VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Česko-arabské kulturní standardy

(diplomová práce)

Autor: Bc. Kristýna Holá

Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Česko-arabské kulturní standardy*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Vladimíře Khelerové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velice pomohly, a Ing. Zuzaně Křečkové Kroupové, M.A., Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se účastnili mého výzkumu a poskytli mi cenné informace, a také mé rodině a přátelům, kteří mne v průběhu celého studia podporovali.

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o tématu česko-arabských kulturních standardů. Hlavním cílem práce je identifikovat česko-arabské kulturní standardy a konfrontovat zjištěné výsledky s teoretickými východisky. Teoretická část popisuje pojmy kultura, interkulturní komunikace a dále pak dimenze Hofstedeho, Trompenaarse a kulturní standardy dle Thomase. Praktická část je zaměřena na samotné Spojené arabské emiráty a jejich základní charakteristiky, na historii, kulturu, náboženství a dále se praktická část věnuje identifikaci jednotlivých kulturních standardů, porovnání zjištěných výsledků s teorií a doporučení pro jednotlivce, kteří plánují do Spojených arabských emirátů vycestovat.

Klíčová slova: kultura, kulturní dimenze, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, kulturní standardy, Alexander Thomas, Česká republika, Češi, Spojené arabské emiráty, Arabové.

Abstract

This master thesis is focused on Czech-Arab cultural standards. The main aim of this work is to define Czech-Arab cultural standards and compare them with the theory. The teoretical part of the thesis concentrates on culture, intercultural communication and Hofstede's and Trompanaars's cultural dimensions and also Thomas's cultral standards. The practical part of thesis is focused on the United Arab Emirates, basic information about Emirates, history, arab culture and religion and in the practical part are identified arab cultural standards and they are compred with theory. At the end of the thesis are provided recommendations to Czech travelling to the United Arab Emirates.

Key words: culture, culture dimensions, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, cultural standards, Alexander Thomas, Czech republic, Czech people, the United Arab Emirates, Arab people.

Seznam zkratek

PDI	Index vzdálenosti moci
IDV	Individualismus a kolektivismus
MAS	Maskulinita a feminita
UAI	Index vyhýbání se nejistotě
LTO	Krátkodobá a dlouhodobá orientace
ČR	Česká republika
SAE	Spojené arabské emiráty
UAE	United Arab Emirates

Obsah

Abstrakt 4

Abstract 5

Seznam zkratek 6

Úvod 1

Teoretická část 3

1. Kultura 3

1.1. Národ, národnost, národní identita 6

1.1.1. Národ 6

1.1.2. Národnost 6

1.1.3. Národní identita 7

1.2. Národní kultura 8

2. Interkulturní komunikace 10

2.1. Celkové vnímání cizince 11

2.2. Formy komunikace 12

2.2.1. Neverbální komunikace 13

2.2.2. Verbální komunikace 13

2.3. Sociální komunikace 14

3. Kulturní dimenze a standardy 16

3.1. Kulturní dimenze dle Hofstedeho 16

3.1.1. Index vzdálenosti moci (PDI) 17

3.1.2. Individualismus a kolektivismus (IDV) ... 18

3.1.3. Maskulinita a feminita (MAS) ... 19

3.1.4. Index vyhýbání se nejistotě (UAI) ... 21

3.1.5. Krátkodobá a dlouhodobá orientace (LTO) ... 22

3.2. Kulturní dimenze dle Trompenaarse ... 23

3.2.1. Universalismus versus partikularismus ... 24

3.2.2. Kolektivismus versus individualismus ... 25

3.2.3. Neutrální versus emocionální ... 26

3.2.4. Specifická versus difuzní ... 27

3.2.5. Výkon versus přisuzování statusu ... 29

3.2.6. Sekvenční versus synchronní vnímání času ... 29

3.2.7. Vnitřní versus vnější orientace ... 30

3.3. Kulturní standardy dle A. Thomase ... 31

3.4. Porovnání přístupů Thomase, Hofstedeho a Trompenaarse ... 33

3.4.1. Kulturní standardy versus dimenze ... 33

3.4.2. Dimenze Hofstedeho versus Trompenaarse ... 33

3.5. Aplikace kulturních dimenzí Hofstedeho: ČR a UAE ... 34

3.6. Aplikace kulturních dimenzí Tropenaarse: ČR a arabské země ... 36

Praktická část ... 39

4. Spojené arabské emiráty ... 39

4.1. Základní informace ... 39

4.1.1. Demografické a geografické údaje 39

4.1.2. Ekonomika 40

4.1.3. Politika 41

4.1.4. Náboženství 41

4.1.5. Vzdělávání 42

4.1.6. Pracovní prostředí 42

4.2. Historie 43

4.3. Arabská kultura 44

5. Výzkum 50

5.1. Metodologie výzkumu 50

5.2. Vzorek respondentů 51

5.3. Interpretace výsledků výzkumu 53

5.3.1. Důležitost rodiny 54

5.3.2. Zaměření na status 56

5.3.3. Pracovitost 57

5.3.4. Gentlemani 57

5.3.5. Pracující ženy 58

5.3.6. Význam přátelských vztahů 59

5.3.7. Čas je relativní 60

5.3.8. Horkokrevnost a výbušnost 61

5.3.9. Pocit nadřazenosti ostatním kulturám 61

5.3.10. Velkorysost ... 63

5.3.11. Hierarchie ... 64

5.3.12. Orientace na Západ ... 65

5.3.13. Důležitost vzhledu a ukazování bohatství ... 66

5.3.14. Panovačné ženy ... 67

5.3.15. Moderní otroctví ... 68

5.3.16. Silný vztah k náboženství ... 69

5.3.17. Oblečení ... 70

5.3.18. Dodržování pravidel ... 71

5.3.19. Prolhanost ... 72

5.4. Porovnání výsledků s teoretickými východisky ... 73

5.5. Doporučení ... 75

Závěr ... 77

Zdroje ... 79

Seznamy ... 82

Seznam grafů ... 82

Seznam obrázků ... 82

Seznam tabulek ... 82

Úvod

Téma diplomové práce jsem si vybrala proto, že jsem již dvakrát navštívila Spojené arabské emiráty (dále SAE), konkrétně Emirát Abu Dhabi, kde jsem v minulých letech pobývala tři týdny u sestřenice, která zde žije, a za tu dobu jsem stihla alespoň trochu poznat a pochopit místní kulturu, zvyky, chování apod. Již několik let jsem ze strany rodinných příslušníků, kteří tuto zemi navštívili, slýchala, jak moc se místní kultura liší od té naší české, a tak jsem se rozhodla se o tom přesvědčit „na vlastní kůži".

Dalším důvodem je fakt, že arabská kultura se od české kultury v mnohém liší a některé rysy jsou pro nás až nepochopitelné. Místní ženy chodí zahalené i ve vysokých teplotách, které v SAE panují, je nevhodné chodit v krátkých kalhotách či tílku. Existuje i mnoho dalších odlišností, které začneme vnímat hned v okamžiku, kdy nastoupíme do letadla a vydáme se na cestu do arabského světa. Není výjimkou, že při letu se někteří Arabové začnou například modlit, což je pro Čechy, jakožto téměř ateistickou zemi, někdy až zarážející. Díky identifikaci a znalosti kulturních standardů je možné takováto překvapení a nedorozumění eliminovat. Navíc na podobné téma nebyla zatím žádná studie provedena.

Cílem diplomové práce je identifikace česko-arabských kulturních standardů typických pro Araby žijící ve Spojených arabských emirátech a konfrontace výsledků zjištěných na základě výzkumu s teorií.

Výzkumem by měla být nalezena odpověď na následující výzkumnou otázku: „Jak vnímají Češi, kteří žijí nebo pobývali v arabských emirátech, místní arabskou kulturu?"

Diplomová práce bude ověřovat následující hypotézy:

1) Arabské ženy nemohou podle Čechů pracovat na manažerských pozicích.
2) V arabské a české kultuře existují odlišnosti ve vnímání času.
3) V arabské a české kultuře existují odlišnosti ve vnímání autority.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude obsahovat pět kapitol. V první kapitole budou vymezeny pojmy kultura, národ, národní identita, národní kultura. Další kapitola bude zaměřena na interkulturní komunikaci, její formy a důležitost v každodenním životě. Třetí kapitola se potom zabývá teorií kulturních

dimenzí a standardů, které jsou pro diplomovou práci klíčové a také zde bude práce zaměřena na aplikaci kulturních dimenzí v České republice a arabské zemích. Praktická část bude obsahovat další dvě kapitoly. Ve čtvrté kapitole se zaměřím na SAE, uvedu základní informace o zemi jako takové, tedy demografické a geografické údaje, politický systém, náboženství, ekonomika, vzdělávání či pracovní prostředí, v další podkapitole se zaměřím na historii SAE a arabské kultury vůbec. Následující kapitola je již zaměřena na samotný výzkum a jeho metodologii, popsání vzorku respondentů a poté budou interpretovány výsledky výzkumu a porovnány s teoretickými východisky. Poslední podkapitola obsahuje doporučení při styku s arabskou kulturou ve Spojených arabských emirátech.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na Araby žijících v SAE. V teoretické části budu charakterizovat arabskou kulturu všeobecně, neboť kultura samotných Arabů v SAE nemá tak hlubokou historii a navíc zde z 90% žijí imigranti, z nichž velkou část tvoří právě Arabové z různých koutů světa.

Teoretická část

1. Kultura

Svět zasáhla globalizace, díky mezinárodnímu obchodu, svobodě cestování, internetu, televizi se setkáváme stále častěji s odlišnými kulturami. Co si ale můžeme pod slovem kultura vlastně představit? Kultura má hned několik definic. Slovo kultura pochází z latinského slova „colere“, v překladu to znamená pěstovat, šlechtit nebo uctívat.[1] Tato definice se používala již ve starověku. V novověku byl poté pojem kultura přijat jak do filozofie, tak do vědy. J. G. Herder je považován za osobu, která ustanovila pojem kultura jako samostatnou filozofickou kategorii, a za toho, kdo uvedl pojem kultura do filozofie. Definoval kulturu jako *„adaptační mechanismus, který si člověk sám vytváří jako nástroj přizpůsobení a svého vlastního rozvoje na své cestě za humanitou.“*[2]

E. B. Tylor vytvořil první antropologickou definici kultury: *„Kultura neboli civilizace…je ten komplexní celek, který zahrnuje poznání, víru, morálku, umění, právo, zvyky a všechny ostatní obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.“*[3] Z tohoto pojetí pojmu kultura je jasné, že kultura je něco, co je vlastní každému společenství, které si vytváří určité nástroje pro organizaci života a vztahů v této skupině.

Dle J. Průchy existují dvě pojetí kultury. V širším pojetí zahrnuje pojem kultura *„Všechno, co vytváří lidská civilizace –tedy jednak materiální výsledky (artefakty) lidské činnosti, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak duchovní výtvor lidí, jako je umění, náboženství, zvyky, vzdělávací systémy, politika, právo aj.“*[4] V užším pojetí je kultura vztahována spíše k projevům lidí, *„Kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly,*

---

[1] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 11

[2] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 12

[3] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 13-14

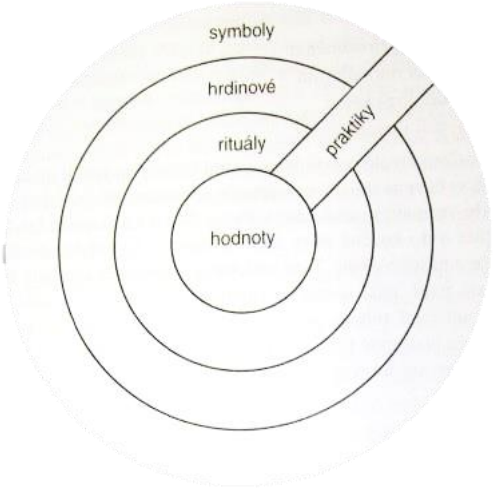
[4] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a* národu]. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 45

komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu.“[5]

G. Hofstede, jeden z nejvýznamnějších vědců zkoumající kulturní odlišnosti, definuje kulturu jako *„kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné kategorie lidí od druhých.“*[6] Z této definice vyplývá, že v každé skupině lidí se dají najít společné rysy, které jsou pro ni typické, dělají tuto skupinu jedinečnou. Kultura není něco, s čím se rodíme, je naučená. Je dána prostředím, ve kterém vyrůstáme.

Každá kultura se projevuje určitými způsoby. Dle Hofstedeho jsou tyto projevy popsány následující čtveřicí: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Autor je zobrazuje jako slupky cibule, čili od nejsvrchnějších symbolů po nejzákladnější projevy kultury, kterými jsou hodnoty. Tento souhrnný koncept je označován jako cibulový diagram.[7]

Obr. 1: Cibulový diagram



Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její duležitost pro prežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 17.

Symboly tvoří nejpovrchnější vrstvu diagramu. Je to ten nejjednodušší projev odlišnosti, podle kterého zjistíme, že jsme v jiné kultuře. Můžeme sem zařadit oblečení, vlajky, budovy apod.

---

[5] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s 45

[6] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 14

[7] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 17

Hrdinové jsou osoby, žijící, či zesnulé, mohou být i kreslené, které mají vysoce ceněné charakteristiky v dané kultuře, a slouží jako příklad ostatním.[8] Hrdinou pro Čechy může být například Švejk.

Rituály jsou v rámci společnosti považovány za nutnost. Můžeme sem zařadit nejrůznější náboženské obřady, způsoby zdravení, obchodní jednání apod.

Jak lze vidět na předchozím obrázku, symboly, hrdinové a rituály, to vše je vnímáno jako praktiky neboli projevy praxe. Každý pozorovatel ví, co si pod danými pojmy představit, ale jejich význam je skryt a spočívá právě v tom, jak je chápou příslušníci dané kultury.

Hodnoty jsou jádrem celé kultury. Hodnoty si osvojujeme od narození, jsou to pocity, které mají jak kladnou, tak zápornou stranu. Týkají se následujícího rozlišení:[9]

- Zlého vůči dobrému
- Špinavého vůči čistému
- Nebezpečného vůči bezpečnému
- Zakázaného vůči povolenému
- Slušného vůči neslušnému
- Morálního vůči nemorálnímu
- Ošklivého vůči krásnému
- Nepřirozeného vůči přirozenému
- Nemorálního vůči morálnímu
- Paradoxnímu vůči logickému
- Iracionálního vůči racionálnímu

Některé kultury mohou mít na prvním místě, co se hodnot týče, rodinu, jiné zase práci.

[8] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 17
[9] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 17-18

1.1. Národ, národnost, národní identita

1.1.1. Národ

Národy se vyvíjely historicky. Většina národů má svůj vlastní stát, ve kterém žijí příslušníci daného národa. V tomto státě mohou žít i příslušníci jiných národů, kteří vytvářejí národnostní menšinu. V České republice to mohou být například Vietnamci, Rusové či Slováci.

Stejně jako definic kultury, i definic národa existuje hned několik. Národ je dle Průchy *„osobité a uvědomělé kulturní a politické společenství, na jehož utváření mají největší vliv společné dějiny a společné území.“*[10] Národ je v tomto případě identifikován podle následujících kritérií:[11]

- Kritéria kultury ─ patří sem spisovný jazyk, nebo společné náboženství nebo dějinná zkušenost.
- Kritéria politické existence ─ národy buď mají vlastní stát, nebo autonomní postavení v mnohonárodním či federativním státě.
- Psychologická kritéria ─ subjekty národa (jednotlivci) sdílejí společné vědomí o své příslušnosti k určitému národu.

Jednotlivá kritéria se ve státech mohou propojovat.

1.1.2. Národnost

Národnost je pak podle Průchy *„Příslušnost k určitému národu a je chápána ve dvojím smyslu pojmu „národ“: (1) Národ ve smyslu etnickém je soubor osob obvykle se společným jazykem, společnou historií, tradicí a zvyky, společným územím a národním hospodářstvím. (2) Národ ve smyslu politickém je prostě soubor občanů určitého státu, tedy soubor osob se státní příslušností tohoto státu.*[12]

---

[10] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu].* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 54
[11] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu].* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 54
[12] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu].* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 57

Zde ale může docházet k problémům ve vnímání národů a národností v určitých zemích. V naší republice se spojuje vnímání těchto dvou pojmů s etnikem, zatímco například v anglickém jazyce se chápou i ve smyslu politickém. Pokud budeme brát v úvahu vnímání národa, popřípadě národnosti ve smyslu politickém, tak je to jednoduché, hlavním kritériem bude v tomto případě státní občanství, což je právně ověřitelný dokument. Zjišťování etnické národnosti je poněkud složitější. V tomto případě je národnost vnímána nejen objektivně (národnost rodičů či mateřský jazyk), ale také subjektivně, kdy jde o pocit určité sounáležitosti s národem a jeho historií, zvyklostmi a tradicemi. Národ se tedy v tomto případě musí chápat jako souhlas lidí, kteří mají vůli svou sounáležitost s národem prohlásit.[13]

Dle slovníku cizích slov si můžeme pod pojmem národ představit *„Společenství lidí, kteří se hlásí ke stejné národnosti.“* a pod pojmem národnost „*Příslušnost k národu v etnickém smyslu. Vychází z toho, ke které národnostní skupině patří naši předkové a ke které se hlásíme. Nemusí se shodovat se státní příslušností.*“[14]

1.1.3. Národní identita

Abychom si mohli definovat pojem národní identita, je nejprve vhodné vysvětlit, co vůbec pojem identita znamená. Identita je *„pocit prožívání příslušnosti jedince k určitému společenství (etniku, národu, rase), s jehož normami či jinými rysy se ztotožňuje.“*[15] Národní identitu potom můžeme definovat z hlediska pozitivní funkce, kterou plní. *„Národní identita plní různé funkce, mezi nimiž je významná integrační úloha, tj. jako prostředek formování solidarity mezi členy společenství, pocit sounáležitosti. Neurčitá, celkem legitimní potřeba někam patřit se modifikuje na artikulované vlastenectví a národní patriotismus, který může sehrávat úlohu jako mobilizační a sjednocující činitel společenství, zejména v situacích vnějšího ohrožení.“*[16]

---

[13] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 58

[14] ABZ.cz: slovník cizích slov-online hledání. *ABZ.cz: slovník cizích slov-on-line hledání*. [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z www: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=n%C3%A1rodnost

[15] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 120

[16] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 120

Národní identita se v případě obyvatel České republiky projevuje především při situacích vnějšího ohrožení, ale i v případě sportovních utkání, kdy se najednou všichni hrdě hlásí k českému národu, či v pocitu hrdosti, kteří Češi zažili například při Samotové revoluci.

1.2. Národní kultura

Každá národní kultura má své typické znaky a odlišnosti od ostatních kultur. Historicky byly vypracovány nejrůznější kulturní standardy, které se snaží vytvářet určité kategorie, ve kterých se dané kultury liší. Těmito standardy se budu zabývat v dalších kapitolách diplomové práce.

Nový ve své definici národní kultury vychází z toho, že kultura je „*orientační systém, který pro členy určitého národa propůjčuje smysl určitým jevům a výraznou měrou definuje jejich příslušnost.*“[17] Národní kulturu lze poté definovat jako „*kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a „býti určující“.*“[18] Národní kultura je to, co obyvatelé vnímají jako hodnoty, normy a pravidla chování a z toho odvozené obrazy světa a člověka.

Národní kultury se historicky vyvíjely a vyvíjejí, každá doba s sebou nese určité problémy a úkoly a jednotlivé společnosti se snaží najít jejich řešení. Můžeme vzít v úvahu například rozdílné postavení mužů a žen historicky a nyní. Národy jako takové se vyvíjely až v nedávné době. Dříve sice existovaly státy, které měly nějakým způsobem oddělené hranice, ale ne všichni lidé do některého z nich patřili nebo se cítili tak, že tam patří. Systém národů byl zaveden až ve 20. století.

Je velmi důležité nezaměňovat pojem národ a společenství. Společenství jsou sociální organizace, které se vyvinuly přirozenou cestou.[19] Co se týče národů, které existují již delší dobu, existují zde určité síly, které vedou k ještě větší integraci. Většinou se jedná o jeden společný jazyk, společná masmedia, národní vzdělávací systém, národní reprezentace ve sportech a národní trh. Na druhou stranu existují určité národy, které mají

[17] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 92
[18] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 92
[19] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind.* Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 18

tendenci prosazovat svou nezávislost. Můžeme vzít v úvahu právě trvající nepokoje na Ukrajině.

2. Interkulturní komunikace

V následující kapitole popíši, co to je interkulturní komunikace, jak je důležitá při střetávání jednotlivých kultur, popíši, co je to sociální komunikace a jaké formy komunikace známe.

Bez komunikace si náš život nemůžeme ani představit. Patří k těm nejdůležitějším formám sociální interakce a má základní význam při střetávání různých kultur. Komunikace není jen verbální, kdy používáme slova, ale existuje i komunikace neverbální, kdy používáme nejrůznější gesta, řeč těla apod. Jednotlivé formy komunikace detailně popíši v další podkapitole.

Komunikace může být i zdrojem mnoha potíží, ke kterým může docházet při střetu osob, a to se nemusí jednat ani o komunikaci mezi různými kulturami. Mezi stranami dochází k nejrůznějším nedorozuměním a nepochopením. Vezměme v úvahu například komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, kteří mají každý jiné vzdělání, už zde může docházet k velkým nedorozuměním. A co teprve potom, když je každý z jiného kulturního prostředí.

Co to vlastně interkulturní komunikace je? *„Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy, jakož i výsledek komunikačního dění.“*[20] Každý střet s jinou kulturou v nás zanechává pocity, které poté mohou ovlivňovat naše chování při střetech s ostatními kulturami i v budoucnu. Při komunikaci s lidmi z odlišných kultur je potřeba si uvědomit zvyklosti, hodnoty a další odlišnosti v dané kultuře a vůbec odlišnosti vnímání stejných slov v různých jazycích.

