestavování otázek pro interviu s jednatelem sledovaného podniku byla použita metoda tzv. rozhovoru na základě návodu (viz kap. 4.2).

*„Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat... Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti“.*⁵⁷

Celý rozhovor byl rozdělen do šesti dílčích témat:

- O podniku obecně
- Historie podniku
- Zaměstnanci
- Jednací jazyk v česko-německé spolupráci
- Nedorozumění, konflikty v česko-německých vztazích

⁵⁷ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s. r. o., 2008, s. 174.

- Zhodnocení dotazníku

První dvě témata značně ulehčila popsat činnost, ekonomický potenciál a historii sledovaného podniku v kapitole 4.1.1.

Třetí téma se týkalo nejen celkového počtu pracovníků, které sledovaný podnik zaměstnává, ale i školením těchto zaměstnanců. Důležitým bodem zde byla debata o česko-německých vztazích utvářených v rámci obchodní činnosti podniku META skladovací technika, s. r. o.

Spolupráce českých a německých pracovníků je tvořena převážně v rámci exportu, IT, logistiky a nákupu.

Podstatný vliv na formování česko-německých vztahů ve sledovaném podniku má nepřímá komunikace (elektronická pošta, telefon). Společnost (jak mateřská, tak i dceřiná) však klade důraz na to, aby se zaměstnanci se svými německými či českými protějšky pravidelně setkávali.⁵⁸ Podle jednatele sledovaného podniku jsou vzájemná setkávání zárukou kvalitní spolupráce, bohužel se však stále častěji stávají obětmi elektronické pošty či telefonických hovorů.

Podnik realizuje pro své zaměstnance pravidelná školení. Ta jsou nejčastěji zaměřena na téma team-building. Někteří pracovníci se také účastní školení, která jsou uskutečňovaná v německé mateřské společnosti. Jak vyplynulo z rozhovoru, těchto školení se účastní zejména pracovníci na vedoucích pozicích.

Jedním z bodů interview byla i debata o jednacím jazyku v podniku. Tedy, jaký jazyk je v komunikaci českých zaměstnanců s jejich německými kolegy preferován. Jednoznačná odpověď byla anglický jazyk. Ve firmě je pouze hrstka pracovníků, kteří jsou ochotni v komunikaci se svými německými kolegy používat německý jazyk. Pan Hloušek (jednatel společnosti) přiznává, že to pro německý podnik s úzkou vazbou na německou mateřskou firmu není nijak optimální stav, ale zároveň dokládá, že budoucnost byznysu patří angličtině. Sám se svými německými protějšky hovoří německy.

Na dotaz, zda firma umožňuje či zajišťuje svým zaměstnancům kurzy němčiny, jednatel společnosti odpověděl, že firma pro své zaměstnance kurzy němčiny v minulosti pořádala. Zájem o ně se však neustále snižoval, a tak byla firma nucena tyto kurzy ukončit.

Asi nejdůležitějším bodem rozhovoru se stalo páté téma - nedorozumění, konflikty v česko-německých vztazích. Nejdříve jsme diskutovali o možných příčinách ne-

⁵⁸ Viz kap. 4.1.2.

dorozumění v česko-německé spolupráci daného podniku. V této části diskuze pan Hloušek uvedl jako nejčastější příčinu nedorozumění občasnou strohost a povýšenost německých kolegů, cit.: „*Někteří němečtí pracovníci nás neberou vážně*“. Dále ale dodává, že dle jeho názoru má na chování německých kolegů značný vliv jejich osobnost (lidský faktor). Tento fakt uvedl na příkladu vycházejícího z jeho osobní zkušenosti, kdy do funkce vedoucího pracovníka v sekci nákupu nastoupil nový německý pracovník. Zpočátku se komunikace nového německého pracovníka s jeho českými protějšky odehrávala na poli příkazů a nařízení. Čeští pracovníci z toho nebyli velmi nadšeni a odrazilo se to i na jejich produktivitě práce. Po několika stížnostech z české strany bylo na jednání společnosti, aby danou situaci řešil. Naštěstí se podařilo vše uvést na správnou míru a komunikace s tímto německým pracovníkem se podstatně zlepšila.

Své myšlenky k danému tématu pan Hloušek završil vysoce proevropským názorem. Dle jeho mínění by evropská společnost neměla rozdělovat jednotlivé evropské národy na samotné entity, ale měla by se snažit vytvořit jednotný národ s vlastní kulturou. Velkou důvěru vkládá v Evropskou unii, která by tento proces měla zahájit. Tuto úvahu jednatele společnosti podporuje i fakt, že jednotné uspořádání evropských zemí a odbourání jakýchkoli předsudků a národní hrdosti zajistí lepší podnikatelské a obchodní podmínky pro všechny zúčastněné.

