Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Doktorská disertační práce

České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem

Autor disertační práce: Ing. Karel Kňap, MBA
Vedoucí disertační práce: prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

Obsah

1. Úvod 1
1.1. Cíl práce 2
1.2. Přehled zkoumaných zdrojů 5
2. Kultura, kulturní dimenze a standardy 6
2.1. Národní kultura 6
2.2. Kulturní standardy 12
2.2.1. Hranice a kritika standardních kulturních konceptů 13
2.3. Vnímání cizince 14
2.3.1. Sociální percepce 14
2.3.2. Interpersonální percepce 14
2.4. Interkulturní komunikace 17
2.4.1. Jazyk a identita 17
2.4.2. Druhy interkulturní komunikace 19
2.4.3. Stereotyp 21
2.4.4. Interkulturní kompetence a komunikace 23
2.5. Koncepty interkulturních studií 25
2.5.1. Kulturní dimenze dle Kluckhohn a Strodtbeck 25
2.5.2. Kulturní dimenze dle Hall 27
2.5.3. Kulturní dimenze dle Demorgona 28
2.5.4. Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho 31
2.5.5. Kulturní dimenze dle studie GLOBE 35
2.5.6. Kulturní dimenze dle Trompenaarse 36
2.5.7. Model Vroom a Yetton 40
2.5.8. Definice kulturních standardů podle Thomase 43
2.5.9. Shrnutí 46
3. České a německé standardy ve vzájemném srovnání 48
3.1. České kulturní standardy 49
3.1.1. Vztah ke strukturám a improvizace 49

3.1.2. Orientace na sociální vztahy 51
3.1.3. Vyhýbání se konfliktu 52
3.1.4. Nerozlišování osobní a pracovní oblasti života 54
3.1.5. Kolísavé sebevědomí a sebejistota 55
3.2. Německé kulturní standardy 55
3.2.1. Snaha vyhnout se riziku a nejistotě 55
3.2.2. Záliba v organizaci 56
3.2.3. Věcná orientace 58
3.2.4. Vnímání konfliktu Němci 59
3.2.5. Důsledné oddělování osobní a pracovní oblast života 61
3.3. Ruské kulturní standardy 62
3.3.1. Vědomí hierarchie 62
3.3.2. Vázanost na skupinu 63
3.4. Shrnutí 66
3.5. Kritéria hodnocení národních specifik ve vztahu k organizační kultuře, srovnání České republiky, Německa a Ruska dle Hofstedeho 70
4. Řízení mezinárodních týmů 85
4.1. Vliv diverzity na mezinárodní týmy 85
4.2. Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů 90
4.3. Mezinárodní týmy 91
4.4. Synergie a komunikace v mezinárodních týmech 92
5. Metody a data 94
5.1. Výzkumný cíl 94
5.2. Design výzkumu a empirického šetření 96
5.2.1. Formulace výzkumné otázky 97
5.2.2. Výběr výzkumného modelu 97
5.3. Metodika výzkumu 99
5.3.1. Výběr respondentů 99
5.3.2. Průběh výzkumu 102
5.3.3. Technika analýzy dat, metodika 103
5.4. Příklad kódování 104

5.5. Shrnutí 106
5.6. Validace modelu, limity konceptu kulturních standardů 107
6. Výsledky 109
6.1. Předvýzkum 109
6.2. Výsledky z hlavní výzkumné části 110
6.2.1. Záliba v improvizaci 111
6.2.2. Vyhýbání se konfliktu 113
6.2.3. Odmítání hierarchických struktur 116
6.2.4. Vysoký komunikační kontext, kolísavá sebejistota 117
6.2.5. Definice propozic 117
6.3. Dodatek k výzkumu – sebehodnocení Němců 119
7. Závěr 121
7.1. Splnění cílů práce 121
7.2. Přínosy práce 128
7.3. Náměty na další pokračování výzkumu 129
8. Přílohy 131
9. Seznam tabulek, obrázků a grafů 132
10. Použitá literatura 134

Prohlášení

Prohlašuji, že disertační práci na téma: „České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem“ jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Ve Stuttgartu, dne 23. 9. 2017

.....

Ing. Karel Kňap, MBA

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce prof. Ivanu Novému, Csc., nejen za metodické rady a odborné vedení, ale i za ochotu úzce spolupracovat na tomto zajímavém tématu. Dále děkuji kolegům z FPH VŠE za cenné rady během různých setkání nad tématem této dizertační práce.
V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za prostor a čas, který jsem mohl věnovat studiu a přípravě této práce.

Název dizertační práce

České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem

Abstrakt

Hlavní část disertační práce se zabývá identifikací a schématickým vyjádřením českých kulturních standardů, které se nejvíce projevují v manažerské praxi mezinárodních týmů a jsou zároveň nejvíce vnímány německými vrcholovými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách. Současně práce analyzuje relevantní teoretické zdroje týkající se možných výhod českých manažerů při zprostředkování interkulturní komunikace mezi ruskou a německou kulturou.

První část práce obsahuje shrnutí a vyhodnocení relevantních teoretických zdrojů rozšířených o polemiku aplikovatelnosti existujících modelů z oblasti interkulturních studií. Dále je popsán výběr vhodného výzkumného modelu spolu s formulací výzkumných otázek. Výzkum hledá odpověď na dvě výzkumné otázky: Které české kulturní standardy se z perspektivy německých manažerů vyskytují na úrovni českého vrcholového managementu? Které z těchto kulturních standardů vnímají němečtí manažeři nejintenzivněji? Výzkum je postaven na základě studia teoretických zdrojů a terénní práce. Typem zvoleného výzkumu je kvalitativní výzkum formou polo-standardizovaného narativního interview s využitím metodického přístupu „metody kritických událostí“. Dotazováno bylo celkem 12 vrcholových německých manažerů, kteří vyrůstali na teritoriu bývalého Západního Německa a kteří pracovali v České republice v mezinárodní korporaci minimálně po dobu dvou let. Výzkum byl proveden jednou osobou. Kompletní přepis interview, analýzy textů a vyhodnocení incidentů a kulturních standardů probíhaly v programu Maxqda12. Českým kulturním standardům bylo přiřazeno celkem 229 kódů. Výzkum poskytl významné poznatky, které byly využity k formulaci hlavních propozic. Výsledky prezentují a schématicky vyjadřují tři hlavní propozice související s nejvíce vnímanými kulturními standardy českých manažerů z pohledu jejich německých kolegů: zálibu v improvizaci, vyhýbání se konfliktu, odmítání hierarchických struktur. Dílčím výsledkem práce je vyjádření vyplývající ze současného poznání teoretických zdrojů podporující domněnku o existenci určité interkulturní výbavy českých manažerů pro zprostředkování komunikace mezi německou a ruskou kulturou.

Klíčová slova: management; manažer; kulturní standardy; interkulturní; Česká republika; Německo; Rusko

Title of the Dissertation Thesis

Czech cultural standards from the perspective of top management of German companies

Abstract

Main part of this thesis is focuses on identification and schematic expression of Czech national standards, which are mostly demonstrated in top management managerial practice of multinational teams. These are also mainly perceived by top level German managers on higher and higher-middle management of Czech managers in German-Czech companies. The thesis also analyses relevant theoretical sources regarding possible advantages of Czech managers when mediating intercultural communication between Russian and German culture.

The first part of the thesis contains summary and evaluation of relevant theoretical sources extended by a polemic on the applicability of existing models from the intercultural study fields. Further on there is a description of appropriate research model choice including research questions formulation. The research seeks answers for two research questions: Which Czech cultural standards appear on Czech top management level from the perspective of German managers? Which of these cultural standards are most intensively perceived by German managers? The research is based on studies of theoretical sources and field work. Typologically the research is a qualitative research in a form of semi-standardized narrative interview using the methodological approach of „method of critical events". Twelve German top managers who grew up in the territory of former West Germany and had worked in the Czech Republic in international corporations for a period of at least two years have been interviewed. The research was conducted by one person. Complete interview transcription, text analysis and evaluation of events and cultural standards were made in Maxqda12 program. Czech cultural standards were given total of 229 codes. The research has brought important findings, which were used for main proposition formulation. The results present and schematically express three main propositions connected with most perceived cultural standards of Czech managers from the German colleagues' perspective: propensity of improvisation, conflict avoidance, rejection hierarchical structures. A partial result of the thesis is expression resulting from current findings of theoretical sources supporting the assumption about existence of particular intercultural skills of Czech managers for mediation of communication between German and Russian culture.

Key words: management, manager, cultural standards, intercultural, Czech Republic, Germany, Russia

1. Úvod

Česká ekonomika je jednou z nejotevřenějších středoevropských, post-komunistických ekonomik. Naším nejbližším, a také největším obchodním a ekonomickým partnerem, je Německo. V roce 2016 bylo z České republiky do Německa exportováno zboží v hodnotě 46,2 bilionů Euro. To reprezentuje třetinu veškerého exportu České republiky. Pro Německo je Česká republika po Polsku druhým nejdůležitějším obchodním partnerem ze zemí střední a východní Evropy. Německé společnosti vlastní v Česku více než 9000 firem (Hospodářské vztahy, 2016).

Německé společnosti, vlastnící v České republice své dceřiné společnosti, sebou přináší, kromě firemní vize a strategie, i svou firemní kulturu, která je ovlivněna prostředím ve kterém vznikala. Nositeli této kultury jsou většinou němečtí manažeři, kteří se v České republice objevují jako zástupci svých mateřských společností.

V dalších úrovních řízení se objevují čeští manažeři, kteří jsou svým způsobem hosty v dané firemní kultuře, která je definována vlastníkem. Tito manažeři mají většinou nelehký úkol a to skloubit představy a cíle mateřské (německé) společnosti s dalšími (českými) úrovněmi řízení. A právě implementace vizí a strategií vlastníka často naráží na odpor, který je způsoben mnoha faktory. Jedním z těchto faktorů ovlivňujících komunikaci uvnitř těchto multikulturních firem jsou kulturní rozdíly mezi Němci a Čechy.

Navzdory historické a kulturní blízkosti mezi Českou republikou a Německem, může vzájemné setkání mezi manažery těchto dvou kultur přinést konflikty, nedorozumění, jiné druhy problémů a výzev spojených s omezeně fungující komunikací a sociální interakcí.

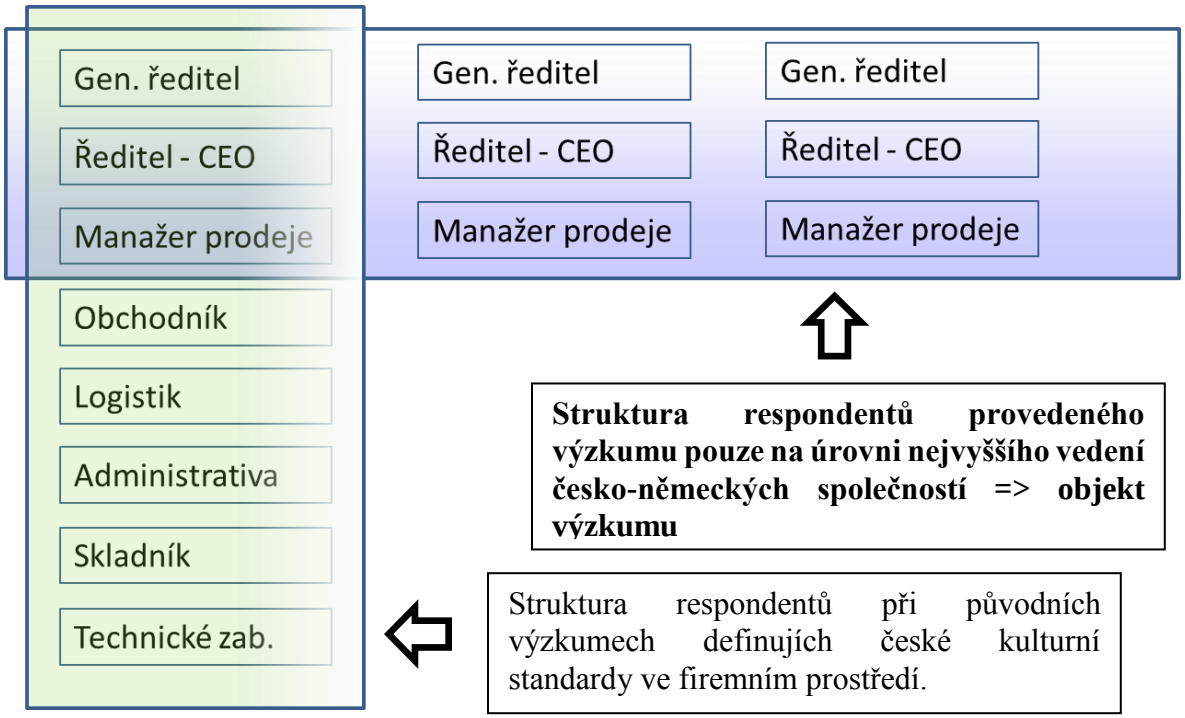
Základním cílem práce je nalezení těch českých kulturních standardů, které nejvíce kritickou komunikaci mezi německými a českými manažery ovlivňují.

1.1. Cíl práce

Cílem práce je najít nové poznání toho, které české kulturní standardy se z pohledu vrcholového managementu projevující v manažerské praxi mezinárodních týmů a které nejvíce ovlivňují spolupráci českých manažerů s jejich německými kolegy v německých dceřiných firmách a společnostech.

Současné zdroje znají pouze kulturní standardy definované na základě dotazování napříč organizacemi, tedy bez rozlišení hierarchických pozic. Rozdíl ve struktuře respondentů při původních výzkumech a při výzkumech vyjádřených touto prací je zobrazena na obr. 1..

Obr. 1: Hierarchické rozdělení původních respondentů výzkumu a respondentů dotazovaných v rámci této práce.



Zdroj: autor

1. **Hlavní cíl práce: Identifikace a schématické vyjádření českých kulturních standardů, které jsou nejvíce vnímány vrcholovými německými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách.**

Identifikace a schématické vyjádření nejvýznamnějších kulturních standardů má za cíl v zjednodušené podobě ukázat na kritické oblasti ovlivňující interkulturní komunikaci na manažerské úrovni v německo-českých firmách a jejich multikulturních týmech. Metodika bude vytvořena na základě poznatků získaných studiem teoretických zdrojů a z realizovaného výzkumu. Podpůrným cílem bude nalézt proces, resp. postup jakým budou klíčové standardy definovány. V praxi mohou firmy využít proces k nalezení těch kritických interkulturních standardů, které jsou pro konkrétní organizaci na manažerské úrovni klíčové.

Výsledky ze zjištění by měly být využitelné v rámci výuky v oborech zabývajícími se strategickým managementem a řízením lidských zdrojů. Dále mohou být použity pro účely školení a workshopů týkajících se interkulturní problematiky v německo-českých společnostech.

Podpůrné cíle:

1.a) Zpracování přehledu existujících poznatků týkajících se:
Kultury, interkulturních střetů, multikulturních týmů, kulturních dimenzí a standardů.

1.b) Výběr vhodného výzkumného modelu:
Formulace výzkumné otázky ⇨ Vlastní výzkum ⇨ Tvorba procesu definice významných českých kulturních standardů.

1.c) Pojmenování nejvýznamnějších českých kulturních standardů na manažerské úrovni ⇨ definice propozic.

2. **Dílčí cíl práce: Výhody českých manažerů při zprostředkování komunikace mezi Němci a Rusy - současné poznání teoretických zdrojů.**

Praxe potvrzuje „moderátorskou“ roli Čechů při zprostředkování komunikace mezi ruskými a německými firmami. Příkladem může být například stále intenzivnější využívání českých manažerů působících v koncernu VW právě na podporu takového druhu komunikace a to buď přímo v centrále německých společností a nebo přímo v Ruské federaci. V dostupné literatuře budou hledány relevantní odkazy na vzájemné propojení těchto tří kultur.

Cílem bude nalézt ruské kulturní standardy z pohledu Čechů a dále budou hledány české kulturní dimenze ve vztahu mezi německou a ruskou kulturou.

Výsledek zkoumání současného poznání v této oblasti by mohl vnést základ do diskuze o přínosu úspěšných českých manažerů v rámci německých koncernů ve vztahu k jejich možné „moderátorské“ roli mezi německou a ruskou kulturou v rámci řízení firem a organizací.

1.2. Přehled zkoumaných zdrojů

V rámci zkoumání teoretických zdrojů týkajících se interkulturní problematiky byly určeny následující kategorie pro vyhledávání: jména stěžejních autorů a hesla pro interkulturní setkání. Zkoumány byly i následná vlákna výsledků odkazujících na obdobnou problematiku.

V první kategorii byli vyhledávani následující autoři:

- Nový, Ivan
- Schroll-Machl, Sylvia
- Hofstede, Geert
- Fink, Gerhard
- Thomas, Alexander

V druhé kategorii byly vyhledávány odkazy pod následujícími hesly:

- Intercultural, interkulturní
- Czech, český, české
- German, německý, německé
- International team(s), mezinárodní týmy
- Multicultural, multikulturní
- Conflict(s), konflikt

Hesla byla vyhledávána samostatně, a nebo v různých kombinacích.
Cílem bylo co nejšířeji analyzovat zdroje informací z odborných textů, impaktových časopisů a dalších odborných publikací. Byly prozkoumány relevantní články a poznatky k tématu práce. Ambicí práce bylo vyhledat co nejnovější odkazy na téma interkulturního střetu mezi českými a německými manažery. Poměrně nízká četnost článků na toto téma potvrdila určitou mezeru v poznání v této oblasti a tím dále potvrdila opodstatnění pro vznik této práce.
Použity byly následující databáze, ke kterým umožnila přístup VŠE Praha: EBSCO, ProQuest Central, Databáze publikační činnosti VŠE, Web nadšence – Geert Hofstede, Google Scholar. Dále byly použity citace z odborných knih, periodik a vědecké instituce.

2. Kultura, kulturní dimenze a standardy

Podle Nového a Schroll-Machl (2007) kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie stále hledají určitá kritéria, která by mohla přehledně a srozumitelně ukázat právě na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur, především na takové, které významně modifikují interpersonální percepci a komunikaci, a které mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat společný úspěch v práci či podnikání.

V některých interkulturních střetech (Breitenbach, 1974) dochází ke kritickým, až konfliktním interakčním situacím. A to tehdy, pokud selže vlastní kulturně orientační systém, získaný procesem individuální socializace. Dochází přitom k chybným reakcím, nedorozuměním, mnohoznačným výkladům, nejistotě a v extrémním případě i k přerušení komunikace samotné.
Na úrovni mezilidských vztahů je schopnost jednat obzvláště ohrožena zejména pokud se potkají lidé z rozdílných kultur. Oba partneři se v této vzájemné komunikaci budou pokoušet chování své a svého protějšku smysluplně regulovat, kontrolovat a hodnotit na základě vlastního blízkého kulturního orientačního systému. Vliv na pokus o oboustranné dorozumění bude mít nálada, stereotypy a ev. předsudky o cizí kultuře (Schroll-Machl, 2001).

2.1. Národní kultura

Práce se zabývá definicemi kultur, které souvisí se zkvalitňováním spolupráce mezi lidmi pocházejících z kultur rozdílných. Z toho důvodu budou popsána teoretická východiska, definice, názory, postoje a akademické výsledky výzkumů související s interkulturní sociální kompetencí.
Už v roce 1952 se Kroeber a Kluckhorn pokoušeli sjednotit z různých zdrojů definici pojmu „kultura“. Přitom našli více než 150 významů a definicí porovnávající kultury mezi sebou (Kluckhorn & Strodtbeck, 1961).

Dospěli k názoru, že: „Kultura se skládá ze vzorů chování a vzorů pro chování, a to explicitních i implicitních. Je získávána a předávána ve formě symbolů představujících charakteristické rysy výsledků činnosti lidských skupin, včetně jejich ztělesnění v artefaktech.

Jádro kultury spočívá v tradičních (tj. historicky odvozených a vybraných) myšlenkách, zvláště pak v jim přisuzované hodnotě. Kulturní systémy mohou být jednak považovány za produkty činnosti, ale také za prvky podmiňující další činnost." (Meyer, 2004)

V návaznosti na první akademické výsledky Kroeber a Kluckorn (1952) a na základě teoretických prací definoval Boesch (1980) následné kulturní definice:

- Kultura zprostředkovává významy. Díky kultuře dostanou předměty a dění v okolním prostředí pro individuum, skupiny, organizace a národnosti svůj řád, smysl, funkci, obsahový význam a stanou se tím pádem hmatatelnými.
- Kultura nabízí člověku v materiální a duchovní oblasti vzorce jednání, ale také jeho hranice.
- V průběhu vývoje člověka se díky různorodým systémům smyslů, významů a pojmů vytvářely orientační vzorce. Kultury jsou výsledkem tohoto kreativního výkonu člověka.
- Vždy existovaly nějaké formy kultur. Kultury byly během doby vždy vystavovány změnám zapříčiněnými vnějšími a vnitřními vlivy.

Podle Hofstedeho (2010) každá osoba, osobnost s sebou nese zažité schéma myšlení, tvorby pocitů a potenciálního konání, které se naučil a učí během svého života. Většina těchto charakteristik byla získána v raném dětství, protože v tomto období je osobnost nejvíce přizpůsobitelná učení a integrování se do společenství.

Jakmile je schéma myšlení, tvorby pocitů a potenciálního konání vžito do vědomí člověka, je jeho eventuální odnaučení a naučení se něčeho nového daleko složitější a těžší, než tomu bylo napoprvé. Hofstede toto naprogramování nazývá „Software of the mind“, „Softwarem mysli“.

Zdroje tohoto mentálního naprogramování leží v bezprostředním sociálním prostředí, ve kterém člověk vyrůstá, a ve kterém získává životní zkušenost. Programování začíná v rámci nejbližšího rodinného kruhu, pokračuje skrze nejbližší okolí, ve škole, v zájmových kroužcích, v práci, v sociální komunitě.

Na obr. 2 jsou vyobrazeny tři unikátní úrovně mentálního naprogramování. Kromě kultury a jejích aspektů zde hraje roli i zděděné mentální naprogramování z našich genů. Hofstede (2010) zde jako základní charakteristiky definuje lidskou povahu a schopnost pociťovat strach, zlost, lásku, radost,

štěstí, smutek a ostudu. Přičemž to, jak jedinec prožívá tyto pocity, je právě modifikováno danou kulturou.

Dalším aspektem je kromě kultury i personalita – osobnost a to co reprezentuje. Osobnost není tak silně ovlivňována kulturou nebo bezprostředním okolím. Jedná se o soubor vlastností, které člověk získává v průběhu života na základě vlivu kolektivního naprogramování a také formou vlastní zkušenosti.

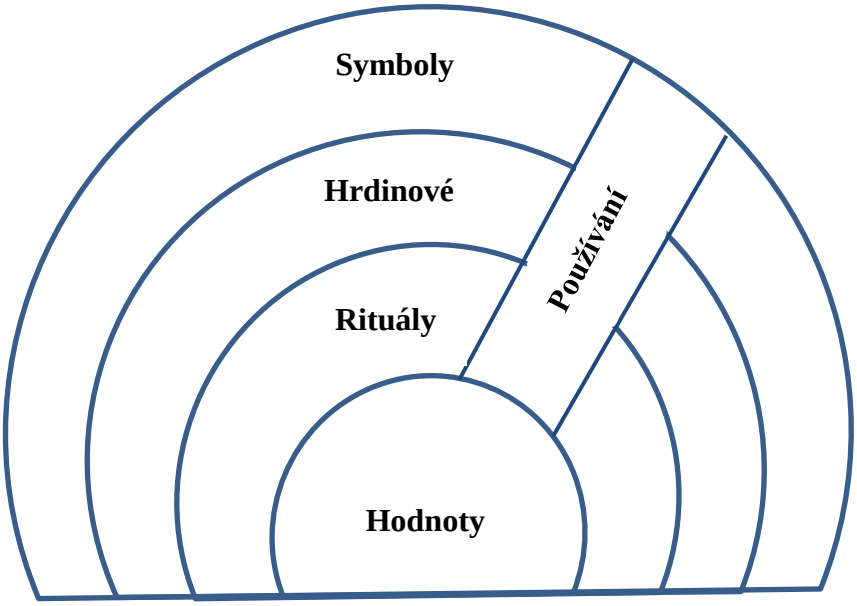
Obr. 2: Tři úrovně typického mentálního naprogramování



Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Hofstede, jako jeden z průkopníků empirického výzkumu témat týkajících se národních kulturních diferencí a jejich vlivu na interkulturní komunikaci mezi národy a organizacemi, pro přehlednou manifestaci a pochopení důležitých aspektů definice kultur používá konceptu sestávajícího z: symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot. Na obr. 3 je tento přístup zobrazen jako slupka cibule naznačující, že např. symboly reprezentují pouze povrchní projev kultury a naopak hodnoty reprezentují projev nejhlubší.

Obr. 3: Projevy kultury v různých úrovních



Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Přičemž symboly mohou být slova, gesta, obrazy nebo objekty nesoucí konkrétní význam, které jsou srozumitelné jen těm, kdo sdílí danou kulturu. Do této kategorie patří slova žargonu (např. oblíbené věty z filmů), oblečení (každá kultura má svou typickou módu – Italové, Rusové, Němci z bývalého DDR, Češi), účesy (délka vlasů, kníry). Nové symboly se poměrně rychle vyvíjejí a staré zanikají. Např. slovo „bůra“ reprezentující pětikorunu nebo slovo „pětka“ pro desetikorunu už asi brzy zanikne. Některé symboly jsou i kopírovány jinými kulturami. Proto je tento kulturní projev zanesen do zobrazení do nejzazší úrovně.

Hrdinové jsou osoby žijící nebo již odejité, reálné nebo smyšlené, které vlastnili charakteristiky, které jsou kulturou ceněny, a tím pádem slouží jako modely chování. Může to být Barbie, Batman nebo v kontrastu Snoopy v USA a Asterix ve Francii. V ČR např. hrdinové druhé světové války, T.G. Masaryk, Švejk, Jára Cimrman, Jaromír Jágr. V éře televize a internetu je při výběru hrdinů čím dál tím více zohledňována vnější vizáž a vystupování, než tomu bylo dříve.

Rituály jsou kolektivní aktivity, které jsou technicky v podstatě zbytečné k dosažení cíle, ale které jsou v rámci kultury považovány za sociálně nezbytné. Příklady zahrnují způsoby zdravení a vyjadřování respektu vůči druhým, stejně tak společenské a náboženské ceremonie. Obchodní a

politické mítingy jsou organizovány z „poloracionálních“ a rituálních důvodů spíše pro posílení soudržnosti skupiny nebo k možnosti prosazení a prezentace leaderů.
Hodnoty jsou obecné sklony preferovat určité situace namísto jiných. Hodnoty jsou vlastně pomocným ukazatelem určujícím vnímání pozitivní a negativní stránky věcí.

Hodnoty v podstatě pomáhají dané kultuře v rozhodování a poznávání mezi (Hofstede, 2010):

- zlem a dobrem,
- špinavým a čistým,
- nebezpečným a bezpečným,
- zakázaným a povoleným,
- slušným a neslušným,
- morálním a nemorálním,
- ošklivým a hezkým,
- nepřirozeným a přirozeným,
- abnormálním a normálním,
- paradoxním a logickým,
- irracionálním a racionálním,

Thomas (2010) dává jeden ze zásadních významů pravidlům kultury. V kulturách, které se od sebe radikálně liší, je dáván zásadní význam pravidlům a předpisům. Neznalost těchto pravidel, nebo toho, jak je uplatňovat, nevyhnutelně vede k nedorozumění. Pravidla, o kterých zde hovoříme, jsou neoddiskutovatelná, neměnná. Ona utvářejí obecně akceptovatelný mód chování dané kultury, jsou respektována a dodržována. Co je však nejdůležitější, tato pravidla poskytují vnitřní pocit sounáležitosti s určitou kulturou.

Thomas (2010) popisuje kulturu jako univerzální fenomén. Všichni lidé žijí ve specifické kultuře a rozvíjejí ji. Kultura strukturuje „pole konání“, které je pro určité obyvatelstvo specifické, a které zahrnuje vše od jím vytvořených a používaných objektů, až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje v orientačním systému, který je pro národ, společnost, organizaci nebo skupiny typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je ve společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci .

V této souvislosti dále zmiňuje, že národní kultura může být definována jako kultura, do které se člověk narodí (born into). Národní kultura ztělesňuje společné vědomí lidí,
specificky => hodnot, které byly předávány generacemi a etickými-morálními přesvědčeními, které v určité kombinaci vytváří jejich vidění světa.
Zejména si však všímá studií z oblasti sociálních věd, týkajících se vývoje těchto hodnot a jejich změn v dané společnosti (kultuře), a hlavně tzv. sebe-aktualizace (self-actualization), která bývá v určitých kulturách profesním a osobním cílem.
Sebe-aktualizace není možná v kulturách, jejichž členové si myslí, že vše je předurčeno, bez možnosti ovlivnit dění. Sebe-aktualizace má co do činění s rovností příležitostí, zodpovědností za sebe sama, svobodou rozhodování, soběstačností a sociální rovností.

Americký psycholog Harry Triadis (1989) například definuje kulturu jako „lidmi vytvořenou část životního prostředí".

Nový a Schroll-Machl (2005) doplňují, na základě popisu tzv. kulturního „orientačního systému", že k základním potřebám člověka patří bezpochyby vyznat se ve vlastním světě, umět se orientovat. Člověk je schopen se orientovat, disponuje-li dostatečným souborem spolehlivých vědomostí o svém věcném a sociálním okolí a má zkušenost s tím, jak tyto vědomosti správně a efektivně použít. Tyto informace propůjčují smysl a význam nejen věcem, osobám a předmětům, které nás obklopují, ale i sledům událostí, komplexním procesům a důsledkům chování. Tento proces hledání smyslu probíhá za normálních podmínek v procesu vnímání, resp. zpracovávání informací, automaticky. Tedy bez zvláštního úmyslu a zvláštní psychické námahy. I přes to jde o individuální výkon, který se neděje svévolně nebo náhodně, nýbrž sleduje kolektivní, sociálně závazné normy a pravidla zprostředkované kulturou.

Poměrně komplexně popisují kulturní definice Keller (1982) a Luthans (1997). Keller (1982) popisuje následující vlastnosti:

- kultura je tvořena lidmi a je produktem kolektivních činů a myšlení společenství a jednotlivých členů kultury,
- kultura je přetrvávající, neindividuální a sociální fenomén,
- kultura je naučena a předávána symboly,
- kultura je řízena normami, pravidly a kódy jednání,

- kultura usiluje o vnitřní konsistenci a integraci,
- kultura je prostředkem k přizpůsobení se vnějšímu prostředí,
- kultura je v dlouhodobém horizontu adaptabilní a měnitelná,

Aspekty sociální kultury popisuje Lufthans (1997) v jeho mezilidské interpretaci:

- Learned – naučena. Kultura není zděděna nebo biologicky podmíněna; je získána učením a zkušenostmi.
- Shared – sdílena. Lidé jako členové určité organizované skupiny nebo společnosti sdílejí kulturu; není vlastní pouze jedinému individuu.
- Trangenerational – mezigenerační. Kultura je kumulativní, předávána dále jednou generací na další.
- Symbolic – symbolická. Kultura je založena na lidské schopnosti symbolizovat nebo používat jednu věc k reprezentování druhé.
- Patterned – využívající vzorů. Kultura má strukturu a je integrovaná; změna jedné části přinese změny v části druhé.
- Adaptiv – přizpůsobivá. Kultura je založena na lidské schopnosti změnit se nebo adaptovat, jako protiklad geneticky řízenému adaptivnímu procesu u zvířat.