Každý z nás někdy zažil nedorozumění při komunikaci s druhým. Snažíme se partnerovi něco vysvětlit a může to být pochopeno špatně nebo v tom horším případě nepochopeno vůbec. V případě komunikace v interkulturním styku může k podobným nedorozuměním docházet daleko častěji. Někteří zastávají názor, že pouze perfektní znalost cizího jazyka nám umožní porozumění a vytváří základní předpoklad pro úspěšný interkulturní styk. Ano, znalost cizího jazyka je nepochybně základním předkladem, abychom vůbec mohli

[20] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 52

komunikovat na vyšší úrovni s někým z jiné kultury, ale ve většině případů stejně nedochází ke komunikaci v jednom z jazyků komunikujících, ale často ve třetím jazyce, v dnešní době především v angličtině. Už tento předpoklad nás vede k tomu, že ačkoliv se očekává dobrá znalost anglického jazyka obou partnerů, interkulturní komunikace nebude v tomto případě na tak vysoké úrovni, protože dojde ke spoustě nedorozumění, kdy se jeden partner bude druhému snažit sdělit něco, co při komunikaci ve třetím jazyce nebude umět vyjádřit tak, jak by vyjádřil ve svém mateřském jazyce.

Při většině jednání mezi partnery z různých zemí ale nemají partneři stejnou úroveň angličtiny, případně jiného třetího jazyka, a pak dochází k nepříjemným situacím, kdy jeden z partnerů zná jazyk lépe než druhý, který se dostává do nepříjemné podřazené pozice. Z tohoto důvodu je dobré si pro důležitá jednání, jako jsou například podpisy různých důležitých smluv či vládní jednání, obstarat tlumočníka.

2.1. Celkové vnímání cizince

Základem komunikace mezi lidmi je **sociální percepce**, proces hledání „společné řeči“, který je definován jako vnímání (percepce), které je výrazně ovlivněno sociálními faktory, ve kterém se velmi silně projevuje sociální zkušenost a je zaměřen především na sociální jevy.[21] Tento proces ovšem bývá při každé komunikace nový a velmi komplikovaný a je nezbytně nutné, aby strany při jednání volily určitou strategii a taktiku. Je důležité si uvědomit faktory, které ovlivňují chování druhých, ale i nás.

V rámci sociální percepce se můžeme setkat s interpersonální percepcí, což je „*vnímání a poznávání druhých lidí“.*[22] Jedná se o subjektivní vnímání druhého, nepoznáváme ho takového, jaký je opravdu (objektivně). Nejprve se zaměříme na jeho vzhled, verbální projev, dále pak pozorujeme jeho nálady a další osobní charakteristiky. Tato identifikační pravidla nám sice umožňují do určité míry přiřadit lidem nějaké charakteristiky, ale pouze do určité míry.

Dalším krokem při interpretaci projevů druhých bývá spojování určité vlastnosti s dalšími charakteristikami na základě vlastních asociačních pravidel, která si vytváříme během

[21] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 10
[22] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 10

svého života a používáme je k tomu, abychom s jejich pomocí na základě výskytu určité vlastnosti či projevu u daného člověka mohli automaticky vyvodit existenci dalších podobných vlastností.[23] Tento krok je velmi důležitý při střetávání lidí z různých kultur. Pokud máme dostatečné informace o druhé kultuře a dokážeme je správně interpretovat, je to pro nás důležitý krok a usnadňuje nám to vzájemné pochopení a celkové porozumění.

To, jak je možné, že na základě jedné vlastnosti dokážeme charakterizovat druhou osobu, a to i v případě, že se setkáváme s cizincem, o jehož osobnosti ani kultuře nevíme vůbec nic, vysvětluje implicitní teorie osobnosti. To je „*vnitřní, na individuální zkušenosti založeném přesvědčení o tom, které osobnostní charakteristiky se u lidí objevují současně*“.[24] Tato teorie nám umožňuje si o každém vytvořit poměrně snadno ucelený obraz (i když dost často bývá zkreslený).

Paralelně s výše zmíněnými procesy probíhá kauzální atribuce, což je „*vysuzování příčin sociálního chování druhého člověka*“.[25] Jejím cílem je najít vysvětlení, proč v dané situaci jednají lidé určitým způsobem, zda to, jak se druhá osoba chová, je podmíněno vnější situací nebo jeho osobnostními charakteristikami. Je nutné kauzální atribuce posuzovat odlišně v různých kulturách, protože jednotlivé kultury samozřejmě chování lidí do značné míry ovlivňují.

2.2. Formy komunikace

Asi nejčastějším dělením komunikace je dělení z hlediska užívaných znakových systémů, podle kterých můžeme dělit komunikace na verbální (ústní a písemnou) a neverbální.[26]

Tyto formy a jejich projev se v různých kulturách poměrně hodně liší. Při přímé komunikaci s druhou osobou uplatňujeme obě formy komunikace. Vnímáme tón hlasu, gesta apod. a snažíme se podvědomě vnímat, co nám chce druhá osoba sdělit řečí svého těla a gesty. To, jak jednotlivé projevy vnímáme, závisí do jisté míry na naší míře

[23] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13
[24] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13
[25] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13
[26] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 16

empatie. Pokud máme větší schopnost vcítit se do druhého člověka, zpravidla vnímáme mnohem více znaků než lidé, kteří tuto schopnost nemají.

2.2.1. Neverbální komunikace

Neverbálně komunikujeme výrazem obličeje, oddálením, dotekem, postojem, pohyby, gesty, pohledy, tónem řeči, jejím tempem a dalšími paralingvistickými projevy.[27]

Nemůžeme oddělovat verbální a neverbální komunikaci, je třeba to, jak se člověk vyjadřuje, vnímat komplexně. Nemůžeme se zaměřit pouze na jeden prvek a podle něj posuzovat daného člověka. Neverbální komunikace je velmi důležitá, pomocí jednotlivých signálů kolikrát vyjadřujeme naše skutečné postoje. Podstatná část neverbální komunikace souvisí s mírou emocí, které projevujeme. Tato skutečnost je velmi výrazně kulturně podmíněná. Například právě Arabové, kterých se má diplomová práce týká, mají velmi silný emoční projev. Nám se kolikrát může až zdát, že při komunikace na sebe křičí a jsou rozčílení, ale ono to pouze patří k jejich projevu.

To, jak se tváříme, bývá velmi často projevem toho, co prožíváme. Velmi často vnímáme úsměv druhého člověka a výraz jeho očí.

2.2.2. Verbální komunikace

Při verbální komunikaci používáme specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství.[28]

Při verbální komunikaci je nutné nejen to, aby lidé znali význam jednotlivých slov, ale aby tato slova dokázali také shodně chápat.

Kromě jazyka je důležitou složkou verbálná komunikace paralingvistika, což jsou *„nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, běžně řeč doprovázející“*.[29] Může to být například opakování slov nebo vyplňování mezer různými slovy nebo zvukovými projevy. Tyto paralingvistické projevy je velmi důležité vnímat. Mohou být do jisté míry

[27] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 17
[28] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 18
[29] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 18

způsobeny i nízkou znalostí druhého jazyka a při komunikaci v cizím jazyce se objevují velmi často. Při komunikaci v cizím jazyce se často stává, že neznáme význam slova, které bychom rádi použili, a tak použijeme slovo, které známe, ale už tak dobře nevyjadřuje, co chceme sdělit. Při interkulturní komunikaci je tedy důležitá vyšší míra tolerance.

2.3. Sociální komunikace

Sociální komunikace je komunikace mezilidská, to znamená výměna informací mezi lidmi.[30] Sociální komunikace se od ostatních druhů komunikace liší v tom, že přenos informace předpokládá a umožňuje navázání společné činnosti.

Existuje několik komunikačních modelů, jež vyjadřují základní charakteristiky a vlastní průběh komunikace. Jedním z nich je například Laswellův komunikační model nebo model Smeltzera a Waltmana, které vysvětlují, že v jakémkoliv komunikačním procesu hospodářské organizace, kde jeho výsledek může mít i značný ekonomický dopad, je důležité informaci opatrně kódovat.[31] To znamená, že je potřeba volit taková slova, která mají pro všechny účastníky podobný význam, a kontrolovat, jak byla informace pochopena.

V sociální komunikaci se střetáváme s mnoha problémy, které ruší komunikační proces. Mohou být jednak vnitřní a vnější. Mezi vnější rušení komunikačního procesu patří například nadměrný hluk, nepohodlná židle, cizí osoba v místnosti, velké horko či chladno, silné světlo apod., mezi vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory můžeme řadit například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, stres apod.[32]

Rozdíly ve znalostech, kultuře, statusu, postojích, emocích či komunikačních dovednostech může vést ke značným problémům v sociální komunikaci.[33] Jak jsem již zmiňovala výše, například nedostatky v úrovni znalostí mohou být problémem mezi nadřízeným či podřízeným, kteří jsou každý z jiného oboru. Stejně jako rozdíly v kultuře,

---

[30] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 15
[31] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 16
[32] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 19
[33] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 19

v tom, jak lidé žijí, jak se projevují. Status představuje zařazení jednotlivých pracovních míst v organizaci.[34] I zde může docházet k problémům v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. V některých kulturách je status velmi významný a jednotlivé osoby mu přikládají velkou váhu. Postoje ovlivňují silně komunikaci mezi lidmi. Pokud někdo zaujímá k danému tématu negativní postoj, ovlivňuje to komunikaci silně. Komunikační dovednosti samozřejmě na komunikaci působí také. To, jak dokáže jednotlivec argumentovat, ale i naslouchat, jak dokáže hovořit s cizími lidmi, vyjednávat, to vše může celkový proces komunikace výrazně ovlivnit.

Cílem mezilidské komunikace nebývá jen výměna informací, ale i výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace. Aby byla komunikace efektivní, je důležitá zpětná vazba, která by měla být podávána tak, aby pomáhala zlepšovat kvalitu komunikace a práce. V případě interkulturní komunikace je zpětná vazba o to důležitější, že nám dává znamení o tom, zda byla naše informace druhou stranou pochopena.

[34] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 19

3. Kulturní dimenze a standardy

V dnešním globalizovaném světě se setkáváme stále častěji s různými lidmi a kulturami a je mnohem více důležité znát a snažit se alespoň trochu pochopit jiné kultury, jejich chování, projevy a myšlení. Z tohoto důvodu vznikly kulturní dimenze, které porovnávají nejdůležitější faktory a hodnoty jednotlivých kultur, a kulturní standardy, což jsou normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány.[35]

V následující kapitole popíši dvě nejznámější kulturní dimenze, a to kulturní dimenze dle Hofstedeho a Trompenaarse, a poté kulturní standardy dle Thomase, jejichž pochopení bude klíčové pro praktickou část diplomové práce, ve které budu zjišťovat česko-arabské kulturní standardy.

3.1. Kulturní dimenze dle Hofstedeho

Geert Hofstede definoval dimenze jako *„aspekt kultury, který může být měřen ve vztahu k jiným kulturám“.*[36] Autor dotazoval několik tisíc zaměstnanců korporace IBM v pobočkách ve více než 50 zemích po celém světě, kdy tito zaměstnanci řešili stejné problémy, ale jejich odpovědi se lišily. Vycházel z toho, že lidé v takovéto velké společnosti jsou si velmi podobní, ale mají různé národnosti. Na základě tohoto výzkumu odhalil společné problémy, jejichž řešení se v různých zemích lišila. Problémy, které Hofstede identifikoval, byly v následujících oblastech:[37]

a) Sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě
b) Vztah mezi jednotlivcem a skupinou
c) Koncept ženskosti a mužnosti: sociální a emociální důsledky toho, že se narodíme jako chlapec či děvče
d) Způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností, včetně zvládání agrese a vyjadřování citů.

[35] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 28
[36] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind*. Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 23
[37] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind*. Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 23

Tyto čtyři dimenze, které definoval, vysvětlovaly 49% rozdílů mezi zeměmi, tzn., že 51% kulturních rozdílů zůstalo nevysvětleno, ale pozdější výzkumy byly doplněny a byly identifikovány další dvě kulturní dimenze.[38]

3.1.1. Index vzdálenosti moci (PDI)

PDI odpovídá tomu, jaké odpovědi byly v jednotlivých zemích získány na otázku, jak dokáží zvládat skutečnost, že si lidé nejsou rovni.[39] Jedná se tedy především o to, jaký máme přístup k hierarchii ve společnosti a k nadřízeným a podřízeným. Vzdálenost moci poté můžeme definovat jako *„rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“.*[40]

Země s nízkým rozpětím moci jsou všeobecně méně závislé, pokud zde existuje hierarchie, tak většinou pro zjednodušení řízení, nadřízení jsou snadno dosažitelní a převažuje zde sklon k decentralizaci.[41] Podřízení mohou komunikovat s nadřízenými a rozpětí platů mezi podřízenými a nadřízenými je relativně malé. V rodinném životě se zachází s dětmi jako s rovnými dospělým a existuje zde snaha, aby se děti osamostatněly a dokázaly se o sebe postarat co možná nejdříve. V přístupu k žákům ve škole se předpokládá, že učitelé s dětmi jednají jako se sobě rovnými, tzn., že si sami vyhledávají informace, často se ptají a aktivně zasahují do výuky.

V zemích s vysokou mírou rozpětí moci existuje vysoká míra závislosti a potřeba závislosti, nerovnost je v těchto zemích brána jako přirozená a žádoucí, společnost je silně hierarchizována.[42] Nadřízení a podřízení se považují za velmi nerovné, podřízení dělají to, co se jim řekne, existují zde vysoké platové rozdíly. V rodinném prostředí se očekává, že děti rodičům naslouchají a poslouchají je, starší lidé jsou mladými uznáváni, často mladí o starší členy rodiny pečují a starají se o ně, rodiče jsou v těchto zemích pro mladé velmi silnou autoritou. Při výuce ve škole můžeme pozorovat úctu mladších ke

---

[38] Fink, Gerhard and Kölling, Marcus and Neyer, Anne-Katrin, *The cultural standard method*. EI Working Papers / Europainstitut, 62. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: :http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf

[39] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the min*d. Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 41

[40] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 45

[41] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 62

[42] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 63

starším, žáci berou učitele jako autority, naslouchají jim a respektují je (vstávání žáků při příchodu učitele do třídy), samostatná iniciativa žáků se zde neočekává, studenti většinou mluví a ptají se až potom, co jsou k tomu učitelem vyzváni.

Česká republika má index PDI 57, v UAE 90.[43]

Nejvyšších hodnot vzdálenosti moci dosahují Malajsie, Slovensko či Guatemala, nejnižších potom Dánsko, Izrael a Rakousko.

3.1.2. Individualismus a kolektivismus (IDV)

Tato dimenze je definována: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus je jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidí od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*“[44]

Ve společnostech s nízkou mírou individualismu převažuje vědomí „my“, lidé se rodí do velké skupiny, od níž odvozují svoji identitu, silně se v této skupině podporují, kolektivní zájmy převažují nad individuálními, vztahy jsou pro členy těchto společností velmi důležité, ideologie rovnosti převažuje nad ideologií osobní svobody, společenskými hodnotami je skupinová harmonie a konsensus.[45] V rodinách s nízkou mírou individualismu se často nevyjadřuje vlastní názor, převažuje zde loajalita ke skupině. U osoby, která vydělává peníze a druzí ne, se očekává, že pomůže živit rodinu. Výběr partnera je v kolektivistických společnostech velmi důležitý. Co se týče vystupování ve škole, studenti z těchto společností se budou zdráhat vystupovat ve větších skupinách, pokud znají lidi ze skupiny jen málo. Diplom znamená pro tuto společnost přínos ke cti držitele a opravňuje ho ke sdružování se se členy s vyšším statutem.[46] Na pracovišti se dává přednost zaměstnávání osob z rodiny, což snižuje riziko, vztah na pracovišti

[43] The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html
[44] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 66
[45] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 64
[46] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 82

připomíná rodinné prostředí a špatný výkon zaměstnance není okamžitým podnětem k výpovědi.

Ve společnosti s vysokou mírou individualismu je identita založena na individualitě, lidé se starají především o sebe, je zvýrazněno vědomí „já“, vyjadřování vlastních názorů je charakteristické pro čestné lidi a řízení je chápáno jako řízení jednotlivců, splnění cílů je důležitější než vztahy, individuální zájmy jsou důležitější než kolektivní a každý má právo na soukromé názory, řídícími společenskými hodnotami jsou svoboda a seberealizace jednotlivce.[47] V těchto kulturách se vyjadřuje vlastní názor, je potřeba říkat, co si dotyčný myslí, je potřeba říkat pravdu, rodiče jsou hrdí, pokud si jsou děti schopné již od brzkého mládí obstarat finanční příjmy. Ve škole žáci z individualistických společností předpokládají, že se s nimi bude jednat individuálně, akademický titul je v těchto společnostech vnímám jako zvýšení ekonomické ceny držitele a dodává pocit úspěchu.[48] Na pracovišti jednají příslušníci tohoto společenství ve vlastním zájmu.

Indexy PDI a IDV vykazují negativní korelaci: země s vysokou vzdáleností mocí mají tendenci k většímu kolektivismu a země s malou vzdáleností mocí k vyššímu individualismu.[49]

Česká republika dosahuje indexu IDV 58, UAE 25.[50]

Nejvyšších hodnot dosahují USA, Austrálie a Velká Británie, nejnižší potom Guatemala, Ekvádor a Panama.

3.1.3. Maskulinita a feminita (MAS)

„Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života); feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role

[47] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991. s. 64

[48] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 82

[49] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha*: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 71

[50] The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html

překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).[51]

Jen malá část rozlišení rodů je určena biologicky, tyto role jsou určeny především socializací, tzn., že jak dívky, tak chlapci se učí, jaké je jejich místo ve společnosti, a když se to naučí, většina z nich si přeje, aby to tak bylo.[52]

V maskulinních skupinách se žáci ve škole snaží prosadit, chtějí být viděni a soutěží mezi sebou, zatímco ve femininních kulturách se studenti neprosazují, jejich snaha excelovat se může stávat až předmětem výsměchu. V maskulinních skupinách se očekávají od studentů výtečné výkony a selhání ve škole berou jako katastrofu, ve femininních kulturách se to považuje za běžné a nevěnuje se mu velká pozornost.

Zajímavé je rozdělení rolí při nakupování. V zemích s femininní kulturou nakupuje velkou část potravin manžel, při nákupu auta se radí s manželkou, majitelé aut často nevědí ani to, jaký motor auto má, přičemž v maskulinních kulturách je nakupování auta ryze mužskou záležitostí a při výběru je rozhodující především výkon motoru, v maskulinních kulturách bývají rodiny s více auty, ve femininních se o auto dělí.[53]

Na pracovišti se v maskulinních kulturách dává důraz na výsledky, zaměstnanci jsou odměňováni na základě svých výsledků, ve femininních společnostech se odměňují zaměstnanci podle jejich potřeb. Ve femininních kulturách mohou pracovat ženy na manažerských postech a jsou vnímány jako stejně schopné či schopnější než muži, zatímco v maskulinní společnosti většina žen o kariéru nestojí.

Česká republika dosahuje indexu MAS 57, UAE 50.[54]

Nejvíce maskulinní společnosti jsou Slovensko, Japonsko a Maďarsko, nejvíce femininní jsou Holandsko, Norsko a Švédsko.

---

[51] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 97
[52] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 105
[53] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 113
[54] The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html

3.1.4. Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Vyhýbání se nejistotě definujeme jako *„stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“.*[55]

To můžeme chápat jako nervové napětí a potřebu předvídatelnosti, potřebu psaných i nepsaných pravidel.

Země s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě mají poměrně nízkou úroveň úzkosti, tyto kultury jsou méně expresivní, agrese a city se zde veřejně neprojevují, stres není možné dávat najevo veřejně, na rozdíl od úzkostnějších kultur, kde lidé velmi vyjadřují své city.[56]

Ve společnostech s vysokým vyhýbáním se nejistotě je pevný systém pravidel a norem, děti se v těchto kulturách cítí často provinile, děti se učí chránit před neznámými situacemi, přičemž ve společnostech s malým vyhýbáním se nejistotě jsou pravidla volnější.

Studenti v zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě předpokládají o učitelích, že jsou to experti, jsou vážení, v zemích s nižším indexem UAI si váží učitelů, kteří používají běžný a jednoduchý jazyk.

K hlavním rysům společností se slabým vyhýbáním se nejistotě patří víceznačnost a chaos, věří se v generalisty a zdravý rozum, důraz na rozhodování, tvrdě pracují jen, když je to nutné. Společnosti se silným vyhýbáním se nejistotě potřebují emocionální pravidla, věří expertům a odborným řešením, dávají důraz na obsah.[57]

Česká republika dosahuje UAI 74, UAE 80.[58]

Nejvyšších hodnot dosahují Řecko, Portugalsko a Guatemala, nejnižších Dánsko, Jamajka a Singapur.

---

[55] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 131

[56] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 134

[57] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha*: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 147

[58] The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html

3.1.5. Krátkodobá a dlouhodobá orientace (LTO)

„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctnostní 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.“[59]

Pro kultury krátkodobě orientované jsou typické respekty k tradicím, často utrácí, zabývají se společenskými závazky a chtějí přinášet výsledky rychle. Děti musí zachovávat tradice a je potřeba si zachovat tvář. Pro dlouhodobě orientované společnosti jsou typická vytrvalost, šetrnost a hospodárnost, respekt k okolnostem. Rodiče věnují malým dětem pozornost a děti se učí šetrnosti, sledují své cíle.

V kultuře s dlouhodobou orientací se práce a rodina oddělují, zatímco v kulturách s krátkodobou orientací jsou typické osobní klid a stabilita, k hlavním rysům patří oplácení pozdravů, přízně a dárků.

V obchodním styku jsou typické pro krátkodobě orientované společnosti volno, svoboda, práva a samostatné myšlení, význam letošního zisku, investují do investičních fondů, pro dlouhodobě orientované kultury není volno důležité, pracovní hodnoty zahrnují vzdělání, čestnost, přizpůsobivost a odpovědnost, volno není důležité, soustředí se na pozici na trhu, investují do realit.[60]

České republika dosahuje indexu dlouhodobé orientace 13[61], Arabské země 23[62].