Nad tímto tvrzením jsme pár minut vzájemně polemizovali. Ke společnému závěru jsme se však nedostali, já se s touto myšlenkou ale zásadně neztotožňuji.

Interview bylo zakončeno zhodnocením dotazníku ze strany jednatele společnosti. Zhodnocení bylo velmi kladné a uznalé. Dle pana jednatele byly položky v dotazníku srozumitelné a celkový dotazník byl profesionálně sestaven.

ZÁVĚR

V dnešním globalizovaném světě a při neustálé interkulturní migraci obyvatel mají jednotlivé národy stále větší tendenci zachovávat své zvyky, tradice a morální hodnoty, které je odlišují od okolních kultur. Řáděním fanoušků na mezinárodních sportovních turnajích počínaje a silným nacionálním smýšlením se sklony k terorizaci konče. Porozumění jednotlivým kulturám a jejich následné přijímání a soužití s nimi by tak mělo být neoddělitelnou součástí strategie mezinárodní politiky každého státu.

Ve své práci jsem se zaměřila na společné vztahy a vzájemné kontakty mezi Čechy a Němci. Udržování dobrých a kvalitních kontaktů s Německem je pro Českou republiku podstatné nejen z historického a geografického hlediska, ale svou roli zde hrají i ekonomické aspekty. Německý kapitál má v České republice silné zastoupení a pro německé investory se český trh stává stále atraktivnějším.⁵⁹

Pro svůj výzkum jsem si vybrala německý podnik na území České republiky a pokusila jsem se v něm zmapovat charakter česko-německých vztahů a kontaktů. Cílem výzkumu a zároveň i celé bakalářské práce bylo potvrzení, nebo zpochybnění kontrastních česko-německých kulturních standardů. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník jsem rozdělila do dvou hlavních částí. Předlohou pro vytvoření dotazníku mi byly kontrastní česko-německé kulturní standardy vymezené profesorem Ivanem Novým a doktorkou Sylvíí Schroll-Machlovou (2003). Díky dotazníkovému průzkumu se mi ve sledovaném podniku podařilo jednoznačně potvrdit celkem pět teoretiky vymezených kontrastních česko-německých kulturních standardů a zpochybnit jeden kontrastní česko-německý kulturní standard.

Nejvýrazněji vynikl německý kulturní standard z českého pohledu trvalá sebejistota. U většiny položek dotazníku respondenti zmínili nadřazenost a sebejistotu německých kolegů. Součástí zjištění teorie kulturních standardů v daném podniku byl i rozbor rozhovoru s jednatelem společnosti. V rozhovoru pan Hloušek (jednatel společnosti) také zdůraznil přílišnou sebejistotu německých kolegů. Následně uvedl osobní zkušenost, kterou poukázal na tento německý osobnostní rys.

Jsem si vědoma toho, že kvůli nízkému počtu respondentů nejsou výsledky mého zjištění dostatečně reprezentativní. Lze je však chápat jako modelový vzorek s lokální platností pro firmu META skladovací technika, s. r.o.

⁵⁹ Viz statistika ČNB – Přímé zahraniční investice do ČR - příliv za rok 2011.

Česko-německé kulturní standardy nám poskytují konkrétní pohled na chování a jednání příslušníků obou kultur. Zároveň ukazují, jak na sebe obě kultury pohlížejí a jakými měřítky se navzájem hodnotí. Mohu však uvést i jiné stanovisko, které formuje postoje a vztahy Čechů k Němcům.

Podle sociologických výzkumů v České republice z 90. let minulého století se český obraz Němce různí. Češi rozlišují Němce na rakouské Němce, západní a východní Němce a sudetské Němce (Šmídová, 2002). V této strukturalizaci hrají jistě svou roli společné historické události Čechů a Němců, popř. i Rakušanů, které s sebou většinou přinášely radikální společenské změny. Např.: východní Německo bylo, stejně jako Česká republika, po druhé světové válce dlouhou dobu pod nadvládou komunistického režimu. Jak východní Němci, tak i Češi byli nuceni přizpůsobit se stejným socialistickým principům. Proto vnímáme východní Němce na rozdíl od západních jako národ nám bližší. Avšak z mého úhlu pohledu se u mladé generace tato pomyslná hranice mezi mentalitou východních a západních Němců stírá. To je pochopitelně dáno politickými změnami po roce 1989, kdy se celá střední a východní Evropa osvobodila od komunistického totalitního režimu. Mladá generace tak začala nabývat hodnot a principů demokratického státu.