Z výše uvedeného je patrné, že národní kultura je zakořeněnou charakteristikou osobnosti člověka. Kultura poskytuje člověku ten nejpřirozenější nástroj pro orientaci ve vnějším světě. Člověk vždy v první řadě sahá po řešeních a přístupech, které zná, má osvědčené a ověřené buď sám a nebo v rámci jeho kultury. Interkulturní výzva nastává, pokud dojde ke střetu dvou rozdílných kultur.

2.2. Kulturní standardy

Ve výše uvedeném kapitole se mluvilo o kultuře jako o systému, tedy spíše o specifickém orientačním systému. Tato skutečnost zároveň evokuje možnost, že by mohly existovat orientační znaky, nebo jednotlivé kulturní elementy, které by mohly být určitým způsobem vůči sobě systémově strukturovány. Tyto elementy by mohly být popsány jako clustery (Boesch, 1991), neboli standardy.

Tyto standardy jsou popsány jako kulturní standardy. Definovány jsou následujícím způsobem (Thomas, 1999):

„Kulturní standardy působí jako míra, měřítka a orientační znaky. Kulturní standardy jsou centrálním znakem kultury, které slouží jako orientační systém povědomí, uvažování a jednání. Kulturní standardy nabízí členům dané kultury orientaci ve vlastním jednání a umožňují mu rozhodnout se, které jednání je normální, typické, ještě akceptovatelné, resp. které jednání je zavrženíhodné. Kulturní standardy sestávají z centrální normy a z oblasti resp. míry tolerance. Norma je ideální hodnota daného standardu, míra tolerance definuje oblast ještě akceptovatelné odchylky od dané normy“.

Stupeň tolerované odchylky od kulturního standardu je opět ovlivněn danou kulturou (Reisch, 1991; Thomas, 1993).

Závazný charakter jednotlivých standardů je různý. K dispozici jsou různé formy očekávání (nutné, povinné, možné), při jejichž nesplnění přichází odpovídající odstupňované sankce (Boesch, 1983; Nicklas, 1991). Z tohoto důvodu evidujeme centrální, méně centrální a periferní kulturní standardy.

Kulturní standardy také podléhají určité omezené trvanlivosti. Změny a vývoj ve společenství následují totiž s určitým časovým zpožděním. Tomuto se děje, pokud se prosadí mnoho individuí, nebo významná individua se svým odlišným způsobem reakce, která nabízí napodobitelům v dané situaci nejpřijatelnější formu chování (Schroll-Machl, 2001).

2.2.1. *Hranice a kritika standardních kulturních konceptů*

Koncept kulturních standardů podléhá určité kritice (Molz, 1994; Krewer, 1996; Helfrich, 1996):

- Kulturní standardy obsahují poměrně velký stupeň stereotypizace (Molz, 1994).
- Kulturní standardy jsou konstruktivním prostředkem sebereflexe v interkulturních setkáních, projevují se tedy pouze v kontrastu dvou různých kultur (Krewer, 1996; Helfrich, 1996).
- Tématizace kulturních standardů je již sama o sobě výrazem jednoho kulturně typického (německého) výzkumného přístupu: Značné množství autorů spolupracuje; proběhne tématicky zaměřená analýza teorií a metod, které jsou zkombinovány pouze pro jediný

výzkumný cíl; jsou vypracovány určité výzkumné teorie; induktivně-empiricky se hledají kulturní specifika (Molz, 1994).

2.3. Vnímání cizince

2.3.1. *Sociální percepce*

Problematika vnímání cizince, tedy jedince jiné kultury optikou kultury vlastní, bude prezentována na vysvětlení pojmu sociální percepce.

V obecně psychologickém pojetí je vnímání (percepce) procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace.

K vyjádření skutečnosti, že vnímání je zásadně ovlivněno sociálními faktory, velmi silně se v něm projevuje sociální zkušenost a je zaměřeno především na sociální jevy, se používá právě pojmu sociální percepce (Nový & Schroll-Machl, 2007).

2.3.2. *Interpersonální percepce*

Tato práce se zabývá vnímáním a poznáváním druhých (cizích) lidí. Odborná literatura pro tento sociální jev a druh sociální percepce používá pojmu interpersonální percepce.

Dovednosti v oblasti interpersonální percepce jsou obvykle považovány za mimořádně závažný zdroj úspěchu v činnosti manažera, obchodníka či podnikatele. Ve výzkumu v této oblasti (Guidarmová, 1990) se „schopnost porozumět lidem“ umístila v odpovědích 150 výkonných manažerů na předních místech mezi šestnácti osobními charakteristikami manažera (na prvním místě u amerických a na druhém u britských manažerů).

Interpersonální percepci nelze chápat jako prostou registraci projevů druhého jedince. Vyjadřuje zároveň i zapojení vyšších poznávacích procesů daného jedince do vytváření uceleného „obrázku“ o osobnosti druhého člověka (tj. o struktuře a dynamice jeho osobnosti), který by umožňoval porozumění a přiměřenou interpretaci jeho chování (Berdrnová & Nový, 2009).

Jde o proces, v němž se podle Johnse (1992), uplatňují především tři komponenty:

a) vnímající osoba (subjekt percepce),
b) vnímaná osoba (objekt percepce),
c) situační kontext.

Vnímající osoba, subjekt vnímání:

Zkušenosti jsou důležitým faktorem ovlivňujících vnímání. Minulá nebo sdílená zkušenost jej může významně ovlivnit. Vnímání druhých lidí mohou na straně subjektu ovlivnit jak faktory fyziologické, tak četné charakteristiky psychologické.

Jsou to především zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav daného jedince. Zajímavým jevem v této souvislosti je tzv. kognitivní disonance, tedy jev obecně popisující lidskou tendenci věnovat více pozornost signálům, jež jsou v souladu s hodnotovými preferencemi a postoji jedince, a méně těm, které jsou s jeho postoji a hodnotami v konfliktu (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Důležitou roli ve vnímání druhých jedinců, tedy cizinců, hraje zprostředkovaná (nevlastní) zkušenost (předsudek). Tento vliv bude popsán v kapitole týkající se interkulturních rozdílů.

Nepřehlédnutelným, a také obtížně odstranitelným problémem při poznávání druhých lidí, bývá dále skutečnost, že si vnímající subjekt sám svým jednáním může poznání druhých lidí podstatně zkreslit.

Sociální percepce je nevyhnutelně součástí komunikace, takže se hodnocený stává v daném čase hodnotitelem a naopak.

Vnímaná osoba, objekt percepce:

Vnímání druhého člověka (Bedrnová & Nový, 2009) je z jeho strany ovlivněno faktory jako jsou:

- fyzický vzhled a vnější úprava,
- verbální a neverbální komunikační projevy,
- sociální status,
- chování,
- domělá či skutečná shoda s pozorovatelem v některých individuálních či sociálně demografických charakteristikách,
- míra nejednoznačnosti či „nečitelnosti“ pozorovaného člověka,
- „jeho“ prostředí,
- výsledky jeho činnosti,

Dle mého názoru není pořadí těchto charakteristik náhodné, zejména v regionu střední a západní Evropy. Pro určitou skupinu jedinců skýtá tento druh sociálního vnímání určitou šanci skrýt svoje skutečné (ne)schopnosti, pokud dokáží s těmito charakteristikami vědomě pracovat ke svému prospěchu. Především u výběrových pohovorů. Dlouhodobě totiž tyto znaky nemohou zakrývat skutečnost.

Situační kontext:

V české kultuře velmi úzce souvisí s kulturním standardem nazývaným „silný komunikační kontext“. To, co je verbálně řečeno, nemusí vždy nést celou informaci. Je zde vždy ponechán prostor pro vlastní interpretaci. Vychází se z toho, že kontext již nese důležitou část informace. K tomu vedoucí důvody a kulturní standardy, jako je snaha vyhýbání se konfliktu, vysoký komunikační kontext, nerozlišení osobního a profesního života, jsou popsány v dalších kapitolách.

Sociální percepce zde probíhá v několika stupních a dle určitých asociačních pravidel. Za zmínku však stojí zejména popis omylů a nepřesností, kterých se dopouštíme při hodnocení druhých lidí (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Efekt pořadí – tendence přílišně podléhat prvnímu a nebo naopak poslednímu dojmu na celkovou představu o druhém člověku, cizinci.

Haló-efekt – projevuje se buď jako přehnaný postoj k druhému člověku na základě prvního setkání (zařazení do šuplíku) nebo jako přehnané ovlivnění úsudku o druhém člověku nějakým výrazným znakem. Znakem, který dále zabarvuje (zastiňuje) charakteristiky ostatní, a to jak v pozitivním, tak negativním směru.

Stereotypizace – připisuje druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do určité sociální skupiny. Zejména při setkávání se s reprezentanty cizí kultury můžeme podlehnout silné stereotypizaci, která nabízí zdánlivě jednoduché a obecně platné informace a předsudky. Celý proces poznávání by měl být doplněn o správnou interpretaci osobnosti a chování daného cizince. Rychlé soudy, bez ochoty eventuální úpravy názoru na základě osobní zkušenosti, mohou komunikaci výrazně zkomplikovat.

Hofstede (2010) popisuje další typy reakcí vyplývajících ze setkání hostitelské kultury s kulturou cizí. Jedná se o **etnocentrismus**. Tedy porovnávání cizincova chování se standardy kultury vlastní, přičemž se hodnotí převážně negativní stránky. Pokud dochází k častějšímu setkávání s danou kulturou, může se hostitel na základě těchto setkání stát **polycentrickým**. Tedy dojít k poznání, že druhé kultury by se měly měřit odlišnými standardy pro jejich snazší pochopení. Pokud se u hostitele vyvine schopnost pochopit cizincovo chování na základě jeho standardů, poté můžeme mluvit o bi- nebo multikulturní schopnosti.

2.4. Interkulturní komunikace

2.4.1. *Jazyk a identita*

V Evropě se hovoří více než 50 jazyky zahrnujících celou řadu dialektů. Jazyk je indentifikátorem národa a dokáže hrát v tomto směru fragilní roli jakési vnitřní hranice v rámci států (Česko-Slovensko, Belgie, Španělsko – Katalánsko).

Thomas (2010) popisuje dvě protikladné vlastnosti jazyka. Na jedné straně může způsobit mnoho nedorozumění, na straně druhé má nezbytnou funkci k objasnění nebo vysvětlení případných nesrovnalostí.

Möller a Nekula (2002) zmiňují, že pokud je kultura zároveň tzv. kulturou jazyka, poté se dají přes způsoby komunikace (dorozumívání) poznat nejen normy komunikace a chování, ale i samotné kulturní standardy.

Ting-Toomey (1999) rozlišuje tři zásadní znaky jazyka:

- libovolnost,
- mnohovrstevná pravidla,
- jazykové společenství,

Libovolnost jazyka je dána jeho fonémickou (nejmenší systémové jednotky jazyka) a grafickou podobou. Hlásky a písemné symboly jsou součástí kulturní a etnické identity individua, mohou vyvolávat silné emocionální vazby a zprostředkovávají individuu i v cizím prostředí pocit jistoty a bezpečí. Protože si jazyk osvojujeme v nejranějším dětství snadno, nejsme si tohoto silného vlivu na naši identitu vědomi. Teprve v kontaktu s jazykovými systémy jiných kultur poznáváme, do jaké míry je naše vlastní utváření identity spojeno s pojmenováním předmětů, vztahů nebo pocitů. To zřejmě vedlo k tomu, že se lingvističtí antropologové Sapir (1921, 1929) a Whorf (1950, 1952) domnívali, že jazyk je ukazatelem kulturní reality (...) Vidíme, slyšíme i jiným způsobem vnímáme právě tak, jak vnímáme, protože jazykové zvyklosti naší komunity předurčují určitý výběr interpretace (Sapir, 1929).

Lingua franca – jediný společný jazyk:

Podle Crystala (1997) se stane jazyk globálním, pokud s ním hovoří velké množství lidí. Dále pokud je uznáván větším množstvím zemí jako jazyk oficiální, a to i v případě, že s ním v dané zemi hovoří méně lidí (v případě angličtiny se jedná o 70 zemí). Navíc, pokud je prohlášen prvním úředním jazykem.

Angličtina plní tato kritéria specifikované Crystalem (1997) a je tedy nejrozšířenějším jazykem. Téměř čtvrtina populace hovoří plynně nebo dostatečně tímto jazykem. V případě angličtiny to není pouze její kvantitativní zastoupení v používání. Angličtina má i poměrně jednoduchou gramatickou strukturu, má méně komplikované časování sloves, malý počet členů a rodů, je jednoduchá.

Role oficiálních jazyků v nadnárodních společnostech, popř. role lokálních státních jazyků v multinárodních podnicích v interakci mezi hlavním sídlem firmy a jejími dceřinými společnostmi v různých zemích, není ještě zcela prozkoumána. K dispozici je ovšem několik studií (Marschan-Piekkari a kol., 1997, 1999; Ferner a kol., 1995; Park a kol., 1996; Chikudate, 1995), které ukazují, že většina podniků mnohovrstevné vlivy (chybějících) jazykových kompetencí svých spolupracovníků stále příliš podceňuje. Ještě v nedávné době považovalo pouze 19% amerických vedoucích pracovníků pro mezinárodní obchodní činnost za velmi důležité ovládat nějaký cizí jazyk (Dowling a kol., 1994, citováno podle Parka a kol., 1996). Od zaměstnanců v dceřiných společnostech se naopak očekává, že budou muset umět jazyk koncernu. Tento předpoklad splňují výše postavení pracovníci. Znalost cizího jazyka, resp. její kvalita, se směrem k nižším hierarchickým příčkám firmy úměrně snižuje. Také písemnosti v jazyce mateřské společnosti zůstávají často nepochopeny a musí být na místě přeloženy do příslušného státního jazyka, aby jim vůbec byla věnována pozornost (Marschan-Piekkari a kol., 1999).

2.4.2. *Druhy interkulturní komunikace*

Komunikace jako nejdůležitější forma sociální interakce má v rámci střetávání kultur klíčový význam. Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu. Jedná se o velmi křehký střet, který je ovlivněn kulturními rozdíly partnerů a jejich rozhodujícími procesy. To vše v zásadní míře ovlivňuje konečný výsledek komunikačního dění. Komunikace probíhá s pomocí komunikačních signálů, které mohou být verbální, paraverbální (parajazykové výrazové znaky) a neverbální.

Verbální signály jsou přitom slova, jejich části, skupiny slov a souvětí. Paraverbálními signály jsou způsoby vyjadřování, jako např. síla hlasu, přízvuk, výška tónu a také způsob používání a délka pauz. Neverbální signály jsou signály, při kterých je pro vyjádření informace aktivováno tělo a jeho části (končetiny, obličej, ...). Do této skupiny patří mimika, gesta, držení těla, vzdálenost od partnera v komunikaci. Někteří autoři (Bolten, 1999a) rozšiřují tyto signály ještě o další stupeň – tzv. extra verbální stupeň, jako jsou čas, místo, oblečení, dotyk a čich. Výše uvedené signály využívají všechny kultury v různých úrovních, silách a kombinacích. Každá kultura svým typickým způsobem.

Pro verbální komunikaci je přínosné, když jsou komunikační partneři obeznámeni s podstatnými komunikačními styly. Hall (1977) rozlišuje komunikační styly s nízkým a vysokým kontextem. Komunikace s „nízkým, slabým kontextem“ (low-context) je charakteristická pro německou jazykovou oblast, anglofonní svět a západní Skandinávii. V německé kultuře je dbáno na to, aby informace byla sdělena plně, přímě, bez jakékoliv možnosti si ji dále interpretovat. Formulace je explicitní.

Komunikace s „vysokým, silným kontextem“ (high-context) je odbornou literaturou přiřazována východoasijské oblasti, arabským zemím a jihu Evropy. Tento komunikační styl staví do středu příjemce sdělení, jehož úkolem je sdělení samostatně interpretovat, a tak „číst mezi řádky“. Nový a Schroll-Machl (2005) upřesňují: „Mluvčí se drží spíše v pozadí, popř. vysílá kromě verbálního sdělení množství non-verbálních signálů, které pomáhají příjemci s dešifrováním“. Tento typ komunikace se vztahuje na mnohovrstevnaté souvislosti (např. historické pozadí, sociální normy, role, status, vztahy mezi mluvčími), které ovšem nejsou explicitně vyjádřeny. Příjemce je může odhalit z komunikačního kontextu. Tento komunikační styl je nepřímý. Jedná se o jeden z poměrně silných, typicky českých standardů v česko-německé komunikaci.

Neverbální signály v komunikaci přenášejí podstatné informace a jsou stejně důležité jako ostatní signály. Rozdílní autoři a vědci definovali různé podíly neverbální komunikace na celkové mezilidské komunikaci, a to mezi 55 až 97 procenty (Birdswhistell, 1970; Meharbian, 1972; Rebel, 1997).

Mluvené slovo a řeč těla jsou dva rozdílné vyjadřující systémy lidí, přičemž pohyb je za normálních okolností podřazen myšlení. Pokud někdo ovládá velmi dobře více cizích jazyků, potom je u něj celkem běžné, že při změně jazyka zároveň změní i neverbální a paraverbální formy komunikace typické pro kulturu daného jazyka. Proto není úplně bez významu, v kterém jazyce komunikace probíhá, právě pro správné přiřazení významů slov na základě neverbální komunikace. Signály těla jsou proto označovány jako výsledek překódování, při kterém je myšlenka zhmotněna (Molcho, 1996).

Další výrazy komunikace popisují, dle Höhne (1999), následující aspekty:

- Vždy se bude o něčem komunikovat.
- Komunikace neexistuje bez nějakého kontextu.
- Ke kontextu patří aspekt (hledisko) relevance, podle kterého se řídí použití vědomostí v závislosti na konkrétní situaci.
- Důležitou částí kontextu je znalost okolností, za kterých byly kulturní normy partnera popsány.

Podle Thomase (1989) jsou v procesu interkulturní komunikace podněcovány a posilovány obzvláště následující stavy:

- Konfrontace pocitu cizího s pocitem známého a důvěrného.
- Pocit osobních rozpaků, na jehož intenzitě závisí, jak silně budou jeho dřívější zážitky ovlivňovat v budoucnu jeho chování při interkulturních střetech.
- Požadavek kognitivní a emocionální změny ve vnímání a hodnocení osob, událostí a symbolů.
- Potřeba sociální podpory k orientaci a zajištění existence.
- Potřeba mezilidské soudržnosti, projevující se tendencemi k upevnění kulturní identity, sociální jistoty a časoprostorové stability.

2.4.3. *Stereotyp*

Američtí sociální antropologové v první polovině dvacátého století zkoumali těsnou souvislost mezi kulturami a osobnostními charakteristikami jejich příslušníků. To, co dnes můžeme nazývat národní kulturou, bylo nazýváno národním charakterem nebo modální osobností. Hofstede (2010) popisuje stereotyp doslova jako „tiskařskou desku“; obrazně se jedná o konvenční představy, které jsou často asociovány nekriticky s osobou na základě jejího původu. Je nutno také zmínit, že definice národních kulturních dimenzí bývá občas označována také jako stereotypizace. Interkulturní setkání mezi skupinami, tedy ne s jednotlivými cizinci, vzbuzuje skupinové cítění. V rozporu s obecnou představou interkulturní kontakty mezi skupinami, automaticky nezajišťují vzájemné porozumění. Obvykle tato setkání potvrzují identitu dané skupiny. Členové jiných skupin nejsou posuzováni jako individuality, ale spíše jako členové určité skupiny, na kterou se napojuje

daný předsudek, jako např.: „Číňané jsou si všichni podobní, Skotové jsou lakomí, Němci neumí improvizovat, ...“.

Thomas (2010) poznamenává, že jen těžko se někdo může oprostit od vytváření stereotypů o určitých skupinách nebo jednotlivcích. Je nemožné mít jasný obraz o každé cizí zemi, skupině nebo jednotlivci. V důsledku je tendence řadit věci cizí a více-vrstevnaté do kategorií základní charakteristikou lidského vnímání. Tento stav se může stát problematickým, pokud neexistuje vědomí o této základní charakteristice. Za takových okolností se ze stereotypů mohou velice jednoduše stát předsudky. Z psychologické perspektivy předsudek patří do specifické formy sociálního přístupu a je, stejně jako stereotypy, charakterizován prostým předpokladem založeným na malé osobní zkušenosti, zahrnující negativní nádech. A jako takový nemůže být změněn, i když jsou doplněny nové informace.

Nový a Schroll-Machl (2005) v této souvislosti doplňují: „Velmi problematické však je, když si člověk není používání těchto prvotních zjednodušení, tedy stereotypů, vědom. Pak se může snadno stát, že se stereotypy stanou předsudky“. Z psychologického hlediska jde o určitou třídu sociálního zařazení, které se vyznačuje tím, že se zakládají na minimu osobních zkušeností a obsahují často mnoho hodnotících soudů, které se jen obtížně dají dodatečnými informacemi či osobními zkušenostmi změnit.

Psycholog Tajfel (1982) dokázal, že se takové, zejména negativní hodnotící steroeotypy, tvoří velmi rychle. Jak vysvětluje ve své knize věnované teorii sociální identity, mají lidé sklony připisovat negativní vlastnosti cizím lidem a skupinám, aby si tím u sebe samých zachovali pozitivní identitu.

Zároveň Nový a Schroll-Machl (2005) zmiňují, že proto jsou stereotypy a předsudky tak rozšířené a těžko změnitelné, protože mají celou řadu pozitivních efektů pro vlastní identitu, umožňující orientaci v komplexním sociálním světě. Tím zabraňují ohrožení vlastního sebehodnocení cizími osobami a skupinami, dále zajišťují pocit příslušnosti k pozitivně hodnocené sociální skupině a legitimují agresivní chování vůči příslušníku cizí kultury (skupiny).

Kdo přichází do styku s lidmi z jiných kultur, je zpravidla přesvědčen, že už jen tím je chráněn proti vytváření předsudků. Psychologický výzkum však dokázal, že opak je pravdou. Pouhý kontakt s lidmi z jiných kultur předsudky často posiluje.

Toto je třeba mít na paměti při vyhodnocování výzkumu, kde jedna kultura komentuje zkušenosti s chováním kultury druhé. Proto i empirické výsledky následného kvalitativního výzkumu musí být podrobeny kritice zohledňující zesílené vnímání zejména negativních zkušeností s druhou kulturou. Potvrzené předsudky totiž mohou některé zkušenosti posouvat nesprávně do popředí (Thomas, 2010).

Dle Zinka (1997) je častou vlastností stereotypů jejich zakořeněnost v kultuře, v které se dokáže uchovávat po generace, a to i tehdy, pokud se realita a podmínky pro existenci daného stereotypu změnily anebo už vůbec neexistují. Etnické stereotypy jsou negativní postoje, které jsou stabilní a konsistentní.

2.4.4. *Interkulturní kompetence a komunikace*

V dnešním globalizovaném světě je interkulturní kompetence jednou z důležitých oblastí sociální kompetence manažerů pohybujících se v mezinárodním prostředí, ve kterém přicházejí do přímého styku s příslušníky jiných kultur. Jde o přímou výzvu ke konfrontaci kultur v důsledku globalizace.

Dle Thomase (2010) je v tomto ohledu ve výhodě dnešní mladá generace účastnící se výměnných programů, manažeři mezinárodních korporací, atp.. Mladá generace zejména proto, že se pravidelně zúčastňuje výměnných programů v zahraničí za přímé interakce s cizími studenty a jejich rodinami. Tato generace vyrůstá doprovázena satelitní televizí, internetem (sociálními sítěmi). Získání interkulturní kompetence však závisí na více aspektech souvisejících se sociální kompetencí.

Definice „kompetence“ v tomto případě odkazuje na speciální schopnost kultur, vzájemné interakce citlivým, produktivním způsobem a s rozmyslem.

V tomto kontextu zde definuje Brislin (1993) individuální charakteristiky jedince vedoucí k úspěšnému interkulturnímu setkání:

- Má častý kontakt s jedinci z jiných kultur.
- Jedná se o jedince, který má radost a užívá si interakce s jinou kulturou.
- Úspěšně ukončil jeho/její misi v prostředí jiné kultury.
- Nevnímá jeho vztah a kontakt s osobami jiných kultur jako stresující.

Vlastnosti interkulturně úspěšné osoby shrnují Kealey a Ruben (1983) následujícím způsobem: „Úspěšný jedinec je ten, který je opravdově otevřen a zajímá se o druhé lidi a jejich názory, a který je schopen budovat vztahy a důvěru mezi lidmi. On nebo ona jsou vnímaví k pocitům a myšlenkám druhých, vyjadřují respekt a úctu k druhým a nejsou unáhleně kritičtí (odsuzující). On nebo ona jsou sebevědomými, jsou schopni převzít iniciativu, jsou klidnými ve frustrujících, nebo nejasných situacích,...".

Osobnostní charakteristiky, reprezentující interkulturní kompetenci, shrnuje Thomas (2010) do následujících bodů:

- jednoduše navazující kontakty,
- optimismus,
- otevřenost a bez etnocentricity,
- tolerance,
- schopnost přijmutí jiného pohledu,
- empatie,
- odolnost proti frustraci,
- flexibilita v přijímání rolí,
- trpělivost,
- připravenost kriticky zhodnotit své vnímání,
- schopnost řešit sociální problémy,
- orientace na cíl,
- ochota ke změně,
- schopnost učit se.

2.5. Koncepty interkulturních studií

Mezinárodní firmy hledají prostředky, jakým způsobem efektivně organizovat a řídit týmy složené z členů pocházejících z rozdílných kultur.
Zejména jde o hledání kritérií, která by srozumitelně a přehledně dokázala ukázat a hmatatelněji zachytit kulturní odlišnosti jednotlivých kultur. Jde jim zejména o pojmenování a transparenci těch kritérií, která by mohla pomoci efektivněji ovlivnit interpersonální percepci a komunikaci v mezinárodních týmech. Zejména pro zvýšení stupně spolupráce a porozumění mezi pracovníky.
Úspěšnost obchodního jednání zde v mnohém záleží na správném porozumění. Kromě odlišností jazykových, které nejsou jednoduché, kde je však bariéra neporozumění evidentní, je třeba překonat i bariéry různých interkulturních rozdílů (Bedrnová & Nový, 2009).

Existence empirických interkulturních studií je spíše sporadická. V zásadě existují dva vědecké metodologické přístupy, které umožňují identifikovat, zachytit, popsat a prakticky uchopit odlišnosti mezi národními kulturami. Jde o metodu tzv. **kulturních dimenzí** podle Geerta Hofstedeho (1980; 2001; Hofstede & Bond, 1988) a kvalitativní metodu tzv. **kulturních standardů**, jejímž autorem je Alexander Thomas (1996, 2001).

V následujících kapitolách budou popsány koncepty, studie a výsledky empirických výzkumů z oblasti definice kulturních dimenzí.

2.5.1. *Kulturní dimenze dle Kluckhohn a Strodtbeck*

Jedny z prvních interkulturních studií se zabývaly spíše lidskou existencí a podstatou než přímou analýzou objektu, resp. daného jedince konkrétní kultury.
Na tomto základě definovali Kluckhohn a Strodtbeck (1961) pět kulturních dimenzí zobtrazených v tab č. 1.

Tab. 1: Rozdíly v hodnotových dimenzích

Hodnotová dimenze	**Formy**		
vztah lidí ke svému prostředí	dominance	harmonie	podřízenost
časová orientace	minulost	současnost	budoucnost
lidská povaha	dobrá	se smíšenými prvky	zlá
orientace aktivit na	bytí	kontrolované jednání	konání
vztah k druhým	individualistický	skupinový	hierarchický

Zdroj: vlastní vyjádření dle Kluckhohn a Strodtbeck (1961)

Vztah k přírodě a okolnímu prostředí

Podle Kluckhohn a Strodtbeck (1961) se tento vztah liší podle dojmu daného společenství, zda-li (resp. jak silně) může ovlivnit svoji budoucnost. Zda-li způsobem významným, jako např. v Anglo-saských zemích, tedy pouze svým přičiněním (self-mademan), nebo pouze za pomoci modliteb a oddanosti vyšší moci na straně druhé.

Tento přístup může mít v obchodním prostředí vliv na pocit protistran ke smlouvám jako závaznému dokumentu.

Časová orientace

Tato dimenze hodnotí důležitost, která je připisována času, tedy jakou má čas hodnotu. Druhá část dimenze popisuje, jestli je společenství zaměřeno spíše na minulost, současnost anebo budoucnost.

V mezinárodních firmách je tento pojem vnímán odlišně. Např. Němci rozumí pod pojmem „strategické plánování“ definici rozvoje v horizontu 5 nebo 6 let. V Čechách se chápe pod tímto výrazem spíše horizont do 3 let. U Rusů se v tomto případě jedná o pár měsíců až jeden rok.

Lidská povaha

Lidská povaha může být v různých kulturách vnímána apriori jako špatná s celoživotní snahou o napravení. V jiných kulturách je lidská povaha vnímána jako čestná a pozitivní s občasným zaváháním. Tento dojem se však přenáší i na protějšek v interkulturní diskuzi. Z toho může vyplývat i vzájemná nedůvěra v diskuzi.

Orientace aktivit

Některá kulturní společenství se zaměřují na hodnotové vyjádření svého bytí podmíněné vlastní aktivitou. Ostatní kultury mohou být zaměřeny na daný okamžik a jeho příjemné prožití, bez zaměření se na výkon. Prožití času má vliv na průběh rozhodování. To, zda-li převládají racionální nebo emocionální hlediska.

Vztah lidí k druhým

Rozlišuje se zde, zda-li se v daném případě jedná o individualistickou nebo kolektivní kulturu rozhodování, vyjednávání.

2.5.2. *Kulturní dimenze dle Hall*

Americký vědec Hall (1985, 1990), vycházel spíše z antropologického základu. Pokusil se identifikovat základní dimenze ko-existence týkající se lidských kultur.
Dále definuje, resp. rozlišuje dva druhy komunikace vzhledem k síle kontextu, který s sebou nesou.

Kulturní dimenze **prostoru** podle Halla definuje vnímání akceptovatelné vzdálenosti mezi osobami v přímé diskuzi, který se v různých kulturách mění.

Vnímání času rozděluje na **monochronní a polychronní**. U monochronního vnímání času na sebe jednotlivá jednání a akce chronologicky navazují. Tento přístup vytváří obrovský tlak na správné plánování jednotlivých kroků. Je tím pádem také náchylným (neflexibilním) v případě jakýchkoliv změn. Termíny musí být dodrženy, odchylky jsou prosazeny jen s obtížemi a neochotou.

Polychronně orientované kultury pracují paralelně na více aktivitách. Časová flexibilita je předpokladem práce. Termínové kolize, přerušování, operativní zásahy do průběhu projektů jsou akceptovány.

V kulturách s **vysokým komunikačním kontextem** se neklade tak vysoký důraz na sdělovanou (textovou) informaci. Velkou roli hrají gesta, mimika, tón hlasu, intonace, prostředí. Sdělení touto formou může být efektivní ve shodných kulturách, protože se nezachází do detailu. Diskuze je rychlá, operativní, protože jí všichni zúčastnění rozumí. V jednolité kultuře dojde k poměrně rychlému „dekódování" informace. Problém však nastává, pokud se stejný druh komunikace použije na jedince z kultury odlišné, nebo dokonce z kultury s nízkým komunikačním kontextem. Zde dochází často až k fatálním nedorozuměním.