Nejvíce dlouhodobě orientované jsou Asijské země (Čína, Hong-Kong, Tchaj-wan, Japonsko), nejméně Nigérie, Česká republika a Pákistán.

---

[59] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha*: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 162

[60] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 173

[61] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha*: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 163

[62] Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Dimension Data Matrix*. [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z www: http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix

3.2. Kulturní dimenze dle Trompenaarse

Fons Trompenaars popsal další kulturní dimenze. Definoval pět základních dimenzí, které se týkají vztahů s ostatními lidmi. Jedná se o universalismus versus partikularismus, kolektivismus vs. individualismus, neutrální vs. emocionální, difuzní vs. specifická a úspěch vs. přisuzování.[63] Těchto pět hodnot nás většinou ovlivňuje při jednání v obchodě a řízení. Dále ještě Trompenaars definoval dimenze týkající se vztahu lidí k prostředí a k času.[64]

Trompenaars do výzkumu zahrnul 15 000 respondentů ze středního a vyššího managementu ve 28 zemích, jeho výzkum neanalyzoval pouze hodnoty spojené s prací, jako u Hofstedeho, ale analyzoval chování respondentů jak v pracovních, tak i mimopracovních vztazích, jeho vnímání kultury je širší.[65]

Dalším zajímavým přínosem Trompenaarsovas výzkumu je tvrzení, že zvládnutí kulturní kompetence nekončí tím, že si člověk uvědomí hranice kulturních rozdílů, ale procesem slaďování (reconciliation).[66] Jedná se o proces, kdy se jsme schopni poznávat limity obou pólů kultur a pracovat s nimi. Není dobré se přizpůsobit druhé kultuře ani ji úplně ignorovat.

---

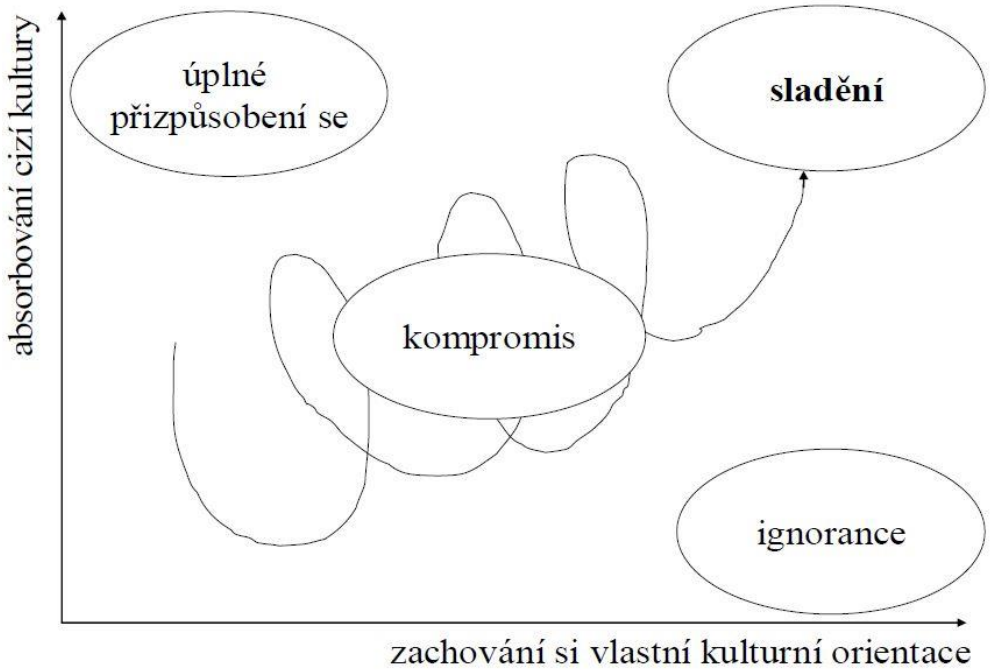
[63] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 29

[64] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 10

[65] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 43

[66] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 38

Obr. 2: Spolupráce dvou odlišných kultur



Zdroj: KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 39

3.2.1. Universalismus versus partikularismus

Tato dimenze se zabývá tím, jak posuzujeme chování jiných lidí. Vztahuje se k tomu, jak jsou pro nás důležité vztahy a pravidla.

Pro společnosti universalistické je typické zacházení dle daných pravidel, pravidla by měla platit pro všechny stejně a neexistují zde výjimky. Existuje zde obava z toho, že pokud se jednou udělá výjimka v ilegálním chování, celý systém pravidel zkolabuje.[67]

Partikularisté uplatňují individuální přístup ke každému jedinci, existují různé pravdy a pravidla nejsou tak striktně dodržována.

[67] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 31

Hlavní rozdíly jsou následovné:[68]

Universalismus	Partikularismus
Soustředí se více na pravidla než vztahy.	Soustředí se více na vztahy než pravidla.
Legální kontrakty jsou ochotně vypracovány.	Legální kontrakty jsou ochotně měněny.
Důvěryhodné jsou osoby, které ctí jejich svět a smlouvy.	Důvěryhodné jsou osoby, které ctí změny.
Existuje pouze jedna pravda nebo realita, se kterou můžeme souhlasit.	Existuje několik pohledů na realitu podle jednotlivých lidí.
Dohoda je dohoda.	Vztahy se vyvíjí.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce univerzální jsou Švédsko, USA, Irsko, nejvíce partikularistické jsou Jižní Korea, Tchaj-wan, Francie.

3.2.2. Kolektivismus versus individualismus

Další dimenze se zabývá rozdílem mezi tím, co chceme jako individuální osoba a tím, co chceme, když patříme do skupiny.

Individualisté jsou lidé, kteří se orientují především sami na sebe, kolektivisté jsou zaměřeni na společné cíle.

[68] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 45

Hlavní rozdíly jsou následovné:[69]

Individualismus	Kolektivismus
Častěji se užívá forma „já“.	Častěji se užívá forma „my“.
Závěrečná rozhodnutí učiněná zástupci.	Rozhodnutí delegována organizaci.
Lidé ideálně dosahují úspěchů sami a přebírají osobní odpovědnost.	Lidé ideálně dosahují úspěchů ve skupinách, což zahrnuje společnou odpovědnost.
Na dovolenou jezdí v párech, dokonce i sami.	Na dovolenou jezdí v organizovaných skupinách nebo s celou rodinou.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce individualistické jsou USA, Dánsko, Nizozemsko, nejméně potom Japonsko, Jižní Korea či Singapur.

3.2.3. Neutrální versus emocionální

Ve vztazích mezi lidmi hrají svou roli emoce i důvody. To, jestli dominují emoce či důvody bude záležet na tom, jestli je kultura spíše emoční nebo neutrální.

Neutrální kultury nevyjadřují svoje pocity a drží je v sobě, zatímco kultury emocionální své pocity vyjadřují smíchem, grimasy a gesty. V zemích neutrálních převládá racionální uvažování, zatímco v emocionálních zemích jsou pocity vyjadřovány hlasitě tak, aby je všichni zaznamenali.[70]

[69] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 61
[70] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 63

Hlavní rozdíly jsou následovné:[71]

Neutrální	Emocionální
Neodhalují, co si myslí nebo cítí.	Odhalují své myšlenky a pocity verbálně i neverbálně.
Mohou mít napětí ve tváří a držení těla.	Transparentně a expresivně pouští napětí.
Zadržené emoce občas vybuchnou.	Emoce vyjadřují lehce a vehementně.
Chladné a vyrovnané chování je obdivované.	Vášnivé a hrané vyjadřování emocí je obdivované.
Fyzický kontakt, gesta nebo projevy obličeje jsou obvykle tabu.	Doteky, gesta a silné projevy ve tváři jsou běžné.
Prohlášení jsou obvykle čtena monotónně.	Prohlášení jsou přednášena plynule a dramaticky.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce emocionální jsou Kuvajt, Egypt, Španělsko, naopak neutrální jsou asijské země jako Japonsko, Čína či Jižní Korea.

3.2.4. Specifická versus difuzní

Specifická a difuzní kultura je úzce spojena s tím, jak vyjadřujeme naše emoce při styku s ostatními lidmi a jak oddělujeme pracovní a osobní život.

V difuzních kulturách se pracovní a osobní život příliš nerozlišují, přenáší své vztahy z jedné oblasti do druhé, pro specifické kultury je typické oddělování osobního a pracovního života, mají široký veřejný prostor, do kterého si pouštějí ostatní osoby, ale dále již ne. Grafické zobrazení této skutečnosti je na obrázku číslo 3.

[71] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 70

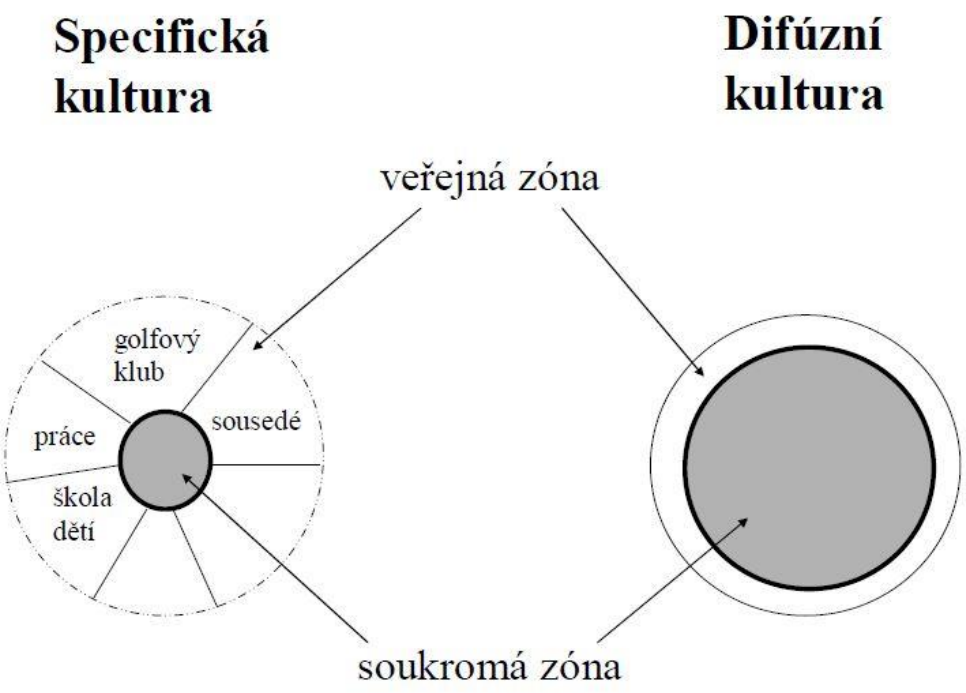
Hlavní rozdíly jsou následovné:[72]

Specifická	Difuzní
Jednají přímo k věci.	Jednají nepřímo, bez cíle.
Precizní, přímočaří, rozhodní a transparentní.	Nejednoznační, bez cíle, dokonce i nesrozumitelní.
Principy a pevné morální hodnoty jsou nezávislé na osobě.	Morálka závislá na osobě a kontextu.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce specifické jsou Nizozemsko, USA a Německo, difúzní jsou asijské země (Jižní Korea, Tchaj-wan či Japonsko).

Obr. 3: Specifická versus difuzní



Zdroj: KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 188

[72] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 90

3.2.5. Výkon versus přisuzování statusu

Dimenze je zaměřena na to, jak člověk získává status v dané kultuře. Status může být získaný na základě vlastních úspěchů, práce apod., čili status získaný, nebo na základě pohlaví, vzdělání apod., tedy se jedná o status přiřazený.[73]

Hlavní rozdíly jsou následovné:[74]

Výkon	Přisuzování statusu
Používání titulu jen, když je to relevantní k prokázání kompetence, kterou člověk má.	Rozsáhlé užívání titulů, především pokud objasňují status v organizaci.
Respektování nadřízených je založeno na tom, jak efektivně dělají svou práci a jaké mají znalosti.	Respektování nadřízených v hierarchii je vnímáno jako měřítko vazby k organizaci a její misi.
Většina senior manažerů je různého věku a pohlaví a mají prokazatelnou schopnost v dané práci.	Většina senior manažerů jsou muži středního věku a s kvalifikací danou vzděláním.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce zaměřeni na výkon jsou Irsko, USA či Velká Británie, na status poté asijské země jako Jižní Korea, Japonsko či Čína.

3.2.6. Sekvenční versus synchronní vnímání času

Tato dimenze se zabývá vztahem lidí k času, k tomu, jak je pro jednotlivé kultury důležitá minulost, budoucnost a současnost. Kultury, kde je čas vnímám sekvenčně, se věnují různým aktivitám odděleně, zatímco pro synchronní kultury je typické, že se jejich aktivity prolínají.[75]

[73] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 92
[74] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 105
[75] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 203-204

Hlavní rozdíly jsou následovné:[76]

Sekvenční	Synchronní
Dělají jen jednu aktivitu v daném čase	Dělají více aktivit v daném čase.
Čas je měřitelný a hmotný.	
Dodržují striktně schůzky: plánují je dopředu a nikdy netrvají déle.	Schůzky trvají různě dlouho a závisí na okolnostech.
Vztahy jsou všeobecně podřízeny plánu.	Plány jsou všeobecně podřízeny vztahům.
Silné preference pro další dodržování plánů.	Silné preference pro dodržování toho, co je spojeno se vztahy.

Pozn: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Země se sklonem k sekvenčnímu vnímání času jsou USA, Velká Británie či Německo. Synchronně vnímají čas Itálie, Španělsko, Francie, země Blízkého Východu.

3.2.7. Vnitřní versus vnější orientace

Poslední dimenze se zabývá vztahem člověka k přírodě a životnímu prostředí. Ve vnitřně orientovaných kulturách lidé věří, že mohou dění okolo sebe ovlivňovat, v externě orientovaných se lidé oddávají vnějšímu dění.[77]

[76] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 123

[77] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 206-207

Hlavní rozdíly jsou následovné:[78]

Vnitřní orientace	Vnější orientace
Často dominantní přístupy, které až hraničí s agresivitou vůči přírodě.	Většinou flexibilní přístup, ochota dělat kompromisy a zůstat v míru.
Konflikty a odolnost znamená uznání.	Harmonie a schopnost reagovat a citlivost jsou oceňovány.
Soustředí se na sebe, na funkci, na svou skupinu a svou organizaci.	Soustředí se na ostatní, což jsou zákazníci, partneři, kolegové.
Cítí se nepříjemně, pokud se vnější prostředí zdá být mimo jejich kontrolu nebo kompetence.	Cítí se příjemně ve vlnách, změnách a cyklech, které jsou přirozené.

Pozn.: Vlastní zpracování dle Trompenaarse.

Nejvíce vnitřně orientované jsou USA, Francie a Jižní Korea, nejvíce externě orientované potom Japonsko, Čína a Singapur.

3.3. Kulturní standardy dle A. Thomase

Kulturní standardy mohou být dle Alexendra Thomase definovány na základě následujících pěti ukazatelů:[79]

1) Kulturní standardy jsou formy vnímání, myšlenek posuzování a interakcí, které sdílí převážná většina členů specifické kultury, která považuje své chování za normální a typické.
2) Vlastní a cizí chování je přímé, regulované a soudíme ho podle základních kulturních standardů.
3) Kulturní standardy poskytují funkci pro bezproblémové zvládání dané situace a pro jednání s ostatními lidmi.
4) Existuje určitá tolerance v tom, jaké kulturní standardy jsou typické pro chování skupin lidí a jednotlivců.

[78] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331. s. 136
[79] THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation.* 2nd rev. ed. Göttingen: Vandenhoeck, 2010. ISBN 978-3-525-40327-3. s. 22

5) Způsoby chování, které převyšují tuto škálu, nemohou být přijímány příslušným kolektivem.

Kulturní standardy nám tedy popisují konkrétní normy chování určité skupiny lidí, které jsou touto skupinou přijímány a respektovány, daná kultura je považuje za normální a jsou běžnou součástí života dané kultury. Tyto standardy se stávají odlišnými ve chvíli, kdy se setkávají příslušníci dvou nebo více kultur a právě při konfrontaci dvou kultur můžeme tyto standardy identifikovat a zároveň je můžeme aplikovat pouze na tyto dvě kultury.[80]

Kulturní standardy odhalují tzv. *kritické interakční situace s cílem popsat, jaké kulturní rozdíly a zvláštní znaky v interkulturním setkávání působí*.[81] Při identifikaci kulturních standardů je dobré získat pro výzkum co nejrozšířenější spektrum dotazovaných, z různých oborů, zaměstnání apod. Při zjišťování kulturních standardů se dotazovaných ptáme, jaké se objevily nepříjemnosti a problémy při jednání s druhou kulturou a jak si toto chování vysvětlují. Jedná se tedy o typické a charakteristické chování jedné kultury z pohledu jiné. Takto zjištěné kulturní standardy nemůžeme používat na popis celé kultury, ale mohou nám pomoci odhalit určité typické rysy chování dané kultury a mohou nám pomoci se v dané kultuře orientovat a vysvětlit chování druhých.

Je potřeba si uvědomit, že kulturní standardy mohou být aplikovány jen na určitou specifickou oblast (např.: studium, řízení firmy). Kulturní standardy se zkoumají v určitý čas a v konkrétních situacích, takže nejsou všeobecným popisem jiné kultury, ale poukazují na normy chování, které jsou ve vztahu k naší kultuře vnímány jako jiné.[82] Kulturní standardy nelze zaměňovat s předsudky, které odrážejí postoje a názory vůči jiným kulturám. Kulturní standardy vycházejí ze systematického zkoumání a analýzy běžných situací. Na základě určitého počtu kulturních standardů nemůžeme druhou kulturu plně pochopit, ale mohou nám alespoň pomoci částečně pochopit určitá typická chování této kultury.

---

[80] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 34

[81] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 15

[82] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 17

3.4. Porovnání přístupů Thomase, Hofstedeho a Trompenaarse

Nyní srovnám a shrnu jednotlivé přístupy při zkoumání kultur, které jsem popsala výše. Porovnám obecně metodu kulturních standardů a dimenzí a poté porovnám dimenze Hofstedeho a Trompenaarse.

3.4.1. Kulturní standardy versus dimenze

- Kulturní standardy nám umožňují částečně pochopit danou kulturu, mohou se pro nás stát určitým návodem, jak řešit problémové situace při střetu s ostatními kulturami.
- Na druhou stranu jsou použitelné jen na určitou oblast jednání, jen pro porovnání dvou kultur a mohou být zaměňovány s předsudky.
- Výhodou kulturních dimenzí je fakt, že jsou použitelné na více kultur a vytváří skupiny kultur, které jsou si svým jednáním podobné. Umožňují snadné pochopení jednotlivých dimenzí.
- Nevýhodou ale je, že nepopisují konkrétní typické chování dané kultury a byly prováděny na relativně malém vzorku otázek.

3.4.2. Dimenze Hofstedeho versus Trompenaarse

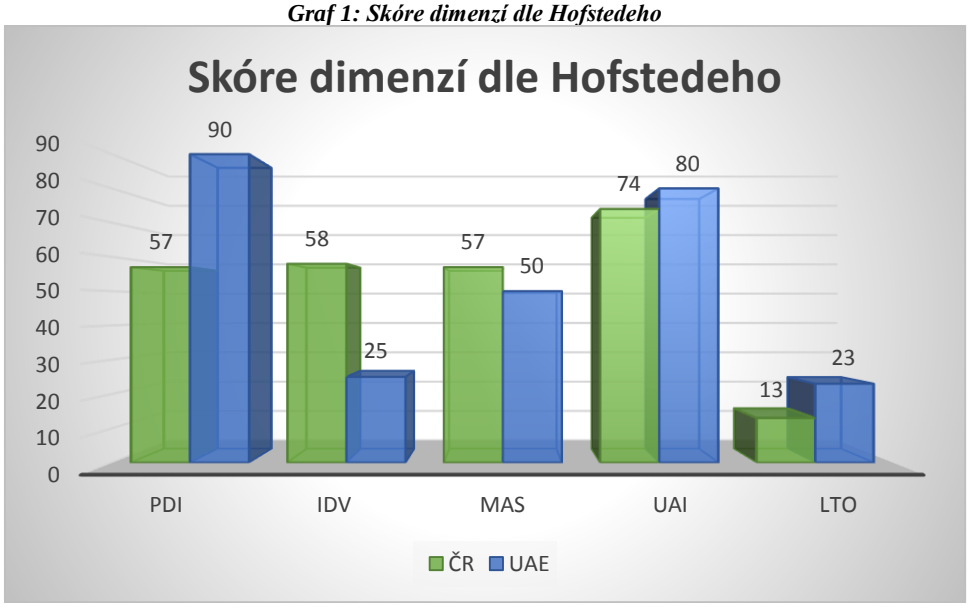
- Hofstede byl vůbec prvním, kdo s metodikou kulturních dimenzí přišel.
- Definoval pět základních kulturních dimenzí, výzkum prováděl na velkém vzorku zaměstnanců firmy IBM. Trompenaars definoval sedm dimenzí, které definoval mezi zaměstnanci středního a vyššího managementu.
- Na rozdíl od Trompenaarse analyzoval Hofstede pouze hodnoty spojené s prací, zatímco Trompenaars analyzoval i situace mimopracovní.
- Trompenaars do svých dimenzí přidal vztah k člověku a k přírodě, Hofstede zkoumal jen dimenze z pohledu mezilidských vztahů.

- Hofstede chápe jednotlivé hodnoty dimenzí jako absolutní, zatímco Trompenaars je chápe jako kontinuum, na němž se kultura pohybuje od jednoho pólu k druhému.[83]
- Trompenaars navíc přišel s procesem slaďování.
- Trompenaars při svém výzkumu vycházel z výzkumu Hosftedeho a prováděl ho o několik let později v jiné ekonomické i společenské situaci.

3.5. Aplikace kulturních dimenzí Hofstedeho: ČR a UAE

V následující kapitole porovnám jednotlivé hodnoty pro ČR a UAE. Budu vycházet z údajů, které jsem použila v kapitole týkající se Hofstedeho dimenzí. Jednotlivá data jsem čerpala z Hosftedeho knihy *Kultury a organizace lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití* a z internetových stránek *The Hosftede Centre*. V následujícím grafu jsou porovnány hodnoty jednotlivých dimenzí pro ČR s Arabské země.