Povahově nejbližší jsou Čechům Rakušané neboli rakouští Němci. Svou roli v tom hrají dějiny Habsburské monarchie, kdy Češi a Rakušané žili ve společném státě. Tato skutečnost se odráží i v rakouských kulturních standardech. V porovnání s českými a německými kulturními standardy lze Rakušany chápat jako poloviční Němce a poloviční Čechy současně. Rakušané jsou tolerantnější k časovým odchylkám a jejich zaměřenost na detail není tak výrazná jako v Německu. Styl jejich komunikace je explicitní, ale na rozdíl od svých německých protějšků uvítají v komunikaci i humor. K Čechům se Rakušané blíží svým pochopením pro sociální vztahy a vzájemné empatie.

Renesance česko-německých vztahů jistě vypukla po roce 1989, v období 90. let minulého století, kdy se přestala o slovo hlásit komunistická propaganda západního německého neofašismu. Nejvýraznější obroda vzájemných vztahů obou národů dle mého názoru nastala po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004. Vstup České republiky do EU byl prvním krokem k výraznému posílení česko-německé přeshraniční spolupráce a následně i vzájemných česko-německých vztahů a kontaktů.

Plně věřím, že budeme i nadále udržovat pevné vztahy s našimi německými sousedy na kolegiální úrovni a tím vybudujeme základy nové společné historie.

LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.
- HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství, 2007.
- JAKLOVÁ, A. Interkulturalita a interkulturní komunikace. In *Člověk – jazyk – text*. Ed. A. Jaklová. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, s. 61-64.
- NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007.
- NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005.
- PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- ŠMÍDOVÁ, O. Němci v českém a Češi v německém zrcadle. In *Češi a Němci. Dějiny-kultura-politika*. Ed. W. Koschmal, M. Nekula, J. Rogall. Praha, Litomyšl: Ladislav Horáček – Paseka, 2002, s. 226-234.
- THOMAS, A. Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. In *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Hrsg. Alexander Thomas. Saarbrücken: Verlag für Entwicklungspolitik, 1991, s. 55-69.

Přednášky z předmětu Interkulturní komunikace, vedeného na UTS Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v roce 2009.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Cluster Regionen [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54/cluster-regionen>>.

Forschungsprojekte zur „Psychologie interkulturellen Handelns [online]. Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie, březen 2003 [cit. 27. ledna 2012]. Dostupné z WWW:

<http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/Forschungsprojekte.pdf>.

GLOBE Studie [online]. Transkulturelles Portal, 2009 [cit. 23. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/54>>.

ICUnet. AG [online]. [cit. 25. ledna 2012].

Dostupné z WWW: <<http://www.icunet.ag/de/ueber-uns/index.htm>>.

META-Regalbau GmbH & Co. KG [online]. [cit. 13. února 2012].
Dostupné z WWW: <<http://www.meta-online.de/>>.

Obchodní zákoník [online]. Business center.cz [cit. 25. března 2012]. Dostupné z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d1.aspx#par66a>>.

Přímé zahraniční investice. [online]. Česká národní banka [cit. 17. dubna 2012]. Dostupné z WWW:
<http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html>.

Thomas, Kulturstandards [online]. Lehrerfortbildungserver: Global Studies, Lehrgang September 2008 [cit. 27. ledna 2012]. Dostupné z WWW: <<http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/erklaerung/stand/>>.

THOMAS, A. a NOVÝ, I. *Analýza a řešení kulturně podmíněných problémů při vedení lidí v česko-německých podnicích* [online]. [Výzkumný projekt.]. FOROST, 2003 [cit. 16. února 2012]. Dostupné z WWW:
<<http://www-cgi.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Psychologie/Forost/page/bericht2.pdf>>.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1 Cluster Regiony.....	22
Tab. 2 Shrnutí českých a německých kulturních standardů.....	49
Tab. 3 Česko-německé kulturní kontrastní standardy z německého pohledu.....	50
Tab. 4 II. část dotazníkového šetření – otevřené otázky.....	73
Graf 1 Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku.....	65
Graf 2 Věcná orientace.....	66
Graf 3 Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života.....	67
Graf 4 Slabý komunikační kontext, přímá komunikace.....	68
Graf 5 Trvalá sebejistota.....	69
Graf 6 Monochronie času.....	70
Graf 7 Vyhodnocení studie – I. část dotazníkového šetření.....	71
Obr. 1 Organigram META skladovací technika, s. r. o.....	58