Kultury s **nízkým komunikačním kontextem** jednají přímo, v plném kontextu. Nenechávají prostor pro jakoukoliv vlastní interpretaci. V druhých kulturách může tento přístup působit jako zbytečně precizní a příliš jasný. Téměř urážejícím vysvětlováním do detailu něčeho, co je z kontextu dávno jasné.

Hall neměl ambice popsat všechny kulturní dimenze. Proto musíme jeho čtyři dimenze chápat jako základní orientaci mezi kulturními dimenzemi. V odborné literatuře se nejvíce cituje právě jeho definice nízkého a vysokého komunikačního kontextu.

2.5.3. *Kulturní dimenze dle Demorgona*

Demorgon (1989) se pokoušel popsat veškeré kulturní dimenze související s lidským konáním. Popis probíhal na základě definice extrémních hodnot toho konání. Vzhledem k tomu, že Demorgon presentoval nepřeberné množství dimenzí, budou uvedeny jen ty nejdůležitější.

Organizace jednání – action orientation

Podobně jako u Hallových dimenzí souvisejících s polychronickým a monochronním vnímáním času, se jedná o přístup k provádění činností simultánně nebo konsekutivně (postupně). U jednoho přístupu se klade velký důraz na plánování a časově přesné provádění úkolu. U druhého se preferuje rychlost provedení a jsou tolerovány odchylky od plánu a malé chyby.

Pozornost – Attention

Demorgon vidí úzkou spojitost mezi organizací jednání a řízením pozornosti. Protipóly jsou rozptýlená a koncentrovaná pozornost. Pokud se pozornost koncentruje na málo věcí, může být koncentrovaná, přesná, intenzivní. Rozptýlená pozornost vnímá mnoho aspektů, avšak s malou přesností.

Způsob komunikace – comunication mode

Rozlišuje opět mezi dvěma extrémními rovinami. Objektivním a subjektivním způsobem vyjadřování. V jednom extrému je využito veškerého úsilí popsat situaci kompletně, co nejasněji, nejjednoznačněji. V druhém případě mnoho věcí zůstane nevyslovených a musí být vydedukovány ze souvislostí. To může přinášet určité problémy v případě, pokud takto komunikují dvě odlišné kultury nebo partneři, kteří se neznají nebo si jinak nerozumí.

Obsah komunikace – communication content

V této dimenzi týkající se opět komunikace, rozlišuje autor objektivní a subjektivní způsob vyjadřování. Objektivní způsob vyjadřování je způsobem, kdy mluvčí jasně, nezaujatě a bez jakýchkoliv osobních pocitů a vlivů co nejkorektněji popisuje vnější skutečnost. Ve druhém případě mluvčí prezentuje svůj osobní pohled na věc, a to co nejobsáhleji, nejnázorněji.

Motivace - motivation

Zde rozděluje Demorgon motivaci k jednání jako orientaci na úkol, nebo orientaci na lidi. V prvním případě jsou to sami skutečnosti, které motivují člověka k jednání. Ve druhém případě má úkol co do činění s určitými (důležitými) osobami. Motivováno to může být prokázáním určité služby a nebo z důvodu eskalace tématu přes hierarchicky důležitou osobu.

Autorita - authority

V této dimenzi naproti sobě stojí motivace jednání a autorita osob. Rozlišuje se zde mezi vnější a zvnitřněnou autoritou. V případě vnější autority se hledí na to, zda-li existují v hierarchické struktuře osoby, které dokáží díky své pozici daný úkol s jistotou dozorovat. Ve druhém případě zvnitřněné autority takovéto osoby vůbec nevyhledávají.

Odpovědnost - responsibility

S autoritou je vždy spojena otázka zodpovědnosti. Zde jsou opět rozlišovány dva protipóly, a to určování a spolurozhodování. Určování patří osobám s autoritativním stylem rozhodování. Tyto osoby nesou plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí. Pouze omezeně se nechávají ovlivnit ostatními. U spolurozhodování si hierarchicky výše postavený pracovník vyslechne názory ostatních relevantních členů skupiny. Odpovědnost se poté dělí mezi více osob.

Rozhodnutí – decision

Autor zde rozlišuje protipóly definované jako dissensus (názorová různorodost) a konsensus (názorová shoda). U názorové různorodosti je míněno oponující chování vyplývající z hierarchických rolí diskutujících. Oponující návrhy a protinávrhy jsou zde vyžadovány právě pro ověření „pevnosti" jednotlivých návrhů. Převažující názor nemá být co nejrychleji prosazen. U prosazování konsenzu se od začátku předkládají pouze snáze prosaditelné, realizovatelné a konsensu-schopné myšlenky.

Postoj k organizacím – attitude towards organisations

Dle Demorgona jsou kulturní dimenze, jako způsob rozhodování, odpovědnost, autorita, způsob komunikace a mnoho dalších, institucionalizovány. Proto dle autora představují vztahy mezi individuem a institucí další poměrně důležitou kulturní dimenzi. Rozlišují se zde protipóly negativního a pozitivního hodnocení institucí. V prvním případě přistupuje jedinec k instituci s opatrností, protože od ní nečeká nic dobrého. V případě druhém k ní přistupuje s důvěrou, protože instituce jako takové jsou považovány za něco pozitivního, co jednotlivce chrání, přináší mu jistotu správného, spravedlivého zařazení do společnosti a má pro něj smysl.

U Demorgona se poprvé setkáváme s definicí takzvaných „protipólů", tedy způsobů jednání, které mohou být vyjádřeny dimenzemi na základě extrémních hodnot lidského konání (chování). Thomas (2010) to uvádí na příkladu týkajícího se dimenze **organizace jednání**. Buď lze jednat rychle, anebo s maximální informovaností. Provést obojí simultánně není možné. Teoreticky všechny aktivity (akce) mohou být prováděny pouze v těchto dvou extrémech.

2.5.4. *Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho*

Práce Hofstedeho (1980, 1998, 2001, 2010) jsou na poli interkulturního managementu nejznámějšími a zároveň nejcitovanějšími. Jeho definice kulturních rozdílů, definovaných základními dimenzemi, patří často k nejpoužívanějším nástrojům kvantitativních výzkumů. Data byla shromažďována a analyzována mezi lety 1967 až 1973 dceřinými společnostmi společnosti IBM v 64 zemích světa, přičemž bylo dotazováno kolem 117 000 zaměstnanců koncernu. Původním záměrem bylo využít výsledků výzkumu pro vnitropodnikové účely. Hofstede se však rozhodl nabídnout výsledky veřejnosti.

V roce 1980 Hofstede a Bond z univerzity v Hong Kongu provedli nezávisle další výzkum 10 etnik z 6 zemí z Asia-Pacifického regionu (Hofstede, 2010). Většina výsledných dimenzí se významně shodovala s původními dimenzemi definovanými ve výzkumu IBM. Právě nalezení podstatné shody mezi dvěma nezávislými materiály dalo silnou podporu a hodnotu původním definicím.

Hofstedeho teoretický koncept je orientován na „základní hodnoty“, které zobrazuje (interpretuje) v nejnižších úrovních kultur. Podle Hofstedeho jsou tyto hodnoty zakořeněny v jednotlivci (individuu) tou zemí, ve které se narodil a byl „socializován“. V porovnání se standardními národnostními rozdíly, jsou kulturní dimenze v práci či v organizaci vnímány jako povrchní na úrovni symbolů, hrdinů a rituálů.

Původně Hofstede rozlišoval čtyři, později pět dimenzí národních kultur:

1. Vzdálenost mocenských pozic.
2. Míra individualizmu, resp. kolektivizmu.
3. Převaha maskulinních, resp. feminních hodnot.
4. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě.
5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace.

Hofstede je přesvědčen, že tyto vzorce chování se projevují se silnou setrvačností (odolností) a tedy velkou odolností ke změně.

Pro každou z dále definovaných dimenzí bylo zavedeno národní skóre od nuly do sto. Každému státu, zemi, odpovídá určité číselné hodnocení v rámci jednotlivých standardů.

Popis jednotlivých dimenzí dle Hofstede (2016):

Vzdálenost mocenských pozic - Power distance

Popisuje vliv autorit ve společnosti. Úctu k autoritám, věku, zkušenosti. Vyjadřují očekávání lidí ke společenské nerovnováze.

Tato dimenze počítá s faktem, že ne všichni jsou si ve společenství rovni – vyjadřuje to postoj kultury směrem k rozdílům mezi námi. Vzdálenost mocenských pozic je definována jako: „akceptovaný nerovnoměrný rozsah/rozptyl rozdělení moci kultury země jejími méně mocnými jedinci nebo organizacemi“.

Individualismus vs. Kolektivismus– Individualism vs. Colectivism

Převažuje nezávislost, orientace na jednotlivce. Vyzdvihování možností jednotlivce a adorace jeho individuálního úspěchu.

Základním aspektem adresovaným touto dimenzí je stupeň nezávislosti, kterou společenství udržuje mezi svými členy. Dimenze rozlišuje mezi pohledem jednotlivce na sebe sama formou „já“, nebo „my“. Individualistické společenství je zahleděno do sebe a do svých rodin. Kolektivistické společenství náleží do „skupin“, které se o sebe starají v loajální výměně.

Maskulinita vs. feminita – Masculinity vs. Femininity

Vysoké skóre (maskulinita) této dimenze definuje skutečnost, že společnost je ovládána vzájemnou soutěživostí, cíly a úspěchem. Mírou úspěchu jsou definováni vítězové – tento systém hodnocení začíná již ve škole a pokračuje a prolíná se až do chování organizací.

Nízké (feminní) skóre této dimenze znamená, že dominantní hodnotou ve společnosti je podpora ostatních a kvalita života. Feminní společnost je společností, jejíž kvalita života je známkou úspěchu a vyčnívání z davu není hodno obdivu. Základním prvkem hodnocení je zde motivace lidí chtít být nejlepším (maskulinní) nebo mít rád to, co děláš (feminní).

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě - Uncertainty avoidance

Tato dimenze se vztahuje k přístupu, jakým způsobem se společnost vyrovnává s faktem, že budoucnost je nepředvidatelná (nejistá): „Máme se pokusit řídit naší budoucnost, nebo vyčkáme toho co se stane?“. Tato nejednoznačnost s sebou přináší obavy a různé kultury se naučily různým

způsobem vyrovnávat s touto skutečností. Míra, jakou se členové dané kultury obávají nejednoznačných nebo neznámých situací, dala vytvořit víře a přístupům, které se se skutečností vyrovnávají. Tyto jsou zohledněny ve skóre této dimenze.

Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace - Pragmatism

Tato dimenze popisuje, jak společnosti udržují spojení se svou minulostí jednajíce s výzvami současnosti nebo budoucnosti, a jak různorodě priorizují tyto dva esenciální cíle.
Například normativní společnosti, které mají nízké skóre této dimenze, preferují udržovat tradiční normočasy a normy. Společnosti s vysokým skóre naopak zaujímají mnohem pragmatičtější postoj: povzbuzují hospodárnost a úsilí do moderního vzdělávání jako cestu přípravy na budoucnost.

Slabost, sebeovládání - Indulgence

Prvek, který konfrontuje humanitu, nyní a v minulosti, je stupněm socializace dítěte. Bez socializace se nemůžeme stát „lidskou bytostí". Tato dimenze je definována jako míra, do jaké lidé řídí (kontrolují) jejich touhy a impulsy. Relativně nízká kontrola je nazývána jako „slabost", relativně silná kontrola je nazývána „sebeovládáním".

Hofstede je přesvědčen, že výše uvedené vzorce chování se projevují se silnou setrvačností (odolností), a tedy velkou odolností ke změně.

Limity přístupu Hofstedeho spočívají v tom, že se téměř výhradně jedná o výzkum v rámci jedné organizace (IBM), která, byť je operující v multikulturním prostředí, může být ovlivněna kulturou organizace samotné. Navíc se jedná o společnost z oblasti IT, která sice musí mít v rámci svého působení přesah do jiných obchodně a zákaznicky orientovaných oborů, ale stále se jedná o jeden druh produktu, který je jejím symbolem (hardware, software a služby s nimi spojené).

Hofstedeho přístup byl testován současnou studií Schmitze a Webera (2014), kteří testovali validitu jedné konkrétní dimenze, a to „Snahu vyhnout se riziku a nejistotě", na vzorku německých a francouzských pracovníků pracujících v non-IT společnostech a ve školství (učitelé). Celkově 469 pracovníků a učitelů odpovědělo v dotaznících na 43 otázek. Z jejich výsledků se dá vyvodit,

že podezření a kritika dimenze „Snaha vyhnout se riziku a nejistotě“ byla a je specifická pouze pro Hofstedeho „IBM vzorek“ a je tedy opodstatněná. Proto se tato dimenze dle autorů nedá použít ani jako standard pro porovnání charakteristik jednotlivých národností, ani jako základ pro obecný popis států jako takových.

Ve stejném roce byla publikována studie Minkova a Hofstedeho (2014) zabývající se stejným testováním dimenze „Snaha vyhnout se riziku a nejistotě“. Studie vyhodnocující sociologický výzkum z 25 evropských zemí a Izraele naopak potvrzovala úzkou replikaci Hofstedeho dimenze „Snaha vyhnout se riziku a nejistotě“ a její silnou validitu. Podle Minkova a Hofstedeho jejich replikace a analýza objasnily podstatu dimenze „Snaha vyhnout se riziku a nejistotě“ jako dimenze obecné národní kultury a odhalil některé mylné představy o ní.

Navíc existují další dvě studie ukazující protichůdné výsledky a závěry. Venaik a Brewer (2013) varovali před používáním Hofstedeho (a GLOBE) skóre národních kulturních dimenzí pro analýzu na úrovni jednotlivců a organizací. V podstatě odrazují od přeceňování takového modelu a praktické implikace skóre Hofstedeho dimenzí.

Na druhou stranu De Mooij (2013) publikovala ve stejném odborném časopise reakci na výše zmíněný článek Venaika a Brewera. Upozornila na několik případů nesprávné interpretace, nedostatku povědomí o základních rozdílech mezi modely a na ignoraci základních a koncepčních rozdílů, které mohly způsobit formulaci nesprávných hypotéz.

Výše uvedené ukazuje, jaké extrémní reakce vyvolává Hofstede a jeho přístup. Mnoho výzkumníků používá Hofstedeho výstupy jako paradigma pro mezinárodní porovnání kultur, zatímco jiní ho tvrdě kritizují.

Pravdou je, že se jedná o závěry z výzkumů, jejichž základní část je více než 40 let stará. Je možné namítnout, že např. postkomunistické země střední a východní Evropy musely od té doby projít razantní změnou ve skóre jednotlivých dimenzí. Hofstede tuto skutečnost na svých stránkách zmiňuje s odkazem na neustálou aktualizaci dat.

2.5.5. *Kulturní dimenze dle studie GLOBE*

Hofstedeho práce není jedinou takto rozsáhlou analýzou. V roce 1994 inicioval House projekt GLOBE („Leadership and Organizational Behaviour Effectivness Research Program“). Projekt GLOBE byl prováděn 150 výzkumníky v 60 zemích (House a kol. 1997, 1999). Projekt přímo navazoval na práci Hofstedeho. Dotazováno bylo celkem 17 000 respondentů ze 825 firem z 62 zemí. Práce byla rozdělena na respondenty ze tří nezávislých oborů: zpracování potravin, finanční služby a telekomunikace.

Základní dimenze a metodologie zůstaly nezměněny. Hofstedeho práce byla v podstatě rozšířena o následující dimenze národních kultur:

1. Asertivita (důraznost).
2. Orientace na výkon.
3. Orientace na člověka.

Studie GLOBE více propojuje dimenze národní a charakteristiky organizační kultury (Nový & Schroll-Machl, 2007). Hofstede (2010) kritizoval přístup GLOBE za příliš komplikované užívání výzkumného „žargonu“ v dotaznících, nereflektující problémy dotazovaných manažerů z tzv. „první linie“. Dále zmiňuje skutečnost, že GLOBE často používal shodných termínů (vyjádření), které používá Hofstede, avšak v jiném významu.
S pomocí výsledků projektu GLOBE byl vytvořen následující model clusterů, tedy shodných manažerských modelů jednotlivých kultur (Gupta & Hanges, 2004). Česká republika v přehledu kvůli nerelevantnosti dat nefiguruje.

Manažerské modely jednotlivých kultur podle Gupta a Hanges:

- Anglo kultury – Anglie, USA, Irsko, Kanada, Nový Zéland, Austrálie
- Latinská Evropa – Israel, Itálie, Portugalsko, Španělsko, Francie
- Nordická Evropa – Finsko, Švédsko, Dánsko
- Germánská Evropa – Rakousko, Švýcarsko, Holandsko, Německo
- Východní Evropa – Maďarsko, Rusko, Polsko, Řecko, Slovinsko, Albánie, ...
- Latinská Amerika – Brazílie, Argentina, Mexiko, Kolumbie, ...

- Arabské kultury – Maroko, Egypt, Turecko, ...
- Jižní Asie – Indie, Malajsie, Thajsko, Filipíny, ...
- Konfuciánská Asie – Japonsko, Čína, Hong Kong, Taiwan, Jižní Korea, ...
- Sub-saharská Afrika – Namibie, Nigérie, Zimbabwe, ...

2.5.6. *Kulturní dimenze dle Trompenaarse*

Trompenaars (1993), holandský manažer a konzultant s mezinárodními zkušenostmi, podrobil výzkumu 10 000 manažerů z téměř 50 zemí s určitým vztahem k Evropě a jejím post-komunistickým zemím, mezi jinými i k bývalému Československu. Trompenaars navazující na práci Hofstedeho a Halla se pokusil postoupit v analýze kulturních diferencí poněkud hlouběji a konkrétněji identifikoval dimenze, které ovlivňují uvažování i sociální chování příslušníků jednotlivých kultur (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Kulturu definoval jako sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu:

1. vztah k druhým lidem
    a. univerzalismus versus partikularismus,
    b. kolektivismus versus individualismus,
    c. neutrální versus emocionální ,
    d. difuzní versus specifický,
    e. úspěch versus přisuzování,
2. vztah k času
    a. následný versus souběžný,
3. vztah k přírodě
    a. vnitřní orientace versus vnější orientace.

Universalismus versus partikularismus

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry universálně platná pravidla a zákony převažují v univerzálních kulturách. Pravidla musí být dodržována bez výjimky, právě pro zachování ko-existence ve společnosti. Dohody a smlouvy se dodržují, bez ohledu na vnější vlivy.
Lidé z partikulárních společenství jsou více zaměřeni na přírodu, na danou okolnost a projevují určitou neochotu následovat striktní a definovaná pravidla. Partikularismus vyjadřuje více individuální aspekt. Sociální vztahy jsou spíše specifické a individuálně orientované.

Kolektivismus versus individualismus

Je ve své interpretaci podobnou dimenzí jako dimenze dle Hofstedeho. Individualismus upřednostňuje jedince a jeho pravomoc v rozhodování. Firmy s individualistickým přístupem nemají problém delegovat i velmi náročné úkoly. Tento systém však více podporuje jedince v jejich autokrativním stylu řízení. To má sice pozitivní vliv na operativu avšak vzhledem ke krátkým cestám při klíčových rozhodnutích, může vést ke konfliktům, pokud se zájmy firmy liší od představ jedince o fungování a nasměrování podniku. Kolektivistické kultury stimulují a motivují skupinu. Rozhodnutí jsou kolektivní. Oproti prvnímu případu jsou tedy méně pružná, zabírají delší čas, jsou však o to stabilnější, méně komplikovaná a dlouhotrvající.

Neutrální versus emocionální

Dimenze pracuje s mírou, s jakou kultury vyjadřují navenek svoje emoce a pocity. V neutrálních kulturách se pocity (zejména při jednání) potlačují v maximální možné míře, následuje se striktně daný protokol bez výraznějších známek emocí. V emocionálních kulturách je vyjádření spontánních pocitů sociálně akceptovatelné, a to i u obchodních jednání.
Je nutné v obou případech znát pozadí kultur a jejich chování tak, aby nedošlo k chybné interpretaci projevu za např. skrývání neprofesionality, nebo v případě neutrálního postoje za lhostejnost.

Difúzní versus specifický

Jedná se o dimenzi týkající se vzájemných vztahů mezi jednotlivými kulturami a jejich vnímání pracovních a soukromých záležitostí.
U specifických kultur je poměrně běžné, že se jedinci setkávají v různých oblastech života, např. v práci, ve sportovním klubu, ve škole, v rodině. I když jsou tato setkání častá a mnohdy upřímná,

nedochází u těchto kultur ke směšování (vměšování) těchto vztahů do ostatních sfér života. U difuzních kultur je tomu naopak. Pokud se někdo stal známým druhého, otevírá mu to automaticky cestu i do jeho (někdy i privátních) sfér života. Často jsou právě nepracovní (např. sportovní) aktivity využívány k posílení obchodního vztahu. Mnohdy dokonce jeho podmínkou.

Úspěch versus přisuzování

Dimenze souvisí s vnímáním společenského statusu jedince. V tomto ohledu je však klíčové, jak se daného statusu v kulturách dosahuje. U některých kultur se vysokého společenského statusu dosahuje dosažením životního úspěchu, např. v pracovním zařazení, ve sportu, v osobním kariérním růstu. Jiné kultury naopak status přisuzují na základě dosaženého stáří, zdědění společenského původu, příslušnosti k určitým sociálním skupinám, titulům.

Vztah k času – Následný versus souběžný

Dimenze se podobá vnímání času - polychronní, monochronní (Hall, 1990). Následný vztah vnímá čas jako časovou osu a aktivity na ní na sebe navzájem navazují. Nelze je přeskakovat a opět se vracet, nemohou se ani překrývat. V souběžném vnímání času se jednotlivé činnosti nebo události vzájemně překrývají, často se jich vykonává několik souběžně. Jinými kulturami mohou být tyto skutečnosti vnímány odlišně.

Vztah k přírodě – vnitřní orientace versus vnější orientace

Vnitřní orientace representuje jedince, který má odvahu postavit se nebo přetvářet své bezprostřední okolí (nejen přírodu) ve svůj prospěch.

Naopak vnější orientace se snaží žít v souladu se svým okolím, přirozeně. Klade důraz na rovnováhu. Dle Nový a Schroll-Machl (2015) jsou vnitřně orientované kultury spíše individualistické, universalistické, specifické, pragmatické a výkonově orientované. Kultury vnějškově orientované jsou více „filozofující“, kolektivistické, difúzní a partikularistické.

V rámci výše uvedených dimenzí lze pak identifikovat celkem sedm základních dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s dimenzemi Hofstedeho, ostatní pak vyjadřují poněkud jemnější členění kulturních diferencí, s nimiž je možné se setkat, a které lze bez větších potíží identifikovat již při krátkodobém soukromém nebo pracovním kontaktu s cizinci. Z těchto dimenzí

lze poměrně snadno odvodit nejen pravděpodobné a očekávané způsoby chování, ale i určitá doporučení ke snadnějšímu vzájemnému pochopení, komunikaci a vzájemné spolupráci.
V porovnání s projektem GLOBE se Trompenaars záměrně vyhýbal koncepčně opakovat Hofstedeho dimenze. Z části proto, aby zpochybnil (vyzval) kvalitu do té doby dominantní (Hofstedeho) kvalifikace a zároveň, aby prověřil replikovatelnost výsledků této staré dimenze. (Smith a kol. 1996)

Původních sedm dimenzí, které Trompenaars odvodil, mohou být reprezentovány jako „Hierarchi“ hierarchie a „Equality“ rovnost (Smith, 1997).

Porovnáním výsledků Hofstedeho raných výzkumů, Smith a kol. (1996) zjistil, že skóre jeho dimenzí bylo do určité míry spojeno s Hofstedeho skórem pro „vzdálenost mocenských pozic“ a „míru individualizmu, resp. kolektivizmu“.
Ve chvíli, kdy se výsledky zasadily do kontextu národností, byla výsledkem výrazná vlastnost: „Národnosti původního východního bloku ze střední Evropy byly charakterizovány kombinací „hierarchického“ a „autonomního“ řízení, oproti národům ze západní Evropy, které charakterizovala kombinace „equality“ rovnosti a „involvmentu“, tedy zapojení se“.

Druhý závěr pochází přímo z Trompenaarsových výsledků výzkumu původních „komunistických“ národností (Reber a kol., 2004). Tato data byla shromážděna koncem osmdesátých let minulého století. Výsledné skóre potvrzuje to, co se dalo předpokládat, tedy, že největší rozdíl mezi přístupy k řízení v rámci Evropy leží mezi „západem“ a „východem“.
Výsledky byly z pohledu Smithe (1997) až natolik přesvědčivé, že ho vedly k následujícímu závěru: “Historická stopa, která zanechala nejostřejší otisk do současnosti, není ta, kterou zanechala Říše římská, ale ta z doby Sovětské sféry vlivu. Tato data samozřejmě neustanovují jednoznačné závěry. Mohou zde být zásadní rozdíly v přístupech k řízení mezi východní a západní Evropou dlouho před druhou světovou válkou“.
Otázkou zůstává, do jaké míry se současný model managementu řízení změnil právě od doby rozpadu východního bloku. Do jaké míry zůstaly přítomny vzorce chování přenesené z doby Sovětského vlivu nebo z doby, kdy Česká republika, resp. její území a národ, byla trvale řízena jinými mocnostmi, zeměmi a nebo monarchiemi.

2.5.7. *Model Vroom a Yetton*

Před rozpracováním kulturních standardů podle Thomase, které jsou pro tuto práci stěžejní, si ještě zmiňme Vroom a Yettonův model pracující pouze s předpoklady manažerské práce, bez prvoplánového propojení na interkulturní střet. Model je inertní a nelze ho podezřívat (tak jako některé předchozí modely) z možné stereotypizace a tvorby (podpory) předsudků tam, kde možná doposud ani neexistovaly.

Podle Reber a kol. (2004) se Vroom a Yettonův (1973) model skládá ze tří základních elementů, teorií vedení (řízení):

1) neexistuje jediný (univerzální) strategický přístup (styl), který by mohl být úspěšně aplikován ve všech situacích,
2) proto musí být tyto situace diagnostikovány (analyzovány),
3) hledají se pravidla, která vysvětlí, jaká strategie je vhodná v dané situaci.

Vroom a Yettonův model byl testován mnoha studiemi a je jedním z nejpoužívanějších podpůrných modelů v oblasti situačních teorií vedení (řízení).
Na základě následující sady sedmi otázek, popisujících krizové situace, je určen styl vedení (Vroom a kol., 2014):

- Má problém kvalitativní požadavky?
- Mám dostatek informací ke kvalitnímu rozhodnutí?
- Je problém strukturován?
- Je důležité pro efektivní vedení, aby podřízení přijali rozhodnutí?
- Rozhodnu-li sám, lze předpokládat, že podřízení toto přijmou?
- Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být při řešení dosaženo?
- Lze předpokládat, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými?

Na jejich základě se odvodí nejvhodnější styl vedení. Model rozlišuje a zařazuje rozhodování vedoucích pracovníků v manažerských pozicích do pěti základních stylů vedení:

- Autokratický styl (AI); manažer sám řeší problém.
- Autokratický styl (AII); manažer sám rozhoduje na základě informací od podřízených.

- Konzultativní styl (CI); manažer konzultuje jednotlivě s podřízenými, jak by problém řešili, vše zváží a rozhodne sám.
- Konzultativní styl (CII); manažer problém řeší kolektivně na poradě a konzultuje možná řešení, pak vše zváží a rozhodne sám.
- Skupinový styl rozhodování (GII); všichni společně se snaží nalézt řešení, manažer má roli koordinátora, je připraven vzít na sebe odpovědnost za rozhodnutí kolektivu.

Studie Rebera a kol. (2004) potvrzuje tři dohady a předchozí empirická zjištění původních studií.

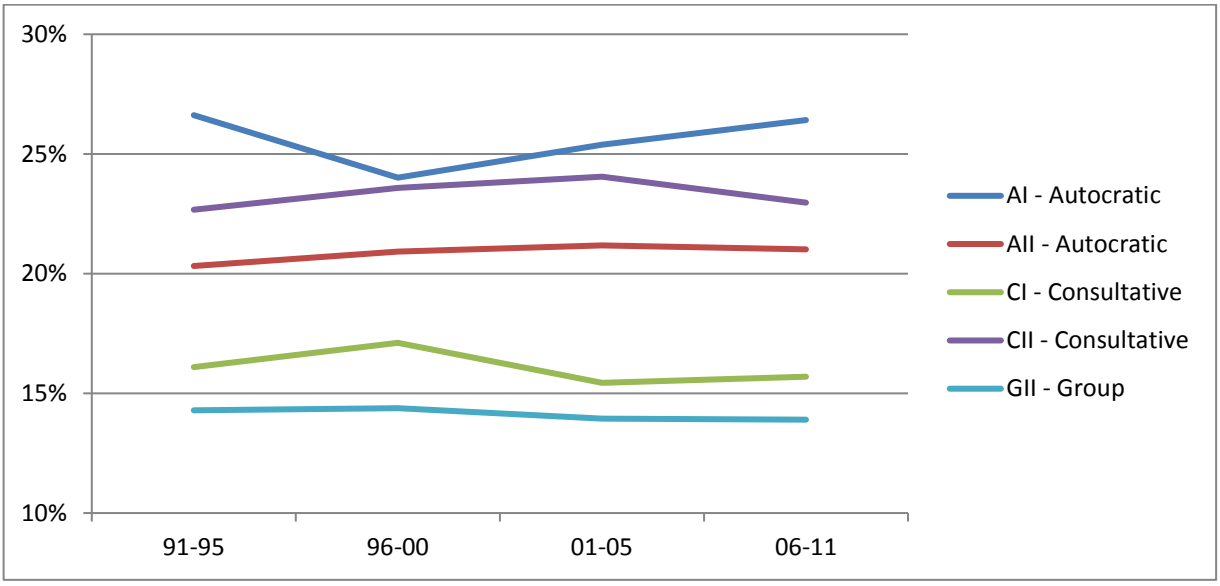
1. Rakouští manažeři prokazují velmi vysokou míru participativního přístupu (Konzultativního stylu řízení).
2. Čeští manažeři jsou odlišní od jejich rakouských kolegů tím, že více preferují autokratický styl řízení (...).
3. Národní kultura je „dominantním“ faktorem pojetí a vykonávání vůdčích (leadership) stylů.

Další studie Auer-Rizziho (2013), používající shodného Vroom a Yettonova modelu, byla prováděna na základě výsledků zkoumání respondentů ve čtyřech časových rovinách:

- 370 respondentů mezi lety 1991 - 1995
- 188 respondentů mezi lety 1996 - 2000
- 328 respondentů mezi lety 2001 - 2005
- 288 respondentů mezi lety 2006 - 2011

I v tomto případě byly výsledky shodné s předchozí studií. Za povšimnutí však stojí zejména vývoj za posledních dvacet let zobrazený v grafu č. 1.

Graf 1: Vývoj stylů vedení dle Vroom a Yettonova modelu u Českých manažerů v období 1991-2011



Zdroj: vlastní vyjádření dle Auer-Rizzi (2013)

Nadále dominuje autokratický styl řízení (AI, AII), který má dohromady v průměru více než 45%. Kolektivní rozhodnutí je reprezentováno v průměru méně než 15%.

Hlavním poselstvím výsledku tohoto výzkumu je však neměnnost přístupu českých manažerů v průběhu posledních dvaceti let. Výsledky v zásadě nekorelují s předpokládaným vývojem korespondujícím s „polistopadovou“ prozápadní orientací české společnosti. Ani nové druhy vzdělávání a mezinárodních zkušeností, které naši manažeři získávají ze stáží, ze spolupráce mezinárodních týmů i z dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí, se neprojevují a zřejmě neovlivňují jejich nadále výhradně autokratický styl řízení.