Graf 1: Skóre dimenzí dle Hofstedeho



Zdroj: The Hofstede Centre. *United Arab Emirates.* [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html. Vlastní zpracování

[83] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., str. 43

PDI

UAE dosahují indexu 90, což je poměrně vysoké číslo. Znamená to tedy, že lidé v UAE přijímají velmi dobře rozdělení moci ve společnosti, společnost je velmi hierarchizovaná a podřízení velmi respektují nadřízené, děti naslouchají rodičům a starší lidé jsou zde uznáváni. Česká republika se pohybuje okolo středu stupnice a dosahuje skóre 57. I zde se projevuje hierarchie ve společnosti a přijímání nerovnosti, ale ne tak vysoké jako u Emirátů.

IDV

UAE mají skóre 25, odpovídá to kultuře, kde jsou lidé integrováni do skupin, které je provázejí celý život, ve skupině převládají kolektivní zájmy a v práci se zaměstnávají spíše rodinný příslušníci a i vztah na pracovišti odpovídá spíše rodinnému prostředí. Česká republika je kulturou spíše individualistickou, v práci jsou vztahy spíše funkční a lidé se starají především sami o sebe a svoji blízkou rodinu.

MAS

Česká republika i UAE jsou země maskulinní, země, kde jsou jasně odděleny sociální a rodové role. Emiráty dosahují skóre o něco nižší než ČR. Na pracovišti se dává důraz především na výsledky a většina žen v těchto kulturách nestojí o kariéru.

UAI

Češi i UAE mají vysoký index vyhýbání se nejistotě, přičemž Češi dosahují skóre 74 a arabské země 80. Tyto kultury potřebují jasně definovaná pravidla a lidé nemají rádi změny, které jim přináší nejistotu.

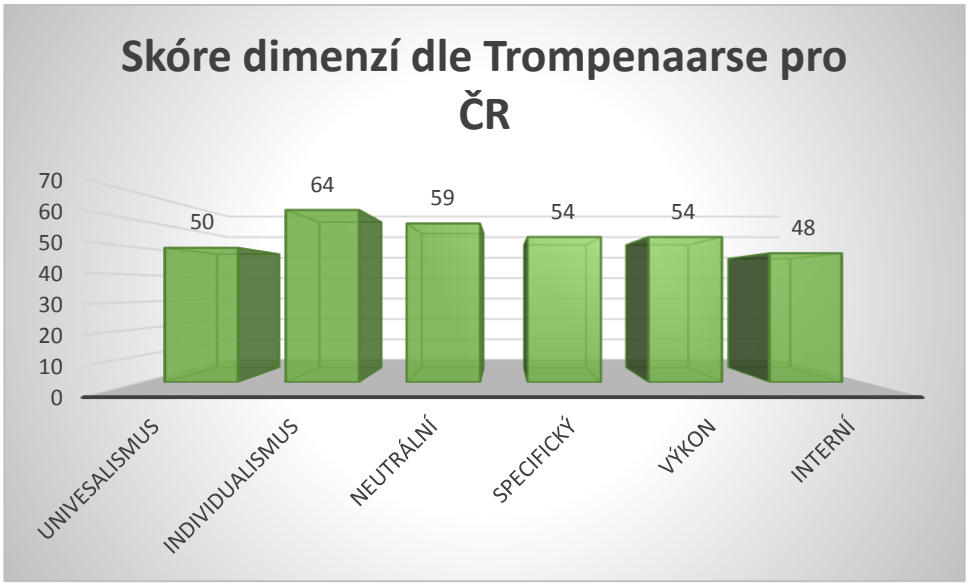
LTO

Obě kultury, jak Česká republika, tak arabské země, jsou krátkodobě orientované. Česká republika se skóre 13 je velmi krátkodobě orientovaná, arabské země dosahují indexu 23. Lidé se zaměřují hodně na minulost a současnost, ctí tradice a společenské závazky a řídí se krátkodobými výsledky.

3.6. Aplikace kulturních dimenzí Tropenaarse: ČR a arabské země

V následující kapitole nemohu srovnat přesné hodnoty jednotlivých dimenzí dle Trompenaarse. Údaje pro ČR jsou dostupné v práci *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem,* kterou zpracovala Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D. na základě vlastního výzkumu. Pro UAE jsou v knize Trompenaarse konkrétní hodnoty jen pro některé dimenze, proto by srovnání bylo neúplné. Kulturní dimenze tedy popíši jen slovně na základě zjištění dle různých zdrojů.

Graf 2: Skóre dimenzí dle Trompenaarse



Zdroj: KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská., s. 171-210. Vlastní tvorba

Universalismus versus partikularismus

Češi se nachází přesně na rozmezí mezi partikularistickou a universalistickou kulturou. Arabové jsou spíše partikularisté. Soustředí se více na vztahy než na pravidla. Velkou roli při jednání hraje to, kdo s kým jedná

Individualismus versus kolektivismus

Češi jsou spíše individualistická kultura, preferují osobní svobodu, jsou více soutěživí. Rozhodnutí dělají spíše zástupci dané firmy. Naopak Arabové jsou hodně kolektivistickými kulturami. Upřednostňují práci v kolektivu a společná rozhodnutí, vyjednávání je skupinové a zdlouhavé, většinou přijde na jednání velká skupina Arabů. Rodina je pro ně velmi významná.

Emocionální versus neutrální

Češi jsou spíše neutrální kulturou, i když se pohybují ve středu spektra. Lidé jsou zde vyrovnaní a své emoce příliš nedávají najevo, jen občas vybuchnou. Arabové jsou kultura emocionální. Emoce dávají silně najevo, dávají najevo verbálně i neverbálně, co si myslí. Jejich chování je horkokrevné, občas až dramatické.

Specifický versus difuzní

Česká republika je kulturou spíše specifickou, ale opět se pohybuje ve středu spektra. Češi jsou otevření a extrovertní, snadno otevřou svoji veřejnou zónu. Arobové jsou spíše difuzní. Jsou uzavření, pomaleji navazují vztahy, když si někoho pustí do své veřejné zóny, vstupují tím i do jejich zóny soukromé. Když už si ale vybudují vztahy, jsou to většinou vztahy a přátelství celoživotní.

Výkon versus přisuzování statusu

Češi jsou spíše orientováni na výkon, společenský status posuzují podle toho, co člověk dělá a jaké má výsledky. Arabové jsou orientování na status. Důležitou roli hraje věk, pohlaví, národnost, příslušnost k sociální třídě apod. Potrpí si na užívání titulů, manažeři jsou spíše muži středního věku.

Vnější versus vnitřní orientace

Česká republika se pohybuje na rozhraní mezi interní a externí orientací, spíše se blíží externí orientaci. Arabská kultura je také spíše externí. Mají flexibilnější přístup, jsou ochotni přistoupit na kompromis.

Sekvenční versus synchronní vnímání času

Arabové vnímají čas spíše synchronně. Dělají více aktivit současně, časový plán je podřízen vztahům, čas je pro ně neměřitelný. Česká republika nemá dle autorky rozlišeno sekvenční a synchronní vnímání času, ale chápe tuto dimenzi jako orientaci na minulost, přítomnost a budoucnost. Češi kladou největší důraz na budoucnost a nejmenší na minulost.

Praktická část

4. Spojené arabské emiráty

První kapitola praktické části diplomové práce se věnuje všeobecným informacím o Spojených arabských emirátech, o jejich ekonomické a politické situaci, dále o náboženství, které v této zemi hraje velkou roli, a o historii UAE, která nesahá příliš hluboko, ale výrazně ovlivnila další politický a ekonomický vývoj země. Tyto informace pomohu lépe pochopit místní kulturu.

4.1. Základní informace

4.1.1. Demografické a geografické údaje

Spojené arabské emiráty (Al-Imarát al-Arabíja al-Muttahida), anglicky The United States of Emirates, jsou složeny ze sedmi emirátů (Abu Dhabi, Dubaj, Sharjah, Ajman, Ra‘s al-Khaimah, Fujairah, Umm al-Quwain), z nichž největším emirátem a hlavním městem je Abu Dhabi. Žije zde 7,9 milionu obyvatel, z toho 2,8 milionu žije právě v Abu Dhabi. Dalšími velkými městy jsou Dubaj, Sharjah či Al Ain.

Do UAE, jak je známo, jezdí lidé především za prací, přistěhovalci zde tvoří až 90% místního obyvatelstva.[84] I z tohoto důvodu je zde ekonomicky činných 59% obyvatel. Vzhledem k vysokým životním nákladům převážná většina obyvatel po odchodu do penze zemi opouští. V zemi žije převaha mužů, což je dáno právě vysokou mírou imigrace za prací.

V zemi žije pouze 10% původního obyvatelstva, 15% tvoří Arabové (z Egypta, Jordánska, Súdánu, Libanonu apod.), 62% je tvořeno obyvateli asijských zemí

[84] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/

(především Filipín, Indie a Pákistánu), 8% tvoří Íránci a 5% tvoří obyvatelé vyspělých zemí.[85]

V Emirátech je víkend v pátek a sobotu, v neděli se zde chodí do práce. Na to je třeba brát ohled především při domlouvání pracovních schůzek. Obchodní centra a supermarkety mají obvyklou otevírací dobu do 23 hodin. Je to dáno také tím, že cca od března do října jsou zde velká horka a vlhko, takže lidé nevycházejí ze svých klimatizovaných kanceláří a domů, dokud venku svítí slunce, a do obchodů se vydávají až v pozdějších hodinách. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že nákupní centra jsou nejvíce plná okolo desáté hodiny večerní, o víkendech se zde většinou nedá ani projít.

4.1.2. Ekonomika

Jak asi většina lidí ví, UAE jdou zemí bohatou, jednou z nejrychleji rozvíjejících se ekonomik světa. HDP na obyvatele v této zemi dosáhlo v roce 2013 69 800 USD[86] (pro porovnání, ČR dosáhla ve stejném roce HDP/obyvatele 21 919). Stabilní ekonomický růst je dán především zvyšující se cenou ropy v minulých letech. Na rozdíl od sousedních zemí ale nejsou Emiráty zcela závislé na těžbě ropy, podílí se asi jen 30% na tvorbě HDP, průmyslová výroba má podíl 16%, turistický ruch z 14%, dále se na HDP podílí obchod, stavebnictví, doprava či bankovnictví a finance.[87] Ekonomická krize se projevila i zde, především v Dubaji, která byla zadlužená. V minulých letech došlo ale i zde k ekonomickému oživení. Nejvíce se na HDP země podílí Abu Dhabi 60% a Dubaj 30%.[88]

Zajímavostí je, že v zemi se neplatí žádné daně státu.

---

[85] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty

[86] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty. Ekonomická charakteristika země.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

[87] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty. Ekonomická charakteristika země.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

[88] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty. Ekonomická charakteristika země.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

4.1.3. Politika

Spojené Arabské Emiráty jsou konstituční federací sedmi emirátů, která byla oficiálně vytvořena v roce 1971. V čele Spojených Arabských Emirátů stojí od roku 2004prezident Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahyan. Dle ústavy může být prezidentem zvolen vždy jen vládce Abu Dhabi.[89]

Zákonodárným orgánem je nejvyšší rada vládců, která je složena z vládců jednotlivých emirátů, výkonným orgánem je vláda, poradním orgánem je federální národní rada, která je složena ze 40 zástupců ze všech sedmi emirátů, nemá žádné exkluzivní ani legislativní pravomoci. Členové se částečně volí a částečně jsou jmenováni vládci jednotlivých emirátů.[90]

Systém voleb zde neexistuje, jmenování se děje jen na základě rodové příslušnosti. Jednotlivé emiráty vedou vládnoucí rodiny.

4.1.4. Náboženství

Náboženství hraje v této zemi významnou roli. Náboženstvím v této zemi je islám. Kromě islámu je zde ale povoleno vyzznávat i jiná náboženství jako jsou Hinduismus či křesťanství. Náboženství zde ovlivňuje běžný i pracovní život. Arabové se několikrát denně modlí, ve všech veřejných budovách jsou tzv. „prayer rooms“.

Asi nejvýznamnějším svátkem je ramadán. V tomto období dochází k poklesu pracovní morálky, nedoporučuje se v tomto období si domlouvat žádné důležité pracovní schůzky. Většina obchodů má v tomto období zavřeno. Na veřejnosti je zakázáno konzumovat jídlo, pít či kouřit. Toto se vyžaduje i od cizinců.

S náboženstvím souvisí i vhodné oblečení. Ženy by měly nosit kalhoty pod kolena, na některých místech se požadují i zahalená ramena, do mešit se dokonce musí jít v abayatu (což je oblek, který nosí muslimky) a přes hlavu je potřeba mít šátek, aby nebyly vidět

---

[89] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Spojené Arabské Emiráty. Vnitropolitická charakteristika. [online]. [cit. 2015-02-12] Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

[90] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Spojené Arabské Emiráty. Vnitropolitická charakteristika. [online]. [cit. 2015-02-12] Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

vlasy. Muži mohou chodit v kratších kalhotách, ale do některých budov či mešit se po nich vyžadují kalhoty pod kolena. Místní muži nosí bílý oblek zvaný dišdaša (dish-dasha), ženy nosí výše zmiňovaný abayat a přes hlavu šátek zvaný shella. Pro ženy turistky zde nejsou tak přísná pravidla jako v jiných arabských zemích, na pláži nebo u domů u bazénů se může chodit běžně v bikinách, některé ženy nosí i kraťasy či minisukně. Není to zde zakázáno, ale není to úplně vhodné a místní lidé se na vás budou koukat „zkrz prsty".

V této zemi nenajdete v obchodech alkoholické nápoje ani vepřové maso. Alkoholické nápoje se dají koupit ve speciálních obchodech, kde musíte mít zvláštní povolení, či v barech nebo hotelích, kde si za ně ale velmi připlatíte.

4.1.5. Vzdělávání

V SAE je povinná školní docházka do dvanácti let. V zemi existuje několik středních škol i univerzit. Na univerzitách studují muži i ženy. Systém vzdělávání je arabský nebo americký, ale i indický. Specializace zde existují technického, zemědělského i ekonomického zaměření.

4.1.6. Pracovní prostředí

Pro pracovní povolení do SAE je většinou potřeba souhlas ministerstva práce a je vydáváno na tři roky na určitou pracovní pozici. Po třech letech se dá toto povolení obnovit.

Běžná pracovní doba je zde 8 hodin denně, 5 či 6 dní v týdnu. V Emirátech se slaví deset státních svátků v roce. Kromě Abu Dhabi zde neexistuje zákonné zdravotní pojištění a obyvatelé si zdravotní péči musí hradit sami.[91]

Zajímavé je postavení žen v práci. SAE jsou nejotevřenější zemí Perského zálivu. Pracuje zde 59% žen.[92] Toto zvyšující se procento vysvětluje především fakt, že se zlepšil vzdělávací systém, a také to, že se změnil pohled lidí na práci žen mimo domov. V SAE pracují ženy i na vysokých manažerských pozicích.

---

[91] Web o Dubaji, Abu Dhabi, Fujairahu a dalších Emirátech. *Spojené Arabské Emiráty. Pracovní právo.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo

[92] SHALLAL, Musa. *Job satisfaction among women in the united arab emirates*. Journal of International Women's Studies, 12(3), s. 114-134.

V minulém roce došlo ke zrušení vízové povinnosti pro české turisty do SAE. Víza se dostávají přímo na letišti a již není potřeba předchozí povolení. Tato víza platí na jeden měsíc, případně se dají prodloužit až na tři měsíce.

4.2. Historie

Samotná historie SAE nesahá velmi hluboko. První obyvatelé obývali toto území již 4000 let př. n. l. Později se zde začal rozvíjet i mezinárodní obchod a začal se zde šířit islám. Islám se sem donesl díky arabskému vůdci Amr bin Al-As.[93] S příchodem Islámu začalo toto území prosperovat a území Perského zálivu ze stalo hlavním přístavem.

V 16. století zde vládu převzali Portugalci, Otomanská říše a především Velká Británie, která měla kontrolu nad místním pobřežím. Počátkem 19. století se zde začaly lovit perly a celková místní životní úroveň se zvýšila. Po druhé světové válce ale vláda Indie uvalila na vývoz perel z Perského zálivu vysoké daně, které vedly k úpadku odvětví.[94]

Začátkem 20. století se zde začala těžit ropa, což vedlo ke zbohatnutí celé oblasti. V roce 1930 byla založena první ropná společnost v Abu Dhabi, v roce 1962 zahájila vývoz.

V roce 1968 se konalo první jednání mezi Sheikem Zayed a bin Sultan Al Nahyan a H. H. Sheikhem Rashid bin Saeed Al Maktoum, které vedlo k založení společné federace, cožobyvatelé tohoto území vždy chtěli. V únoru se pak konalo setkání vládců jednotlivých emirátů, na které je pozvali vládci Abu Dhabi a Dubaje. Na tomto setkání se rozhodlo o vytvoření společné federace.

V prosinci v roce 1971 se konalo další setkání vládců jednotlivých emirátů. Jako odpověď na přání obyvatel jednotlivých emirátů se tento den stal historickým momentem Spojených arabských emirátů ─ SAE se staly nezávislými státem a součástí arabského světa.[95] Šejkové šesti emirátů se ještě téhož roku dohodli a vytvořili společenství Spojených arabských emirátů. Ras al-Khaimah se přidal až následující rok. H. H. Sheikh Zayed bin Sultan se stal prezidentem země a H. H. Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum

[93] The official portal of United Arab Emirates. *History of the Country and Establishment of the Union*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://government.ae/en/web/guest/uae-history
[94] Dubaj.cz. Něco málo z historie Spojených Arabských Emirátů. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.dubaj.cz/o-dubaji/historie/
[95] The official portal of United Arab Emirates. *History of the Country and Establishment of the Union*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://government.ae/en/web/guest/uae-history

se stal viceprezidentem. S postupným zvyšujícím se vývozem ropy začala země bohatnout a začaly se stavět školy, zdravotnická zařízení i infrastruktura.

Zajímavostí je, že po útocích 11. září 2001 byly SAE identifikovány jako hlavní finanční centrum pro transfer peněz teroristům, z nichž dva byli národnosti SAE. SAE navázaly okamžitou spolupráci se Spojenými státy a všechny účty zmrazily. SAE podporovaly invazi do Afganistánu i do Iráku, čím podpořily globální válku proti terorismu.[96]

4.3. Arabská kultura

V dnešní době je arabská kultura velmi probíraným tématem. V souvislosti s nedávnými teroristickými útoky z řad stoupenců Islámského státu se stále více mluví o Arabech a islámu. Drtivá většina evropských obyvatel je odsuzuje, chodí na nejrůznější demonstrace proti islámu, veřejně se baví o tom, že Arabové jsou „špína“. Většina z nich se ale pravděpodobně nikdy o arabskou kulturu, potažmo o islám nezajímala, nezná hodnoty těchto lidí a neví o nich nic. Drtivá většina z nich se v životě ani s žádným Arabem nesetkala. Jsou jen ovlivněni médii a teroristy. V následující kapitole nastíním základní prvky Islámu a utvořím ucelený pohled na arabskou kulturu.

Arabská kultura sahá hluboko do historie. Vždyť Egypt je jednou z nejstarších zemí světa. Arabská kultura, to ale nejsou jen Egypt či Tunis. Od Atlantického oceánu, přes Maroko, Omán až po Indický oceán, to vše je arabský svět, který se skládá z 25 zemí. Některé Arabské země se v geografické terminologii označují jako Blízký Východ. Jedná se o syrsko-palestinskou oblast, Egypt a Irák. Širší pojem Blízkého Východu se vztahuje i na země Zálivu.[97]

Dříve bývali Arabové kočovnými kmeny, v čele těchto kmenů stál šejk, což je kmenový stařešina. Důležitou osobností je Muhammad, ten je muslimy považován za Božího proroka, který sjednotil Araby a vytvořil z nich náboženskou obec. Pak přišly kalifáty s kalifem, což byla nejvyšší světská a zároveň náboženská autorita. Ty trvaly do

[96] Dubaj.cz. Něco málo z historie Spojených Arabských Emirátů. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.dubaj.cz/o-dubaji/historie/
[97] KHIDAYER, Emíre. *Arabský svět - jiná planeta?*. Praha: Mladá fronta, 2011, ISBN 978-802-0424-952. s. 14

novověku.[98] Poté se za pomoci Britů a Francouzů vytvořily jednotlivé samostatné arabské státy.

Ženy jsou podle islámu individua, která potřebují specifická práva, mezi než patří právo na život, právo učit se, právo vydělávat, právo vlastnit majetek, právo vybrat si manžela, právo být manželka, právo na to, aby s nimi bylo jednáno spravedlivě, právo na dědictví.[99] Většinou je to, jak se ženy v jednotlivých arabských zemích oblékají, odrazem místní kultury. Ženy si samy v době dospívání vybírají, jestli se budou zahalovat či nikoliv. Většinou se zahalují, protože je to tradice rodiny, nikdo je do toho ale nenutí. Většina arabských žen chodí oblékaná v běžném oblečení v dlouhých kalhotách a triku s dlouhým rukávem, přes vlasy mají šátek, aby cizí muž neviděl jejich vlasy. Doma mohou chodit běžné oblečené bez šátku.

Již dávno tomu není tak, že v arabské kultuře jsou rozvody či sňatky s ženami jiné národnosti tabu. Současný premiér a viceprezident SAE Šajch Muhammad bin Rášid Ál Maktúm je již podruhé ženatý a za ženu si vzal dceru bývalého jordánského krále, ženu z lidu, emancipovanou a vzdělanou, která se se svým mužem běžně objevuje na veřejných setkáních či v televizi, dokonce byl o ní natočen i film. Toto se stalo přelomem v historii SAE a společnost se začala zpřístupňovat i ženám vládců.[100] Manželky vládců patří plnohodnotně k reprezentaci země, běžně se objevují na veřejných akcích či při oficiálních zahraničních návštěvách.