Právě čistě autokratické rozhodování (AI + AII), které bylo v letech 1996-2000 na nejnižší úrovni, tedy cca. 44,92%, se v posledním sledovaném období mezi lety 2006-2011 opět vrátilo a dokonce překonalo historicky nejvyšší úroveň s výsledkem 47,42%.

Vysvětlením této odchylky od původního trendu mohla být léta tzv. „Světové krize“ (cca. rok 2008), který byl pro všechny něčím novým. Tehdy, léty osvojené styly řízení, mohly opět dostat prostor před novými „nekonvenčními“, tedy takovými, které známe z anglosaských zemí.

Závěry, které se dají vypozorovat z předchozích studií a databází, jsou si podobné. To i přesto, že výše uvedené studie byly provedené na různorodých vzorcích, u různých národů, rozdílnými vyhodnocovacími metodami a v různých dobách.
V podstatě všechny přístupy přímo či nepřímo potvrdily, že autory často napadaný (přezkušovaný) původní globální přístup Hofstedeho je stále přítomen, a že ani globalizace jako taková nedokáže setřít Hofstedem definované, v jednotlivci zakořeněné, „základní hodnoty“, které zobrazuje (interpretuje) v nejnižších úrovních kultur.

Výše uvedení autoři se zabývali definicí kulturních dimenzí v určitých stupnicích (škálách), na nichž se jednotlivé kultury nacházejí, a které mají případně v těchto měřítkách i své extrémní vlastnosti (hodnoty). Následná definice kulturních standardů podle Thomase má poněkud jiné pojetí i vypovídající hodnotu. Výzkumný přístup definovaný Thomasem, rozšířený o zjištěné kulturní standardy autory Schroll-Machl a Nový jsou fundamentem pro zadání, zpracování a dílčí výsledky této práce.

2.5.8. *Definice kulturních standardů podle Thomase*

Identifikace kulturních standardů byla v minulosti mnohokrát podrobena výzkumům (Triadis 1995; Brislin 1986; Landis & Bhagat 1996; Thomas 2010) a všechny z nich analyzují tzv. kritické interakční situace s cílem popsat, jaké kulturní rozdíly a zvláštní znaky v interkulturním setkávání působí (Nový & Schroll-Machl, 2005). Thomas (1996) ve svém pojetí, které je typickým konceptem „close-to-action“ přístupu, oproti dříve uvedeným autorům (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993; House, 1993; Hall, 1985) definoval typické tzv. „kulturní standardy“ v sociální interakci.

Nový a Schroll-Machl (2007) upřesňují, že tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé, typické a

akceptovatelné. Určují rovněž i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u příslušníků vlastní kultury, tak i u cizinců.

Kulturní standardy jsou v důsledku socializace přirozenou součástí osobnosti a zřetelnými se stávají zpravidla až v interakci s příslušníky kultury jiné. Lze je proto plně identifikovat a především interpretovat výlučně až v procesu konfrontace dvou konkrétních kultur. Jejich charakteristiky opět platí jen pro tyto srovnávané kultury. Nepředstavují tudíž univerzální škálu, ale výsledek porovnání konkrétních kultur, interpretovaných v jejich rámci.

Výsledné kulturní standardy Němců budou jiné, pokud budeme porovnávat a analyzovat interakci s Čechy a jiné, pokud budeme analyzovat německou interakci např. s Italy.

Klíčovým (typickým) poznávacím znakem této metody je způsob získávání dat a jejich interpretace (Reber a kol., 2004). Důraz není kladen na rozhovory s respondenty ze specifické kultury (za pomocí dotazníků), ale na reportování (sdělení) kritických incidentů (událostí), které byly odvozeny od jejich očekávání při kontaktu s jinou kulturou. Následná odborná analýza těchto incidentů vedla k formulaci vnímaných standardů. Nejedná se tedy o obecný popis cizí kultury, ale o definici norem, které jsou relevantní pro interakci dvou kultur a pro popis rozdílů mezi nimi.

Thomas (2010) popisuje kulturní standardy na bázi následujících pěti indikátorů:

- Kulturní standardy jsou formy vnímání, schémata myšlení, posuzování a interakce, které jsou sdíleny většinou členů daného společenství specifické kultury, kteří považují své chování za normální, typické a závazné.
- Vlastní a cizí chování je řízeno, regulováno a posuzováno na základě kulturních standardů.
- Kulturní standardy poskytují regulační funkci pro zvládnutí dané situace a jednání s lidmi.
- Individuální a skupinové způsoby používání kulturních standardů se můžou pohybovat (fluktuovat) v určitých mezích tolerance.
- Druhy chování, které překročí toto specifické rozpětí, nejsou akceptovány nebo jsou sankcionovány příslušným kolektivem.

Kulturní standardy představují metodický nástroj, který doposud nejkonkrétněji odhaluje a charakterizuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků jednotlivých kultur. Je však potřeba zohlednit následující teoretická a metodická vychodiska (Breitenbach, 1974):

- kultura je předpokladem i výsledkem konkrétního jednání každého člověka,
- lidské jednání se odehrává jako řetězec po sobě následujících sociálních aktů a vždy v určité koordinaci s druhými lidmi,
- každá interakce mezi dvěma příslušníky různých kultur je mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází, obrazně řečeno, současně ve více než jedné sociální situaci.

Oba partneři proto musí brát v úvahu:

1. kulturu a kulturní standardy vlastní domácí kultury,
2. předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země,
3. skutečné jednání příslušníka cizí kultury,
4. představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.

K rozporům a nedorozuměním dochází zejména proto, že existují zásadní rozpory mezi předpokladem, představou a skutečností. Předsudky nevyjímaje. Dříve nebo později si jedna strana, nebo obě zároveň, začnou uvědomovat svoji rozdílnost. Dochází k nedorozumění pramenícího právě z nepochopení kulturních kořenů partnera. Výsledkem je ponížení (degradace) diskuze od konkrétního tématu. Důsledkem je zejména však vyčlenění značného množství času a energie na pochopení toho, jak protistrana problém vlastně chápe a co si myslí.

2.5.9. *Shrnutí*

Všechny výše uvedené koncepty obsahují jakýsi návod, rastr shrnující většinu možných náhledů na interkulturní problematiku a definici jednotlivých kulturních standardů. Zacházení s nimi by však mělo být citlivé. Přílišné paušalizování a nálepkování by mohlo čtenáře lapit do pasti interkulturních klišé a tím degradovat jeho snahu rychlejší integrace do problému nebo nalezení řešení v multikulturních společenstvích a firmách.

Ve vzájemné interakci by kulturní dimenze měly být vždy zasazeny do kontextu dané situace jako pomoc, která pomůže chování protějšku lépe strukturovat. Dle mého názoru mohou navíc definované interkulturní standardy v kombinaci s předsudky spíše uškodit.

Člověk, individuum, které přichází do styku s cizími kulturami, by si měl udělat vlastní názor na danou skupinu lidí, definované interkulturní standardy by mu měly být jen orientačními tabulemi pro rychlejší nalezení cesty k oboustranně úspěšné spolupráci.

Demorgon (1989) v této souvislosti upozorňuje na nutnost zasadit tyto dimenze do všeobecné kulturní teorie. Právě proto, aby se praktik, čtenář, vyvaroval zasazení příslušníků jiných států a kultur do „strojových klišé“.

1. Důležité je znát, v jaké úrovni se pozorované neobvyklé formy chování odehrávají. Jedná se o úroveň jedinců dané kultury nebo jde o malé skupiny nebo celé subkultury? Má pozorovatel dostatečný vzorek k pozorování nebo je to jednotlivá zkušenost?
2. Kde pozorovatel dospěl k daným zážitkům a zjištěním? Byla to pouze práce nebo osobnější forma (ulice, rodina, klub) nebo to bylo u náboženských obřadů?
3. Poslední národně kulturní úrovní je historie. Je daný pozorovaný časový úsek pouze momentálními okolnostmi vynucená nutnost?

Obezřetnost, kterou ve své interpretaci Demorgon projevuje, není v takové míře uplatňována v pracích Hofsteda, Halla ani Trompenaarse. Bez dodatečné interpretace může vést ke zmiňované stereotypizaci.

Nový a Schroll-Machl (2015) zmiňují následující skutečnosti, které kulturní standardy samy neobsahují ani nereflektují, avšak interkulturní komunikaci ovlivňují, jde o:

- dobu trvání,
- intenzitu,
- dobrovolnost vzájemného kontaktu,
- příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř jejich vlastní kultury,
- cílové představy partnerů a jejich kompaktibilita,
- dosavadní zkušenosti z kontaktu obou kultur,
- individuální postavení v organizaci, kterou každý z partnerů reprezentuje,
- stupeň potenciální konkurence obou partnerů,
- sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje,
- osobní charakteristiky.

3. České a německé standardy ve vzájemném srovnání

V následujících kapitolách budou popsány typické párové kulturní standardy, definované autory Nový a Schroll-Machl (2002; 2005; 2007; 2009; 2015). Standardy se opírají o metody popisu a vyhodnocení kritických interakčních situací s cílem popsat, jaké kulturní rozdíly a zvláštní znaky v Česko-Německém setkávání působí (Thomas, 1989; 1996; 2010).

Vychází se z předpokladu, že kvalitní autentický výstup k rozdílům v chování mezi Čechy a Němci může dát pouze jedinec, který dlouho a intenzivně s Čechy pracoval a společně žil. Popsané kulturní standardy a z toho vyvozené tréninkové koncepty, byly definovány na základě dlouhodobého pozorování a dotazování zaměstnanců firem.

Definice kulturních standardů a zejména jejich interpretace vyplývají z mnohaletých výzkumných projektů na téma obchodních kontaktů mezi Čechy a Němci, ze školení zaměstnanců nadnárodních firem (česko-německých) a na téma interkulturních binacionálních konfliktů.

V následujících kapitolách popsané mezikulturní srovnání je významným, nikoliv však jediným a izolovaným determinantem lidského jednání.

Je třeba mít na paměti, že v konkrétních sociálních situacích to může být struktura osobnosti, která je určující pro určitý způsob jednání. Temperament, charakter, schopnosti, osobní zkušenosti, či zájmy budou překrývat příslušné kultury. Mohou to však být i specifické okolnosti, konkrétní situace, v nichž člověk jedná pod tlakem určitým způsobem, aniž by sám mohl nějak podstatně volit parametry svého jednání. Teorie a metodologie formulace kulturních standardů v sobě již tato úskalí v podstatné míře zahrnují, avšak tuto relativizaci je třeba mít stále na paměti.

3.1. České kulturní standardy

3.1.1. Vztah ke strukturám a improvizace

Záliba v improvizaci

Českou mentalitu je podle Nový a Schroll-Machl (2007) třeba chápat jako kulturu reaktivní. Spíše rychle reagovat na stále se měnící události a pohyby okolního světa než dlouhodobě plánovat a prosazovat své záměry. Mít možnost být flexibilní v řešení a v rozhodování, být nápaditi, kreativní až hraví zpravidla oceňujeme a prožíváme (my Češi) jako svoji vnitřní svobodu a svým způsobem i jednu z mála příležitostí vzniku skutečně nových (nespoutaných) myšlenek a cenných nápadů.

Na základě různých výzkumů se potvrdilo, že pro Čechy je plán jako takový vlastně rovnou definovaný limit, tím pádem i příliš úzký rámec pro jednání. Automaticky vylučuje další kreativní možnosti. Plánovat je možné, ale spíše samotný cíl, cílový výsledek. Strategii lze ponechat otevřenou, nedefinovanou. Plánování z pohledu Čechů organizuje spíše lidi, pracovníky, nežli věci a záležitosti.

Formální struktury (jako plány, normy, pravidla) jsou respektovány a často vyžadovány. Tyto normy však definují „improvizované“ mantinely, ve kterých je nutné se pohybovat. Očekává se také, že tyto normy budou co nejširší a eventuálně i flexibilní pro rychlou úpravu, pokud by si to okolnosti vyžádaly.

Často se liší i představa o tom, jak plán, pravidlo, norma vzniká. Příprava může postrádat exaktní analýzu a rozbor dosavadních výsledků a chyb, definici dílčích kroků, detailní postup a plán. I když jsou informace v takové podobě k dispozici, nejsou brány jako bezmezný zdroj a nástroj pro další rozhodování. V Čechách je spíše patrná snaha udělat rozhodnutí z vnitřního pocitu, z životní a pracovní zkušenosti. Na definovaném řešení se poté natolik nelpí, jeho napasování je také snadnější a rychlejší díky připravenosti improvizovat.

Příprava se spíše týká analýzy osobní zkušenosti z minulých projektů, definicí zájmových skupin, které by mohly snahu bojkotovat, přípravu na maximální zjednodušení. Častá zkušenost také dává za pravdu přístupu „na poslední chvíli“. Češi jsou schopni v krátkém časovém úseku, pod poměrně velkým tlakem a za pomoci pouze omezených prostředků a zdrojů, dosáhnout zcela mimořádného

výsledku a kolikrát přinést navíc i nějaké (neplánované) zlepšení. Na celý výsledek jsou pak právem hrdi a údiv zahraničních kolegů je nakonec utvrdí v tom, že tato cesta je jediná správná. Příště to udělají stejným způsobem.

Ke zvládnutí nezvládnutelného úkolu pak bývá využito nejen množství neformálních vztahů, informací a přátelské výpomoci, ale mnohdy i osobní zručnosti a angažovanosti, která překračuje rámec pracovní role i očekávání širokého okolí. Hrdost na takto zvládnutý úkol, pochvala a údiv nadřízených a spolupracovníků je pak často tou největší odměnou a satisfakcí (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Improvizace a odmítání struktur – historické souvislosti

Česko bylo až na pár výjimečných, krátkých epoch (1918 - 1938 a 1989 - doposud) vždy pod vlivem mocnějších národů, monarchií a jiných státních uskupení. Od roku 1526 náleželo území Čech a Moravy včetně jejich obyvatel k Rakouské monarchii, z toho do roku 1866 k Německé říši. Mezi lety 1938 - 1945 patřily Čechy a Morava k tzv. třetí Německé říši. Od roku 1948 do roku 1989 patřili ke státům východního bloku pod sovětským vlivem.

Rozhodování o českém a moravském národu bylo po většinu doby posledních 400 let prováděno ve Vídni, Berlíně, Moskvě, případně Římě. Odtud pramení také původ dalšího definovaného kulturního standardu – odmítání struktur, hierarchií a formálních pravidel.

Trvalá snaha přetvářet český národ k obrazu svému vždy vedla k silnějšímu či slabšímu odporu vůči „jakémukoliv cizímu“ a k reaktivní snaze přizpůsobit se dané skutečnosti s vědomím, že dlouhodobé plány a struktura nemají velkého smyslu a jako takové budí spíše pochybnosti a nedůvěru (Schroll-Machl, 2001).

Původní snahy o jakékoliv povstání byly, i kvůli malé velikosti národa, vždy potlačeny (Reformátorské Husitské hnutí, Bitva na Bílé hoře, okupace v letech 1938 a 1968). Pro přežití byl tedy vždy nutný rychlý úsudek, nalezení chytrého řešení v krátkém čase.

Od 16. století bylo vlastně odmítání státních struktur a improvizace také psychologická nutnost Čechů, už jen proto, aby bylo generačně zachováno ztotožnění, sounáležitost a existence národa před tím, než by byl plně rozpuštěn (asimilován).

Nejdůležitější je cíl. Ten stojí u Čechů naprosto v popředí. Cesta k němu je také důležitá, ale může se okolnostmi měnit. Proto je vlastně nějaké větší plánování ztráta času. Času, který by se dal využít už na první spontánní, neplánovaný (a přece tolik vzrušující) pokus dosáhnout cíle.

3.1.2. *Orientace na sociální vztahy*

V této souvislosti si Schroll-Machl (2001) pokládá otázku: „Kdo, nebo co, ve vzájemné interakci leží ve středu zájmu. Téma (věc), nebo zúčastněné osoby?“

Jedná se o jeden z významných českých kulturních standardů, který lze sledovat ve vzájemné interakci. Pokud dva nebo více lidí komunikuje, jedná se o skutečnosti dvojího druhu. V první řadě je vyjádřen vlastní předmět jednání nebo spolupráce: termín, cena, objem, kvalita. Současně však jde i o skutečnosti sociálně psychologické povahy, tedy o sympatie a antipatie. Zde právě zmiňují Nový a Schroll-Machl (2007) jasnou rozdílnost ve vnímání těchto skutečností mezi Čechy a Němci: „Zatímco Němci dají jednoznačně přednost věcnému obsahu, pro českou mentalitu je příznačnější primární pozornost sympatiím a vztahům“.

Tento kulturní standard vyjadřuje skutečnost, že v průběhu vzájemné interakce a procesu komunikace dává česká strana přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení, široký tematický záběr zahrnující i osobní zájmy a problémy jsou velmi vysokou sociální hodnotou.

Celkově tento český kulturní standard leží v přímém rozporu s neměckou orientací na cíl, tzv.: „Sachorientierung“. Češi se snaží navodit příjemnou atmosféru pro práci nebo jednání, protože pouze v takovém prostředí se jim dobře pracuje. Proto je věnováno „small talk“ více času, než v Německu. Více se používá humor, ironie, vtipy (vtípky). Neboť sympatickým se zpravidla jeví ten, kdo si sám ze sebe umí udělat legraci. A kdo je sympatický, s tím se lépe spolupracuje.

Orientace na sociální vztahy s sebou nese i skutečnost, že Češi méně pracují pro firmu jako takovou, pro značku či produkt, ale více jsou ochotni se angažovat pro své nadřízené, kolegy či spolupracovníky. Tedy pro konkrétní lidi.

Z toho důvodu Češi spíše:

- Považují struktury za ambivalentní.
- Dodržují pravidla ve směru k osobám a situacím.
- Považují oddělování osobnostní vlastností od věcných za nerozumné.
- Vyhodnocují situace v širších souvislostech.
- Považují konflikty za nebezpečné.

Podle Nový a Schroll-Machl (2015) Češi pracují zejména pro sebe nebo pro druhé lidi a vědomí jejich povinnosti se vztahuje téměř výlučně opět k lidem. Klíčem k jejich motivaci (na rozdíl od většiny Němců) leží převážně v osobní, emocionální rovině.

Jde především o:

- Naplnění jejich osobních zájmů.
- Snahu vyhovět lidem, jichž si váží a které mají rádi.
- Dodatečnou materiální a nemateriální odměnu, která má třeba i jen symbolický význam (někdo si mě váží).

3.1.3. *Vyhýbání se konfliktu*

Na předchozí kapitolu plynule navazuje další kulturní standard, a to snaha vyhýbání se konfliktu. Zde je třeba znovu zmínit již dříve uvedené rozdělení národních kultur dle Trompenaarse (1993), na kultury difúzní a kultury specifické.

Česká kultura v sobě nese silné atributy kultury difúzní, projevující se velmi častým a intenzivním vzájemným prolínáním a propojováním jednotlivých oblastí života či osobnosti.

Kritika je přirozená součást vedení lidí v organizaci a v oblasti managementu je v kontextu tohoto kulturního standardu difúze velmi úzkým místem.

Jak zmíněno v předchozí kapitole, problémem je skutečnost, že v české kultuře nelze od sebe oddělit osobnost pracovníka a výsledky, resp. produkty jeho práce. Kritizuje-li někdo výsledky práce jedince, automaticky tím hodnotí pracovníka samotného. Konflikt je často vnímán jako osobní útok proti dobře zamýšlenému nápadu nebo aktivitě. Jen vyjímečně existuje schopnost,

anebo vůle odděleně posuzovat a vnímat, interpretovat pracovníka jako takového, a k tomu odděleně jeho práci.

Je proto logické, že takováto (i třeba věcná, dobře míněná kritika) je neslučitelná s dobrým sociálním klimatem, přátelstvím a ovzduším vzájemné důvěry a spolupráce.

Proto je logickým vyústěním snaha Čechů o bezkonfliktní a kooperující klima na pracovišti. Mezi spolupracujícími partnery je patrná snaha minimalizovat konflikty, jak pracovního, tak zejména osobního charakteru. Tyto spolu totiž v české kultuře úzce souvisí.

Příčiny vyhýbání se konfliktu

Důvody jsou podobné jako u vysvětlení důvodů záliby v improvizaci. Historicky viděno se národ pohyboval v podstatě vždy pod autoritativními, totalitními režimy (absolutismus, fašistická diktatura, komunismus). Až na malé časové úseky dějin byl jakýkoliv boj dopředu prohranou bitvou (Schroll-Machl, 2001). Díky tomu se vybudoval poměrně silný smysl pro realitu: „Bojovat má smysl pouze tehdy, pokud jsou šance na výhru vysoké“.

Cizí autoritativní systémy ovlivnily v Česku míru strachu z následků: ztráta osobní svobody, následky pro rodinné příslušníky, výpovědi, krácení platu, trvalá přítomnost strachu a stresu. Zdrženlivost, opatrnost a vyhýbání se konfliktu bylo na místě. V domácnostech bylo možno slýchat větu „Ne, aby si říkal ve škole, o čem jsme si doma povídali !“. Dnes už nepředstavitelné, ale není tomu ani třicet let.

Do dnešní doby přetrvává v rodinách nadále spíše autoritativní výchova, používající jako nástroj různé formy sankcí. Otevřený (neautoritativní) komunikační styl se teprve buduje, ovšem, jak výsledky empirických studií dokazují, tak velmi pomalu. Vždyť za posledních 400 let na to byl prostor pouze mezi lety 1918-1938 a od roku 1989 do současné doby.

Dalším aspektem nebo důvodem je nepoškodit dobrou atmosféru a přátelství na pracovišti. Dobré vztahy se těžko získávají, ale jdou rychle ztratit, zejména zbytečným konfliktem.

3.1.4. *Nerozlišování osobní a pracovní oblasti života*

Zatímco německá kultura je až pověstná přesným, důkladným a za všech okolností důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života, či dokonce osobnosti od sebe navzájem (kultura specifická), pro českou kulturu je naopak typické jejich velmi časté a intenzivní prolínání a propojování (kultura difúzní). Tedy: „Všechno souvisí se vším“ (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Typické je v tomto ohledu následující prolínání:

- Práce a volného času.
- Emocionality a racionality.
- Sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnosti.
- Formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací.

Striktní oddělování práce a volného času, tak jako je tomu v kultuře německé, lze v kultuře české nalézt jen výjimečně. V zaměstnání je věnována určitá část budování vzájemné důvěry formou neformálních rozhovorů. Na druhou stranu jsou práce a pracovní témata často zdrojem hovorů mimo pracovní dobu během neformálních rozhovorů s nejbližším okolím (rodina, sousedé, přátelé).

Emocionální stránka osobnosti pracovníků je v oblasti práce, managementu i podnikání nejen zřetelná, ale sehrává v procesech rozhodování významnou roli. Pocity, dojmy, prožitky, sociální atmosféra, sympatie či antipatie jsou mnohdy stejně důležitými kritérii hodnocení či rozhodování, než jsou kritéria věcná a exaktní.

Pracovní role je významný sociologický pojem. Je dynamickou stránkou pracovního zařazení a představuje očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávaného pracovního místa. Pracovní role je tedy určitý ideál odvozený z příslušného pracovního místa bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat (Bedrnová a kol., 2003). Česká kultura považuje požadavek zaměstnavatele na chování a role svých pracovníků za neoprávněný nátlak, který je v příkrém rozporu s osobní svobodou jedince i s možností individuálně ztvárnit své pracovní jednání, sociální chování, interakci a komunikaci se spolupracovníky či klienty (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Ten, kdo umí dovedně nakládat s neformálními strukturami a obratně je kombinovat se strukturami formálními, dosahuje úspěchu. Celkově je však i zde nutná vysoká míra sociální kompetence. Tedy umění najít správnou míru, adekvátní obsah a přiměřenou formu.

3.1.5. *Kolísavé sebevědomí a sebejistota*

Další literaturou definovaný kulturní standard, ke kterému uvádí Nový a Schroll-Machl (2007) následující: „To, co na první pohled vypadá jako nízké sebevědomí, však může znamenat něco jiného. V jádru si ve skutečnosti většina Čechů myslí dost o svých vědomostech, schopnostech a dovednostech, ale chybí přiměřená míra sebejistoty, která by uměla jejich vnitřní kvality prezentovat i navenek. Máme pocit jisté slabosti, nedostatečné „drzosti“ a průraznosti, neschopnosti se „prodat“ a prosadit se v konkurenci. To je navíc doprovázeno obavami ze zesměšnění, pocitu hlouposti a ve svém důsledku poklesu již tak nízké sebejistoty a následně sebevědomí“.

Objektivní skutečnost, která navíc stěžuje již tak obtížnou pozici české strany, je komunikace v cizí řeči. Kromě angličtiny bývá velmi často společnou řečí právě němčina, mateřská řeč jedné z komunikujících stran. Je proto pochopitelné, že již jen z tohoto důvodu je větší sebejistota na německé straně.

3.2. Německé kulturní standardy

3.2.1. *Snaha vyhnout se riziku a nejistotě*

Němci jsou hned po Japoncích extrémní v charakteristice, která vyjadřuje jejich vztah k nejistotě a riziku.

Německá kultura je spíše kulturou proaktivní. Záměry jsou formulovány dlouhodobě a veškeré úsilí lze vložit do jejich dodržení a naplnění, protože podmínky okolí se nemění tak často, významně a silně.

Díky poměrně stabilnímu prostředí mohou Němci dlouhodobě plánovat bez toho, že by byli nuceni své cíle narychlo upravovat. Mohou být konkrétní, důslední. Proto využívají rádi různé

formy plánování. Nemají rádi překvapení. V tomto důsledku využívají spolehlivých organizačních struktur, systémů a norem.

Pro české kolegy jsou nejzřetelnějšími následující důsledky výše zmíněného standardu:

- záliba v organizaci, odmítání improvizace,
- zaměřenost na detail,
- důraz na funkční hierarchii.

3.2.2. *Záliba v organizaci*

Je-li potřeba dosáhnout stanoveného cíle, je potřeba jednat aktivně a nejen pouze reaktivně. Pracovní postupy jsou standardizovány, metody závazně sjednoceny, příslušná odpovědnost a pravomoc jednoznačně definovány, dělba práce objasněna, informační toky formalizovány a modely řešení problémových situací schematizovány. V podstatě vždy platí, že to co je s předstihem zorganizováno, může vést ke stanovenému cíli. Vše ostatní, tzn. ad hoc organizace a improvizace, jsou jen nouzová řešení sloužící k záchraně nepředvídaných (a to je již samo o sobě vnímáno jako velká chyba) okolností a těžkostí (Nový & Schroll-Machl, 2007).
A zde narážíme pravděpodobně na nejsilnější kolizi dvou výrazných kulturních standardů a jejich „protipólů“ zmíněných v pracích Demorgona (1989).

Odmítání improvizace

Pro Němce je plán, norma a pravidla předpoklad správného postupu, jakýsi „jízdní řád“, který jim dává jistotu v rozhodování a plánování dalších kroků. Cokoliv jiného, a tedy i „improvizace“, je v přímém rozporu s tím mít věci pod kontrolou. Improvizace je až poslední možnost, krajní řešení z důvodu nepřipravenosti, neodbornosti, špatného naplánování.
Pokud už dojde k odchylce od stanoveného plánu, Němci chtějí být zavčas informováni. Pokud je spolu s informací předložen k diskuzi další plán nebo návrh postupu, jedná se o dobrý krok k oddálení znehodnocení práce nebo projektu.

Čech se v relativním klidu pouští do takových úkolů a témat, která by Němec vyhodnotil už na začátku jako velmi riziková. K jejich rozpracování by potřeboval další dílčí analýzu a eventuální úpravu plánu.

A právě opět tento „protipól" je zdrojem mnoha konfliktů a nedorozumění. Zatímco Češi předpokládají, že změna podmínek, okolností, ukazatelů, termínů nastane v každém případě, a proto nejvyšší hodnotou je schopnost se pomocí flexibility a hlavně improvizace s touto nejistotou (novou situací) vypořádat, Němci považují tuto flexibilitu a improvizaci za jednu z hlavních příčin vzniklých změn a konfliktů. Zde doplňují Nový a Schroll-Machl (2007): „Je zcela zřejmé, že česká improvizace může v německém prostředí vytvořit sice zázraky, avšak nemůže být principem spolupráce. Stejně tak opačně, německá organizace a důsledné trvání na formálních postupech může v českém prostředí dosáhnout značných úspěchů, avšak bez české improvizace by byla odkázána na spolupráci opět jen s německým prostředím".

Zaměřenost na detail

V komunikaci se setkáváme s těmito projevy:

- Exaktní a velmi podrobný plán.
- Již předem projevovaná péče o odhalení možných chyb.
- Pečlivá příprava veškerých jednání, vyjednávání, meetingů.
- Pořádek, který je nutnou podmínkou nepřehlédnutí chyb a nedostatků.
- Detaily jsou nejen samy důležité, ale je třeba o nich hovořit, diskutovat, vysvětlovat a připomínat.

Důraz na funkční hierarchii

Důležité je správně interpretovat častý český stereotyp, který považuje Němce za lidi, kteří si velmi zřetelně a rádi užívají své moci a převahy. Podstata odlišné interpretace a následného nedorozumění spočívá v tom, že hierarchie a formální autorita z nich vyplývající nemá v německé kultuře osobní, ale jednoznačně funkční charakter a slouží věci (úkolu, problému, činnosti), o kterou jde.

To se v praxi může projevovat následujícím způsobem (Nový & Schroll-Machl, 2007):

„Všichni v organizaci respektují osobní příslušnost a odpovědnost vůči přesně vyznačeným úsekům práce. Individuální autorita a kariéra stojí a padá výlučně s odbornými znalostmi nezbytnými pro splnění stanoveného úkolu/plánu“

Klíč k pochopení a zvládnutí pracovního místa a role spočívá výlučně ve věcné rovině.

3.2.3. *Věcná orientace*

Pro spolupráci je mezi Němci věcný aspekt to, co je důležité. Rozhodující jsou role, odborná kompetence zúčastněných. Motivace ke společně práci je právě ve věci a tématu, který je třeba zpracovat, resp. vyřešit. V obchodních rozhovorech se jde „rovnou k věci“, člověk „zůstává věcným“. To, co Němec od profesionála nejvíce očekává, je „věcné chování“. V tomto ohledu se Němci prezentují jako zaměření na cíl, zároveň argumentující pouze fakty. Pokud jsou si osoby v této interakci blízké nebo vzájemně sympatické, poté se jedná o příjemný „vedlejší efekt“, ne však o primární cíl (Schroll-Machl, 2001).

Věcnost jednání je to, co Němci velmi oceňují a ztotožňují s pojmem profesionalita a profesionální jednání. Odborníkem je ten, kdo se dobře vyzná ve své profesi, a to, zda disponuje i sociální kompetencí, nemá s jeho odborností nic společného. Na měkké faktory, které souvisejí s „lidskou vnímavostí, citlivostí a emocionalitou“, se většinou nebere ohled a dokonce je nikdo ani neregistruje. Z toho však pramení i mnohá vzájemná nedorozumění, negativní pocity a prožitky a následná zklamání na české straně (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Z toho důvodu Němci spíše:

- považují struktury a strukturovanost za prostředky k dosažení výsledku,
- jsou přesvědčeni, že struktury se musí dodržovat,
- považují jako žádoucí oddělovat osobnostní vlastnosti od věcných,
- pracují se slabším komunikačním kontextem, s kterým si vystačí,
- mají menší obavu z konfliktů,
- mohou vystupovat sebejistě.

Němci preferují v komunikaci věcný aspekt před aspektem sociálně psychologickým. Jasné, věcné jednání, přímá informace, odbornost, fakta mají přednost před sociálními vztahy, vzájemnými sympatiemi a příjemnou sociální atmosférou.

3.2.4. *Vnímání konfliktu Němci*

Na západ od našich hranic také není konflikt vnímán vždy pozitivně, ale je to stále pracovní konflikt, a tedy možnost, jak poměrně efektivně v krátkém časovém úseku provést analýzu problému. Možnost, která v konečném důsledku prospívá nalezení vhodného řešení. Němcům konflikt tolik nevadí. Jsou neustále „sachlich“, bez ohledu na osobní pocity a sociální klima. Problém má být analyzován, vysvětlen, vyřešen, bez ohledu na osobní stránku věci.
Navíc během konfliktu se pozná, jestli je člověk odborníkem, záleží mu na své práci, je odpovědný, a je tedy skutečným profesionálem, který si zaslouží respekt.
Pro české účastníky má naopak tento postup někdy charakter „pitvy zaživa“. Hrozba (riziko), že po konfliktu zůstane nepříjemný pocit nebo že konflikt nabude trvalého charakteru nebo v někom zůstane „pachuť konfrontace“, která mu bude dále bránit v tom spolupracovat, je příliš vysoká. Hrozba, že sice jeden konflikt vyřešíme, ale mnoho dalších (často osobních) tím začne, je neúměrně vysoká. Naopak pro Němce je typická explicitní a přímá komunikace.

Podle Nový a Schroll-Machl (2007) lze komunikační styly Němců charakterizovat následujícím způsobem:

1) Primární a prioritní je vždy to, „co“ má být sděleno, „jak“ je sekundární, nezajímavé, podružné. Cílem je sdělit obsah ve věcném slova smyslu.
2) Hovoří přímo, nijak zvlášť diplomaticky, ale poctivě, pravdivě, upřímně. Sdělují v plném rozsahu to, co si opravdu myslí a jak situaci vidí.
3) Nemyslí na to, jestli někoho neúmyslně svým jednáním uráží anebo nevědomě „shazují“ jeho práci.
4) Nepracují s informací tak, že by ponechávali nějaký významný prostor na další interpretaci. Vždy usilují o přesnou, jasnou, jednoznačnou a nezpochybnitelnou formulaci těch věcí, které chtějí sdělit. Němci používaný příměr „Der Teufel steckt im Detail“, tedy „Čert (past) tkví v detailu“, dobře vystihuje jasný přístup Němců ke sdělované informaci.

Jakýkoliv prostor pro vlastní interpretaci posluchačem (příjemcem) není vůbec žádán a vyhledáván. Kdyby tomu tak mělo být, tak ve svém sdělení zklamali, neodvedli dobrou a jasnou, strukturovanou práci.

5) Platí to však i naopak. Německou stranou je přijímáno pouze to, co je výslovně verbálně řečeno. Německá kultura postrádá citlivost a schopnost vnímat a dekódovat dodatečné signály, které tvoří z české strany značnou, a někdy až podstatnou, část sdělení. „Kontextové signály" sice vidí a vnímají, ale neodvažují se je vůbec interpretovat jako atributy v zásadě pozměňující nebo jinak výrazně deformující přijímanou informaci.

Vzhledem k odlišnostem obou komunikačních stylů může docházet k následujícím nedorozuměním:

1. Češi si myslí, že svou typickou formou svému partnerovi vše sdělili. Němec má ale pocit, že se stále nic pořádného nedozvěděl.
2. Češi mají pocit, že jim Němci sdělují ty samé věci, které jsou dávno jasné, a je až trapné je takto opakovat. To každému inteligentnímu člověku předce „dojde".
3. Češi jsou zvyklí si velkou část informace domyslet. S ostatními Čechy si takto rozumí. Pokud jim něco řekne Němec, mají snahu si také dále „domýšlet". Němec však řekl vše a žádné domýšlení nečeká. Často se pak diví, jak byla jeho informace interpretována.

Sociální kompetence je v českém prostředí daleko důležitější pro správné vedení lidí a kontakt s kolegy než v tom německém.

Zahraniční kolegové se většinou rovnou dohodnou na plánu dalšího postupu, a ten je pak zpravidla akceptován a prováděn všemi stranami bez ohledu na to, kdo zaujímal jaký postoj před vyskytnutím se daného problému. V Česku se často dovyjednává, znovu se téma otevírá, jakoby nemělo mít konce. Často se hájí zájmy určitých "zájmových" skupin.

3.2.5. *Důsledné oddělování osobní a pracovní oblast života*

Tento kulturní standard je opět ve většině svých atributů „protipólem“ standardu českého. Němec odděluje výrazně jednotlivé oblasti života. Role osobnosti se liší v pracovní a osobní rovině. Němce v práci „nepoznáte“, pokud ho potkáte v soukromí. Z pohledu Čecha jako by se jednalo o jinou osobnost. Čech vzhledem k silné difúzi v osobním a pracovním životě „nemění tvář“ a jedná stejně v obou oblastech života.

Pro německou kulturu je z našeho pohledu typické a současně velmi překvapující oddělování následujících sfér (Trompenaars, 1993):

- práce a volný čas,
- emocionalita a racionalita,
- pracovní role a osobnost,
- formální a neformální vztahy, komunikační cesty a informace.

3.3. *Ruské kulturní standardy*

Dílčím cílem práce je vyhodnocení teoretických zdrojů umožňujících přímé porovnání české kultury s kulturou německou a ruskou. Jde zejména o to nalézt společný interkulturní přesah české kultury potvrzující, nebo vyvracející, přínosy českých manažeů ve zprostředkování a zkvalitnění interkulturních setkání mezi Němci a Rusy. Z tohoto důvodu jsou v práci popsány a hodnoceny ruské kulturní standardy a také skóre této kultury dle Hofstedeho. Pro čtenáře by mohlo být přínosné poznání toho, že česká kultura se jako kultura „západoslovanská“ opravdu v mnoha oblastech nachází uprostřed mezi východní a západní Evropou. Nejen geograficky.

3.3.1. *Vědomí hierarchie*

Hierarchické vnímání je významným projevem pozůstatku sovětských časů. Rusko bylo a stále je hierarchicky a centralisticky uspořádáno. Dříve byly takto řízeny veškeré podniky. I přesto, že Rusové v posledních desetiletích spíše ztráceli důvěru ve „vrchnost“, zde stále panuje, že i do budoucna bude potřeba, a to nejen ve státní sféře, vláda „silné ruky“. Tento způsob uvažování se přenáší i do uvažování v podnicích a organizacích. Šéf má naprosté oprávnění (a zmocnění) rozhodovat. Z toho pramení i skutečnost, že pracovník disponující znalostmi, zkušenostmi a kompetencí, nemůže sám přijmout žádná rozhodnutí, a také nepřebírá žádnou zodpovědnost. To, co nadřízený rozhodne, není často podrobeno jakékoliv kritice.
Akceptace hierarchických struktur je přítomna v rodinách a ve školním výukovém systému. Tento způsob vnímání struktur je poté převeden i do pracovního prostředí (Yoosefi & Thomas, 2012).

Rusko sestává z 11 časových pásem. Se vzdálenými oblastmi na severu, s rozsáhlou stepí na jihu. Řízení takového rozlehlého státního celku bylo možné pouze společnými silami ve skupinách. Carové podporovali centrální zemědělské vesnické společnosti pro zvýšení kontroly nad obyvatelstvem. Tento systém postupně přešel do zavádění kolchozů v 30. letech minulého století. Nikdy neexistovali svobodní rolníci. O jejich životech rozhodovala vždy „vrchnost“, kníže, car, předseda, gubernátor.

V principu platí pro Rusko, pokud jde o dějinné důsledky socialisticko-komunistické epochy, totéž, co pro Českou republiku. Komunistická vláda však trvala v Ruské federaci tři čtvrtiny století.

O to jsou její dopady hlubší a trvalejší. V ruském režimu jsou obzvláště zdůrazňovány (Ignatow, 1985; Lewada, 1992) pseudoreligiózně působící ideologie, extrémní svévole v rozhodování a přibývající technokracie aparátčíků. Stát je superinstitucí, která kontroluje, ale zároveň se tváří až do nejmenšího detailu paternalisticky starostlivě (Nový & Schroll-Machl, 2005).

3.3.2. *Vázanost na skupinu*

Důvody existence tohoto kulturního standardu jsou obdobné, jako bylo popsáno v předchozí kapitole. Po Velké říjnové revoluci bylo provedeno definitivní odstranění privátního vlastnictví společně s pokusem založit beztřídní společnost. Propagovaná rovnost všech nedávala do popředí jednotlivce, ale právě skupinu. Nutností bylo držet se pravidel kolektivu a sdílet jeho názory, mínění. V tzv. „Stalinistickém období" byla tato norma chování podpořena nucenou kolektivizací, každá odchylka byla tvrdě sankcionována, což dlouhodobě ovlivnilo způsoby myšlení celé společnosti.

Spojení s kolektivem je součástí každodenního života, jak v soukromí, tak v práci. Už od školky se děti společně učí, společně si hrají. Vše s důrazem na prospěch kolektivu, nikoliv jednotlivce.

Děti mají z tohoto důvodu velký respekt a zodpovědnost vůči rodičům. Starší lidé proto dožívají přímo v rodinách anebo doma s pomocí nejbližších příbuzných. Je ostudou přemístit rodiče do domova důchodců.

Kolektiv nabízí jistotu a ochranu. Přísloví k tomu říká: „Kolektiv se mýlí výjimečně, jedinec často" (Yoosefi & Thomas, 2012).

Kulturní standard „Vázanost na skupinu" dle Nový a Schroll-Machl (2005) vede k následujícím důsledkům:

- Lidé podřizují své individuální cíle a potřeby skupinovým cílům.
- Pospolitosti, které člověk sdílí se skupinou, jsou důležitější než znaky rozdílnosti a jsou také silněji zdůrazňovány.
- Existuje silná emocionální provázanost se skupinou, která se projevuje výrazným pocitem „my".
- Být společně s ostatními představuje pro Rusy pozitivní zkušenost.
- Rusové usilují o vzájemnou závislost, nikoliv nezávislost.

- Uvnitř skupiny funguje spolupráce dobře a pokud je osoba identifikována jako člen skupiny, stávají se interakce velmi efektivními.
- Chyby skupiny bývají přecházeny a nejsou dále rozebírány, to se přece může stát.

V následujícím přehledu jsou zmíněny další významné ruské kulturní standardy (Yoosefia & Thomas, 2012; Nový & Schroll-Machl, 2005), spolu s jejich popisem.

Tab. 2: Významné ruské kulturní standardy

Název kulturního standardu	Popis, charakteristika
Paternalismus	▪ kolektiv tvoří nadřízený se svými spolupracovníky ▪ základnu kolektivu tvoří osobní a emocionální vztahy mezi spolupracujícími jednotlivci
Komunikace zaměřená na příjemce	▪ vyhýbání se konfliktu ▪ odmítavé odpovědi, anebo špatné informace jsou často sdělovány pozdě nebo vůbec ▪ kritika předávána pouze u členů vlastní skupiny, ale přesto zaobaleně
Emocionalita	▪ větší význam faktoru člověk/osoba/vztah, nežli úkol/věc/cíl ▪ v mezilidské interakci je silněji vnímaná poloha sympatie/antipatie
Situační polarita	▪ relativně rychlá změna pocitů a chování u následujících pólů (protipólů): ▪ mít rád – nenávidět / blízkost – vzdálenost ▪ trpělivost – netrpělivost / loajalita – agresivita ▪ soustrast – sociální tvrdost ▪ ohleduplnost – bezohlednost
Orientace zaměřená na přítomnost	▪ zpravidla zabývání se věcmi, které teď a tady mají priority ▪ rozhodování „srdcem“, spontánní ▪ spíše vyčkávání, než problém skutečně přijde ▪ řešení problémů, až skutečně přijdou
Pesimismus, fatalismus	▪ život je formován osudovou předurčeností přicházejících událostí

	▪ doufání v cosi lepšího ▪ spíše krátkodobé, výjimečně střednědobé plánování ▪ pokora
Význam prestiže	▪ odlišení se od ostatních musí být viditelné ▪ extravagance bez stylu ▪ prezentace luxusu od určitého společenského postavení ▪ vážnost, moc a vliv prezentován vlastnictvím prestižního zboží
Nerozlišování osobního a pracovního života	▪ „spolupráce je buď extrémně přátelská a srdečná, anebo nefunguje vůbec“ ▪ věcná kritika je brána osobně, neboť podle Rusů (ale zde např. i Čechů) osobu a téma nelze vůbec nebo jen obtížně oddělit ▪ první dojem je velmi důležitý (uděláte ho totiž jen jednou)
Informační sítě	▪ neoficiální sítě „významných“ kontaktů ▪ skrytá korupce ▪ řešení problémů a životních témat neoficiální cestou přes sítě „dobrých“ známých ▪ „воры в законе“ čili „legální krádež“, často důvod odchodu zahraničních společností
Relativizování zákonů, pravidel	▪ jiné vnímání času než u Němců ▪ volnější pracovní morálka než začne hrozit termín, poté hektika, stres ▪ horizont plánování (teď, nyní, dnes), oproti německému (týden, měsíc, rok) ▪ plánovat mají ti nejvyšší, níže se už jen provádí ▪ pokud se objeví problém, vyčkávání jeho samovolného vyřešení, pokud se nevyřeší, nastupuje improvizace (též český kulturní standard)
Tradicionalismus	▪ pověrčivost ▪ jasné maskulinní rozdělování rolí žena/muž ▪ důvěra v psané informace z médií

Zdroj: vlastní vyjádření dle Yoosefia a Thomas (2012) a Nový a Schroll-Machl (2005)

3.4. Shrnutí

Srovnání kultur z výsledku tréninků interkulturní komunikace

Z náhledu do tréninků česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce (Nový & Schroll-Machl, 2007) jsou vybrány nejčastěji vnímané charakteristiky.

Češi charakterizují své německé kolegy nejčastěji takto:

1. plánují, organizují a bez toho neudělají ani krok,
2. sebevědomí až arogantní,
3. všechno vědí nejlépe, s druhými jsou stále nespokojení,
4. rezervovaní, chladní, odměření,
5. cílevědomí, důslední, pracovití,
6. systematičtí, na všechno musí mít předpis, neflexibilní,
7. spolehliví, odpovědní,
8. ve všem mají obvykle pořádek (až moc), detailisté až puntičkáři,
9. netrpěliví, pracují v časovém stresu, hektičtí,
10. korektní, pomohou, je-li třeba.

Němci pak popisují své české kolegy nejčastěji pomocí následujících charakteristik:

1. příjemní, milí a sympatičtí, umějí se dobře bavit,
2. připraveni pomoci, ochotní, pohostinní,
3. neprůhlední, nečitelní, nepředvídatelní,
4. pracují poněkud chaoticky, bez systému,
5. tvořiví, nápaditi, umějí improvizovat,
6. nespolehliví,
7. jsou často nad věcí, nenechávají se vyvést z míry,
8. zranitelní, snadno se jich něco osobně dotkne, až urážliví,
9. vyhýbají se konfliktům, málo sebevědomí,
10. „na všem chtějí mít svůj vlastní otisk“.

V tab. č. 3 jou dále shrnuty interkulturní rozdíly ze vzájemného pohledu Čechů a Němců.

Tab. 3: Přehled interkulturních rozdílů ze vzájemného pohledu Čechů a Němců

Češi	**Němci**
Vztah ke strukturám, improvizace a flexibilita	
Univerzální pravidla a postupy	
▪ spíše nedůvěra v pravidla a formalizované normy a postupy	▪ důvěra v pravidla, formalizované normy a postupy
Improvizace	
▪ výraz a důkaz flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti	▪ nevyhledávána ▪ poslední možnost, krajní řešení ▪ důsledek neprofesionality a slabé přípravy
Orientace na sociální vztahy	
Partikularismus	
▪ mírně až silně partikularistická kultura	▪ univerzalistická kultura
Zacházení s negativními informacemi	
▪ „ne“ není přímo a explicitně vyjádřeno nekonfliktní komunikace má přednost ▪ sociální dimenze komunikace	▪ přednost je dávána věcnému obsahu ▪ kritika má charakter věcné argumentace
▪ kultura difůzní	▪ kultura specifická
Vyhýbání se konfliktu	
▪ snaha minimalizovat konflikty na pracovišti	▪ konflikt není vyhledáván ▪ konflikt je však přijímán jako katalyzátor problému
Komunikační styl	
▪ silný komunikační kontext ▪ implicitní a neverbální komunikace	▪ přímá (explicitní) komunikace ▪ věcný aspekt

▪ situační kontext ▪ vysokokontextový styl komunikace	▪ nízkokontextový styl komunikace
Sebevědomí a sebejistota	
▪ kolísavé sebevědomí a sebejistota ▪ nízká míra „sebeprezentace“	▪ stabilní sebevědomí (z pohledu Čechů až hraničící s arogancí) ▪ sebeprezentace odborné kompetence
Fenomén času	
▪ polychoronie času ▪ nerovnoměrná intenzita a rychlost při využití času	▪ monochronie času (sekvenční přístup) ▪ důležitost existence časového rozvrhu a jeho přísné dodržování
Osobní a pracovní oblast života	
▪ kultura difúzní ▪ prolínání pracovní a osobní oblasti života ▪ emocionalita ▪ existence silných neformálních vztahů	▪ kultura specifická ▪ striktní oddělování pracovní a osobní oblasti života ▪ racionalita ▪ silné upřednostňování formální úrovně vztahů

Zdroj: vlastní vyjádření podle Nový a Schroll-Machl (2007, 2017, 2009, 2005), Fink a kol. (2001), Thomas (2001)

V tab. 4 jsou vyjádřeny doplňující dimenze komunikačních stylů Čechů a Němců. Styl vedení a práce, který je v Německu samozřejmostí, se ukazuje v Čechách občas jako nepřiměřený a kontraproduktivní. Způsoby, jakými se například řeší problémy v Česku, jsou často velmi odlišné (Nový & Schroll-Machl, 2009).

Tab. 4: Tendenční rozdíly v neverbální a paraverbální komunikaci mezi Čechy a Němci

Češi	**Němci**
Chronemická dimenze (využití času)	
▪ pomalé „kroužení kolem problému“ ▪ krátké poznámky ▪ využívání pauz ▪ vyčkávání na dotaz ▪ čas není rozhodujícím kritériem rozhovoru	▪ rychlé, přesné reakce ▪ dlouhé proslovy ▪ spíše méně pauz pro přemýšlení ▪ převzetí si slova ▪ přesnost
Paraverbální dimenze	
▪ spíše tichý, melodický hlas ▪ barvité vyprávění ▪ přátelský, podlézavý hlas	▪ spíše hlasitý, pevný hlas ▪ mluva bez příkras ▪ věcný tón
Mimika	
▪ v práci: spíše neutrální mimika, obtížně interpretovatelná ▪ v soukromí: často nenucené mimické vyjádření jak pozitivních, tak negativních pocitů	▪ v práci: bez studu ukázat i negativní emoce ▪ nízká dovednost ukázat opravdové pozitivní pocity
Dotyková (haptická) dimenze	
▪ v práci: často stisk ruky, občasné dotyky jsou také tolerovány ▪ v soukromí: dlouhé „chlapské“ objetí, poplácání po tvářích, polibek na tvář, stisk horní části paží	▪ v práci: obligatorní stisk ruky, jinak spíše „zákaz dotýkání“ ▪ v soukromém životě: stisknutí ruky, spíše letmé obejmutí, naznačený polibek na tvář, vřelé obejmutí jedině u párů nebo mezi rodiči a dětmi
Proxemická dimenze	
▪ lze pracovat v menším prostoru ▪ větší tolerance v rámci distančních zón ▪ vzdálenost a status spolu nesouvisí	▪ zvykem je spíše působení na velkém prostoru ▪ přesné dodržování vzdáleností, vstoupení do „zakázané zóny“ platí jako prohřešek ▪ distance jako prostředek vyjádření vlastního statusu

Objektová dimenze	
▪ oblečení nehraje významnou roli v práci ▪ spíše nekonvenční individuální styl oblékání ▪ ženy se oblékají s akcentem na ženskost	▪ silný význam stylu oblékání v práci ▪ spíše jednotný, korektní styl oblékání ▪ ženy se oblékají s akcentem na věcnost

Zdroj: vlastní vyjádření podle Birke (1999)

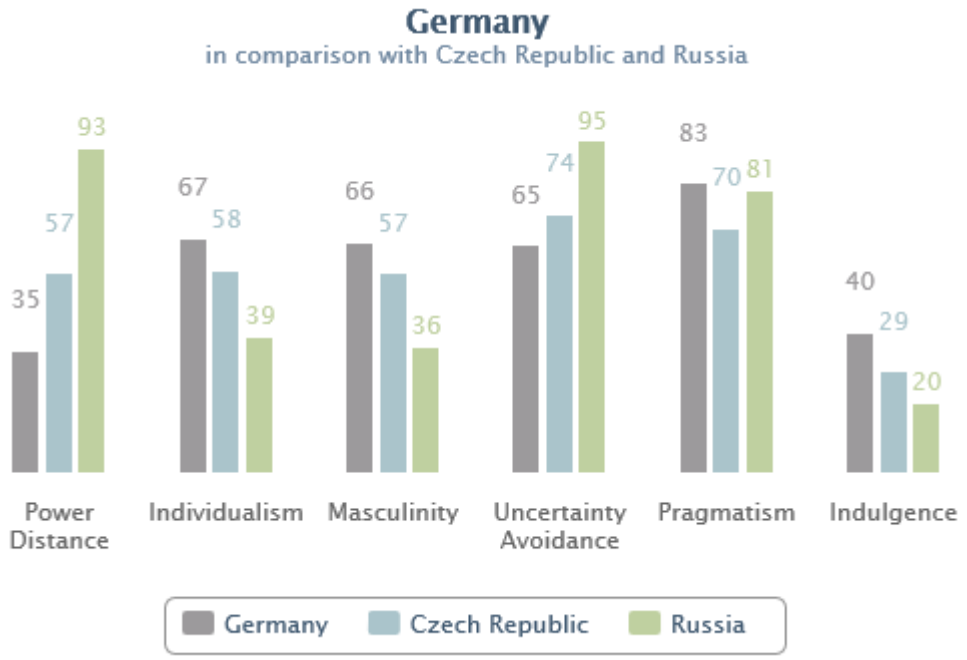
Celkově lze předpokládat, že mezi českými a německými spolupracovníky mohou vyvstávat poměrně významné problémy v komunikaci. Podle Nový (2002) se v tomto případě jedná o střet „dvou světů“. Popisuje se zde: „Každodenní nedorozumění, rozdílné interpretace kulturně specifických pracovních situací, rozdílné priority při řazení pracovních nebo osobních cílů, spojování, nebo naopak oddělování pracovního a soukromého života, rozdílné komunikační kontexty a normy, jiné vnímání času (...) celkově vedou k tomu, že v rámci firmy může dojít ke vzniku těžce překonatelné bariéry, která bude stát na základech tradičních předsudků a stereotypů“.

3.5. Kritéria hodnocení národních specifik ve vztahu k organizační kultuře, srovnání České republiky, Německa a Ruska dle Hofstedeho

V této části budou popsány české a německé kulturní dimenze dle Hofstedeho (2016) spolu se srovnáním s dimenzemi ruskými, viz graf č.2.

Ke každé dimenzi bude zařazen popis a vzájemné srovnání s dimenzemi tzv. postkomunistických zemí. V dalším popisu jsou prezentovány základní vyjádření dimenzí na konkrétních případech v jejich extrémních polohách.

Graf 2: Česká republika, Rusko, Německo – porovnání kulturních dimenzí národního kulturního prostředí



Zdroj: https://geert-hofstede.com/countries.html (2017)

Vzdálenost mocenských pozic - Power distance

Německo (skóre 35): Velmi decentralizovaná mocenská pozice, podporována silnou střední třídou. Přesto není Německo mezi zeměmi s nejnižším skóre. Právo spolurozhodovat je relativně značné. Direktivní a participativní komunikace při schůzích je běžná, nadvláda není oblíbená, vedoucí pracovníci jsou vyzýváni ukázat odbornost, která je i základem jejich akceptance.

Česko (skóre 57): Česká republika má poměrně vysoké skóre této dimenze. Což znamená, že v ní převažuje hierarchická společnost. Lidé přijímají hierarchické uspořádání, ve kterém má každý své místo, které nevyžaduje další odůvodnění. Hierarchie v organizaci odráží rozdílné postavení, centralizace je oblíbená, podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat a ideální šéf je „benevolentní autokrat“.

Rusko (skóre 93): Je národem, kde moc je velmi vzdálená společnosti. To je zdůrazněno faktem, že největší země světa je extrémně centralizovaná: 2/3 zahraničních investic jdou do Moskvy, ve které je také soustředěno 80% finančního potenciálu. Obrovský rozpor mezi méně a více vlivnými lidmi vede k umocnění důležitosti symbolů společenského postavení. Chování musí odrážet a reprezentovat sociální role ve všech oblastech obchodní interakce: návštěvy, jednání nebo spolupráce. Přístup má být „top-down" a musí poskytovat jasný příkaz (mandát) pro jakýkoliv úkol.

Skóre se zabývá tzv. silou statusu, který daný jedinec může dosáhnout svým postavením (pozicí) a nebo svým výkonem. Hofstede (2010) si pro popis této dimenze propůjčuje a lehce upravuje Orwelovský výrok: „Více rovnější než ostatní". Z postkomunistických zemí střední Evropy má nízké skóre Maďarsko (46), Pobaltské státy jsou níže (40 až 44). Polsko má skóre vyšší (68). Nad Ruskem se nachází ještě Slovensko se skóre 104. Slovensko v tomto ohledu žebříčku naprosto „vede", společně s Malajsií. Hofstede (2010) shrnuje dimenzi vzdálenosti mocenských pozic jako rozsah, dle kterého méně mocní členové institucí a organizací v rámci země očekávají a akceptují skutečnost, že moc (síla) je rozložena nerovnoměrně. Institucemi jsou v tomto případě myšleny základní elementy společnosti jako je rodina, škola, různé komunity.

Rozdíl je ve vnímání postojů a činů tzv. leaderů. To, co jedna kultura může považovat u leaderů (vůdců) za chování naprosto nepřípustné, pobuřující, či jinak nedůstojné, může být v jiné kultuře vnímáno volněji, jako něco přijatelného nebo dokonce nutného.

Tabulka č. 5, na příkladu dvou extrémních poloh kulturní dimenze, prezentuje základní rozdíly mezi společenstvími s nízkým a vysokým vnímáním vzdálenosti mocenských pozic.

Tab. 5: Základní rozdíly mezi společenstvími s nízkým a vysokým vnímáním vzdálenosti mocenských pozic

I: Obecné normy, rodina, osobnost, chování, škola, práce, společnost	
Nízká úroveň vnímání vzdálenosti mocenských pozic (Německo: 35)	Vysoká úroveň vnímání vzdálenosti mocenských pozic (Rusko: 93)
Rozdíly v postavení lidí by měly být minimalizovány	Rozdíly v postavení lidí jsou akceptovány a vyžadovány
Méně mocní lidé a lidé s vyšší mocí by měli být vzájemné provázaní	Méně mocní lidé by měli být závislými
Rodiče se chovají k dětem jako k sobě rovným	Rodiče učí děti poslušnosti
Děti se chovají k rodičům a ke starším příbuzným jako k sobě rovným	Respekt k rodičům a starším příbuzným je základní a celoživotní ctnost
Děti nezajišťují své rodiče ve stáří	Děti jsou zdrojem jistoty pro rodiče ve stáří
Studenti se chovají k učitelům jako k sobě rovným	Studenti chovají k učitelům respekt, a to i mimo školu
Učitelé vyžadují iniciativu od studentů	Učitelé přebírají veškerou iniciativu během vyučovací hodiny
Kvalita výuky závisí na oboustranné komunikaci a schopnosti studentů	Kvalita výuky záleží na schopnostech učitele
Hierarchie v organizaci znamená spíše rozdílnost a rozdělení rolí	Hierarchie v organizaci reflektuje existenční rozdíly mezi vysoce a nízce postavenými pracovníky
Decentralizace je oblíbená	Centralizace je oblíbená
Malé rozdíly mezi ohodnocením vysoce a nízce postavených pracovníků	Velké rozdíly mezi ohodnocením vysoce a nízce postavených pracovníků
Podřízení očekávají radu	Podřízení očekávají příkaz
Ideální boss je důvtipný demokrat	Ideální boss je benevolentní autokrat nebo „dobrý táta“

Manuální práce má stejný status jako kancelářská práce	Práce „bílých límečků“ je hodnocena více, nežli práce „modrých límečků“
Všichni by měli mít stejná práva	Mocní by měli mít privilégia
Cesta jak změnit politický systém je změnou pravidel (evoluce)	Cesta, jak změnit politický systém, je cestou změny osob na vrcholu (revoluce)
V domácí politice je více dialogu a méně násilí	V domácí politice je méně dialogu a více násilí
Politické spektrum ukazuje silný střed a slabá pravá a levá křídla	Politické spektrum (pokud je mu dovoleno vůbec existovat) má slabý střed a silná levá a pravá křídla
Skandál znamená konec politické kariéry	Skandál je zlehčován a skrýván

Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Individualismus - Individualism

Německo (skóre 67) – Německá společnost je jasně individualistickou. Malé rodiny se zaměřením na vztah rodiče s dítětem jsou běžnější, než na vztahy se „strýci a tetičkami“. Loajalita je založena na osobních preferencích pro lidi a také na smyslu pro povinnost a zodpovědnost. To je také definováno ve smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Komunikace je celosvětově jednou z nejupřímnějších, sledující ideál: „upřímnost, i když bolí“ – zároveň umožňující protějšku férovou šanci poučit se z chyb.

Česko (skóre 58): Česká republika je individualistickou společností. Společnost významně preferuje volně definovaný sociální rámec, ve kterém se předpokládá, že individuality se o sebe a své blízké postarají sami. V individualistické společnosti útok způsobuje pocit viny a ztrátu sebeúcty, vztah zaměstnanec/zaměstnavatel je dohoda postavena na vzájemné výhodě, povyšování je založeno na zásluhách, management je managementem individualit.

Rusko (skóre 39): Pokud Rusové plánují vyjít si se svými přáteli, potom spíše řeknou „my s přáteli“ namísto „já a přátelé“, pokud hovoří o bratrech a sestrách, může klidně jít i o bratrance a sestřenice. Tedy nízké skóre je spíše projevem jazyka. Rodina, přátelé a mnohdy i sousedé jsou

velmi důležití pro zvládnutí každodenních výzev. Vztahy jsou zásadní pro získávání informací, získávání kontaktů nebo pro úspěšná jednání.

Dimenze popisuje rozdíl mezi společnostmi s individualistickým přístupem k životu a společnostmi s kolektivním pojetím sociálních vtahů. Tedy, jak popisuje Hofstede (2010), přístup k otázce: „My a oni".

Z bývalých postkomunistických zemí má v tomto případě nejvyšší skóre Maďarsko (80). Nad ním už jsou jen tradičně individualisticky zaměřené země jako USA (91) a země Commonwealth (Austrálie 90, Velká Británie 89, Kanada 80). Další země v pořadí, s poměrně výrazným individualistickým skóre (podobně jako Německo 67), jsou Pobaltské země (Lotyšsko 70, Estonsko 60, Litva 60). Na pozicích s nízkým skóre se vedle Ruska umístily Bulharsko (30), Rumunsko (30), Slovinsko (27).