I když se v posledních letech zvýšil počet pracujících žen v arabském světě, stále je zde cítit velký rozdíl mezi jednotlivými skupinami lidí. V arabským zemích je silná úcta k tradicím a zvyklostem, což je samozřejmě ovlivněno i místní vírou. Arabové věří, že velká část jejich života je ovlivňována osudem. Arabové se považují za štědré, lidské, zdvořilé a loajální.[101] Naopak většině světa se jejich chování zdá těžko pochopitelné. Při mém prvním setkání s arabskou kulturou, konkrétně s rodinou manžela mé sestřenice, v Káhiře, jsem ve svých 15 letech byla opravdu v šoku. O několik let později, o něco více

---

[98] KHIDAYER, Emíre. *Arabský svět - jiná planeta?*. Praha: Mladá fronta, 2011, ISBN 978-802-0424-952. s. 15

[99] Discover Islam. *Why is the family so important to Muslims*? [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.discoverislam.com/poster.asp?poster=DIP2004_27&page=1

[100] KHIDAYER, Emíre. *Arabský svět - jiná planeta?*. Praha: Mladá fronta, 2011, ISBN 978-802-0424-952. s. 18

[101] SARKISYAN, Inna. *Obchodní jednání III. - Arabové*. Dům financí.cz [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://dumfinanci.cz/clanky/129-obchodni-jednani-iii-arabove/

vzdělaná a lépe se orientující v mezinárodní sféře, jsem při příletu do emirátů brala jejich chování takové, jaké je.

Muslimové všeobecně velmi pečují o starší osoby. Není vůbec neobvyklé, když žijí pohromadě děti, rodiče i prarodiče a mladší pečují o ty starší. Je zcela běžné, že děti finančně zabezpečují své rodiče ve chvíli, kdy odejdou do penze nebo přijdou o práci.

Pro Araby je velmi důležitá rodina. Většina obyvatel Západu se domnívá, že arabské ženy nemají žádná práva a nemohou si vést svůj život tak, jak chtějí ony. To už ale dávno není pravdou, toto se většinou odehrává pouze v některých zemích, jako je například Saudská Arábie. V tradičním islámském světě je zakázán sex před svatbou, muž je hlava rodiny, který musí zabezpečit blahobyt pro celou rodinu.[102] V arabském světe je povolena bigamie, ale jen za podmínky, že se muž o všechny své ženy a rodiny postará stejně a je schopen je zabezpečit. Zajímavý je i výběr budoucího manžela pro ženu. V tradičních islámských státech muž po tom, co si ženu vybere, musí jít poprosit o její ruku otce. Otec, pokud se mu muž líbí, se prvně poradí s dcerou. Dcera může samozřejmě muže odmítnout, pokud se jí nelíbí. Pokud se jí líbí, dojde k zásnubám. Zásnuby jsou veliká slavnost, kde se sejde celá rodina. Až po zásnubách si může žena s mužem začít telefonovat, občas mohou jít na kávu. V arabském světě se všeobecně nesmí muž a žena držet za ruku, sahat na sebe nebo se líbat na veřejnosti, pokud nejsou svoji.

Většina z nás už někdy okusila arabské jídlo či nápoj, aniž by si uvědomila, odkud vlastně pochází. Většina z nás začíná své ráno kávou, která je tradičním nápojem Blízkého Východu. Dip humus nebo arabské placky, pokrm musaka, rýže se sušeným ovocem, to vše patří do tradiční arabské kuchyně. V koránu jsou jasně dané instrukce, jak má být jídlo připravováno, která zvířata se nesmí jít a že vepřové maso je úplně zakázáno a pokud muslim něco z těchto pokrmů sní, může boha Alláha poprosit o odpuštění.[103]

Arabské kultury jsou kolektivní, pokud se dostaneme někdy k obchodnímu jednání s Araby, budeme pravděpodobně jednat s celým týmem, ne s jednotlivcem. Velmi výrazný je blízký osobní kontakt, který může být západním národnostem až nepříjemný, mohou se nás i dotýkat. Arabové velmi gestikulují a mluví hlasitě, nám se může až zdát,

---

[102] www.eHow.com. Arabic customs & traditions [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.ehow.com/list_5792287_arabic-customs-traditions.html#page=0.

[103] www.eHow.com. *Arabic customs & traditions* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.ehow.com/list_5792287_arabic-customs-traditions.html#page=0.

že si mezi sebou nadávají. Svými gesty vyjadřují konkrétní postoje. Například pohyb hlavy dozadu a brady dopředu, znamená „Ne“, zatímco souhlas bývá vyjádřen pohybem hlavy do strany.[104] I to je jeden z důvodů, proč je dobré těmto gestům rozumět, ale radši je nepoužívat.

Čas je v arabském světě relativní veličina, nemá pro Araby takový význam jako v západní kultuře. Málokdy se dodržuje, je zcela běžné, že sice existují jízdní řády pro městskou dopravu, ale málokdy se stane, že v tento čas autobus jede. V SAE je tato situace o něco lepší a autobusy jezdí většinou téměř na čas, doktoři objednávají na konkrétní čas, ale to je pravděpodobně dáno především multikulturním prostředím. Obchodní jednání bývají dlouhá, přerušovaná a nedochvilnost je potřeba brát jako samozřejmost.

Při charakteristice arabské kultury je nezbytné charakterizovat jejich náboženství, protože to nejvíce ovlivňuje jejich chování, hodnoty a postoje. Náboženstvím v arabském světě je islám, posvátnou knihou je Korán. Islám obsahuje pět pilířů, které jsou základními stavebními kameny života každého muslima a zahrnují následujících pět článků: vyznání víry, modlitbu, zakáh, půst v době Ramadánu a pouť do Mekky.[105]

a) Šamadah (vyznání víry)

Šamahad zní následovně: „*Není boha kromě Boha a Mohammed je Jeho posel*.“[106] Toto rčení musí vyslovit každý věřící. Slovo Bůh v sobě zahrnuje vše, co vede lidi k tomu, aby uctívali svého Pravého Stvořitele. V arabštině zní modlitba „*lá iláha illa-Lláh, Muhammadun rasúlu’Lláh.“*[107] Mohammed je posel, člověk jako my, který k nám dostal náboženské poslání.

b) Saláh (modlitba)

Al-saláh je název předepsané povinné modlitby, kterou Arabové pětkrát denně přednáší. Modlitba spojuje modlícího se s Bohem. Modlitby obvykle vedou učení lidé, protože

[104] SARKISYAN, Inna. *Obchodní jednání III. - Arabové*. Dům financí.cz [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://dumfinanci.cz/clanky/129-obchodni-jednani-iii-arabove/
[105] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam/.
[106] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam
[107] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam

v islámu neexistuje náboženská hierarchie nebo kněží, kteří by modlitby přednášeli. Tito lidé jsou dostatečně nábožensky vzdělaní a znají určité pasáže z koránu. Součástí všech pěti předepsaných modliteb je i recitace části koránu. Modlitby jsou přednášeny v arabštině, ale osobní prosby věřících mohou být recitované v mateřském jazyce. Modlitby se konají po svítání, v poledne, mezi polednem a západem slunce, po západě slunce a po setmění.[108] K modlitbám jsou věřící většinou vyzývány prostřednictvím zvláštním zvuků, které se šíří celým městem. Modlit se mohou muslimové kdekoliv, ve většině budov jsou „prayer room“, neboli modlitebny, nejlepší je samozřejmě modlit se v mešitě.

c) Zakáh

Al-zakah je jedním z nejdůležitějších pilířů islámu. V islámu platí zásada, že vše, co se nachází v nebi a na zemi, patří bohu. Z toho vyplývá, že vše, co je na zemi, je lidem pouze svěřeno do opatrovnictví. Zakáh znamená „očištění se“ nebo „růst“.[109] Očistit pro muslimy znamená, že věnují část svého majetku chudým a nemohoucím. Konkrétní částku si každý vypočítává sám. Muslimové dávají většinou více ve formě almužny. Prorok dokonce prohlásil, že i úsměv je forma almužny.[110]

d) Půst

As-sijám znamená, že každoročně v čase ramadánu, musí muslimové dodržovat od úsvitu až do západu slunce půst. Půst znamená, že v této době nesmí jíst, pít ani mít pohlavní styk. Chudí, staří lidé či těhotné ženy mohou půst přerušit a vynahradit si ho později. Děti obvykle půst a modlitby začínají dodržovat až v pozdějším věku. Půst je pro muslimy proces očišťování.

e) Pouť do Mekky

Al-hadždž je každoroční pouť do Mekky. Ta je povinná pouze pro jedince, kteří to zvládnou fyzicky a mohou si ji finančně dovolit. Do Mekky se každoročně vydá až tři miliony lidí z různých koutů světa, což umožní se navzájem poznat. Pouť začíná

---

[108] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam
[109] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam
[110] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam

začátkem dvanáctého měsíce islámského kalendáře, který je lunární, takže pokaždé připadne na jiné období. Všichni mají při pouti do Mekky stejné oblečení, tzv. ihrám (dva kusy bílých šatů), což zbavuje všechny společenských rozdílů a všichni jsou si před bohem rovni.[111] Celá pouť zahrnuje několik obřadů, které mají počátek hluboko v historii. Zahrnují obcházení Kaby, symbolické kamenování satana, scházení se mezi pohořími Safá a Marwa. Po té se všichni poutníci sejdou na planině Arafa, kde se společně modlí za boží odpuštění.[112] Dnes je všem poutníkům v době poutě poskytována zdravotní péče, pitná voda a doprava, ale i přesto dochází k četným úmrtím, které jsou způsobena především nedisciplinovaností poutníků.

[111] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam
[112] Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam

5. Výzkum

V této kapitole praktické části mé diplomové práce popíši metodologii výzkumu, jak probíhaly jednotlivé rozhovory, jaký byl vzorek respondentů, jejich věková struktura, zda jsou v SAE zaměstnáni či na mateřské dovolené, jak dlouho zde žijí, a dále interpretuji zjištěné kulturní standardy a porovnám své výsledky s teoretickými východisky.

Výzkum má několik omezení. Ve Spojených arabských emirátech žije několik národností a různí Arabové (Egypťané, Libanonci, Syřané, Emiráťani atd.) a nedají se všichni generalizovat. Dalším problémem je fakt, že dotazovaní často nevěděli, s jakým Arabem se vlastně setkali, pokud s ním nebyli v dlouhodobějším kontaktu. Dalším omezením je to, že SAE jsou velmi vyspělou a kosmopolitní zemí, takže život zde se nedá srovnávat s životem v jiných arabských zemích, jako je například Saudská Arábie. Tato diplomová práce je zaměřena pouze na Araby žijící v SAE, tudíž výsledky nemohou být aplikovatelné na všechny Araby ve světě. Dalším omezením je malý vzorek respondentů. Podle Alexandra Thomase může zkušený tazatel získat všechny důležité typy incidentů již po 12 rozhovorech, ale až po 25 rozhovorech je tazatel schopen identifikovat všechny nejdůležitější incidenty.[113] V mé diplomové se podařilo k rozhovorům získat 15 respondentů.

5.1. Metodologie výzkumu

Výzkum kulturních standardů probíhal na základě metodologie Alexandra Thomase hloubkovými rozhovory, kdy jsem zjišťovala jednotlivé kritické situace, které respondenti zažili. Respondenty byli pouze Češi, kteří v Emirátech nějakou dobu pobývali. Rozhovory probíhaly od 18. do 28. února 2015 především v brzkých ranních nebo večerních hodinách vzhledem k časovému posunu v Emirátech, a všechny rozhovory se uskutečnily přes Skype, neboť respondenti v SAE stále žijí. Rozhovory trvaly 20-60 minut. Většina respondentů si nepřála, abych používala jejich jména, takže budou používány symboly, např. pan S, či paní Y.

[113] Fink, Gerhard and Kölling, Marcus and Neyer, Anne-Katrin, *The cultural standard method*. EI Working Papers / Europainstitut, 62. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna. [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z www: :http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf

Respondenty jsem předem kontaktovala a požádala je, aby si vzpomněli na nějaké konfliktní a kritické situace při chování Arabů, které zažili při svém pobytu v SAE a které neočekávali. Na začátku každého rozhovoru jsem pak jednotlivým respondentům vysvětlila, o čem má diplomová práce je, jak probíhá metodika zjišťování kulturních standardů a co to kulturní standardy jsou. Dále následovaly otázky:

1. „Jak dlouho jste pobýval(a) nebo žil(a) v UAE?“
2. „Za jakým účelem jste do UAE jel(a)?“
3. „Bavil(a) jste se v rámci svého pobytu s Araby?“
4. „Vzpomenete si na situaci, ve které Vás chování Arabů překvapilo? Nebo Vám připadlo odlišné od chování Čechů?“

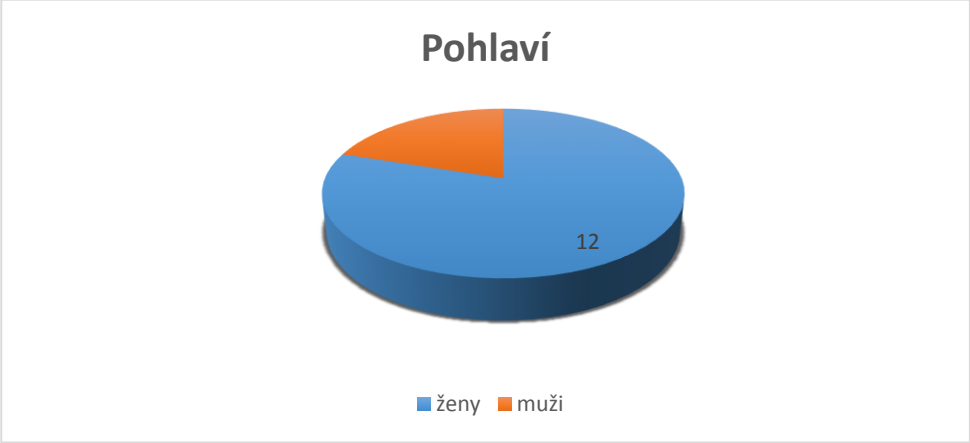
Respondentům jsem nechala prostor, aby se o daných situacích sami rozpovídali. Většinou na všechny mé další připravené otázky sami odpověděli. Pokud ne, pokládala jsem jim další doplňující otázky:

5. „Jakou jste očekával(a) od Araba reakci?“
6. „Jak jste se v dané situaci zachoval(a)? Přizpůsobil(a) jste nějak svoje chování?
7. „Čím si toto chování vysvětlujete?“
8. Zažil(a) jste podobnou zkušenost častěji??
9. „Ovlivnilo to Váš pohled na Araby?“

5.2. Vzorek respondentů

Výzkumu se účastnilo 15 respondentů, z nichž všichni žijí v Emirátech několik let, takže už mohou na místní kulturu nahlížet kriticky. Respondenti byli ve věku 25-45 let. Mezi respondenty byli 3 muži a 12 žen.

Graf 3: Pohlaví respondentů



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě výzkumu

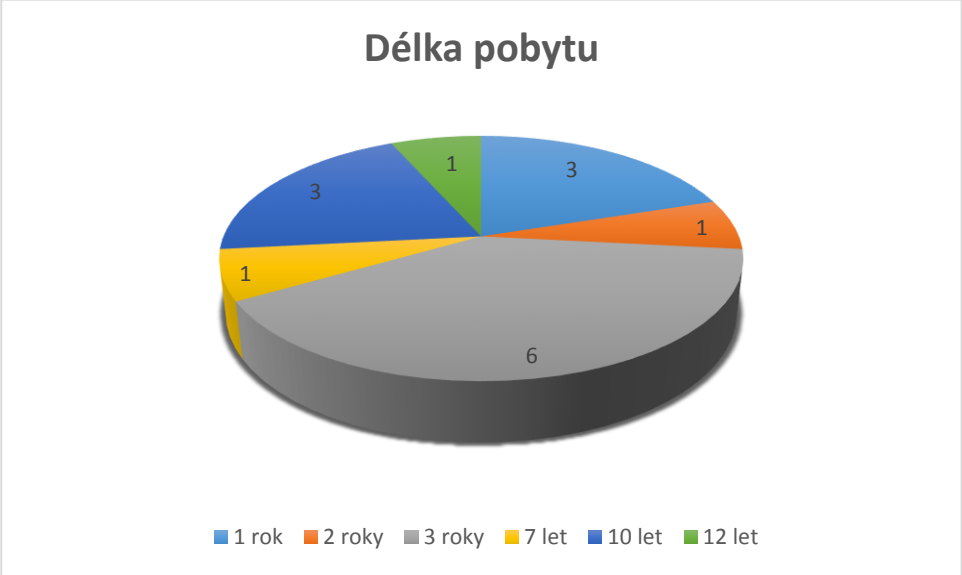
4 ženy jsou zde na mateřské dovolené, 2 ženy jsou zde s manželem a nepracují, zbylí respondenti zde podnikají nebo pracují v mezinárodních firmách, školách či zdravotnických zařízeních

Graf 4: Zaměstnání respondentů

Zdroj: Zpracováno autorskou na základě výzkumu

Dotazovaní zde žijí 1 rok až 12 let. Všichni respondenti zde stále žijí, a to buď v Emirátu Dubaj, nebo Abu Dhabi.

Graf 5: Délka pobytu respondentů



Zdroj: zpracováno autorskou na základě výzkumu

5.3. Interpretace výsledků výzkumu

Na základě hloubkových rozhovorů byly zjištěny jednotlivé kritické události, ke kterým docházelo nejčastěji, a na základě těchto kritických událostí byly identifikovány následující kulturní standardy:

1. Důležitost rodiny
2. Zaměření na status
3. Pracovitost
4. Gentlemani
5. Pracující ženy
6. Význam přátelských vztahů
7. Čas je relativní
8. Horkokrevnost a výbušnost
9. Pocit nadřazenosti ostatním kulturám
10. Velkorysost
11. Hierarchie
12. Orientace na Západ
13. Důležitost vzhledu a ukazování svého bohatství

14. Panovačné ženy
15. Moderní otroctví
16. Silný vztah k náboženství
17. Odlišné oblékání
18. Dodržování pravidel
19. Prolhanost

5.3.1. Důležitost rodiny

Pro Araby je rodina velmi důležitá, projevuje se to jak na veřejnosti při běžném chování, tak v pracovním životě. Je to dáno nejen vírou, ale i výchovou. Matka je v rodině nejdůležitější člen, vybírá budoucí nevěstu synovi, schvaluje ženicha své dceři. Stará se o domácnost, o děti, o manžela, ale již není výjimkou, že žena pracuje.

Většina respondentů se tohoto rozdílu všimla. Zatímco u nás, v České republice, se za rodinu považuje především nejužší část rodiny, pro Araby jsou rodina nejvzdálenější strýčkové či tety a je zcela běžné, že nepotřebují ani další přátelé, neboť se stýkají jen v rámci celé velké rodiny. Rozdíly jsou pak i ve výchově dětí. Zatímco v Česku má vše svůj řád a děti jsou vychovávány poměrně přísně, Arabové dávají dětem velký prostor. Neexistuje zde, aby rodiče své děti uhodili, častokrát je ani neokřiknou.