Na příkladu dvou extrémních poloh kulturní dimenze, prezentuje tabulka č. 6 základní rozdíly mezi mezi kolektivisticky a individualisticky založenými společenstvími.

Tab. 6: Zásadní rozdíly mezi kolektivisticky a individualisticky založenými společenstvími

I: Obecné normy, rodina, osobnost, chování, škola, práce	
Kolektivistické společnosti (Rusko: 39)	Individualistické společnosti (Německo: 67)
Děti se učí myslet z pohledu „my"	Děti se učí myslet z pohledu „já"
Zdroje, prostředky by měly být sdíleny s rodinou a příbuznými	Individuální vlastnictví prostředků již u dětí
Dospělé děti žijí s rodiči	Dospělé děti opouštějí domov rodičů
Převládá silný komunikační kontext	Převládá slabý komunikační kontext
Častá „socializace" na veřejných místech	Můj dům, můj hrad
V osobnostních testech se lidé jeví spíše jako introverti	V osobnostních testech se lidé jeví spíše jako extroverti
Sociální sítě jsou primárně zdrojem informací	Média jsou zdrojem informací
Lidé s hendikepem jsou ostudou rodiny a měli by být drženy mimo pohled okolí	Lidé s hendikepem by měli participovat na normálním životě, jak jen to je možné

Smyslem vzdělání je naučit se, jak to dělat	Smyslem vzdělání je, jak se něco naučit, dozvědět
Ochota cestovat za prací je nižší	Ochota cestovat za prací je vyšší
Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je v zásadě normální, jako v rodině	Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je jak mezi dvěma politickými stranami
Management je managementem skupiny	Management je managementem individualit
Vzájemné vztahy převažují nad úkolem	Úkoly převažují nad vzájemnými vztahy
Státy s nižším HDP	Státy s vyšším HDP
Patriotismus je ideálem	Autonomie je ideálem

Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Maskulinita/feminita - Masculinity

Německo (skóre 66): Německo je se svým skóre považováno za společnost maskulinní. Výkon je velmi ceněn a již poměrně brzy vyžadován i tím, že školní systém separuje děti do různých typů škol v deseti letech. Lidé raději „žijí pro práci“ a vytváří si sebedůvěru z jejich úkolů. U manažerů se očekává rozhodnost a asertivita. Status je často prezentován zejména automobily, hodinkami a technickými novinkami.

Česko (skóre 57): I Česká republika se se svým skóre dá považovat za maskulinní společnost. I zde platí, že „lidé žijí pro práci“, manažeři mají být rozhodní a asertivní, důraz se klade na rovnoprávnost, (...).

Rusko (skóre 36): Rusko může s relativně nízkým skóre překvapit, zejména vzhledem k upřednostňování symbolů společenského postavení, ale tyto jsou v Rusku spíše spojeny s vzdáleností mocenských pozic. Na druhý pohled Rusové v práci nebo při setkání s cizincem raději zlehčují (bagatelizují) jejich osobní úspěchy, přínosy nebo schopnosti. Hovoří o sobě skromně a u vědců, badatelů nebo doktorů se očekává velmi skromný způsob života. Dominantní chování může být akceptováno, pokud přichází od nadřízeného, ale není akceptováno mezi „sobě rovnými“.

Z postkomunistických zemí jasně se svým maskulinním skóre vedou Slovensko (110) a Maďarsko (88). Velmi významně nízkým skóre se prezentují Rusko a zejména Pobaltské státy, které se i historickou provázaností, zejména v případě Estonska (30), řadí po bok skandinávských zemí Finska (26), Dánska (16), Norska (8), Švédska (5).

Tab. 7: Výběr klíčových rozdílů mezi feminními a maskulinními společnostmi

I: Obecné normy, rodina, vzdělání	
Feminní společnosti (Rusko: 36)	Maskulinní společnosti (Německo: 66)
Důležité jsou vzájemné vztahy a kvalita života	Výzvy, výdělky, uznání a kariérní postup jsou důležité
Muž i žena by měli být skromnými	Muži by měli být asertivní, ambiciózní a drsní
V rodině oba, muž i žena, jednají s fakty a pocity	V rodině jedná otec s fakty, matka s pocity
Rodiče sdílí role starosti o domácnost a výdělek	Standardním schéma je, že otec vydělává a matka se stará
U chlapců i děvčat je akceptováno když pláčou, ale neměli by se prát	Chlapci nesmí plakat; chlapci by měli oplácet, děvčata se nesmí prát vůbec
Stejné standardy platí pro nevěsty i ženichy	Nevěsty mají být cudné, počestné a pracovité, muži nikoliv
Průměrný student je norma; chválení slabších studentů jako podpora	Normou je být nejlepší student; chvála pro excelentní studenty
Propadnutí ve škole není vážná věc	Propadnutí je katastrofa
Děti jsou socializovány k neagresivitě	Agrese u dětí je akceptována
Oba rodiče se učí s dětmi	Matky se učí s dětmi

II: Pracovní prostředí, politika	
Řešení konfliktů kompromisy a vyjednáváním	Řešení problémů z pozice síly
Lidé pracují pro to, aby mohli žít	Lidé žijí proto, aby mohli pracovat
Více volného času na úkor peněz	Upřednostňování výdělku nad volným časem

Větší podíl žen ve vedoucích pozicích	Nižší podíl žen ve vedoucích pozicích
Mezinárodní konflikty by měly být řešeny vyjednáváním a kompromisy	Mezinárodní konflikty by měly být řešeny z pozice síly a bojem
Více voličů se vyskytuje na levé straně politického spektra	Více voličů se vyskytuje v politickém středu
Více žen na volitelných místech politických stran	Méně žen na volitelných místech politických stran

Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě - Uncertainty avoidance

Německo (skóre 65): Skóre je spíše v horní části stupnice, tím je zde naznačena mírnější preference ke snaze vyhnout se riziku (a nejistotě). Upřednostňován je spíše deduktivní přístup před induktivním, ať už v úvahách, prezentacích nebo plánování: před tím, než lze pokračovat, je třeba vytvořit systematický přehled. Toto je reflektováno také právním systémem. Detaily jsou stejně důležité k vytvoření jistoty, že určitý projekt je dobře promyšlen. V kombinaci s nízkou vzdáleností mocenských pozic, kde jistota pro osobní rozhodnutí není kryta větší zodpovědností nadřízeného, Němci preferují kompenzaci jejich vysoké nejistoty silným spolehnutím se na odbornost.

Česko (skóre 74): Česká republika se svým skóre silně upřednostňuje vysokou preferenci vyhýbání se nejistotě. Země projevující vysokou míru snahy vyhnout se riziku a nejistotě se drží pevného kodexu důvěry a chování a jsou netolerantní k neortodoxním ideám. V těchto kulturách je silná touha po pravidlech (i když ne vždy fungujících) jako „čas jsou peníze“, lidé mají vnitřní nutkání být zaneprázdněni a pracovat tvrdě, preciznost a přesnost je normou, od inovací je spíše upouštěno, bezpečí je důležitým elementem v individuální motivaci.

Rusko (skóre 95). Rusové se cítí velmi ohroženi nejednoznačnými situacemi, tím pádem vytvořili jednu z nejkomplexnějších byrokracií světa. Prezentace buď nejsou vůbec připraveny, např. pokud vyjednávání právě začínají, nebo se jedná teprve o budování vztahů (kontaktů), nebo jsou naopak extrémně detailní a dobře připravené. Také detailní plánování a informativní schůzky

jsou časté. Rusové upřednostňují mít kontextové a zákulisní informace. Pokud Rusové spolupracují s cizinci, zdají se velmi formálními a odtažitými. Zároveň jsou však formálnosti výrazem respektu.

Hofstede (2010) popisuje tuto dimenzi názvem jedné z kapitol: „What is different, is dangerous“, tedy „co se odlišuje, je nebezpečné“. Snahu vyhnout se riziku a nejistotě proto definuje jako: „míru, do které se daný jedinec nebo kultura cítí ohrožen(a) ambicí neznámé situace“. V pracovním prostředí se to může projevovat vyžadováním jasných zadání a pravidel. Ze zemí bývalého východního bloku se řadíme na celkové 9. místo. Za Českou republikou mají v této skupině nižší skóre pouze Pobaltské státy (Litva 65, Lotyšsko 63, Estonsko 60) a Slovensko (51)). S přehledem vede Rusko (95), Polsko (93), Srbsko (92).

Tab. 8: Klíčové diference (příklady) mezi slabou a silnou snahou vyhnout se riziku a nejistotě ve společenstvích

I: Obecné normy a ve vztahu k rodině	
Slabá snaha vyhnout se nejistotě (min. skóre) (Německo: 65)	Silná snaha vyhnout se nejistotě (max. skóre) (Rusko: 95)
Nejistota je normální součástí života a každý den je přijímán tak, jak přijde	Neodmyslitelná nejistota v životě je nepřetržitá hrozba, proti které se musí bojovat
Málo stresu, málo úzkosti	Mnoho stresu a mnoho úzkosti
Agrese a emoce by se neměly projevovat	Agrese a emoce můžou být projeveny v pravý čas
Snadné zvládání nejednoznačných situací a neznámých rizik	Přijímání známých rizik; strach z nejednoznačných a neznámých rizik
Schovívavý přístup k dětem a k tomu, co je špinavé a nebo tabu	Přísná pravidla pro děti co se týče čistoty a toho, co je tabu
Slabý výskyt supereg	Silný výskyt supereg
Co je rozdílné, je zajímavé	Co je rozdílné, je nebezpečné
Rodinný život je pohodový	Rodinný život je plný stresu
Pokud je země bohatá: spokojenost s rodinným životem	Pokud je země bohatá: strach z nákladů na dospívající děti

II. Zdraví, vzdělání, občané a stát	
Méně lidí se cítí nešťastnými	Více lidí se cítí nešťastnými
Lidé mají menší obavy o zdraví a peníze	Lidé mají větší obavy o zdraví a peníze
Učitelé mohou říci: „Já nevím“	U učitelů se očekává odpověď na všechny otázky
Učitelé zapojují rodiče	Učitelé informují rodiče
Pokud nemohou být zákony respektovány, musí být změněny	Zákony jsou důležité i tehdy, pokud nemohou být respektovány
Občanský protest je akceptován	Občanský protest by měl být potlačen
Občané se zajímají o politiku	Občané se nezajímají o politiku
Občané důvěřují politikům, státním úředníkům a právnímu systému	Občané nedůvěřují politikům, státním úředníkům a právnímu systému
Velká participace v dobrovolných spolcích a hnutích	Nízká účast v dobrovolných spolcích a hnutích
Tolerance, a to i k extrémním ideám	Extremismus a potírání extrémů

III. Tolerance, náboženství, idee	
Více etnické tolerance	Více etnických předsudků
Pozitivní nebo neutrální postoj k cizincům	Xenofobie
Migranti by měli být přijmuti	Migranti by měli být posláni zpátky
Defenzivní nacionalismius	Agresivní nacionalismus
Jedna náboženská cesta by neměla být vnucována ostatním	Ve víře je jenom jedna pravda, ta naše

Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Pragmatismus - Pragmatism

Dimenze, také označována jako „Long-Term orientation index“, tedy jako rozdíl mezi společnostmi s krátkodobou a dlouhodobou orientací. Tato dimenze popisuje, jak společnosti udržují spojení se svou minulostí jednajíce s výzvami současnosti nebo budoucnosti, a jak různorodě priorizují tyto dva esenciální cíle.
Například normativní společnosti, které mají nízké skóre této dimenze, preferují udržovat tradiční normočasy a normy. Společnosti s vysokým skóre naopak zaujímají mnohem pragmatičtější postoj: povzbuzují hospodárnost a úsilí do moderního vzdělávání jako cestu přípravy na budoucnost.

Německo (skóre 83): Ve společnosti s pragmatickou orientací lidé věří, že pravda velmi záleží na situaci, kontextu a času. Projevují schopnost jednoduše přizpůsobit tradici změněným podmínkám, mají silný sklon k zachování investic, spoření a vytrvalosti k dosažení výsledků.

Česko (skóre 70): Česká kultura je spíše pragmatickou. (Další popis shodný s německou charakteristikou.)

Rusko (skóre 81): Rusko je silně pragmaticky zaměřené. (Další popis shodný s německou a českou charakteristikou.)

V této dimenzi se země tzv. bývalého východního bloku zásadně neodlišují od zemí západní Evropy. Skóre je nejvyšší u zemí severovýchodní Asie (Jižní Korea 100, Taiwan 93, Čína 87). Na druhé straně spektra s nulovým nebo velmi nízkým skórem jsou některé africké země a dále např. USA (25) a země Commonwealth (Austrálie 21, Kanada 36).

Tab. 9: Výběr základních rozdílů mezi zeměmi s dlouhodobou a krátkodobou orientací

Obecné normy a ve vztahu k rodině, obchod, způsoby jednání, vývoj společností	
Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Respekt k tradicím	Respekt k okolnostem
Svatba je morální událost	Svatba je pragmatická událost
Stáří je nešťastná etapa života, která začíná později	Stáří je šťastná etapa života, která začíná brzy
Předškolní děti mohou být vychovávány cizími lidmi	Matky by měly mít čas na na jejich předškolní děti
Děti dostávají dárky pro radost a lásku	Děti dostávají dárky pro vzdělání a rozvoj
Důležitý je zisk v tomto roce	Důležitý je zisk od teď za deset let
Existují univerzální pravidla k určení toho, co je dobré, co je špatné	Co je dobré, a co je špatné, záleží na okolnostech
Analytické myšlení	Syntetické myšlení
Hrdost na svou zem	Učení se od cizích zemí
Tradice je důležitá	Děti by se měly učit vytrvalosti
Slabší výsledky v matematice a vědě čtrnáctiletých v důsledku malé snahy	Lepší výsledky v matematice a vědě čtrnáctiletých díky vytrvalému učení se
Pomalý nebo žádný ekonomický růst v chudých zemích	Rychlý ekonomický růst chudých zemí

Zdroj: vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Schovívavost - Indulgence

Německo (skóre 40): Nízké skóre ukazuje, že německá kultura je přirozeně zdrženlivá. Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi mají tendenci k cynismu a pesimismu. Tedy, ve srovnání s benevolentními společnostmi, zdrženlivé společnosti nekladou přílišný důraz na trávení volného času (...). Lidé s touto orientací mají dojem, že jejich činnosti jsou spoutány sociálními normami a užívání si je něco špatného.

Česko (skóre 29): Nízké skóre ukazuje, že česká kultura není obecně benevolentní. (Další popis je shodný s německou charakteristikou).

Rusko (skóre 20): Zdrženlivá ruská kultura je prezentována jejím velmi nízkým skóre. (Další popis je shodný s německou a českou charakteristikou).

V podstatě všechny postkomunistické země střední a východní Evropy jsou se svým indexem v dolní polovině hodnocení. Nejvýše z nich se nachází Slovinsko (48), nejníže Pobaltské státy (Litva a Estonsko 16, Lotyšsko 13). Nejvýše se umístily státy střední Ameriky (Venezuela 100, Mexico 97), z Evropy dále Švédsko (78), Dánsko (70).

Tab. 10: Výběr rozdílů mezi shovívavými a zdrženlivými společenstvími

I: Obecné normy, osobní pocity, zdraví, osobní život	
Shovívavé, benevolentní společenství (vyšší skóre)	Zdrženlivá společenství (nízké skóre)
Vyšší procento velmi šťastných lidí	Nižší procento velmi šťastných lidí
Větší důležitost volného času	Nižší důležitost volného času
Pozitivní přístup	Cynismus
Více extrovertních osobností	Více neurotických osobností
Optimismus	Pesimismus
Nižší úmrtnost na kardiovaskulární choroby	Vyšší úmrtnost na kardiovaskulární choroby
Starost o domácnost se dělí mezi partnery	Nerovnoměrné rozdělování prací v domácnostech není problém
Úsměv jako norma	Úsměv je podezřelý
Svoboda slova je vnímána jako relativně důležitá	Ohrožení svobody slova není předmětem obav
Nižší počet policistů na obyvatele	Vyšší počet policistů na obyvatele

Zdroj: Vlastní vyjádření dle Hofstede (2010)

Shrnutí

Uvedená kritéria a jejich dimenze mají univerzální charakter a mohou poměrně snadno a výstižně identifikovat rozdíly v kulturních systémech jednotlivých národů. Jsou to právě ta kritéria, která současně ovlivňují i organizační kulturu a modifikují konkrétní podobu řídících procesů uvnitř podniků.

Z hodnocení kritérií českých a německých kulturních dimenzí dle Hofstedeho vyplývá, že z globálního, ale i evropského národního pohledu se tyto dvě kultury zásadním způsobem neliší. Největší rozdíly jsou pouze ve vnímání vzdálenosti mocenských pozic a míře individualismu. Ostatní rozdíly jsou spíše zanedbatelné. Přesto tato rešerše nedává odpověď na způsob jednání a interkulturní kompetenci manažerů v německo-českých firmách.

Každá kultura má své typické dimenze, které se dle mého názoru můžou v čase vyvíjet. I kultura České republiky se ze silně kolektivistické během třiceti let postupně posouvá do dimenzí společnosti individualistické. Příkladem může být právě vztah k hendikepovaným spoluobčanům. Dříve jsme lidi s postižením mohli vídat pouze v případě, že byli chovanci na společné vycházce z ústavu pro ně určeným. Dnes, díky sociálním programům státu a neziskových společností, je hendikepovaný člověk do maximální možné míry členem své rodiny. Není izolován.

Domnívám se, že stejným způsobem dojde v České republice v budoucnu k posunu vnímání vzdálenosti mocenských pozic.

Česká republika většinou figuruje mezi jednotlivými dimenzemi Německa a Ruska. Tato skutečnost spíše potvrzuje domněnku možného přínosu českých manažerů ve zprostředkování a zkvalitnění interkulturních setkání mezi Němci a Rusy. Čeští manažeři mohou mít, díky svému souboru kulturních vlastností, vnímání hodnot a zkušeností, určitou unikátní výbavu proto být vhodným „moderátorem“ komunikace mezi německou a ruskou kulturou.

4. Řízení mezinárodních týmů

V minulé kapitole byly popsány kulturní rozdíly jednotlivých národností, koncepty interkulturních studií a druhy interkulturní komunikace. V této kapitole jsou popsány přístupy a koncepty týkajících se řízení mnohonárodnostních týmů.

4.1. Vliv diverzity na mezinárodní týmy

Diverzita je předmětem výzkumu od devadesátých let minulého století. Výzkumy se od této doby zabývají procesy, které probíhají v týmech složených z osob s různým původem. Nejdůležitějším aspektem těchto procesů je kulturní původ členů týmů.

Diverzita nebo diverzifikace, jejíž významné formy jsou popsány v tabulce č. 11, se vztahuje na rozmanitost, resp. rozdílnost jedinců ve firmě (společnosti) nebo týmu (Ely & Thomas, 2001). Thomas (1996) nedefinuje diverzitu jen jako rozdílnost, nýbrž rozšiřuje tento pojem o soudržnost: „Diverzita se odkazuje na kolektivní mix rozdílností a podobností“. Od doby prvního pojmenování diverzity se vnímání jejích základních dimenzí, jako pohlaví a etnikum, významně rozšířilo a nyní zahrnuje veškeré možné rozdíly mezi lidmi (Stuber, 2004). V tab. č. 11 jsou vyjádřeny další formy diverzity dle Sepehri a Wagner (2002b).

Tab. 11: Významné formy diverzity

Vnímatelná kritéria	Méně vnímatelná kritéria
▪ stáří ▪ pohlaví ▪ příslušnost k etniku ▪ národnost	**Hodnoty** ▪ osobnost ▪ kulturní hodnoty ▪ pohled na svět ▪ náboženství ▪ sexuální orientace ▪ humor **Znalosti a schopnosti** ▪ vzdělání ▪ jazyk ▪ hierarchie ▪ odborné znalosti ▪ pracovní zkušenosti

Zdroj: vlastní vyjádření dle Sepehri a Wagner (2002b)

V této souvislosti je nutné jasně rozlišit určité rozdíly při používání termínu diverzity. Pojmy „diverzita a diversity management“ totiž nejsou shodné ve svém významu. Jako nástroj řízení firem popisuje „diversity management“ soubor opatření, které vedou k tomu, že rozdíly v organizaci jsou rozpoznány, respektovány a používány (využívány jako pozitivní příspěvky k dosažení úspěchu). K tomu musí být vědomě a cíleně zapojeny a motivovány všechny „Stakeholders“ organizace tak, aby se mohl zvýšit úspěch společnosti nebo organizace (Stuber, 2004).

Koncept má svůj původ v USA. Vznikl zde v reakci na Antidiskriminační program v rámci Diversity Managementu v polovině 80. let. Dle Süß a Kleiner (2005) se mezi 500 největšími US-americkými společnostmi („Fortune 500“) aplikují v 90% procesy Diversity managementu.

Vědomé široké pojetí a aplikování moderního Diverzity Mmanagementu může vést k zásadní konkurenční výhodě, zejména pokud se ho podaří integrovat do schopností a výbavy diverzifikovaného personálu. Diversity management je zejména vhodný pro společnosti, které se

pohybují v takovém segmentu trhu, který se vyznačuje specifickými přáními zákazníků, nebo které se pohybují na mezinárodních trzích a musí reagovat na mnoho kulturních odlišností.

Týmy, které jsou sestaveny z rozdílných kultur, vidí úkol z mnoha nezávislých pohledů a umějí zohlednit aspekty, které homogenní týmy mohou snadno přehlédnout. Při vývoji produktů pro cílové skupiny zákazníků na domácích a zahraničních trzích a při obchodní spolupráci se zahraničními společnostmi a trhy s jinými kulturami, jsou potřeba nové ideje a rozdílné přístupy (Haselier & Thiel, 2005).

Na druhou stranu může diverzifikované osazenstvo týmů s sebou přinést riziko zvýšeného konfliktního potenciálu, a tím i možného omezení funkčnosti takových pracovních skupin. A dále riziko negativního ovlivnění implementací toho, co takové skupiny rozhodly. Navyšováním počtu členů takových skupin může být zhoršena koordinace týmové spolupráce. Také stereotypy a předsudky omezují bezproblémovou interakci osob z různých kultur (Dietz & Petersen, 2005).

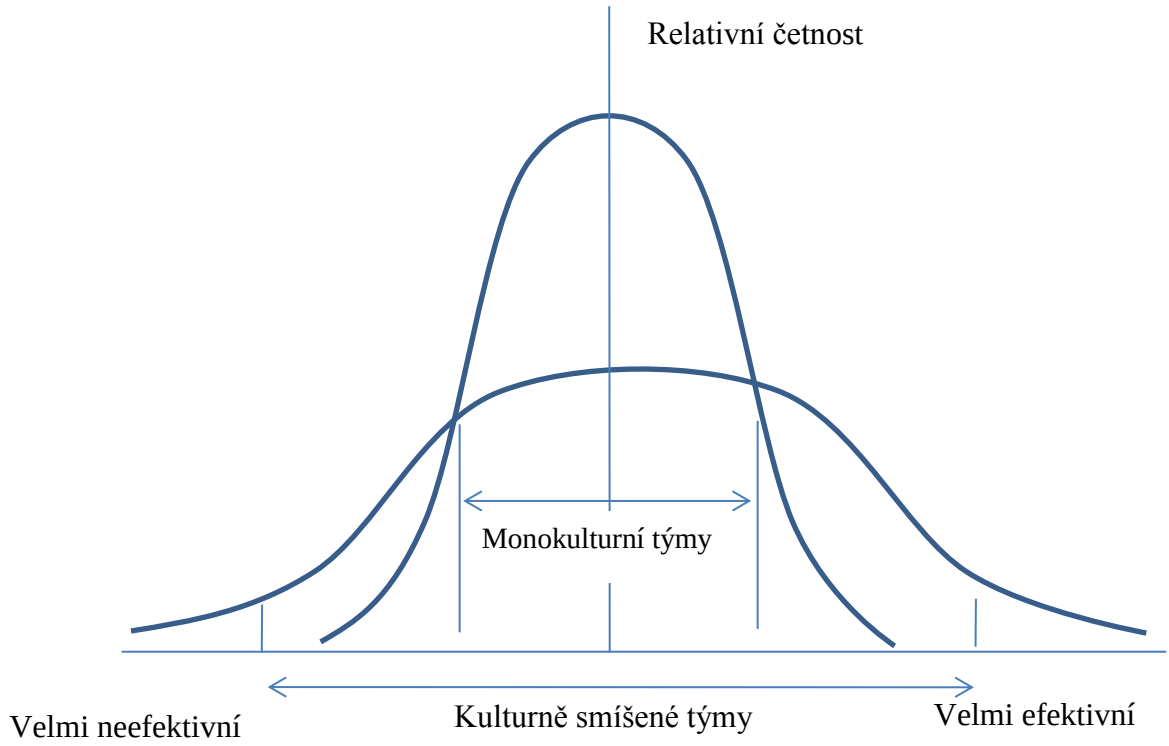
Předsudky mohou vést k nedůvěře, osobním konfliktům a k omezení spolupráce mezi pracovníky, zvláště mezi členy týmů. Toto omezení spolupráce může zmařit veškeré potenciální výhody složených týmů.

Sociální diskriminace na základě předsudků vede nejen k omezení počtu talentů v organizaci, ale také ovlivňuje pracovní výkon a kariéru těch, kteří jsou diskriminováni (např. lidé s odlišnou barvou pleti, homosexuálové,...). Pociťovaná diskriminace kvůli předsudkům poškozuje i psychické zdraví pracovníků tím, že si takovou frustraci nebo ztrátu sebedůvěry prožijí (Dietz & Petersen, 2005).

Diverzita v mezinárodních týmech

Efektivita multikulturních týmů je prezentována v grafu č.3 (Adler, 2002). Mezinárodní spolupráce v týmech je buď obzvlášť efektivní, nebo významně neefektivní. Zvýrazněna je zejména kvalita zvolených řešení, která je v případě mezinárodních týmů buď výrazně nad, nebo pod středovou hodnotou reprezentujících homogenní skupiny.

Graf 3: Efektivita multikulturních týmů v porovnání s monokulturními týmy



Zdroj: vlastní vyjádření dle Adler (2002)

V tab č. 12 jsou shrnuty výhody a nevýhody multikulturních týmů dle Adler (2002), který je vyjadřuje na aspektech týkajících se: kreativity, koncentrace, komunikace a soudržnosti.

Tab. 12: Výhody a nevýhody multikulturních skupin

Výhody	Nevýhody
Diverzita umožňuje zvýšení kreativity: ▪ flexibilita ▪ perspektiva ▪ více lepších ideí ▪ méně „skupinového myšlení“ **Diverzita posiluje koncentraci k porozumění druhých:** ▪ ideí ▪ smyslu ▪ argumentů **Zvýšená kreativita může vést k:** ▪ lepší definici problémů ▪ více alternativám ▪ lepším řešením ▪ lepším rozhodnutím **Skupiny mohou být:** ▪ efektivnější ▪ produktivnější	**Diverzita může způsobit nedostatek soudržnosti:** ▪ nedůvěra ▪ odtažitost ▪ stereotypizace ▪ zintenzivnění komunikace v rámci jedné kulturní skupiny **Nedostatečná, chybná komunikace:** ▪ pomalá komunikace: komunikace v jiném než mateřském jazyce a problémy s překladem ▪ snížená přesnost přenosu informace **Stres:** ▪ neproduktivní chování ▪ zamítnutí obsahu ▪ napětí **Nedostatek soudržnosti může způsobit neschopnost:** ▪ respektovat nové idee a osoby ▪ souhlasit, když je souhlas potřeba ▪ obdržet souhlas při rozhodnutích ▪ provádět koncentrované aktivity

Zdroj: Vlastní vyjádření dle Adler (2002)

4.2. Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů

Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce. Příčiny řady konfliktů, které lze v dějinách mnoha národů vysledovat, však často nebývají osudové, pramenící z odlišností národů samých, ale mnohdy jen ze vzájemné neznalosti, z odlišných interpretací a následného vzájemného nepochopení se. Jde o to, do důsledku opravdově učinit tři následující kroky (Nový & Schroll-Machl, 2007).

1. Cizí kulturu je třeba dobře znát

Přes mnohá tvrzení, že moderní civilizace stírá rozdíly mezi kulturami, a že zabývání se kulturními rozdíly zavání archaickými představami o lidské společnosti a překonanými přístupy, je třeba existenci určitých rozdílů připustit. Ne těch, které se transparentně nabízejí v cestovních průvodcích, ale především v podobě jemných nuancí ve vnímání, interpretaci a hodnocení sociálních situací a lidí, kteří je vytvářejí a jsou jejich aktéry. Nestačí však rozdíly jen připustit, ale je třeba je pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. A to nejen specifika kultur cizích, ale za pomoci sebereflexe je nutné se podívat i na kulturu vlastní. Přes zdánlivou jednoduchost to není krok ani obvyklý, ani snadný.

2. Cizí kulturu je třeba respektovat

Respekt k odlišné kultuře znamená především vzít v úvahu její odlišnosti, aniž bychom tyto odlišnosti podrobovali hodnotícím soudům. Kultury jsou různé, vzájemně odlišné a vždy představují optimální zvládání široké škály životních situací jejich příslušníků v podmínkách, ve kterých dlouhodobě žijí. Německá kultura je optimem v Německu stejně tak, jako je česká kultura nejlepším řešením životních situací v podmínkách české společnosti. Nikdy to nemůže být naopak.

3. Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícný/é krok/y

Obdobně, jako je v běžné sociální interakci pozitivně hodnoceno jakékoliv vstřícné gesto nebo dokonce vstřícný krok, tak i v rovině interkulturní je toto interpretováno jako snaha najít řešení,

učinit krok k vzájemnému pochopení a k celkovému odlehčení a usnadnění objektivně vždy složitého a psychicky náročného sociálního procesu.

Nikdy bychom se neměli vzdát své vlastní identity a ani to nepožadovat od svých partnerů. Partnerskou spolupráci tím nenastolíme a jejich úctu nezískáme. Jsme-li schopni a ochotni dovést tyto tři kroky do faktického postupu při interkulturní komunikaci a spolupráci, pak je poloviční úspěch zaručen.

4.3. Mezinárodní týmy

Atmosféra v mezinárodních týmech může „trpět“ mnoha předsudky. Svoji roli zde hraje výchova, historická zkušenost, národnostní mediální obraz.

Mezinárodní týmy mohou nabídnout velmi komplexní pohled na problematiku, které se věnují. To za předpokladu vzájemného respektu názorů a přístupů.

V takto (národnostně) různorodé skupině musí členové počítat s nutností nastavení jasných hierarchických pravidel umožňujících snazší definici, komunikaci, delegaci a vyhodnocení úkolů.

Potenciál mezinárodních týmů je velmi vysoký, avšak jeho využití je podmíněno některými důležitými předpoklady:

1. Velmi dobrá znalost jazyka, ve kterém bude společná komunikace probíhat .
2. Znalost kulturních specifik členů týmu.
3. Jasná pravidla vzájemné spolupráce a jejich striktní dodržování.
4. Dlouhodobá stabilita struktury týmu, tedy malá fluktuace.

Mezinárodní týmy bývají tvořivější, přinášejí velmi dobrá řešení, ale pouze v dlouhodobém horizontu (Bedrnová & Nový, 2009).