Paní X popisuje vztah Arabů k rodině následovně: *„Rodina je to nejdůležitější, rodiče pro děti udělají všechno, děti se zase starají o tu starší generaci, je to tu dost cítit. Na ulici můžeš vidět, jak ten Emiráťan vyndá z auta babičku a odveze jí na tom vozíčku až do restaurace, i když by si mohl zaplatit Filipínku, co to za něj udělá, to se u nás nevidí. U nás lidi kritizují islám, ale oni v podstatě uznávají tu rodinu jako základ společenství, což by se mělo uznávat i v Evropě, kde to ale v podstatě mizí.“* A dále dodává: *„Standard té rodiny je jasně charakterizovanej a skutečně, i když mají třeba postižený děti, tak nemají možnost se jich vzdát, musejí se o ně starat a starají se o ně hrozně hezky.“*

Arabové mají všeobecně velmi kladný vztah k dětem. To se ale může odrážet i v tom, že na nás potom jejich děti působí až nevychovaně. Lucka byla velmi příjemně překvapena vztahem Arabů k dětem: *„Velmi mile mě překvapil jejich vztah k dětem, a to i k cizím. Když jedeme po ulici, tak hlavně chlapi, ale i ženy, se snaží s mojí malou dcerou navázat*

komunikaci, to je docela příjemný“. Dodává: *„Když jdeš někam do restaurace nebo do kavárny a to dítě ti brečí, nikdo se na tebe nekouká a neříká si: ‚Jako, co děláš, proč jdeš do restaurace s brečícím dítětem?‘, ale všichni se snaží to dítě rozesmát a staví se k tomu tak, že je to hrozně přirozený.“* Paní Y svojí zkušenost popisuje následovně: *„Jsou strašně přátelští k dětem, to teda klobouk dolů, opravdu, ženský, chlapi, mladí, staří. Život s dětma v Dubaji je prostě super. Malý děti brečí, v Česku už by se na tebe někdo díval škaredejma očima, tady nikdy nikdo v životě.“* Jak popisuje Lenka, jejich vztah k dětem je velmi pozitivní: *„Většinou je kontakt přes děti, jednou seděla arabská rodina u stolu a chtěli mě pustit k bližšímu stolu k dětskému koutku, abych byla blíže dětem. Většinou je tady ten kontakt přes děti“*. Má ale i nepříjemnou zkušenost právě s výchovou: *„Arabský děti dělaj bordel, protože oni je nechaj dělat všechno. My máme naše děti vychovávány mnohem přísněji.“*

V rodině má hlavní slovo matka, ta se respektuje. Vlaďka se o vztahu Arabů k rodině rozpovídala: *„Tady je ohromnej rozdíl toho, jak oni to vnímají a jak to vnímáme my, to, v jakým jsme vyrostli prostředí. Jsou ve styku s větším okruhem rodinných členů. Mívali víc dětí a těch lidí v rodině je strašně moc a neustále se snaží udržovat styky, i když každý žije na jiným konci světa.“* Pro Araby je směrodatné, jestli je pár sezdaný či nikoliv. Veronika popsala svou osobní zkušenost: *„V Emirátech je u Arabů váženo, že někdo je něčí manželka. O přítelkyni se nikdo moc nezajímá, ale manželka je velmi vážená. Byla jsem tam jako přítelkyně, snoubenka i manželka.“* Arabové jsou velmi kolektivní společností, i důležitá rozhodnutí vytvářejí za pomoci celé rodiny. Jak dodala Vlaďka: *„Cokoliv řekne maminka, tak nikdo jí nebude žádným způsobem odporovat, to není zvykem. Je to ta ženská, kdo to řídí. Členové v rodině se podporují, nikdo z nich nebude bezdomovec. I když je problém v manželství, snaží se to ta rodina udržet, aby se nerozváděli. Na druhou stranu to ubírá lidem svobodu rozhodování, protože když by někdo něco chtěl, tak oni mu to zakážou, protože když je poslechne, oni ho pak podpořej v něčem jiným. Je to prostě něco za něco. U nás je větší rozvoj individuality, je to tady víc kolektivní, u nás je to více o individualitě.“*

5.3.2. Zaměření na status

Arabové si potrpí na status, je pro ně nesmírně důležitá národnost, z jaké kdo pochází rodiny, věk nebo postavení člověka v hierarchii společnosti. Je zde cítit velký rozdíl ve společnosti, některé národnosti jsou více preferované než jiné. Důležitou roli hraje i známost, jak popsala Vlaďka: *„Tady hrají větší roli známosti než peníze a je hrozně důležitý mít známý na těch správných místech, když chce člověk firmu prosadit."* V Emirátech je také velmi důležitá národnost. Paní X to popisuje: *„Je tu neskutečnej problém, jestli je člověk Evropan nebo neevropan. Jako k ženě se k tobě chovají velice gentelmantsky, nevidím velký rozdíl mezi mužem a ženou. Naopak, je tu velký rozdíl mezi tím, jestli jsme z Evropy nebo ne, je tady strašně cítit, že tady nejsou stejný práva pro všechny. Jsou tady skupiny ─ na prvním místě jsou lokálci, potom na druhým místě jsou bílý, na třetím místě jsou Indie, Bangladéš, Filipíny atd."* Společnost je v Emirátech hodně rozdělená a dá se to pocítit ve všech sférách, dokonce i pracovní nabídky jsou platově ohodnocené dle národností, jak popisuje Hana: *„Hrozně záleží na tom, kde lidi pracují, jakou mají národnost nebo koho si vzali. Třeba Britové, ti jsou tady ‚King of the world', ti můžou mít úplně všechno, pokud seš Brit, otevřou se ti dveře úplně všude. Když si tady čteš inzeráty na práci, tak každej druhej inzerát, tak máš o tom, jaký národnosti preferujou, jaký náboženství preferujou. Tady jsou dokonce i platový podmínky podle národnosti. Takže když tu samou pozici zastává Brit, tak dostává trojnásobek toho, co by dostával Rus a ten dostává dvojnásobek toho, co by dostával Asiat."* I při jednání na úřadech je cítit rozdíl mezi jednotlivými národnostmi. Například při zkouškách na získání řidičského průkazu je zcela běžné, že Indové zkoušku udělají až na třetí či další pokus. Paní Z popisuje situaci:*: „Je tady diskriminace šílená. Bílý to udělají na poprvé, chlapi maximálně napodruhé, ale Ind, Pákistánec a ti černí, ti to dělají třeba i na desetkrát, i na dvanáctkrát, i když neudělají žádné chyby, ale ten Arab je najde, jen aby, já nevím, ty lidi měli zaplatit více peněz, aby je vyždímali."* Je pro ně i důležité, za koho se žena vdá. Vlaďka popisuje osobní zkušenost: *„Na rehabilitaci se mě ptal Arab, jestli je manžel taky Čech, tak jsem mu řekla, že ne, že manžel je z Libanonu, tak se udivil a řekl, že on by si nikdy nemohl vzít manželku, která je mimo moji kulturu."* Hanka přidala: *„Je zajímavý, jak se tady koukaj na ženský Evropanky podle toho, za koho se vdaly. Pokud se vdaly za Evropany, Američany, tak jsou v pohodě, pokud jsou to Evropanky, který si vzaly muslimy, jako Araby, tak se tady na ně hodně lidí dívá skrz prsty. V životě jsem neviděla tak rozdělenou společnost."* I pan S dodal: *„Oni i sami ti Arabové se vnímaj, jakože*

Egypt, Tunisko a tady tydlety země, kdybych to postavil do kastovního systému, tak jsou tu jedni z těch nižších, než aby byl v nějakých těch vyšších pozicích, a když se pak dostanou do těch vyšších pozic, tak jsou naopak nesnesitelní.“

5.3.3. Pracovitost

Lidé v SAE jsou pracovití, a to především proto, že si do Emirátů přijeli vydělat. Pracují od ranních hodin do večerních, na čem se dohodnou, to platí. Vlaďka popisuje manželův pracovní den: *„Manžel podniká, je tu tvrdá práce. Češi si tohleto asi těžko dovedou představit, jakým způsobem se tu pracuje. Když člověk chce podnikat v Emirátech, je to časově hodně náročný. Manžel je třeba v práci šest dnů v týdnu. Pracuje 10 až 12 hodin denně.“* Arabové ale pracují v klidu, nepracují ve stresu, netrpí žádnými psychickými nemocemi. Jak popisuje paní X: *„Tady se maká, ale prostě v klidu. Ta úplně vidíš, každej je v pohodě. O volno člověk na pláži zrelaxuje, nehoníme se tu jako u nás. Naprostá pohodička. Lidé tady nepracují ve stresu, je tady mnohem míň onemocnění jako psychických jako u nás. Tady naopak, Arabové jsou lidi, kteří mají onemocnění spíš z toho, že se jim dobře daří a jsou nedisciplinovaní se léčit. Takže tu máš zase moc diabetes a podobně, protože mají katastrofální životní styl.“*

Většinou s různými rozhodnutími vyčkávají, na vše mají dost času, ale pokud už se na něčem s Arabem dohodneme, tak to platí. Jak popisuje Veronika: *„Fakt je ten, že pokud se s Arabem člověk na něčem domluví, tak to tak prostě je.“* V Emirátech si ani člověk nemůže dovolit nepracovat, protože jakmile by nepracoval a neměl pravidelný příjem na účtu, tak ztratí pracovní vízum. Katka to popsala následovně: *„Tady musíš mít sponzora, musíš mít neustálý příjem, protože jakmile ti nebudou na účet proudit peníze, tak ti seberou víza a musíš odjet ze země.“*

5.3.4. Gentlemani

Arabové, a to především místní, jsou velcí gentlemani a jsou zdvořilí. Na ženu se špatně nepodívají, nic si k ní nedovolí, na ulici se zastaví a pomohou, kdykoliv je třeba. Paní C má vlastní zkušenost: *„Když jsme se s manželem vybourali, tak u nás zastavil Arab, ještě se za nás začal modlit, že jsme přežili, pak nám zavolal pomoc, celou dobu tam s námi byl.“* Podobnou zkušenost má i Hana: *„Teď jsme před třemi týdny jeli s manželem v noci autem a zapadli jsme do písku a snažili jsme se to auto vytlačit a jel kolem Emiráťan,*

okamžitě zastavil, zjistil, co se stalo, naložil nás do svého auta, odvezl na nejbližší benzínku, kde sám za svoje peníze koupil tažný lano, odvezl nás zpátky a vytáhl nám auto. Prostě jenom tak.“

Nemají problém zastavit na přechodu, pomoci, když máme nějakou potíž nebo nám něco upadne, jak popisuje Veronika: *„Chodila jsem v Dubaji s kočárkem a paradoxní je, že čím dražší maj auto, tím jsou ochotnější zastavit na přechodu. Byla jsem v šoku, v Brně neexistuje, aby mi někdo s Ferrari zastavil na přechodu.“* A dále dodává: „*Jinak jsou strašně galantní, vůbec se mi nikdy nestalo, aby se na mě chlap Arab špatně díval. Vystoupí z výtahu, abych mohla jet sama. Jsou oproti českejm chlapům uplně jiní. Podržej ti dveře, když mi něco upadne, okamžitě okolo mě všichni skáčou.“*

Jsou to velmi slušní lidé, i přesto, že jsou velmi bohatí, poděkují, řeknou prosím, omluví se. Pan P. popisuje: *„Jsou to velmi bohatí lidí, jsou strašně vychovaní, poděkují, nemají s tím problém.“* A dále popisuje: *„Volali mi z práce, že by během Ramadánu přes den něco potřebovali a za jak dlouho můžu přijet. Přijel jsem, přijel můj nadřízený, podal mi ruku a první co udělal, bylo, že se omluvil za to, že mi bere můj volný čas. Oni jsou fakt velmi slušně vychovaní, to klobouk dolu.“* Paní X popisuje podobně: *„Jsou to neskuteční gentlemani, jeden jako druhej, opravdu. Oni třeba stojej 20 minut v nějaký frontě a nemaj problém tě pustit.“*

5.3.5. Pracující ženy

Pro mnoho Čechů a Evropanů je překvapující fakt, že ženy pracují, a to dokonce na manažerských pozicích. U Arabů by muž neměl ženě cokoliv zakazovat, pokud si přeje pracovat, on to musí respektovat, stejně tak, pokud si žena nepřeje pracovat, je jeho povinností ji zabezpečit. Jak popisuje Pan P.: „*Hodně místních žen pracuje na úřadech, na ministerstvech, v bankách hodně pracují, na imigračních úřadech je spousta zaměstnaných žen. Hlavně na státních úřadech.“*. Paní J má vlastní zkušenost z práce: *„Máme hodně žen na vyšších postech, naše direktorka, což je pod generálním ředitelem nejvyšší post, je Egypťanka, záleží to na té ženské samotné. Jestli ženská pracovat nechce, tak nemusí. Chlap by jí to neměl nikdy zakazovat. Když pracovat nechce, ten chlap se o ní musí postarat a přijmout to, ale normálně pracují i na vysokých postech.*

5.3.6. Význam přátelských vztahů

Arabové jsou velmi kontaktní a přátelští. Nám to občas může být až nepříjemné, že nám narušují naši osobní zónu. Také striktně oddělují pracovní a osobní život, pokud se na něčem neshodnete v práci, po práci je to okamžitě zapomenuto a můžete se zcela normálně bavit. Navazují vztahy pomaleji, ale pokud je naváží, jsou to většinou celoživotní přátelství. Jak popisuje pan S: *„Emiraťáni jsou při veškerých jednáních velice přátelští, občas jsou opatrnější, protože mají pocit, že západní lidí se na ně mají tendenci dívat trošku shora. Ve chvíli, kdy je tam nějaký hlubší osobnější vztah, tak ten člověk je schopen pro vás udělat hodně.“* Dost lidí se v Emirátech v běžném životě s Araby moc nesetkává, protože mají většinou své komunity, ale k ostatním jsou milí, jak popisuje Lenka: *„Oni se s námi moc nebaví, ale mile mě překvapilo, že jsou přátelští a milí. Šli jsme s dětma tady na cukrovinky a pustili mě Arabové ke stolu, abych byla blíž k dětem. Většinou je tady kontakt přes děti.“* Pokud se s nimi jednou dostanete do bližšího vztahu, vždy by pomohli. Paní Z to popisuje následovně: *„Lidi jsou tady přátelští, všichni by ti pomohli a pomáhají si tady. Ženský tě tady zvou domu na večeři. Rádi tě uvítají i po druhé.“* Jakmile člověk přijde s Araby do bližšího kontaktu, tak se změní jejich chování a jsou velmi přátelští. Vlaďka: *„Když se s nima člověk začne bavit, stačí pár slov, úsměv, tak se strašně změní. Oni ze začátku nevědí, takže jsou ve střehu, chovají se až agresivně, ale když člověk ukáže, že je milej a usměje se, tak ty hranice většinou padaj.“* Při navazování přátelských vztahů je i rozdíl mezi tím, zda je dotyčný muž či žena. Katka byla také překvapena: *„Většinu Arabů vnímám jako hodně přátelských. S nima jsem do konfliktu přišla málokdy a vnímám je pozitivně, jsou přátelští. Připustí si k tělu Evropany, ale nemyslím si, že by to šlo do úplně hlubokého přátelství, nepustí si lidi tolik k sobě. Je to trochu jiný mezi chlapama a ženskejma. Chlapi se mezi sebou chtěj ukázat, ty se i zvou domu a stýkají se, ale u holek je to jiný. Neznám moc nikoho, kdo by šel na návštěvu. Vždy jsem s nimi vycházela dobře, ale co se týče návštěv doma, tak jsem třeba nikdy nebyla pozvaná, v tomhle oni jsou trochu opatrnější.* Pan S byl velmi mile překvapen: *„Arabové jsou přátelštější lidi než v Evropě. Jsou velmi otevření a jsou schopni vás pozvat na jídlo domu, aniž by vás nějak dobře znali. To mě docela překvapilo v pozitivním slova smyslu. Když mě pozvali domu, tak jsem byl okamžitě člen rodiny a byl jsem za nejlepšího kamaráda. Jsou velice otevření a rádi pomůžou. Mimo práci nedávaj najevo, že jsou nějak výše postaveni. Oni hodně rozdělují pracovní a osobní život. Když*

se v práci kvůli něčemu do krve pohádáme, pět minut po jednání už se o tom neví.“ Jak popsala Katka: *„Umí se mnohem víc bavit.“*

5.3.7. Čas je relativní

Poznatek, který se vyskytoval téměř u všech dotazovaných, byl ohledně času. Téměř každý, kdo měl někdy schůzku s Arabem, tak měl osobní zkušenost s tím, že pro Araba je čas velmi relativní a domluvená schůzku ve čtyři hodiny může klidně znamenat v osm nebo se nemusí konat vůbec, aniž by se Arab omluvil. Pro ně je to zkrátka normální. Dávají si na čas, časový harmonogramy příliš nerespektují, ale za to jsou mnohem flexibilnější a tolerantní. Jak popsala paní X: „*Pacienti vůbec nedodržují časy, kdy mají přijít, ani dokonce dny, takže když má člověk naobjednanej nějakej schedule pacientů, tak na konci dne je ten schedule úplně jinej prostě. Ti pacienti, kteří měli přijít, tak z* nich *půlka nepřišla a přišli úplně jiní pacienti z ulice, jestli bysme je nemohli vzít. Takže taková ta dispciplína tady jako moc úplně neexistuje. Ale zase na druhou stranu mě překvapila neskutečná tolerance a flexibilita těch lidí.“* I v business styku si dávají poměrně často na čas a musí se počítat s tím, že na pracovní schůzky přijdou s několika hodinovým zpožděním. Pan V má vlastní zkušenost: „*Měl jsem pocit, že si dávají na čas, dávají si na čas v mnoha ohledech, člověk to nesmí brát úplně osobně a nestalo se mi, že bych někde čekal na někoho extrémně dlouho, i když jsem slyšel, že přijdou na schůzku klidně o tři hodiny později. Ale celkem běžně se stává, že je schůzka posunutá o půl hodiny nebo o hodinu, to je to, s čím se tady musí počítat.“* Paní C zažila zkušenosti v pracovním i osobním životě: *„Pracují tak trošku, kdy se jim chce, dělají si dlouhé pauzy a hodně se na ně musí čekat.“* V běžném životě je nedochvilnost ještě běžnější. Mirka popisovala svou zkušenost: *„Měli jsme jet na výlet, odjezd byl naplánovanej na desátou, tak jsem vstala, nasnídala se, šla ven a před desátou se vrátila. XY ještě spal, tak jsem šla ještě ven a vrátila se za hodinu a bylo mi řečeno, že dřív než ve dvě stejně neodjedeme.“* Arabové často používají slovní spojení ‚in šála‘, což znamená, když Bůh dá. Paní C zažila nedochvilnost Arabů několikrát: *„Nějak je vůbec netankuje, že přijdou pozdě, ale na to už jsem si tu zvykla. Nejsou dochvilní. My jsme naučeni, že přijít pozdě je neslušný a tady je to normální. My se tu vždycky smějeme, kdy to bude hotový, tak jejich klasický ‚in šála‘, ono to někdy bude. Už několik let nám tu slibují, že nám budou převádět řidičáky a klasická odpovědět je ‚in šála‘.“* To je zcela běžné i v obchodním styku, jak popsal pan S: *„Ze začátku mě překvapilo i to, co jsem čekal, že se o Arabech*

ví, že na smluvení se na určité datum a určitý čas je všechno s přídomkem ‚in šála', takže dá-li Alláh, tak to bude. Takže poprvé mě překvapilo to, když jsem přišel na mítink a čekal jsem v nějaký čas na daném místě a nic se nedělo a čekal jsem třeba hodinu, dvě, kdy pak milostpáni ráčili přijít a pak se něco dělo. Ale to už není jen doména Arabů, ale všech, co tady už mají nějakou moc a kteří mohou něco nějakým styl rozhodovat." Pan P. byl také zaskočen: *„Tady je i normální, že neplatili výplatu, několik měsíců meškal plat, čekal si několik týdnů i měsíců, oni věděli, že ti to nedaj na čas, ale říkala ti ‚in šála', to oni pořád používají. To už jsme si i dělali srandu, že ‚in šála' v překladu znamená, že se na to zapomene. Co se týká toho chodit na čas, to oni vůbec neznají. Nebo že tě někam zavolají a nechají tě tam čekat. Jednou se mi stalo, to jsem měl pracovní schůzku, zavolali mě na mobil, jestli bych nemohl přijet. Tam mě usadili, dali mi najíst, napít, díval jsem se na televizi, hodinu, dvě, a po třech hodinách přišel nějaký chlapík, dal mi do ruky peníze a řekl mi, že klient nemá čas, že můžu jet domu."* Katka to popsala stručně: *„Na všechno maj dost času a jsou nedochvilní."*

5.3.8. Horkokrevnost a výbušnost

Arabové jsou velmi temperamentní a horkokrevní, občas i výbušní. Když si vypráví, člověk má pocit, že si nadávají, ale to je jejich normální způsob vyjadřování. Občas mají pocit, že si tím u nás získají autoritu či pozornost, jak popisuje pan S: *„Během mítinku, když mě tady někdo pucuje a já se s nimi dokážu pohádat do krve. Dokáží na tebe řvát a myslí si, že si tím vydobijí pozornost a nějakou autoritu."* Dokáže je často rozčílit, když není po jejich. Pan P má osobní zkušenost: *„Jeli jsme pracovně do Itálie, a když jsme šli na snídani, tak jsem si dal na talíř šunku a jeden Arab se mě zeptal, jestli vím, co to je za maso, tak jsem mu řekl, že nevím a on se mě ptal, co když je to vepřové. Tak jsem mu řekl, že mě to nevadí, že já nejsem muslim. A on se divil, že se ani nezeptám. Tak začal křičet, urazil se a několik měsíců se se mnou nebavil."* Katka: *„Jsou takový hodně horkokrevný. Nedokáží udržet chladnou mysl a vše je hned rozčílí."*

5.3.9. Pocit nadřazenosti ostatním kulturám

Nikdo z dotazovaných si nedokázal vysvětlit proč, ale spousta z nich vnímala, že se, především místní Arabové, cítí nadřazení ostatním kulturám. Můžu to být tím, že jsou místní, je jich málo a jsou i státem privilegovaní. Ale svou nadřazenost dávají najevo všemi možnými způsoby. Několik lidí zaznamenalo předbíhání ve frontě, jak popisuje

Katka: „*Pohádala jsem se s holkou před kinem o místo, protože předbíhala, kde jsem stála frontu půl hodiny.*“ Podobnou situaci zažila i Lenka se svým synem: *„Kluk stál ve frontě na skákací hrad a neustále ho předbíhaly arabský děti. Po hodině pochopil, že asi nemá cenu čekat a začal předbíhat taky.*“ Stejnou situaci zažila i Vlaďka: *„Když stojíš někde ve frontě, oni rády předbíhají, hlavně ženský. Jakmile to vidím, tak už se vždycky ozvu, nemám čas na to, abych čekala. Tak se vždycky slušně ozvu, usměju se. Je jedno, jestli jsou ze Sýrie, nebo lokální, všichni rádi předbíhaj.*“ Paní X se povšimla i situace, kdy si Arabská žena běžně nezahalovala obličej, ale v okamžiku, kdy chtěla předběhnout, si ho zahalila: *„Třeba tady si nemusí zahalovat obličej, to není povinností islámu, ale oni si ho zahalí, když chtějí udělat něco, co se němá. Třeba stojíš frontu v kině na popcorn nebo na lístky a paní si zahalí obličej, jdou dopředu. A když jim pracovníci řeknou, že se mají postavit do fronty, ale oni tam stejně stojí, dokud je někdo neobslouží a všichni víme, že tam bude akorát bordel, takže je stejně obslouží, oni pak s chichotem odejdou z toho kina a pak si to klidně sundají.*“

Při běžném životě, pohybu na ulici, při přepravě v dopravním prostředku, všude je cítit, že se Arabové cítí ostatním nadřazení. Vlaďka: *„Občas mě zaráží, že jsou neslušní k ostatním lidem. Neberou ohled na ostatní. Nastupuju, vystupuju a oni se začnou rvát, jen, aby byli první. Je jim jedno, jestli chodí vpravo nebo vlevo. Někdy vystoupí a zastaví se, mluví a mává rukama a je mu jedno, že praští člověka vedle. Neberou ohledy na okolí.*“ Zásadně neuhýbají na ulici, nepustí vás sednout. Jak zažila Lucka: „*Když jdeš v obchodě s košíkem, nebo s kočárkem a někdo jde proti tobě, tak neexistuje, že by uhli oni. Vždycky to musíš být ty, kdo uhne. Oni do tebe radši narazej, než aby udělali krok stranou, takže já ze začátku furt do někoho vrážela. Když jsem byla těhotná, tak jsem byla zvyklá, že mi lidi dělaj prostor, ale tady jsem musela uhnout já i s pupkem.*“ Jak popsal Pan V: *„Emiráťani si sami o sobě myslí, že tady v hierarchii jsou vysoce nad všemi ostatními, ne, že by to dávali nějak okatě najevo, ale je to cítit.*“ I Katka popsala svůj zážitek z práce: *„Arabové ze Saudské Arábie jsou arogantní a povýšení a chovají se k nám jako ke sluhům, často nás tak i nazývají, muž má většinou minimálně tři ženy. Ty jsou kompletně zahalený, včetně obličeje a mají zakázáno mluvit s ostatními lidmi, takže všechna komunikace jde přes manžela.*“

Emiráťani jsou zde velmi privilegovaní, jak popisuje Hana. „*Emiráťani jsou strašně privilegovaní, třeba to, co projde Emiráťanum, to by nikomu jinýmu neprošlo. Měla jsem*

velmi nepříjemnou situaci s Emiráťanem, nikdo mi nevěřil, bylo mi řečeno, že si vymýšlím, prostě Emiráťan měl pravdu, že on by to nikdy neudělal. Jak je v tom Emiráťan, tak oni to ani zkoumat nebudou.“ Paní X: *„Na úřadech se se mnou nikdo nebavil, když jsem potřebovala něco na úřadech a oni viděli, že nejsem Arabka a neumím arabsky, tak se se mnou nikdo nebavil. A i když to byly ženy, dávaly mi to najevo, ani se se mnou nehodlaly bavit v angličtině. To jsem se necítila úplně dobře.*“ Situace je podobná i ve školství, kde je situace až zarážející: *„Tady je hrozně britských a americkým škol, který jedou britský osnovy, ale pak jsou tady national schools, což jsou školy pro Emiráťani a ty školy jsou katastrofa. Takže emirátský rodiny, který chtěj, aby děti dostaly vzdělání, tak je pošlou do britských a amerických, ale rodiče, který to nezajímá, tak je pošlou do těch emirátskejch. To, co se tam děje, to je katastrofa. Děti se tam nenaučej nic, maj arabský učitele jiných národnosti a ty si nedovolej dát dětem špatnou známku, protože rodiče by si přišli stěžovat a ten učitel by byl vyhozenej, protože Emiráťan by přece neudělal nic špatnýho.“*

5.3.10. Velkorysost

Arabové jsou velmi velkorysí. Nejenže jim i korán přikazuje odevzdávat část svého platu na charitu, ale celkově jsou Arabové velmi štědří, co se týče finančních podpor a podpor chudých. Jak popsala paní C.: *„Jsou opravdu hodně velkorysí a podporují chudší, nemají problém dát uklízečce na záchodech nějakou bankovku za to, že tam uklízí, protože vědí, jak mají málo peněz. To jsem zažila několikrát.“* I pan P. má velmi pozitivní zkušenost: *„Kdykoliv mám problém s rodinou, šéf nedělá problémy s vypisováním dovolenky, prostě mi řekne, ať jdu na letadlo a letím. Jednou se mi stalo, že syn potřeboval operaci a bylo to dost drahé a nechtěli jsme, aby letěl domu, tak jsme poprosili šéfa a on nám to celé zaplatil. I já jsem měl jednou zdravotní problém a to zdravotní pojištění, co tu máme, to je do né moc dobrých nemocnic, a protože to bylo dost vážné, tak jsem poprosil šéfa, jestli by mě nemohli dát jinam, tak zvedl telefon a šel jsem do jedné z nejlepších nemocnic.“*

Především místní Arabové, kteří jsou opravdu bohatí, jsou opravdu velmi velkorysí, jak popisuje paní X: *„Oni jsou opravdu neskutečně velkorysí. Jednou jsem viděla na ulici, jak nějaký dva Emiráťani prostě byli v autě, šel kolem nějakej pán, asi Ind, s popelnicí a oni ho zavolali, jestli by k nim nemohl přijít, že chtěj vyhodit odpadky do jeho popelnice, takže oni si i hrozně vážej toho, co tady udělali, takže si nedovolej ani odhodit odpadky*

na zem, oni jako poprosili, jestli to můžou dát do tý popelnice a ještě mu dali několik papírových bankovek za to, že to mohli vyhodit, že přišel k tomu autu. Vídám to třeba i na záchodě, kde jsem byla v jednom schopping mallu a nějaký Emiráťanky, když si utřely ruce a dokončily svůj make up, tak přišly k uklízečce a daly ji nějaký bankovky. Oni vědí, že když je takhle odměňujou, tak ty lidi pro ně budou rádi pracovat. A většina těch mužů jezdí do zahraničí, vzdělávají se."

Jsou milí, podělí se, jak popisuje pan S: *„Jsou to ti milí lidi, co by se podělili o poslední kůrku chleba."*

5.3.11. Hierarchie

O arabských zemích je všeobecně známo, že společnost je zde velmi hierarchizovaná, což se potvrdilo i při mém výzkumu. Jak již bylo zmíněno výše, hierarchie má v SAE podobu i co se týče rozdělení moci mezi jednotlivé národnosti. Lokální obyvatelé jsou velmi preferování, ať už v pracovním, tak v běžném životě. Ale hierarchie není jen v národní sféře, Arabové mají celkově potřebu jednat jen s těmi, co jsou na vyšších pozicích a ne s někým na nižší. Jak popsala paní J pracovní zkušenost: *„V práci je velká hierarchie, potřebují jednat s člověkem, co je nad nima. Pokud je někdo na stejné nebo nižší úrovni než oni, tak oni k tomu člověku nemají respekt. Když jsem třeba na stejné pozici jako oni, tak musím říct šéfovi, aby to s nimi vyřídil, jinak od nich nedostanu nic nebo to trvá deset let."* Hierarchie je cítit i ve zdravotním prostředí, neboť si zde zdravotní péči musí obyvatelé platit, a tak nemohou doktoři pacientům poskytnout takovou péči, jakou by chtěli, jak popisuje paní X: „*Tady je hrozně těžký poskytnout těm pacientům péči, jakou by si zasloužili, a prostě nemůžu tady léčit každýho pacienta stejně, ale musím vymyslet nejlepší a nejlevnější variantu pro toho pacienta, co si může dovolit, to člověka hrozně omezuje. Je tady strašně cítit, že tady nejsou stejná práva pro všechny. Tady je znát ta hierarchie, kde na prvním místě jsou lokálci, což je těch dvacet procent obyvatelstva tady, na druhém místě jsme my bílí a na třetím místě jsou Indie, Bangladéš a tak dále."* Jak popisuje Paní Z, hierarchie je cítit všude: *„Letěli jsme v letadle a seděly dvě Arabky a tady cizí chlap nesmí sedět vedle Arabky a přišel nějaký pracovník z nižší kasty, protože oni tady to hodně rozlišujou, jako pracovníky na ulicích, v officech, je to tu hodně rozdělené podle toho, kde pracuješ. A přišel jeden Ind nebo Pákistánec a měl místo vedle té staré Arabky a ta se tak rozčilovala, mávala rukama, ať jde pryč, že tam nemůže sedět. A měla tam asi syna, tak ten musel vykomunikovat, aby mohl sedět někde jinde. A bylo to*

dost nepříjemné, jak ho ta Arabka ošahávala a furt mu říkala ‚jdi pryč, jdi pryč', ona by ho snad z letadla vyhodila." Hierarchie je i v rodinách, jak popisuje Vlaďka: „*Hierarchie je tu i v rodině, je tu i rodinná hierarchie, v té rodině je třeba jeden bratr důležitější než jinej bratr a je to tam hodně cítit v projevování určitý úcty k jednomu členu více než k druhýmu. Samozřejmě nejdůležitějším členem rodiny je matka, k té je obrovská úcta a cokoliv řekne maminka, tak jí nikdo nebude odporovat, to není zvykem. I když záleží asi i na konkrétních rodinách. Je to ta ženská, kdo to de facto všechno řídí. Řídí setkávání s dalšíma členama."* Podobně to popsala i Veronika: *„Lidi si myslí, že otec má v rodině slovo, ale stejně mu to říká matka, co má říkat."*

Rozdíl je i ve vnímání autorit, jak popsal pan S: *„Co mě překvapuje, je vnímání autorit. Když po mě začne řvát nějakej Arab, tak se neposadím na zadek. Pro mě jsou autority daný trošku jinak, než tady pro místní. Evropan má autoritu spojenou s někým, kdo má právo rozhodovat a může něco rozřešit, kdežto tady to funguje tak, že kdo víc řve, má větší autoritu."*

5.3.12. Orientace na Západ

V Emirátech jsou hodně prozápadně orientování a vzhlíží k Evropanům, hodně západní svět respektují a jsou k naší kultuře velmi otevření a liberální. Jak popisuje Paní Y: *„Moje děti teď začaly chodit do školy, jsou tu Arabové z různých zemí, mají mnohem více peněz, než máme my, ale furt mi přijde, že k nám Evropanům vzhlíží, všichni by chtěli mít evropskej pas a tady jsou lidi ze Sýrie a ty se nemaj kam vrátit a kdyby tady přišli o práci, tak nemaj kam jít."* Katka to okomentovala podobně: *„Neměla jsem asi nikdy s nikým konflikt, berou nás tu příjemně a jsou rádi, že jsme tu my Evropani."* Veronika: *„Oni neznaj moc Česko, ale maj tě za Angličanku a k těm oni hrozně vzhlížej. Občas si ale myslej, že si Ruska a to není moc dobrý, protože oni nemaj moc rádi Rusy, co jsem vypozorovala."* Paní X: *„Když tady člověk žije, tak vidíš, jak jsou tu ti lidi liberální. Vidíš i Emiráťany, jak chodí za ruce, takže člověk nabyde dojem, že jsou tu ty pravidla hodně prozápadní, ale to je jen tady, ne v jiných arabských zemích. Jsou hodně pro nový systém, otevíraj se světu."*

5.3.13. Důležitost vzhledu a ukazování bohatství

Arabové o sebe velmi dbají a rádi se předvádí, ukazují své bohatství. Ženám je většinou vidět pouze obličej, takže nosí hodně make upu a silné parfémy, protože je to to jediné, co na nich může člověk zpozorovat. A pak také nosí velmi drahé abaye či kabelky. Muži se rádi ukazují, nosí drahé hodinky, dbají o svůj vzhled, je pro ně důležité mít přesně upravené vousy. Někdy z toho má člověk až pocit, že se ukazují, aby zaujali ženy, jak popisuje Katka: *„Působí na mě dost namyšleně a arogantně a často dávají najevo, jak moc mají peněz, aby tím zaujali ženy.“* Paní Z: *„Ti z high society chtějí vše ukazovat, že mají všechno nejlepší.“*

Všimla se i paní X, jak moc o sebe Arabové i Arabky pečují: *„Jsou to hezký lidi, upravují se. Žena, který není nic vidět, tak má nádherný boty a make up. A ti muži v bílým jsou perfektně oholení, mají perfektní pleť. Ti lidi tady o sebe neskutečně pečujou.“* Podobnou zkušenost má i Lucka: *„Vždycky nás s manželem baví pozorovat, jak dbají místní muži na to, jak maj vousy oholený, jak podle pravítka, že to musej mít přesně do pravýho úhlu. Oni hodně ukazujou určitý typy předmětů, který jsou pro ně důležitý, s kterejma se chtěj ukázat. Jak oni ukazujou, že maj peníze. U žen jsou to kabelky, je to pro ně hrozně důležitý, jakou maj kabelku, protože vlastně nic jinýho neukazujou, takže vždycky je to aspoň nějaká Prada. A u chlapů jsou to zase hodinky. Neznám nikoho, kdo by si tak zakládal na tom, jaký maj hodinky, nebo kdo by si kupoval hodinky za sto tisíc. A pak ještě rádi ukazujou, jakej maj mobil. Na to taky kladou velkou váhu, a jak ho maj nazdobenej. Ženský na to maj speciální obaly s diamantama a často jsem si všimla, že jim to i ladí s něčím. A pak si ještě potrpí na auta, to je pro ně taky důležitý. Občas mě překvapuje, když vidím ženy, které mají ten místní oblek, jak jsou hodně nalíčený. To mě překvapilo, že když se zahalujou, tak bych řekla, že nebudou mít tolik make upu.“*

Arabové velmi rádi ukazují, že mají peníze a že si mohou dovolit drahé věci, jak popisuje Paní Z: *Znám Arabku, co si koupila koně, ale nejezdí na něm, jela na něm třikrát. Jenomže ona se chce ukázat, když bude s kamarádkama a může říct, že má koně, že má hodně peněz a může si dovolit mít koně.“*

5.3.14. Panovačné ženy

Spousta dotazovaných, a to především ženy, se všimly nepříjemného chování žen vůči nám, Evropankám. Arabské ženy se na nás dívají shora, občas to působí, že nás berou jako konkurenci. Jakmile nastoupíte do výtahu nebo nějaké společné místnosti se zahalenými ženami, okamžitě si začnou něco šeptat. Na ulici či v obchodním domě vám neuhnou, mají pocit, že jsou ony ty, kterým musí být uhýbáno. Často odmítají mluvit v anglickém jazyce, i když víte, že umí, protože bez toho by se ani v Emirátech, kde je angličtina úředním jazykem, neobešly. Veronika popisovala vlastní zkušenost, kterou si nedokázala vysvětlit, proč se k ní tak arabské ženy chovají: *„Manželovo doporučení, že nemám nosit výstřihy, tak padlo na úrodnou půdu. A stejně, i když jsem žádnej neměla, tak bylo vidět, jak mě ty Araby svlékají očima. A nejvíc ty, co maj ty nejdražší auta a drahou dišdašu. Možná si myslely, že jsem nějaká levná holka. Ale ženský po tobě koukaj hrozně. Arabky ke mně, jako k ženské, se chovaj špatně. Vidím hroznej rozdíl, když jsem byla blondýna a pak jsem přijela tmavší, tak se ke mně baby chovaly uplně jinak, než když jsem se vrátila a byla jako blondýna. Šla jsem po Carrefouru a oni prostě jdou proti mně a čekaj, až uhnu. Ona prostě neuhne. A není to jedna, když jsem nakupovala dvě hodiny, bylo to dvacet ženských a různýho věku. Zkoušej na mě, jestli uhnu, a házej na mě nenávistný pohledy, jakože jsem nezahalená a jsem Evropanka a lezu jim do jejich státu, nebo já nevím. Cejtím, že na tom stejným místě se baby ke mně jako k blondýně chovaj prostě jinak, než když jsem měla tmavší vlasy.“*

Jak popisovala paní Z., občas si i vymýšlí a cítí se nad námi nadřazené: *„Ženský jsou i prolhaný, vše si berou velice osobně, jsou hodně emotivní. Zažila jsem Arabku, která si vymýšlela, to hned poznáš, že si vymýšlí. Jeden den ti řekne tohleto a na druhý den ti řekne něco jinýho, takže bych řekla, že jsou takový ukecaný. Jednou jsme dávali pozvánku na narozeniny a Arabka prostě jen řekla, přijdeme ‚in šalá‘, prostě jsou to takové povrchní a namyšlené osoby. Nás, Evropany, berou spíš jen tak, že tady pracujeme, že nemáme tolik peněz jako oni, jsou takový nafoukaný. “*

I paní X podobnou zkušenost několikrát zažila a přemýšlela, proč se k nám Arabky takto chovají: *„Většinou, když mám negativní zkušenost, tak je to žena vůči ženě. Ženy jsou docela i někdy agresivní. Přemýšlela jsem nad tím, proč to tak je. Ony v podstatě nevědí, jestli tu žiju nebo jsem turistka, i když se to dá už trochu rozeznat. A jednou jsem chtěla zaparkovat a v autě vedle byly čtyři zahalený slečny, a aniž bych jim cokoliv udělala a*

byla jsem se svým manželem a ony otevřely okýnka a začaly na mě z ničeho nic řvát ‚bitch'. Na ulici na mě koukaj pohrdavě, i když jsem oblečena střídmě. Neuhnou ti na ulici, když jsou třeba tři slečny vedle sebe a já jdu na straně, tak tě klidně připlácnou na zeď, prostě tu kabelku nedaj pryč. Těžko říct, jestli je to žárlivost, závist. Jsme prostě jiný pro ně, oni nás často považujou za takový lehký holky." Paní C zažila podobnou zkušenost s ženami v práci*: „Obsluhovala jsem jednu zákaznici a ta mi dala dítě, ať jí ho jdu přebalit. Nebo když jsem nalévala nápoj a neuvědomila jsem si, že ho nalévám levou rukou, která je pro ně špinavá, tak si ho prostě nevzala. Na to jsem se pak snažila dávat pozor."* Vlaďka popisuje podobnou zkušenost: *„V negativním smyslu mě překvapují ženy. Ženy, když vidí cizinku, jako jsem já, tak já jsem pro ně jakoby konkurence. Ony i mezi sebou arabský ženy se berou jako konkurence. Ony jen v těch rodinách jsou k sobě přátelský. Cítím tam určitý odstup a určitej boj, jakoby bojuje se mnou."*

5.3.15. Moderní otroctví

Spousta dotazovaných se povšimla, jak nepříjemně se arabské rodiny chovají k maids, což jsou ženy, které se jim starají o děti, uklízí doma. Téměř každá arabská rodina má svoji maid, místní arabské ženy jsou málokdy viděny, že by šly vyzvednout děti do školy nebo s nimi byly na hřišti. Někteří respondenti chování k těmto maids nazývají až moderním otroctvím. Jak popisuje paní Z: *„Některé maids tady mají hrozný život, především u arabských rodin. Četla jsem v novinách, že je tady využívají a že je i bijou. Jde za nima 140 cm vysoká Filipínka, Arab s Arabkou dva metry před ní a ona táhne kočár, tašky plný nákupů. My tomu tady říkáme ‚moderní otroctví'. Hned, jak jsem přijela, tak jsem si říkala, že tady maj všude cizince, co za ně všechno dělají. Oni mají na všechno lidi. Tyto lidi mají strašně nízké platy, pracují od rána do večera."* Lucka: *„Překvapuje mě, když je vidím, jak tady žijí s maid, paní, která bydlí s tou rodinou a pomáhá s dětma. A často mě překvapuje, když je vidíš v restauraci, jak přijdou jako rodina a s dětma a mají maid s sebou, někam ji posaděj samotnou ke stolu, neobjednají ji ani vodu, naobjednají si strašnýho jídla, který nemůžou ani sníst a ještě jim často nadávají, ať utře dítěti ruku, dají mu támhleto a oni tam skáčou. A ty maid nosej uniformy a oni se k nim chovaj hodně povýšeně."* Paní Z*: „Maminky nechodí pro děti, čekaj v autě a pošlou tam maidku pro to dítě."* Lenka: *„Maid mají na bydlení jednu malou místnost a koupelničku, kde se vejde jen postel a malej stoleček. Musí být k dispozici pořád. To mi přijde úplně příšerný. Berou 1000 dirhamů měsíčně a jsou to otroci. U arabských žen*

jsou často jako otroci. V obchodním centru jsem je viděla, maidka naklusala, nanosila jídlo, vedle u stolu dostala nějaký zbytky, pak vše odnosila a pak šla zase metr za nima a ani slovo jim neřekli.“

5.3.16. Silný vztah k náboženství

Arabové jsou silně věřící. Je pro ně nepochopitelné, že někdo v boha nevěří, proto je lepší vždy tvrdit, že jsme křesťané, než ateisté. Lepší je se nezmiňovat o tom, že se nemodlíme. Náboženství se zde i uvádí ve veškerých formulářích, takže je vždy lepší uvádět, že nějakou víru uznáváme.

Lenka: *„Manžel pracuje s dvěma Arabama, je s nima absolutně spokojenej, akorát se choděj několikrát denně modlit, ale s tím se musí v arabským světě počítat. Takže ví, že se na účet Alláha nevtipkuje, před Arabem vtipkovat o náboženství je to nejhorší, co můžeš udělat. Je tu svoboda vyznání, když se mě zeptaj, tak jim řeknu, že jsem křesťan. Je to lepší, než říkat, že nevěřím, to jsme pak úplně mimo.“*

Vlaďka: *„Řekla jsem jednomu Arabovi, že manžel je muslim, tak se divil a pak se mě zeptal, jestli se modlím, tak jsem řekla, že se nemodlím, tak udělal překvapenej výraz v obličeji.“*

Paní Y: „*Oni nejsou vůbec schopni pochopit, že je někdo nevěřící, to oni nedokážou pochopit, tuhle otázku bych s nima vůbec nerozváděla. Snažila jsem se jim vysvětlit, že u nás za komunismu bylo chodit do kostela vnímáno něco jako staromódní a ani to nebylo moc žádáno, tak jsem se ji to snažila aspoň vysvětlit.“*

Paní Z: „*Oni mají jiné pohledy na křesťanství, že třeba Křesťani se musí taky zahalovat, mají trochu rozpory v tom náboženství.“*

Pan S: *„Jedna kolegyně mi začala vysvětlovat, co to je víra, že je to něco dobrého a snažila se mě přemlouvat, tak jsem ji vysvětlil, že já, z ateistické České republiky, na to úplně nejsem. Setkávám se s tím se všema Arabama. Je třeba jím říct, že jsme věřící a vymyslet si nějakou víru. Je to tu třeba dodržovat i v oficiálním styku. Když pro někoho žádám o povolení ke vstupu, tak tam se musí uvádět víra. Oni by úplně nemuseli pochopit, že nemám žádnou víru. Ale přátelům, jsem vysvětlil, že na něco věřím, ale že nejsem sdružen v žádné oficiálně sdružené církvi, to oni akceptovali.“*

Paní C: *„Měla jsem kamaráda, byl úplně normální, byl teda věřící, ale normálně pil alkohol, chodil s holkama na veřejnosti, ale po Svaté pouti už na sebe nenechal šáhnout a už se nekamarádil*“

5.3.17. Oblečení

To, co asi zaujme každého na první pohled v SAE, jsou ženy v tradičních abayách se zahalenými vlasy šátkem, mnohdy i se zahaleným obličejem, a muži v bílých dishdashách. Jsou to oblečení typická pro místní Araby. Jiné arabské ženy nosí dlouhé kalhoty a tričko s dlouhým rukávem a zahalují si jen vlasy, muži chodí oblékaní v běžném oblečení.