Laurent (1986) poznamenal: „Aby vybudovaly, udržely a rozvíjely identitu společnosti, musí mnohonárodnostní organizace usilovat o důslednost a shodu ve svých způsobech řízení lidí na celosvětovém základu. Avšak, aby byly lokálně efektivní, musí rovněž přizpůsobovat tyto způsoby specifickým kulturním požadavkům různých společenství. Zatímco globální povaha podnikání

může volat po zvýšené důslednosti a shodném přístupu, rozmanitost kulturního prostředí může volat po diferenciaci“.

Laurent (1986) se dále domnívá, že opravdový mezinárodní přístup k řízení vyžaduje následující kroky:

1. Mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její vlastní specifické způsoby řízení lidských zdrojů odrážejí některé z přesvědčení a hodnot její domácí kultury.
2. Mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její vlastní specifické způsoby řízení nejsou všeobecně ani lepší, ani horší než jiné, ale že jsou odlišné a pravděpodobně v nich lze vidět silné a slabé stránky, zejména v zahraničí.
3. Mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její zahraniční dceřiné podniky (pobočky) mohou upřednostňovat jiné způsoby řízení lidí, které ve skutečnosti nejsou ani lepší, ani horší, ale mohou být v daném prostředí efektivnější.
4. Ústředí by mělo být ochotné nejen uznávat a respektovat kulturní rozdíly, ale také podnikat kroky, aby se o nich hovořilo, a aby byly využitelné.
5. Všechny strany by si měly vytvářet upřímné a nefalšované přesvědčení, že kreativnější a efektivnější způsoby řízení lidí lze vytvořit na základě vzájemného porovnávání kultur.

4.4. Synergie a komunikace v mezinárodních týmech

Covey (2007) popisuje na příkladu z poválečného jaderného programu způsob, jak vedoucí mezinárodního projektu, pojmul počátek spolupráce velmi různorodé a navíc velmi složité skupiny, složené z jednotlivců – osobností, expertů v oboru.

Přístup je zajímavý, jak svojí intenzitou pojímá počátek projektu, seznámení kolegů, odhalení jejich osobních stránek, vysvětlení přístupů. Jakýsi „team building“, ale hned od počátku. Uvědomil si, že čistě sterilní, okamžité řešení úkolů bez vzájemné znalosti osobnosti, zázemí, charakterových vlastností partnera nemůže vést k jednotnému nastavení na jeden cíl.

Po skončení 2. světové války byl ve Spojených státech vedením nově vytvořené Komise pro atomovou energii pověřen David Lilienthal, který dal dohromady skupinu složenou z mimořádně

vlivných lidí – veličin ve svém oboru. Každý z nich měl představy a názory podložené vlastním viděním problémů.
Tato různorodá skupina měla před sebou velmi náročný program a všichni, včetně médií, s netrpělivostí čekali, kdy se do něj pustí.
Lilienthal ale věnoval několik týdnů vytváření vysokého vkladu na tzv. „citovém kontu“. Přiměl všechny členy skupiny, aby se navzájem dobře poznali – aby znali zájmy, naděje, cíle, obavy a paradigma ostatních, včetně prostředí, v němž se až dosud pohybovali. Usiloval o rozvoj pevných mezilidských vztahů mezi členy skupiny. Dočkal se za to nesmlouvavé kritiky, protože dělal něco, co zdánlivě nepřispívalo k vyššímu výkonu.
Konečným výsledkem jeho snah byla pevně stmelená, tvůrčí a synergii produkující skupina vzájemně si důvěřujících lidí. Vzájemný respekt a úcta členů komise byly tak silné, že si v případě neshod neoponovali, nebránili svůj názor, ale snažili se pochopit jeden druhého. Lilienthal argumentoval: „Jestliže někdo s Vaší inteligencí, někdo natolik kompetentní a odhodlaný udělat vše pro zdar společné věci se mnou nesouhlasí, musí mít pro to důvod, který nechápu – a musím ho proto ze všeho nejdříve pochopit. Vy vidíte věci ze svého hlediska, ze svého úhlu pohledu a já potřebuji vědět z jakého.“ Ve skupině se vytvořily vztahy, jejichž smyslem nebylo bránit se – a zrodila se tak zcela neobvyklá kultura.

Řízení mezinárodních týmů je velmi obtížnou disciplínou. Pochopení specifik a jejich vlivu na chování, rozhodovací procesy jednotlivých kultur a národností je dlouhodobý a v podstatě nekončící proces.
Je třeba zmínit, že v případě mezinárodních týmů, které by nějakým způsobem přesahovaly hranice „tradiční“ Evropy, je nutno ještě zohlednit náboženská specifika, která mohou poskytnout poměrně zásadní vodítka v pochopení chování a přístupu jednotlivých kultur k sobě navzájem.

5. Metody a data

Výše uvedený teoretický popis, rozbor analytických nástrojů uplatňovaných pro identifikaci národních kultur a výsledky empirických studií, definují základní rámec pro popis českých kulturních standardů z perspektivy vrcholového managementu německých firem působících v České republice.

Cílem práce je identifikace a schematické vyjádření těch českých kulturních standardů, které jsou nejvíce vnímány Němci na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách.
Výsledkem budou propozice popisující nejsilněji vnímané kulturní standardy vyplývající z interpretace empirického kvalitativního výzkumu, jehož design a průběh je popsán v dalších částech této práce.

5.1. Výzkumný cíl

Akademická literatura (Thomas, 1989; 1996; 2001; 2010) definuje základní interkulturní standardy vyplývající ze vzájemné interkulturní a sociální komunikace mezi jednotlivými národnostmi. Tyto obecně definované kulturní standardy byly zpřesněny dalšími akademickými pracemi prováděnými na University of Economics Vienna (Fink, Nový, Schroll-Machl, 2001) a University of Regensburg (Schroll-Machl, 2000; 2001).

Výskyt českých interkulturních standardů byl dále ověřován v rámci dílčích seminářů a školení (Nový & Schroll-Machl, 2005; 2007; 2009; 2015).

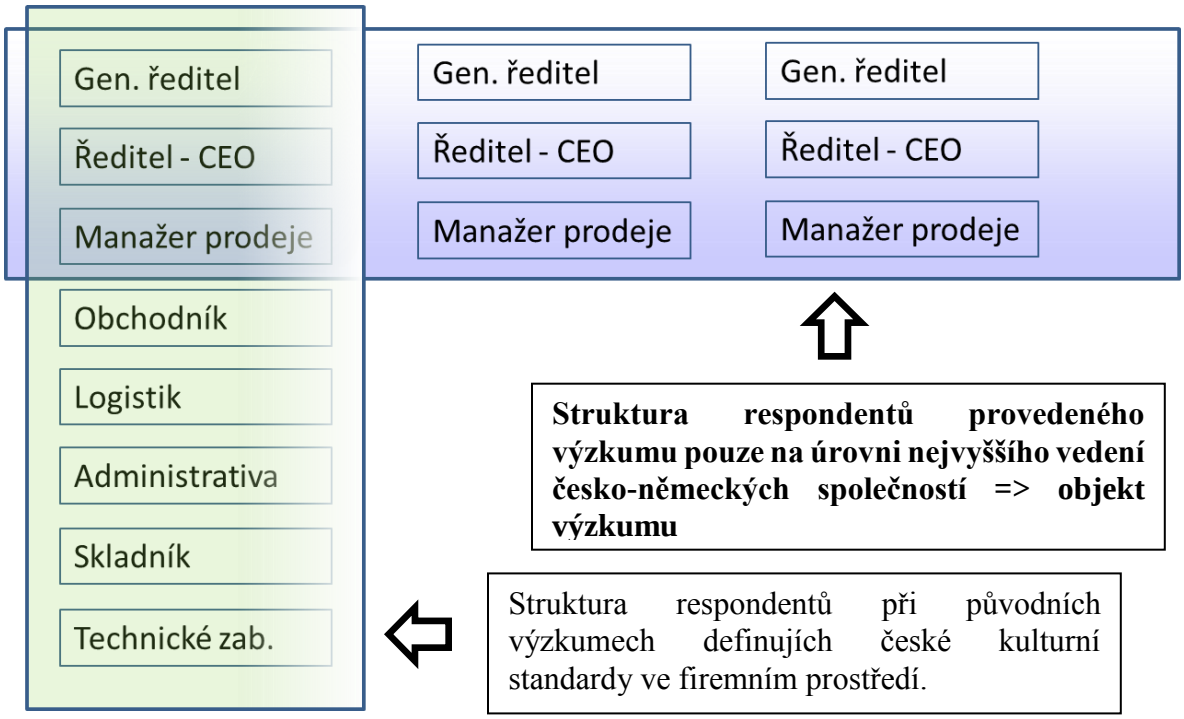
Výsledkem původních prací byla definice kategorií, tedy kulturních standardů platných pro české kolegy z perspektivy jejich německých spolupracovníků, avšak bez rozlišení pracovních pozic:

- kolísavá sebejistota,
- orientace na sociální vztahy,

- nerozlišení pracovního a osobního života,
- odmítání struktur,
- vyhýbání se konfliktu,
- improvizace zálibou.

Výsledky studií a výzkumů doposud vyjadřovaly kulturní dimenze a kulturní standardy na základě analýzy organizací napříč jejich hierarchií. Tedy bez ohledu na to, kdo se vyjadřuje ke komu v rámci hierarchie organizace. Pro názornost uvádím znovu obrázek č. 1 z úvodu této práce.

Obr. 1: Hierarchické rozdělení původních respondentů výzkumu a respondentů dotazovaných v rámci této práce.



Zdroj: autor

Otázka chování pouze na úrovni středního a vyššího managementu zůstává nevyřešena.

Vzhledem k tomu, že čeští manažeři jsou důležitou součástí německých firem, je důležité vědět, jak si jejich německý protějšek může interpretovat chování Čechů na úrovni vyššího středního managementu. Jde o to zjistit, jakým způsobem jsou vnímány jednotlivé interkulturní vlivy ve vzájemné interakci dvou hierarchicky podobně situovaných kolegů. Poznatky mohou přinést důležitou informaci, která může být využita k poznání toho, jak čeští manažeři ovlivňují (byť jen podvědomě) sociální a interkulturní klima v organizaci.

Z tohoto důvodu bylo nutné definovat nový kvalitativní výzkum rozšiřující a upřesňují výsledky původních šetření o odpovědi vhodných respondentů pouze ve vyšší hierarchii organizace.
Pouze poznání klíčových problémových témat, jejich analýza a správná interpretace může přinést efektivní změnu přístupu bez toho, že by český manažer ztratil „svoji tvář“ a nebo, aby se musel jakkoliv podbízet. Za pomoci uvědomění si toho, jak jsou činy a skutky interpretovány, mohu nastavit adekvátní přístup tak, aby vynikly profesní znalosti bez zkreslení informace nepochopením nebo špatným výkladem.

5.2. Design výzkumu a empirického šetření

V první části práce byly analyzovány výstupy z dostupné akademické literatury na téma interkulturního střetu a výzev s ním spojených. Přehled byl doplněn o aktuální polemiku o aplikovatelnosti těchto modelů v současnosti. Dále bude rozhodnuto, který z empirických výzkumných modelů by mohl nejlépe posloužit cílům této práce a bude popsána výzkumná otázka a průběh, objekt a respondenti výzkumu.

5.2.1. *Formulace výzkumné otázky*

Cílem je získat informace o vnímání českých kulturních standardů na manažerské úrovni z perspektivy německých manažerů, dlouhodobě působících ve vrcholových funkcích v České republice.

Dílčím cílem je zjistit a schematicky vyjádřit, které z českých kulturních standardů se významně objevují v kritických událostech sdělovaných z pohledu německých manažerů.

Pro dosažení stanoveného cíle jsou definovány následující výzkumné otázky:

a) Které české kulturní standardy se z perspektivy německých manažerů vyskytují na úrovni českého vrcholového managementu?
b) Které z těchto kulturních standardů vnímají němečtí manažeři nejintenzivněji?

5.2.2. *Výběr výzkumného modelu*

Autoři Fink, Nový a Schroll-Machl (2001) publikovali práci definující české kulturní standardy v obchodní spolupráci.

V práci zmiňovaný empirický výzkum a definice kulturních standardů vycházela z přístupu a definovaných standardů dle Thomase (1996) s odkazem na multiperspektivní přístup Demorgona (1996).

Samotný kvalitativní výzkum šetřil definici německých a českých kulturních standardů. Celkem bylo v letech 1996, 1997 v Německu, Česku a Rakousku provedeno 50 interview s dotazem na kritické události ve vzájemné obchodní interakci. Takto bylo získáno od Čechů a Němců přibližně po třech stech kritických událostí.

Setkáváme se zde poprvé s definicí takzvaných „protipólů“, tedy způsobů jednání, které mohou být vyjádřeny dimenzemi na základě extrémních hodnot lidského konání (chování).

Tyto standardy byly definovány na základě výzkumů prováděných převážně „close-to-action“ přístupem. Metodou, při níž je kladen důraz na rozhovor s respondenty specifické kultury a na reportování kritických událostí.

Pro doplnění je třeba uvést následující elementy definující situace s kulturní interakcí (Molz, 1994):

- Ohraničený, definovaný kontext setkání (jednání), při kterém spolu komunikují minimálně dvě osoby rozdílného původu.
- Chování partnera v komunikaci se zdá příjemci jako nečekaně adekvátní a relevantní, a nebo zřetelně neadekvátní a nerelevantní.
- Situace je pozorovatelem přímo prožita a zaznamenána, anebo je spolehlivě zaznamenána třetí osobou.
- Situace je překvapivá, nečekaná, cizí, přispívá k nejistotě (partner v této interakci z kultury vlastní by reagoval jinak).
- Situace není brána neutrálně, je buď nepříjemná, k naštvání, konfliktní nebo naopak příjemná, uvolňující, fascinující.
- Situace je napoprvé nesrozumitelná, nedá se jednoznačně vysvětlit, může se vyskytnout tendence k falešné interpretaci chování partnera v komunikaci.
- Reakce se nedá vysvětlit pouze na základě individuálních odlišností. Dá se však interpretovat s pomocí informací o dané kultuře.
- Situace je každodenní (častá, typická) a relevantní k dané cílové skupině.

Vzhledem k tomu, že tato práce bude upřesňovat výskyt uvedených standardů na úrovni vyššího středního managementu, a tím pádem navazovat na výsledky původních šetření, rozhodl jsem se použít stejného druhu empirického kvalitativního výzkumu.

Typem zvoleného výzkumu je tedy kvalitativní výzkum formou polo-standardizovaného narativního interview, definovaného Thomasem (1996).
Byl použit metodický přístup „metoda kritických událostí“, tedy takových sociálních situací, ve kterých jedna z jednajících stran byla překvapena nebo zaskočena jednáním strany druhé, resp. mu nerozuměla a nechápala příčiny takového jednání (Nový & Schroll-Machl, 2007).
Důvodem zvolení takového druhu sociologického výzkumu byl zájem rozšířit existující koncept na základě přímých výpovědí účastníků takových setkání v kombinaci s teoretickým základem interkulturní problematiky.

Informace, které respondenti sdělovali, byly často velmi osobního charakteru. Jednalo se o popis konfliktů, proher, z toho následujících ponaučení, přiznání chyb v komunikaci atp.. Tedy témata, která by žádný dotazník nemohl podchytit a respondenti by je nikomu „cizímu“ ani nesdělovali. Druh osobních a často citlivých informací, které respondenti poskytovali, by mohl být jen obtížně zachycen výzkumem kvantitativním.

5.3. Metodika výzkumu

5.3.1. *Výběr respondentů*

Respondenty byli Němci ve vrcholových pozicích, kteří komunikují, definují strategie firem, rozhodují se společně s jejich českými kolegy na stejné hierarchické úrovni.

Jednalo se o osoby, které vyrůstaly na území bývalé Německé spolkové republiky. Podle Hofstedeho (2010) jsou totiž základní hodnoty zakořeněny v jednotlivci (individuu) tou zemí, ve které se narodil a byl „socializován“.

Další podmínkou bylo jejich působení v České republice v nadnárodní korporaci po dobu minimálně dvou let. Dotazovaní museli být v době působení obklopeni českým managementem, jehož vzájemnou interakci komentovali. Většina respondentů pocházela z druhého největšího německého regionu Baden-Württemberg, dále z Bavorska, Hamburku a západního Berlína. Náboženská příslušnost nebyla hodnocena.

První výběr respondentů byl proveden metodou „purposeful sampling“ a „convenience sampling“, kdy byl výběr respondentů zvolen s ohledem na výzkumné otázky, tak aby je bylo možné co nejpodrobněji zodpovědět. Následně probíhal výběr metodou „snowball sampling“, tedy po doporučení samotných respondentů na další osoby s podobným profesním profilem. Velikost výběrového souboru nebyla předem dána, ale byla určena na základě dosažení tzv. teoretické saturace, tedy množství, kdy dotazování dalších respondentů vedlo k totožným výsledkům.

Důležitým předpokladem kvalitní analýzy byla důvěra respondenta ve výzkumníka. Respondenty jsou proto Němci, kteří mne znali několik let a přímo nebo nepřímo doprovázeli moji profesní kariéru. Další skupinou byli lidé doporučeni z profesní databáze školitele pana prof. Ing. Ivana Nového, CSc.. Právě díky dlouhodobému, často osobnímu profesnímu vztahu a dobré referenci byla překročena bariéra ostychu ze sdělení často citlivých osobních informací.

Němečtí manažeři pocházeli z následujících oborů:

- 5x automotive
- 2x výroba pro automotive
- 1x energetika
- 1x poradenství a konzultační činnost
- 2x stavebnictví
- 1x pojišťovnictví

Tab. 13: Základní data a popis respondentů

Jméno	**Pohlaví**	**Věk**	**Obor**	**Stát původu**	**Jazyk interview**
Uli	Muž	57	Automotive	Baden - Württemberg	Němčina
Till	Muž	47	Automotive	Hamburg	Němčina
Ralph	Muž	53	Automotive prod.	Baden - Württemberg	Němčina
Bernard	Muž	54	Poradenství a konz. činnost	Bayern	Němčina
Hermann	Muž	45	Stavebnictví	Rakousko	Němčina
Martin	Muž	50	Pojišťovnictví	Baden - Württemberg	Němčina
Wolfram	Muž	48	Automotive prod.	Bayern	Němčina
Steffen	Muž	48	Automotive	Baden - Württemberg	Němčina
Alexandr	Muž	52	Energetika	Berlin	Čeština a Němčina
Florian	Muž	57	Automotive	Baden - Württemberg	Němčina
Richard	Muž	39	Automotive	Berlin	Němčina
Jochen	Muž	42	Stavebnictví	Baden - Württemberg	Němčina

Zdroj: autor

Respondenti jsou zaměstnanci těchto společností: Daimler AG, Bosch AG, EnBW-PRE, DTIHK (Deutsch-tschechische Handlugskammer), CEMEX CZ, AXA CZ, Akka Technologies.

Důvodem rozložení spektra respondentů do více oborů bylo zamezení výskytu tzv.“double up“ efektu, resp. snížení homogenity skupiny. Cílem bylo zamezit možnému ovlivnění výsledků kulturou jedné organizace a nebo specifikem daného oboru.
Oslovení probíhalo formou e-mailového kontaktu s respondentem následující formu:

Sehr geehrter Herr Mustermann,

mein Name ist Karel Kňap, ich bin Doktorstudent an der Wirtschaftsuniversität Prag und schreibe eine Dissertation zum Thema „Die Rolle und Aufgabe Tschechischer Managers im internationalen Raum – Deutschland, Tschechien, Russland“.
Dank meines Mentor Herrn Prof. Ivan Nový habe ich Ihren Kontakt bekommen.
Meine Arbeit forscht weiter die Interkulturellen Verankerungen der Kultur-Standards der Tschechischen Managers im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit deutschen Kollegen.
Die Analyse stellt die Stärke der Standards fest. Ziel der Arbeit ist die Verbesserung und Definition der weiteren Empfehlungen für effektive Zusammenarbeit in Tschechisch-Deutschen Teams.
Ihre persönliche Erfahrungen bei dieser Zusammenarbeit mit tschechischen Kollegen wären für die Ergebnisse der Untersuchung sehr interessant und beigetragend.
Hiermit wollte ich Sie fragen, ob Sie für mich, während des Monats Mai, Zeit finden könnten um ein Interview zum o.g. Thema, in Prag, durchführen zu können.

Vielen Dank.
S pozdravem
Beste Grüße

Dipl.-Ing. Karel Kňap, MBA
70771 Leinfelden-Echterdingen, Amundsenweg 13/4

Z 12 interview bylo 10 interview provedeno osobně, „face-to-face“. Dva rozhovory byly provedeny telefonicky. Celkem 5 rozhovorů proběhlo v Německu, 6 v Česku a 1 v Rusku.

Všichni respondenti byli muži ve vrcholových řídících funkcích s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Průměrný věk respondentů byl 49,3 let.

5.3.2. *Průběh výzkumu*

Během organizace interview byli němečtí manažeři vždy informováni o záměru provést rozhovor, při kterém měly být sděleny kritické události z interkulturní interakce s jejich přímými českými kolegy (manažery). Nechtěl jsem respondenta „přepadnout“ dotazem těsně před záznamem. Cílem bylo, aby byli připraveni předem odvyprávět tři konzistentní příběhy z jejich pracovního života.

Respondent nebyl předem dotazován na konkrétní kulturní standardy. Byl požádán pouze o to, aby sdělil tři kritické situace (příběhy), které mu nejvíce utkvěly v paměti. České kulturní standardy vyplynuly až z vyhodnocení interview.

Po odvyprávění každého z interview byl vyhodnocovatelem vznesen dotaz, jak si respondent danou kritickou situaci vysvětluje, jak se s ní vypořádal, a jaké si z ní vzal do budoucna doporučení. Cílem bylo vyloučit záměnu kulturního standardu za běžné pracovní nedorozumění.

V létě roku 2016 bylo provedeno celkem 10 interview. V roce 2017 ještě 2 doplňující. Polostandardizované „face-to-face“ interview bylo vedeno v rodném jazyce respondenta. Pouze jeden respondent se rozhodl mluvit česky, ale zhruba v půlce interview přešel pro snazší popis situací do německého jazyka. Místem rozhovoru byly přímo pracovny respondentů pro zajištění tzv. „home enviroment“.

Interview, trvající mezi jednou až dvěma hodinami, byla nahrávána na záznamové zařízení, dále byla v plném znění přeložena a přepsána do českého jazyka (full recording). Celkem bylo zaznamenáno a přepsáno 18 923 slov.

5.3.3. *Technika analýzy dat, metodika*

Další analýzy textů a vyhodnocení incidentů a kulturních standardů probíhaly v programu Maxqda12.

Text byl objektem analýzy. Přístup byl založený na segmentaci, resp. uzavřeném kódování, kdy byly hledány pasáže nebo kódy definované předem (české kulturní standardy). Kód byl přidělen pasáži nebo slovu. Byly definovány skupiny kódů a jejich subkódů. Vyhodnocoval se celkový počet kódování daného standardu.

Tabulka č. 14 vyjadřuje informaci o tom, kolik bylo u daných respondentů zaznamenáno slov a jednotlivých kódů odpovídajících českým kulturním standardům.

Tab. 14: Interview - Výsledné počty slov a kódů

Jméno	**Počet slov**	**Počet kódů**
Uli	2542	19
Till	396	11
Ralph	2180	20
Bernard	1127	13
Hermann	1509	15
Martin	1760	20
Wolfram	1629	19
Steffen	2542	39
Alexandr	1269	11
Florian	2230	32
Richard	470	12
Jochen	1269	18
Celkem	18923	229

Zdroj: autor

Například byl definován kód s názvem „vyhýbání se konfliktu“, který definoval hlavní kategorii, na níž navazoval subkód „dohoda jiná než výsledek“.
Metoda se odkazuje na Thomasův (2010) způsob vyhodnocení: „výsledky ukazující na velkou shodu výskytu indikátorů týkajících se vzorců chování, můžou definovat konkrétní kulturní standard“. Českým kulturním standardům bylo přiřazeno celkem 229 kódů.

Výsledky a přiřazení událostí kulturním standardům, byly zpětně konzultovány s některými z dotazovaných, dále s experty zabývajících se problematikou interkulturních teamů a během skupinové diskuze ve vědeckých panelech.
Incidenty byly také porovnány s teoretickými, kulturními a historickými vysvětleními českých autorů, specialistů na interkulturní problematiku (Fink, Nový, Schroll-Machl, 2001; Nový & Schroll-Machl, 2005, 2007, 2015; Thomas, 1996, 2010).

Vyhodnocení výzkumu bylo provedeno autorem dizertační práce, trvale žijícího v SRN od roku 2013, pracujícího v oblasti automotive přes 20 let.
Jednou z výhod pro vyhodnocení výzkumu byla profesionální znalost německého jazyka. Znalost prostředí velkých nadnárodních korporací, vzdělání a zkušenosti v oblasti konstrukce, řízení a vedení personálu umožňovalo správné zařazení jednotlivých interkulturních kódů do příslušných kategorií. Všechna interview byla prováděna v německém jazyce, tedy v mateřském jazyce respondentů. Mohla tím být zaručena plnohodnotná interpretace textu se zachycením informací „mezi řádky“ a lokálních synonym.

5.4. Příklad kódování

Přiřazení slov a statí kódům bylo prováděno autorem za pomocí školitele, viz tab. č. 15. Snaha byla nepromítat do výsledků osobní zkušenosti, zachovat si „sterilní“ odstup.

Ukázka příkladů kódování pasáží a přiřazování statí ke konkrétním kódům (kulturním standardům):

- respondent z německého koncernu
- působící na vrcholové pozici ředitele prodeje a marketingu v ČR tři roky

- 48 let
- muž
- Celkem přiřazeno 39 kódů

Tab.15: Příklady kódování

Textová pasáž určená k přiřazení kódu	**Přiřazený kulturní standard**
V Česku se mi často stávalo, že jsme sice něco dohodli, rozhodli. V podstatě jsme se nikdy pořádně ani ***nehádali****, trochu se diskutovalo...*	Vyhýbání se konfliktu
Trochu jsem se potom držel zpátky. Protože jsem u některých (českých kolegů) měl pocit, že když jsem třeba dával zpětnou vazbu na jiné oddělení, tak on si to bral dost osobně a myslel si, že mu říkám, že je vlastně neschopný..	Nerozlišení osobní a pracovní roviny. Kritika - špatná věc.
Měl jsme vždycky pocit, že kritika je personifikována. Že nejde vůbec o obsah, ale o osobu. Proto jsem se poté držel spíše zpátky.	Nerozlišení osobní a pracovní roviny. Kritika - špatná věc.
Ale často jsem zažil, že jsme se na něčem dohodli, řekli jsme, takto to uděláme a nakonec to každý tak nějak udělal, ale stejně jsme to zase za dva týdny museli prodiskutovávat znovu a bavili jsme se zase o tom, proč to bylo jinak. Vždyť jsme se domluvili? (...) Musel jsem dělat protokoly, často.	Vyhýbání se konfliktu. Nespolehlivost.
Co mi scházelo, bylo to spojení, to spolehnutí se nebo také to včasné varování: pozor, to jsme se dohodli, ale nevyjde to, protože ..., ale teď uděláme toto a bude to zase dobré. To jsem nezažil často.	Záliba v improvizaci. Nespolehlivost.

Zdroj: autor

5.5. Shrnutí

Byl proveden kvalitativní, endogenní výzkum formou expertního rozhovoru. Nebyly použity standardizované dotazníky. Výzkumná otázka byla formulována jako dotaz na tři konkrétní kritické události (příběhy) ze vzájemné „kritické“ interakce s českými kolegy, které v respondentech zanechaly nejhlubší dojem. Příběhy byly v podstatě bez zásahu a v plném znění zaznamenávány na záznamové zařízení. Celkem bylo zaznamenáno a v plném znění přepsáno 18923 slov a následně definováno 229 relevantních kódů.

Zvolený postup pro vyhodnocení záznamu:

- text byl objektem analýzy
- přístup byl založený na segmentaci/kódování
- zaměření na sociální realitu (co se skutečně děje)
    - segmentace (celý text, tématické jednotky)
    - kódování (zestručnění ... slova, relevantní odstavce)
    - poznámkování (... tvorba hypotéz, teorií, ověřování)
- uzavřený způsob kódování
    - kódy vytvořené před analýzou (kulturní standardy)
    - hledání pasáží
- kombinace s otevřeným kódováním
    - hledání kódu pro pasáž nebo slovo

Výsledné interpretace byly dále podrobeny důkladné analýze. Sporně vyložené textové pasáže byly v případě potřeby následně, na základě telefonické konzultace s respondentem, přiřazeny ke správným kódům.
Dále byla provedena bilaterální a skupinová diskuze s experty z mezinárodního obchodního styku nad výsledky výzkumu při konferencích anebo při oddělených schůzkách.

Během rozhovorů a samotného vyhodnocování bylo také potřeba zamezit výkladu v extrémních rovinách, tedy pod vlivem předsudků.

5.6. Validace modelu, limity konceptu kulturních standardů

Při výběru metodiky dle Thomase (1989, 1996, 2001, 2010) si je třeba uvědomit a následně zohlednit kritiku nedostatků a pochybností, které koncepce kulturních standardů vyvolává u praktiků a teoretiků. Její výhoda, která spočívá v silné redukci složité sociální a kulturní reality je i jejím největším nedostatkem. Metodika je poznamenána hledáním systematiky v typických problémech česko-německé spolupráce.

Jakkoliv je koncepce prakticky ověřená a užitečná, může vést snadno ke stereotypizaci a k tvorbě předsudků. Kulturní standardy jako by napomáhaly vytvářet stereotypy tam, kde doposud neexistují a potvrzují ty, které se již po mnoho generací snaží svým velkým úsilím vyvrátit a překonat (Schroll-Machl, 2001).

Krewer (1996) zdůrazňuje dále nutnost dynamizace celého konceptu. Připomíná skutečnosti, které kulturní standardy samy neobsahují ani nereflektují, avšak interkulturní komunikaci ovlivňují. Jde především o:

- dobu trvání,
- intenzitu,
- dobrovolnost vzájemného kontaktu,
- příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř jejich kultury (sociální status, úroveň vzdělání, profese, podniková kultura),
- cílové představy partnerů a jejich kompaktibilita,
- dosavadní zkušenosti z kontaktu obou kultur,
- individuální postavení v organizaci, kterou každý z partnerů reprezentuje,
- stupeň potenciální konkurence obou partnerů,
- sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje,
- osobní charakteristiky.

Molz (1994), v této souvislosti zajímavě doplňuje následující. Definice a používání konceptu kulturních standardů je podle něj výrazem typického vyjádření německého přístupu k výzkumu: „Sejde se mnoho autorů; společně zpětně vyhodnotí doposud používané teorie a metody, které se

v této kombinaci sejdou jen kvůli jednomu určitému výzkumnému účelu; induktivně-empiricky se hledají kulturní specifika.“

Zohlednění výše uvedených „dynamických“ aspektů bylo důležitým předpokladem pro získání relevantních dat. Vzhledem k tomu, že respondenty byli zkušení němečtí manažeři, dlouhodobě působící v České republice, byla většina výše uvedených kritických vlivů eliminována.

6. Výsledky

V této části budou popsány výsledky výzkumu. V jednotlivých kapitolách budou uvedeny konkrétní příklady z interview dokreslující způsob vnímání jednotlivých kritických událostí respondenty. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu budou formulovány propozice v souladu s cílem práce, tedy propozice spojené s nejvíce vnímanými kulturními standardy u českých manažerů z pohledu jejich německých kolegů.