Lenka má ze zahalených Arabů respekt: *„Když jsme přiletěli, tak tě překvapení ten zvláštní pocit z toho, že ti chlapi jsou v bílých hábitech, takže z nich mám respekt, působí, že jsou nepřístupní. A ženský jsou v abayách a působí, že ony jsou tady ti šéfové. Čistě teoreticky bys tady měla mít zahalený kolena a ramena, když jdu na pláž, tak mám kraťasy a tílko a každýmu je to ukradený, když jdu do obchodu, tak mám delší kalhoty a tričko.“* Lucka popisovala tradiční oblečení: *„U jedněch stolů většinou sedí ženský, u druhých chlapi, a když jsou v tradičních oblecích, tak jeden stůl je bílej a jeden černej, to je takový jiný a zarážející.“*

Pro nás je zvláštní, že komunikujeme s někým, komu nevidíme do tváře, jak popsala Katka: *„Co je pro nás překvapivé, tak je to zahalování. V některých zemích si zahalují i tvář, to byl pro mě asi největší šok, protože jsme zvyklí se lidem dívat do tváře a tady to nešlo.“*

Jak popisuje paní Y, abaye a dišdaši jsou místní tradiční oblečení, něco jako u nás býval kroj, ale rys Islámu je, že ženy musí mít zahalené pouze vlasy, aby je neviděl cizí muž: *„Učitelky Arabky ve škole jsou zahalené, jsou normálně oblečené a mají šátek na hlavě, protože to je hlavní rys toho islámu, Abaya je spíše takovej národní dres, oni jsou na to hrdí a stojí to spoustu peněz a chlapi mají ty bílý naženhlený obleky, žena by měla mít jen zahalené vlasy a krk.“*

Je zde vyžadováno, aby ženy nosily zahalená kolena a ramena a neměly výstřihy, do některých obchodních center by vás ani nepustili. Není to tak, že nás ze země vyhodí, ale působí to jako nerespektování místní kultury a Arabové se na vás potom koukají velmi

nepříjemně. Paradoxní ale je, že je zde téměř nemožné v letní sezoně koupit například tří čtvrteční kalhoty nebo tričko bez výstřihu, obchody jsou plné tílek a kraťasů, jak popisuje Veronika: *„Tady pořádně nekoupíš nositelný oblečení. Sháněla jsem šaty, který jsou pod kolena, a to neexistuje. Všude v obchodech jsou minisukně a kraťasy. A přitom tě takhle do nákupáku ani nepustí, ale takový hezký oblečení tady běžně prostě nekoupíš, všechno je to mini a přitom je to na ulici mimo."*

5.3.18. Dodržování pravidel

V Emirátech jsou nastavena pravidla, protože je to velmi kosmopolitní a multikulturní stát, kde se schází mnoho kultur a národností, jak popisuje paní X: *„Když jsem sem přijela, tak jsem měla strach, jestli se to vůbec můžu sama pohybovat po ulici, kór, když jsem blondýna a nevěděla jsem, co si tady můžu dovolit a co tady můžu respektovat. Je zakázáno se líbat na chodníku a bližší kontakt s dalším pohlavím, ale není to tak striktní. Ty pravidla jsou tady hodně prozápadní. Je tady hodně nízká kriminalita, jsou pyšní na to, co tady všechno dokázali udělat a vytvořili za krátkou dobu sytém, který tady funguje. Žiju tady a respektuju jejich podmínky, stejně oni respektují nás. Když respektuješ a plníš tady ty pravidla, což musí každej, a ty pravidla tady prostě musí být dodržována, protože to je tak multikulturní svět, že kdyby tady ty pravidla nebyla, tak se tu ty lidi pozabíjej. Tady kdyby nebyly kamery a nebyl respekt, tak se na tebe dvacet lidí vrhne, takže tady ty pravidla, to je naprosto bezvadná věc."*

V Emirátech je téměř nulová kriminalita a je tam opravdu bezpečno, jak popsalo několik respondentů. Paní Y: *„Žena klidně do Emirátů může letět sama, není s tím žádný problém a ještě se s tam člověk cítí mnohem víc bezpečně, než kdekoliv jinde. V Emirátech je opravdu bezpečno. Tady bydlí bohatí lidé."* Pan S: *„Emiráty jsou jednou ze super safe zemí, jedna z nejbezpečnějších zemí na světě. Tady se vám ztratí peněženka nebo ji necháte někde ležet a ta peněženka tam stále leží. Ty lidi jsou tady tak naučení, a tak se bojí místního governmentu emirátskýho, že si prostě nedovolí tady krást, to tady neexistuje."*

Pravidla jsou tu plně respektována, což je vykoupeno tím, že je člověk neustále pod dohledem vlády, která vám může sledovat telefony, bankovní účty, bez kterých v Emirátech fungovat nemůžete, neseženete bez platu byt a de facto nemůžete v Emirátech bez práce žít, jak popsala Lenka: *„Je tady velká svoboda, ale vykoupená tím,*

že jsi furt pod dohledem. Kriminalita je tu téměř žádná, protože jakmile se něco stane, okamžitě tě dohledaj. Manželova kolegyně ztratila peněženku a šla za security a ty s ní prošli veškeré kamerové záznamy, kudy chodila, dvě hodiny to s ní procházeli, kde byla, a našli chlapa, který ji tu peněženku sebral a rovnou ho sebrali. Tady prostě, když něco najdeš, tak to hned vrátíš nebo odevzdáš security. Když jdu na pláž, klidně si tam odložím otevřenou tašku s peněženkou a mobilem a vím, že když se půjdu projít a vrátím se, ta taška se vším tam bude. Když pak ale něco provedeš, tak seš velmi snadno dohledatelná. Seš neustále pod dohledem včetně mobilního telefonu, všude chtějí tvoje číslo, takže první, co jsme tu museli zařídit, byl telefon, abychom vůbec mohli fungovat. Když nepracuješ, tak nemůžeš mít svůj účet, takže já mám kartičku na manželův účet, když tu nepracuju. A ve chvíli, když končíš práci, tak ti banka účet zruší, takže tady nemůžeš bejt bez sponzora. Nemůžeš získat byt bez toho, aniž bys měla práci. Když si chceš žádat o byt, musíš mít jistou práci."

5.3.19. Prolhanost

Několik respondentů odpovědělo, že je překvapilo, že jsou Arabové trochu prolhaní, že často naslibují spoustu věcí, které nedodržují, vymýšlí si, jak popsal pan S zkušenost z pracovního života: *„Libanonci, Egypťani jsou takový vyčůraní Arabové, nedá se jim všechno věřit. Včera mi přišel mail, že si mám od zákazníka vyzvednout jeden dopis a nejednou z jednoho dopisu byly dopisy dva, ale to už mě dneska ani nepřekvapuje, že se na něčem domluvíme, že něco nějak bude, ale velice rychle se smluvená dohoda změní během chvíle k jejich obrazu, jak si oni představujou."*

Veronika zažila, jak jí Arab lhal o ceně v obchodě: *„Arabové všeobecně se mě snaží v obchodě natáhnout, když jsem se třeba v obchodě ptala, kolik stojej sušenky a oni mi řekli, že stojej pět, přitom stojej tři, takže to na tebe zkoušej. Jsou to slibotechny, naslibujou ti všechno možný a ne vždycky to dodržej."* Paní J: *„Řekla bych, že Arabové jsou někdy takoví falešní."*

Není výjimkou, že lžou i při vyšetření u lékaře, čím jsou sami proti sobě, jak popsala paní X: *„Hodně se mi stává, že ženy tady lžou. Dost často se mi stává, že ženy řeknou, že neumí anglicky, tak musím zavolat někoho, kdo mi to vše přeloží. A vše potom dýl trvá a pacient si neuvědomuje, že je sám proti sobě, protože překladatel mi to nepřeloží správně medicínsky, a když vyjdu ven, tak tu Arabku slyším mluvit perfektně anglicky."* Paní Z:

„Zažila jsem Arabku, která se vymýšlela, jednou ti řekne tohleto, na druhý den úplně něco jiného, jsou dost ukecaný.“

5.4. Porovnání výsledků s teoretickými východisky

V následující kapitole porovnávám mnou zjištěné výsledky s teoretickými východisky. Vzhledem k tomu, že česko-arabské kulturní standardy se zaměřením na Araby žijící ve Spojených arabských emirátech ještě nikdo nezkoumal, neexistuje žádná teorie, dle které bych mohla mnou zjištěné standardy porovnávat. Porovnávám je tedy s dimenzemi Hofstedeho a Trompenaarse, tudíž nebude srovnání úplné.

V tabulce 1 jsou uvedeny mnou zjištěné kulturní standardy a to, jestli a které z daných dimenzí Hostedeho či Trompenaarse odpovídají. Ne všechny mnou identifikované standardy jde zařadit do některé z kulturních dimenzí, které definovali Hofstede a Trompenaars.

Téměř všechny zjištěné standardy se shodují s teorií. Sporný je význam přátelských vztahů. Dle teorie se tvrdí, že Arabové jsou spíše kulturou difuzní, že jsou spíše uzavření, mají velkou osobní zónu a malou veřejnou, do které, když si někoho pustí, tak jsou z toho většinou přátelství celoživotní. Z průzkumu ale vyplynulo, že Arabové si na přátelských vztazích velmi zakládají a že jsou velmi přátelští. Někteří respondenti popsali situaci tak, že nemají problém kohokoliv pozvat domů na večeři a že vás většinou hned přijmou jako člena rodiny. Ale někteří naopak tvrdili i to, že jsou opatrní, že moc kontakty nenavazují, a pokud si někoho k tělu pustí více, jsou z toho většinou přátelství na celý život.

Dalším nejednoznačným charakterem je, zda jsou Arabové partikularistickou či universalistickou kulturou. Velká část respondentů odpověděla, že Arabové v SAE striktně dodržují pravidla, ale dodala, že především proto, že jinak by měli v zemi velký problém. Dále ale respondenti tvrdili, že jsou pro ně velmi důležité přátelské vztahy a že je důležité mít známé na důležitých místech, aby zde mohl člověk žít a podnikat. Zde se tedy setkáváme s tím, že na jednu stranu jsou Arabové žijící v Emirátech spíše

universalisté a dodržují pravidla, na druhou stranu jsou spíše partikularisté a jsou pro ně důležitější vztahy.

Tabulka 1: Porovnání standardů s teorií

Mnou zjištěné arabské kulturní standardy	Dimenze dle Hofstedeho	Dimenze dle Trompenaarse	Shoda
Důležitost rodiny	Kolektivistická země	Kolektivistická země	ano/ano
Zaměření na status	x	Přisuzování statusu	ano
Pracovitost	Maskulinní	x	ano
Gentlemani	x	x	x
Pracující ženy	Maskulinní	x	ano
Význam přátelských vztahů	x	Difuzní	nejednoznačné
Čas je relativní	Krátkodobě orientovaná	Synchronní vnímání času	ano/ano
Horkokrevnost a výbušnost	x	Emocionální	ano
Pocit nadřazenosti ostatním kulturám	Vysoké rozpětí moci	x	ano
Velkorysost	x	x	x
Hierarchie	Vysoké rozpětí moci		ano
Orientace na západ	x	x	x
Důležitost vzhledu a ukazování svého bohatství	Krátkodobě orientovaná	x	ano
Panovačné ženy	x	x	x
Moderní otroctví	x	x	x
Silný vztah k náboženství	x	x	x
Odlišné oblékání	x	x	x
Dodržování pravidel	Silný vztah k nejistotě	Partikularistická země	nejednoznačné
Prolhanost	x	x	x

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě výzkumu

5.5. Doporučení

V závěrečné kapitole diplomové práce popíší doporučení, která lze vydat Čechům, kteří mají v plánu vyrazit do Spojených arabských emirátů nebo se dostanou v pracovním prostředí do kontaktu s Araby.

Určitě doporučuji v SAE dodržovat styl oblékání. Není potřeba se extrémně zahalovat, ale určitě je dobré mít alespoň zahalená ramena a nemít velký výstřih. Pokud jdete na

pláž, není problém být na pláži v bikinách, ale po ulicích či v obchodních centrech je lepší nosit delší kalhoty a trička s rukávem.

Dále doporučuji dodržovat místní pravidla, určitě si je lze na internetu zjistit, přečíst si základní informace o Arabech a SAE. Mohlo by se při nedodržování pravidel stát, že vás okamžitě ze státu vyhodí a zakáží vám sem znovu přístup.

Pokud sem chcete jet pracovně, je určitě dobré se připravit na to, že je zde společnost velmi hierarchizovaná. Možná na vás budou Arabové zkoušet různé taktiky, že jsou „něco více“, je potřeba nenechat se rozhodit, nechat je vychladnout. Připravte se i na to, že jsou kulturou poměrně kontaktní, takže vám budou narušovat osobní zóny. A jsou velmi emocionální, takže při komunikaci rozhazují rukama, občas to může působit, že na vás i křičí.

Určitě se člověk musí připravit na to, že čas zde nehraje roli. Pokud si domluvíte schůzku, počítejte s tím, že se nebude konat ve sjednaný čas a možná ani na sjednaném místě. Nenechte se tím rozhodit, je to zcela běžné a je potřeba to respektovat. Počítejte s tím, že často uslyšíte „in šála“.

Připravte se na to, že pokud se vás někdo zeptá, jaké vyznáváte náboženství, nějaké řekněte, třeba křesťanství. Je lepší nějaké než žádné. A nevtipkujte na veřejnosti nebo s Arabem o náboženství a o Alláhovi, náboženství je pro ně na prvním místě.

Pokud budete jako muž jednat s mužem, můžete konverzaci začít malých rozhovorem, zeptat se ho na práci, na děti. Není dobré se ptát na ženu.

Připravte se na to, že pokud jste žena, budou se po vás místní ženy nevraživě koukat a pravděpodobně vás okamžitě arabsky pomluví. Nevšímejte si toho a nechte to být, nikdo se nedokáže vysvětlit, proč se tako chovají.

A na závěr, snažte se je respektovat a pochopit. Oni nás také respektují a jsou vůči nám velmi liberální.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala česko-arabskými kulturními standardy. Jejím cílem bylo identifikovat česko-arabské kulturní standardy typické pro Araby žijící ve Spojených arabských emirátech a konfrontovat zjištěné výsledky s teorií na základě výzkumu a dále pak odpovědět na výzkumnou otázku a potvrdit či vyvrátit hypotézy stanovené v úvodu.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje pět kapitol. První kapitola definovala pojmy kultura, národ, národní identita, národní kultura. Další byla zaměřena na interkulturní komunikaci, její formy a důležitost v každodenním životě. Třetí kapitola popisovala teorie kulturních dimenzí a standardů, které byly pro diplomovou práci klíčové a dále byly v této kapitole jednotlivé dimenze aplikovány na Českou republiku a arabské země. Praktická část obsahuje další dvě kapitoly. Čtvrtá kapitola byla zaměřena na SAE, jsou zde popsány základní informace o zemi jako takové, jako jsou demografické a geografické údaje, politický systém, náboženství, ekonomika, vzdělávání či pracovní prostředí, další podkapitola popsala historii SAE a arabské kultury. Tato část charakterizuje arabskou kulturu všeobecně, neboť kultura v SAE nemá tak hlubokou historii a velkou část místních obyvatel tvoří imigranti, z nichž ale velkou část tvoří právě Arabové. Další kapitola byla zaměřena na samotný výzkum a jeho metodologii, popsání vzorku respondentů a poté byly interpretovány výsledky výzkumu a porovnány s teoretickými východisky. Poslední podkapitola popisuje doporučení pro styk s arabskou kulturou ve Spojených arabských emirátech.

Pro zjištění jednotlivých kulturních standardů byla použita metoda kritických událostí dle A. Thomase. Výzkum probíhal na základě hloubkových rozhovorů s respondenty, jež delší dobu žili ve Spojených arabských emirátech a setkali se zde s Araby. Většina respondentů se zaměřila na chování především místních Arabů, ale někteří zmiňovali chování Arabů všeobecně.

Celkem bylo výzkumem identifikováno devatenáct kulturních standardů, na kterých se shodla většina dotazovaných: Důležitost rodiny, zaměření na status, pracovitost, gentlemani, pracující ženy, význam přátelských vztahů, čas je relativní, horkokrevnost a výbušnost, pocit nadřazenosti ostatním kulturám, velkorysost, hierarchie, orientace na Západ, důležitost vzhledu a ukazování svého bohatství, panovačné ženy, moderní

otroctví, silný vztah k náboženství, odlišné oblékání, dodržování pravidel, prolhanost. Průzkumu se účastnili jak lidé pracující, tak lidé, kteří zde pouze žijí se svými manžely a mají zkušenosti pouze z běžného života. Zjištěné kulturní standardy odpovídají i na výzkumnou otázku: *„Jak vnímají Češi, kteří žijí nebo pobývali v Emirátech, místní arabskou kulturu?“*

Na základě zjištěných standardů, vlastních zkušeností a zkušeností respondentů byla na závěr sepsána doporučení pro lidi vyjíždějící do SAE na dovolenou či za prací.

Výzkumem kritických událostí a identifikací kulturních standardů jsem vyvrátila hypotézu číslo 1: *Arabské ženy nemohou podle Čechů pracovat na manažerských pozicích.* Několik respondentů má pracovní zkušenosti se ženami, které zde mohou pracovat na velmi vysokých pozicích, a to jak v místních, vládních i zahraničních firmách. To, že si lidé myslí, že arabské ženy nemají žádná práva, už dávno není pravdou.

Hypotézy 2 a 3: *V arabské a české kultuře existují odlišnosti ve vnímání času a V arabské a české kultuře existují odlišnosti ve vnímání autority,* byly výzkumem potvrzeny. Obou faktů si všimli téměř všichni respondenti. Zatímco Češi mají ve zvyku chodit na čas a s předstihem, Arabové čas zásadně nedodržují ani v pracovním ani v běžném životě. Stejně tak je v arabských zemích jinak vnímána autorita. Je to velmi hierarchizovaná kultura, mladší vzhlíží ke starším, podřízení k nadřízeným, matka je v rodině nejdůležitější člen.

Diplomová práce může být využita pro lepší pochopení arabské kultury, jako vodítko pro Čechy vyjíždějící do SAE a také pro zlepšení celkového povědomí o arabské kultuře, která je v České republice vnímána velmi negativně.

Zdroje

Knižní zdroje:

[1] HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparaing values, behaviours, institutions and organizations across nations.* 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

[2] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

[3] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind.* Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5.

[4] KHIDAYER, Emíre. *Arabský svět - jiná planeta?*. Praha: Mladá fronta, 2011, ISBN 978-802-0424-952.

[5] KŘEČKOVÁ-KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Lenka Pražská

[6] LEHMANOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha. Vysoký škola ekonomická, 1991.

[7] LELLOU, Hamid. *Arab world insights*. Marine Corps Gazette, 98(7), 57-60.

[8] NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6

[9] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

[10] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6.

[11] SHALLAL, Musa. Job satisfaction among women in the united arab emirates. Journal of International Women's Studies, 12(3), s. 114-134.

[12] THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation.* 2nd rev. ed. Göttingen: Vandenhoeck, 2010. ISBN 978-3-525-40327-3.

[13] TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Repr. with corrections. London: N. Brealey, 1994. ISBN 1 85788 0331

Elektronické zdroje:

[14] FINK, Gerhard and KÖLLING, Marcus and NEYER, Anne-Katrin, *The cultural standard method.* EI Working Papers / Europainstitut, 62. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z www: :http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf

[15] ABZ.cz: slovník cizích slov-online hledání. *ABZ.cz: slovník cizích slov-on-line hledání.* [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z www: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=n%C3%A1rodnost

[16] Blizky Vychod.eu: *Vaše brána do Arábie. Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. Dostupné z www: http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam/.

[17] Discover Islam. *Why is the family so important to Muslims*? [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.discoverislam.com/poster.asp?poster=DIP2004_27&page=1

[18] Dubaj.cz. Něco málo z historie Spojených Arabských Emirátů. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.dubaj.cz/o-dubaji/historie/

[19] Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Dimension Data Matrix*. [online]. [cit. 2015-01-19]. Dostupné z www: http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix

[20] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty. Ekonomická charakteristika země.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

[21] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty. Vnitropolitická charakteristika.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

[22] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/

[23] My way.cz. *Spojené Arabské Emiráty*. *Obecné informace.* [online]. Dostupné z www: http://www.dubai-info.cz/dalsiinformace/obecne-informace/

[24] Národní ústav odborného vzdělání. *Odborné vzdělávání ve Spojených Arabských Emirátech.* [online]. Dostupné z www: http://www.nuov.cz/odborne-vzdelavani-ve-spojenych-arabskych-emiratech

[25] SARKISYAN, Inna. *Obchodní jednání III. - Arabové.* Dům financí.cz [online]. Dostupné z www: http://dumfinanci.cz/clanky/129-obchodni-jednani-iii-arabove/.

[26] The Hofstede Centre. *United Arab Emirates.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html

[27] The official portal of United Arab Emirates. *History of the Country and Establishment of the Union*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://government.ae/en/web/guest/uae-history

[28] UAE Interact, *Government.* [online]. Dostupné z www: http://www.uaeinteract.com/government/

[29] Web o Dubaji, Abu Dhabi, Fujairahu a dalších Emirátech. *Spojené Arabské Emiráty. Pracovní právo.* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo

[30] www.eHow.com. *Arabic customs & traditions* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.ehow.com/list_5792287_arabic-customs-traditions.html#page=0

Seznamy

Seznam grafů

Graf 1: Skóre dimenzí dle Hofstedeho 34

Graf 2: Skóre dimenzí dle Trompenaarse 36

Graf 3: Pohlaví respondentů 52

Graf 4: Zaměstnání respondentů 52

Graf 5: Délka pobytu respondentů 53

Seznam obrázků

Obr. 1: Cibulový diagram 4

Obr. 2: Spolupráce dvou odlišných kultur 24

Obr. 3: Specifická versus difuzní 28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání standardů s teorií 75