6.1. Předvýzkum

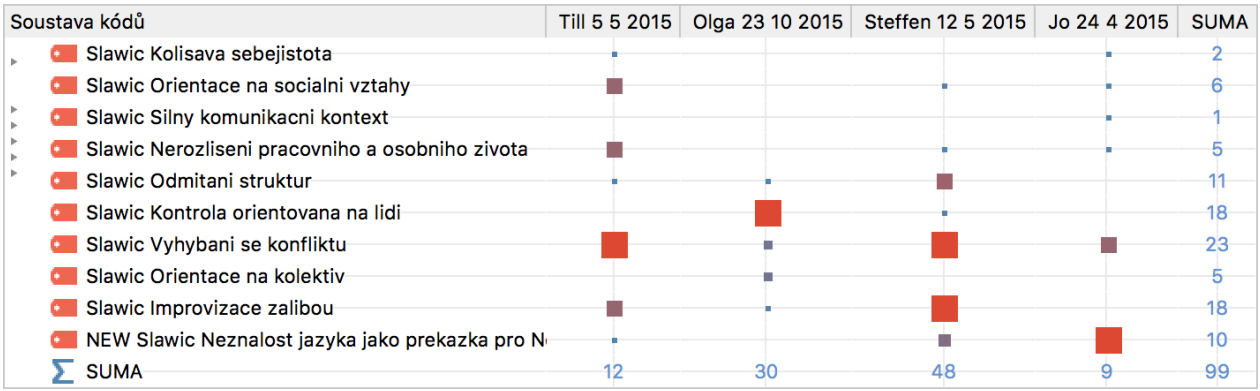
Původní ideou při vzniku tématu disertační práce byla definice interkulturních standardů pro slovanské prostředí z pohledu německých manažerů, tedy „slovanských interkulturních standardů“. Pro Českou republiku, Rusko, ev. Polsko.

Za tímto účelem byla provedena první interview za použití metodického přístupu, „metody kritických událostí“.

V roce 2015 byly provedeny celkem 4 interview s manažery komentujícími několik kritických událostí, které zažili při vzájemné interakci se svými zahraničními kolegy (Čechy, Poláky, Rusy). Celkem byli dotázáni dva manažeři na interkulturní standardy Čechů, jeden manažer na ruské standardy a jeden na standardy polské.

Výsledkem byla soustava kódů tak, jak je zobrazeno v tab. č. 16. Výsledky poskytly celkem odlišný pohled na rozdělení jednotlivých standardů mezi tyto kultury.

Tab. 16: Výsledky předvýzkumu (Německo, Česko, Rusko)



Zdroj: autor, Maxqda

Ruské standardy byly silně zaměřeny na standard „kontrola orientovaná na lidi“. Standard obdržel celkem 18 kódů z celkových 30 přiřazených.

Polské interkulturní standardy byly z velké části ovlivněny negativní zkušeností dotazovaného manažera s jazykovou bariérou mezi ním a polskými kolegy, která značně ovlivnila výsledky šetření.

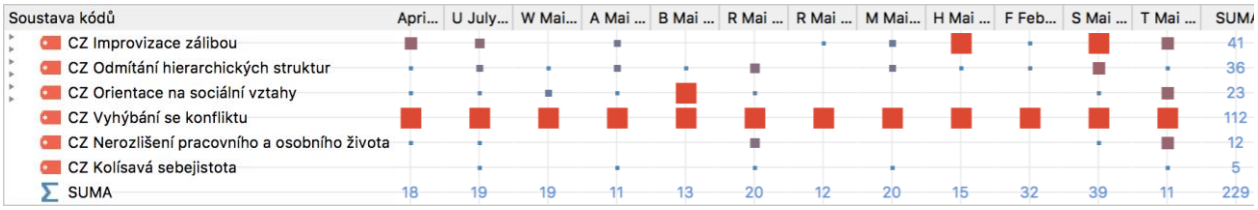
Ukázalo se, že původní ambice byla příliš široká, výsledky by nebyly vypovídající. Tento původní záměr byl chybný. Po dohodě se školitelem jsem zacílil další výzkumnou činnost pouze na šetření českých interkulturních standardů, definovaných v cíli práce. Ruské interkulturní standardy jsou přesto shrnuty v teoretické části ve formě rešerše dostupných zdrojů.

6.2. *Výsledky z hlavní výzkumné části*

Všichni respondenti byli velmi otevření ve svých výpovědích. Při popisu kritických událostí byl vyjadřován předem velký respekt k odborným znalostem jejich českých kolegů a ke kvalitě práce. Vyzdvihovány byly schopnosti českých kolegů improvizovat v krátkém časovém úseku, pod tlakem, dotahování věcí do konce, přenesení nápadu do kreativního řešení, orientace na cíl.

V tab. č. 17 jsou shrnuty výsledky výzkumu.Velikost čtverců v zobrazení ukazuje četnost s jakou byly jednotlivé standardy zmíněny jednotlivými respondenty.

Tab. 17: Výsledná soustava kódů přiřazených jednotlivým kulturním standardům



Soustava kódů	Apri...	U July...	W Mai...	A Mai ...	B Mai ...	R Mai ...	R Mai ...	M Mai...	H Mai ...	F Feb...	S Mai ...	T Mai ...	SUMA
CZ Improvizace zálibou													41
CZ Odmítání hierarchických struktur													36
CZ Orientace na sociální vztahy													23
CZ Vyhýbání se konfliktu													112
CZ Nerozlišení pracovního a osobního života													12
CZ Kolísavá sebejistota													5
SUMA	18	19	19	11	13	20	12	20	15	32	39	11	229

Zdroj: autor, Maxqda

V příloze č. 1, je vyobrazena podrobnější soustava kódů a subkódů přiřazených jednotlivým kulturním standardům

Nejvíce zmiňovanými byly události týkající se tří českých kulturních standardů:

- záliba v improvizaci,
- vyhýbání se konfliktu,
- odmítání hierarchických struktur.

V další kapitole budou popsány a komentovány jednotlivé kulturní standardy. U každého standardu jsou pro příklad uvedeny typické reprezentativní citace z interview.

6.2.1. *Záliba v improvizaci*

Záliba v improvizaci byla zmíněna (kódována) celkem 41 krát.

Příklady z interview poukazují na povědomí o této silné stránce, věnují se ale často také tomu, co může vést k tak silnému výskytu tohoto standardu.

„Řekl bych, že jsme podobně strukturovaní. My Němci nemáme rádi překvapení. Jsme úplně špatní v spontánnosti nebo improvizaci. To je něco, co jsem se naučil v Česku a trochu i v Lucembursku, ale v Česku to bylo dotaženo k dokonalosti.“

„Vy (Češi) musíte problém vyřešit rychle. To, jakým způsobem, se teprve odvodí. My (Němci) bychom řešili nejdřív, jak bychom to dělali, potom bychom řekli, kolik na to potřebujeme času. Úplně jiný způsob prostě.“

„Máme tady jednoho kolegu (českého managera), ten sedí už v autě směrem na přednášku do sousední země, no a z auta volá svému podřízenému s tím - hele udělej mi pár fólií - (...) To je pro mě perfekcionismus v improvizaci. Ten kolega se ani nemá čas na ty fólie podívat. A ten, co mu je zpracovává, je v nenadálém absolutním stresu, kterému by se dalo asi vyhnout“.

„Já to někdy tedy považuji za skvělé, co člověk může udělat v tak krátké době. Ale na druhou stranu vidím, že trpí kvalita a také spokojenost. Máte pak pocit, že jste v permanentním časovém stresu.“

Respondenti v této souvislosti prováděli polemiku, zda-li vlastně není improvizace občas důsledkem nedostatečného plánování. Několikrát bylo vzneseno přání zkombinovat oba přístupy, tedy inklinaci Čechů k improvizaci s přílišným plánováním Němců, do jakési střední cesty. Respondenti také často v souvislosti s improvizací uváděli další důležitý aspekt, a to stres z nenadálého pracovního úkolu a časové tísně, které by se lepším plánováním dalo vyhnout.

Improvizace vytváří menší tlak na plánování. Standard tedy souvisí i s jiným vnímáním času. Čeští manažeři, komentovaní ve výzkumu, inklinovali k tzv. polychronnímu vnímání času (Demorgon, 1989), u kterého na sebe jednotlivé kroky nemusí navazovat. Dá se jich dělat více paralelně. Hall (1985, 1990) v této souvislosti doplňuje, že v polychronně orientovaných kulturách je časová flexibilita předpokladem práce. Termínové kolize, přerušování, operativní zásahy do průběhu projektů jsou akceptovány. Trompenaars (1993) tuto dimenzi obdobně vyjadřuje jako souběžné vnímání času.

Čeští manažeři vyjadřovali dále tendenci k orientaci na konání (action orientation) definovanou Demorgonem (1989). Dimenze souvisí opět s polychronním vnímáním času, kdy je upřednostňován výsledek a rychlé provedení úkolu za pomocí improvizace (pokud to bude nutné). V tomto případě není kladen až takový důraz na důkladné plánování a časově přesné provedení úkolu. Činnosti jsou prováděny simultánně.

6.2.2. *Vyhýbání se konfliktu*

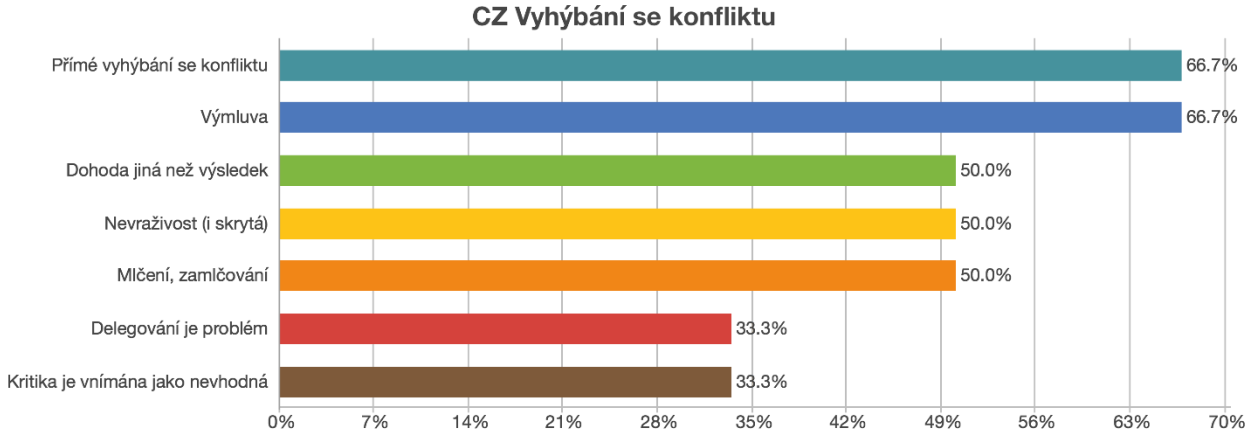
Dalším komentovaným standardem, který byl zmíněn všemi respondenty, bylo vnímání snahy českých manažerů vyhýbat se konfliktu (112 krát).

Tento standard byl komentován, buď jako přímé vyhýbání se, anebo vyhýbání se výmluvou, odkláněním se od tématu, ale například i jako problém delegovat více svých úkolů na podřízené.

Vlastnost dobře delegovat a delegovaný úkol dále sledovat by mohlo být jako vlastnost českých kolegů z pohledu německých manažerů rozvinutější. A to se všemi stránkami, které s sebou delegování nese, tedy i eventuální konflikt.

V grafu č. 4 jsou vyobrazeny nejčastěji zmiňované subkódy upřesňující na četnost standardu při interview.

Graf 4: Vyhýbání se konfliktu – četnost subkódů



Zdroj: autor, Maxqda

Příklad kódovaných typických incidentů.

„ My Němci si daleko rychleji, bez rozdílu pozic, řekneme názor, nebo pravdu“.

„V Česku se mi často stávalo, že jsme sice něco dohodli, rozhodli. V podstatě jsme se nikdy pořádně ani nehádali, trochu se diskutovalo...“

Nebo *„V Německu hodně plánujeme, ale zase nejsme flexibilní, když to podle toho plánu nejde. Češi jsou v tomto flexibilnější. Oni se vždycky smějou, když mi Němci něco plánujeme. Říkají, že to stejně nedodržíme, ten náš plán. Ale na druhou stranu, co se týče komunikace, tak my Němci se*

rádi hádáme. I tvrdě. To tady v Čechách moc není, oni (Češi) jsou opatrnější. A mírnější. Co se týče volby slova, atd. Hlas. To je příjemný.“

Několikrát byla zmíněna i celková ostražitost Čechů před jejich německým kolegou, dokud ho nepoznali „osobně“. Někteří z oslovených manažerů si všimli, že čím si byli s českými kolegy bližší (tykání, společné koníčky, sympatie), tím byla komunikace přímější, zvětšila se i angažovanost a otevřenost. Tato odpověď poukazuje navíc na difúzní aspekt kultury (Trompenaars, 1993), tedy směšování pracovních a soukromých aktivit.

V souvislosti s tendencí vyhýbat se konfliktu půlka respondentů uvedla příklady, kdy byla dohoda jiná než samotný výsledek (15 krát). Protějšek si interpretoval dohodu po svém, a to buď proto, že se chtěl vyhnout další diskuzi, ale ve většině případů proto, že vnitřně nebyl s dohodou ztotožněn, ale další konflikt nestál za to.

„Ale často jsem zažil, že jsme se na něčem dohodli, řekli jsme, takto to uděláme a nakonec to každý tak nějak udělal, ale stejně jsme to zase za dva týdny museli prodiskutovávat znovu a bavili jsme se zase o tom, proč to bylo jinak. Nechápu, vždyť jsem se domluvili?“

„V Německu ti tvůj kolega o něčem přímo řekne, že to je blbost. V Česku, mám pocit, pokud nemáš s tím člověkem nějaký bližší vztah a on s tím projektem není srozuměn, je ta věc z boku tak bombardována, že to dále nefunguje.“ Odpovědi v těchto případech obsahovaly prvky partikularismu (Trompenaars, 1993), který se zde projevoval jako neochota sledovat striktní a definovaná pravidla, a kde sociální vztahy jsou spíše specifické a individuálně orientované.

Vzhledem k tomu, že se okolnosti neustále mění, dochází stejně ke zpožděním, vyvstávají nové překážky. Není tak potřeba všechno urychleně řešit. Konflikt nestojí za něco, co se stejně v čase bude ještě vyvíjet. Proto literatura vymezuje další pojem charakterizující druh „boje“, a tím je „pasivní odpor“ nebo také „subtilní bojkot“ (Nový & Schroll-Machl, 2007).

Přehled konfliktů a jejich řešení:

1) Konflikt se nevyhledává, není viděn, ani prožíván, do poslední možné chvíle se kritické téma relativizuje. Často se i podaří, že se problém, kvůli kterému by konflikt nastal, sám vyřeší, anebo zmenší. „Nic není tak horké, jak se to uvaří,...“

2) Komunikace problému probíhá přes zmiňované kontextové signály. Pouze výjimečně na přímo, ústně. Problém je bagatelizován. Pro komunikaci je spíše využívána písemná forma.
3) Pokud tlak přetrvává a konflikt překročí určitou časovou mez, může tato neverbální komunikace často skončit, náhlou a pro Němce nečekanou, „explozí“, která v důsledku může vyústit v naprosté uzavření se (typické pro pasivní odpor) nebo jako skutečný výbuch emocí, který může zatížit i doposud dobře fungující přátelsko-pracovní vztah.

Zacházení s kritikou a chybami

Čechům se dle výsledků velmi špatně přiznávají vlastní chyby. Omluva je spíše výjimkou, snad jen v případě, kdy druhé osobě bezmezně (kamarádsky) důvěřují. Namísto toho se hledají okolnosti, jiné důvody a problémy, které byly příčinou. Výmluva, jako důvod vyhýbání se konfliktu, byla zmíněna 22 krát. Kritika je vnímána velmi osobně. Poukázání na chyby je negativní zpětná vazba, která je zraňující a demotivující. Přímé dotazování na problém je zbytečným „vrtáním se v problému“ a je to vlastně už negativní kritika samotná. Přímé, jednoznačné otázky nejsou běžné a způsobují spíše stažení se a odmítání. Chyby a zejména jejich analýza nejsou brány jako šance ke zlepšení. Vyhýbavá odpověď (výmluva) je v Čechách svým způsobem uměním svého druhu, diplomatická vytáčka.

Nový a Schroll-Machl (2007), upřesňují důvody:

- Řešená věc se vlastně nakonec tak skutečně mohla stát anebo se možná brzo takto stane, to nejde v tuto chvíli jasně říci.
- Nebo se eventuálně jedná o částečnou pravdu.
- Výmluva je svým způsobem šarmantní postup, který může partnera dokonce nepřímo podpořit.
- Výmluva pomáhá těm, kteří ji potřebují, ale neškodí.
- Je to hra: všichni vědí, že se jedná o výmluvu, ale nechají to být.
- Jestli je výmluva navíc humorná, tak se tomu můžeme všichni zasmát, a to nakonec posílí náš vztah a atmosféru na pracovišti.

Sebeprosazování

Jasné zastávání vlastních zájmů také není běžné. Otevřené projevování vlastní nespokojenosti, její vysvětlení a opodstatnění je spíše nepříjemné a děje se zřídka. Nebojuje se dlouho, neargumentuje se dlouho a obšírně. Je to nepříjemné. Raději se změní téma, najde se nějaká jiná cesta. Rozhovor se odloží na příhodnější dobu, anebo se přejde do psané formy. Návrhy se neodmítají naplno (bez obalu). Požadavek, který je zřejmě od začátku odsouzen k zániku (odmítnutí), se nejdříve normálně (formálně) přijme a dále je odmítán pouze přes „kontextové signály".

6.2.3. *Odmítání hierarchických struktur*

Odmítání hierarchických struktur (36 kódů) byl u české kultury také několikrát komentován na příkladu, kdy čeští manažeři jako profesionálové ve svém oboru perfektně vedou svá příslušná oddělení. Avšak ve chvíli, kdy by mělo dojít ke spolupráci s odděleními ostatními dochází ke konfliktům. Nejhůře jsou v tomto kontextu zvládány „dobře míněné rady", které jsou hned brány jako nemístná (osobní) kritika.

Dle Němců v Německu normální zpětná vazba byla Čechy vnímána prakticky ihned v osobní rovině.

Vyjádření německého manažera: *„Trochu jsem se potom držel zpátky. Protože jsem u některých (českých kolegů) měl pocit, že když jsem třeba dával zpětnou vazbu na jiné oddělení, tak on si to bral dost osobně a myslel si, že mu říkám, že je vlastně neschopný. Měl jsme vždycky pocit, že kritika je personifikována. Že nejde vůbec o obsah, ale o osobu. Proto jsem se poté držel spíše zpátky."*

Nebo *„Prostě po takové, z mého pohledu, normální neškodné kritice vyplyne to, že na těch příštích pět cigaret půjdeš prostě sám, než se to uklidní. A to někdy trvá."* Výše uvedený příklad byl paralelně kódován také jako „nerozlišení osobního a pracovního života".

Odmítání hierarchických struktur se v interview projevovalo občas jako neochota akceptovat německé kolegy, kteří jsou v rámci firmy do České republiky vysláni pouze na určitou omezenou dobu.

„Kde je asi problém v té spolupráci mezi Čechy a Němci nebo možná obecně cizinci. My přijedeme většinou nakrátko, většinou z centrály. Věřím, že automaticky tam vznikne proti nám určitá skepse.

Myslím, že si Češi říkají: „Ten přijede od toho Velkého bratra, v Česku se mu nelíbí, chce tu dělat jenom kariéru, musí tu být, ani tu nechce být. A stejně je za tři roky pryč. A my jako tým jsme mu jedno.““

„Nazval bych to jako české impérium. Proč? Protože u opravdu kritických rozhodnutí se ty čeští řídící pracovníci najednou semknou a to spojenectví je tam. Stává se to, pociťujeme to, co ale vždy udivuje, ty lidi se mezi sebou dohadují, ale u kritických témat je to pryč a jsou pospolu. A v tu chvíli máte pocit, že na jedné straně stojí Němci nebo Američané, kdokoliv. A na druhé straně ty místní. Asi historicky dané.“

Dle respondentů je v Česku důležité velké změny, projekty, strategická rozhodnutí předem projednat s jednotlivými „zájmovými skupinami“. Celkem tři manažeři explicitně vyjádřili čas věnovaný neformálním bilaterálním (!) rozhovorům před startem projektu jako nejlépe investovaný čas, který je však nutné si vyhradit. Zejména z toho důvodu, že pokud je rozhodnutí českého manažera založeno nakonec na základě jeho přesvědčení a ne pouze příkazu, je potom i výsledek kvalitnější a stabilnější, než by tomu mohlo být například v Německu.

6.2.4. *Vysoký komunikační kontext, kolísavá sebejistota*

Ačkoliv je obecně česká kultura považována za kulturu s vysokým komunikačním kontextem, daný standard nebyl v interview zaznamenán. Zde se tedy dá předpokládat, že na vyšší hierarchické úrovni je komunikace explicitní (Hall, 1977), tedy přímočařejší.

Dalším nejméně komentovaným kulturním standardem byla „kolísavá sebejistota“. Tento standard byl u českých manažerů vnímán pouze v minimální, prakticky zanedbatelné míře. Možným vysvětlením by mohlo být to, že na manažerských pozicích jsou již většinou lidé s vysokým sebevědomím a s jasnými cíli a nadhledem.

6.2.5. *Definice propozic*

Dalším z cílů práce byla identifikace a schématické vyjádření nejvýznamnějších kulturních standardů a následná definice propozic vyplývajících ze zjištění kvalitativního výzkumu. Proces definice propozic je zaznamenán na obrázku č. 4.

Obr. 4: Schématické vyjádření nejvýznamnějších českých kulturních standardů



Zdroj: autor, Maxqda

V grafu je vyobrazen proces zjišťování a definice klíčových standardů. U každého z respondentů je vyznačen konkrétní počet kódů, které byly přiřazeny textu z interview. Tyto kódy byly přiřazeny do jednotlivých (předem definovaných) skupin českých kulturních standardů.

Na základě předchozích zjištění definuji následující propozice:

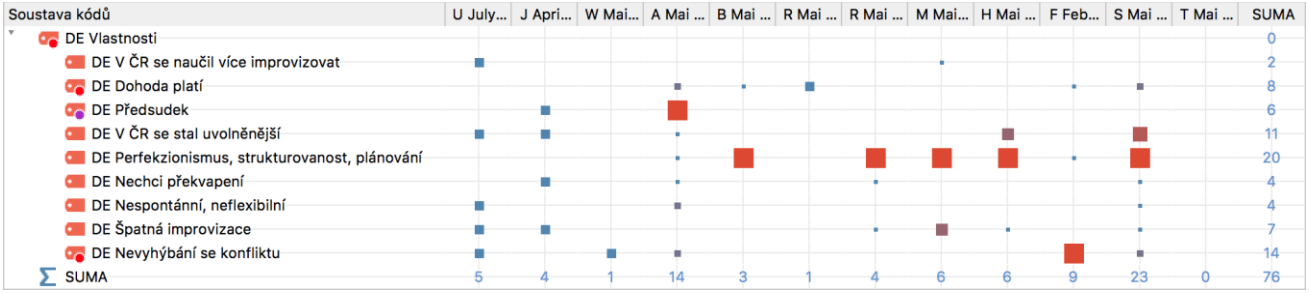
1) Čeští manažeři jsou jejich německými protějšky vnímáni jako osoby spíše vyhýbající se konfliktu a zároveň inklinující k nalezení řešení klidnou mírovou cestou.
2) Němečtí manažeři považují jejich české protějšky za osoby se zálibou v improvizaci.
3) Čeští manažeři mají často sklony neřídit se hierarchickými strukturami.

6.3. Dodatek k výzkumu – sebehodnocení Němců

Při přepisu interview jsme si všiml, že při popisu kritických událostí němečtí manažeři spontánně komentovali i vlastnosti, kterých si na sobě a obecně na Němcích cení. Jsem si vědom toho, že se zde nejedná pouze o kulturní standardy, ale spíše o vlastnosti a charakteristiky, kterých si jsou němečtí manažeři vůči sobě a své kultuře vědomi. V tabulce č. 18 je zachycena soustava všech kódů, které byly komentovány. Celkem bylo vyjádřeno 76 spíše pozitivních charakteristik. Rozptyl byl od nuly, do celkem 23 kódů.

Ambicí této práce nebylo se tomuto tématu věnovat, ale četnost výskytu těchto komentářů a jejich výsledky jsou natolik zajímavé, že jsem se rozhodl je zařadit, bez dalších doporučení do dílčích výsledků této práce.

Tab. 18: Soustava kódů odpovídající vlastnostem a charakteristikám při sebehodnocení



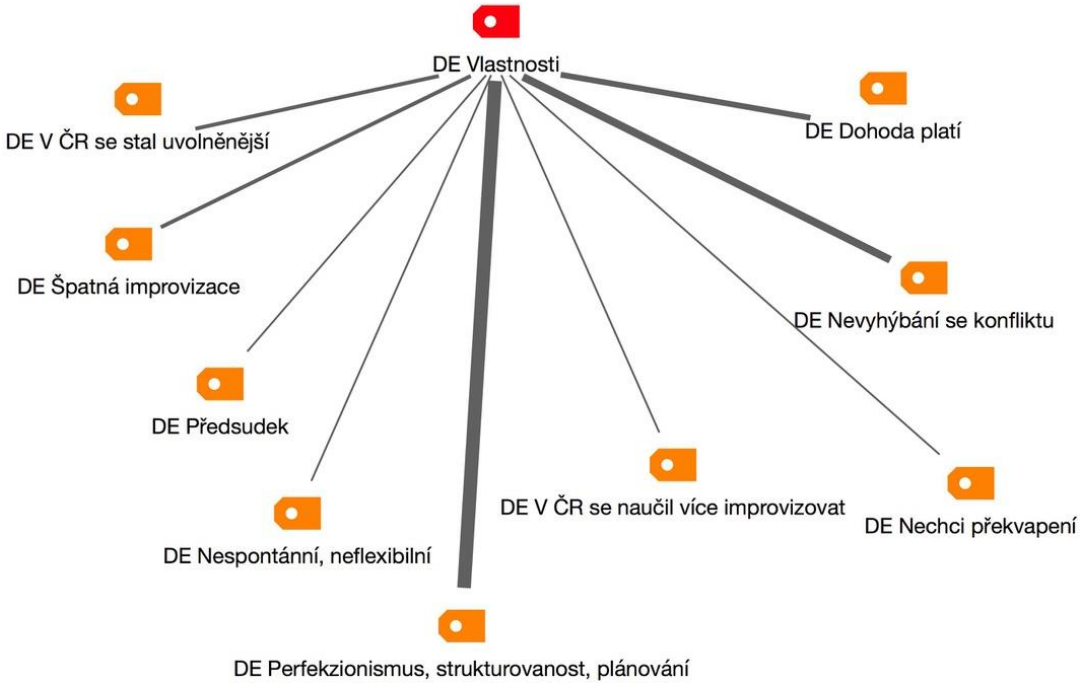
Soustava kódů	U July...	J Apri...	W Mai...	A Mai ...	B Mai ...	R Mai ...	R Mai ...	M Mai...	H Mai ...	F Feb...	S Mai ...	T Mai ...	SUMA
DE Vlastnosti													0
DE V ČR se naučil více improvizovat													2
DE Dohoda platí													8
DE Předsudek													6
DE V ČR se stal uvolněnější													11
DE Perfekzionismus, strukturovanost, plánování													20
DE Nechci překvapení													4
DE Nespontánní, neflexibilní													4
DE Špatná improvizace													7
DE Nevyhýbání se konfliktu													14
SUMA	5	4	1	14	3	1	4	6	6	9	23	0	76

Zdroj: autor, Maxqda

Mezi nejvíce zmiňované vlastnosti, které byly zmíněny celkem 7 manažery, patřili perfekcionismus, strukturovanost a plánování (20 kódů). Druhou nejvíce zmiňovanou vlastní vlastností byla tendence k nevyhýbání se konfliktu (14 kódů), zmínilo jí celkem 5 manažerů. Tato vlastnost zaznívala zejména v souvislosti s komentářem české záliby v improvizaci.

Tři němečtí manažeři si uvědomovali, že mohou být na české poměry nespontánní, neflexibilní (4 kódy), spíše neumí improvizovat (7 kódů). Dva z nich v této souvislosti zmínili, že se domnívají, že si tuto vlastnost v České republice osvojili.
Dva z nich otevřeně přiznali, že do ČR přišli s určitými předsudky, přesto patřili mezi pět manažerů, kteří přiznali, že se v ČR stali uvolněnějšími „Entspannter" (11 kódů). Schematicky jsou vazby a četnost kódů prezentovány na obr. č. 5.

Obr. 5: Schématické vyjádření vlastností a charakteristik Němců při sebehodnocení



Zdroj: autor, Maxqda

7. Závěr

7.1. Splnění cílů práce

V disertační práci byly stanoveny dva cíle. Prvním hlavním cílem byla identifikace a schématické vyjádření českých kulturních standardů, které jsou nejvíce vnímány německými vrcholovými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách. Druhým dílčím cílem bylo hledání relevantních odkazů zmiňujících výhody českých manažerů při zprostředkování komunikace mezi Němci a Rusy. Dílčí závěry jsou uvedeny v předchozím textu. Následné souhrnné vyhodnocení splnění cílů bude probíhat od podpůrných cílů k hlavnímu cíli disertační práce.

První podpůrný cíl: Zpracování přehledu existujících poznatků týkajících se kultury, interkulturních střetů, multikulturních týmů, kulturních dimenzí a standardů

První podpůrný cíl byl splněn. Byly prozkoumány relevantní teoretické zdroje v kategoriích, které se týkaly zkoumaného tématu. Byly prostudovány odborné časopisy zaměřené na oblast organizační kultury, vedení lidí, managementu a řízení. Dále byly prostudovány odborné publikace a články významných badatelů z oblasti interkulturních studií. Zkoumání teoretických zdrojů se zaměřilo na čtyři oblasti: definice národních kultur, interkulturní komunikace, koncepty interkulturních studií a řízení mezinárodních týmů. Prozkoumávané zdroje poměrně podrobně popisují kritéria ovlivňující interpersonální percepci a komunikaci. Popsané koncepty interkulturních studií dobře vystihují kritéria, díky nimž je možné srozumitelně ukázat na odlišnosti jednotlivých kultur. Byla nalezena vhodná kritéria popisu národních kultur v podobě kulturních dimenzí a kulturních standardů. Zásadním zjištěním bylo, že v teoretických pracích a realizovaných výzkumech není popsáno, ani zkoumáno, jak se projevují odlišnosti jednotlivých kultur pouze na úrovni vyššího a vyššího středního managementu v německo-českých firmách. Konkrétně nebyly nalezeny žádné relevantní výstupy k vlastnostem českých manažerů, které ovlivňují spolupráci s jejich německými kolegy v německých dceřiných firmách a společnostech.

Právě mezera v poznání, kdy relevantní zdroje znají pouze kulturní standardy definované na základě dotazování napříč organizacemi, tedy bez rozlišení hierarchických pozic, založila prostor k realizaci výzkumu v nezmapované oblasti, která není současným zkoumáním pokryta.

Druhý podpůrný cíl: Výběr vhodného výzkumného modelu, vlastní výzkum, odpověď na výzkumné otázky

Druhým podpůrným cílem byla realizace vlastního výzkumu, jehož cílem byla identifikace českých kulturních standardů, které jsou nejvíce vnímány vrcholovými německými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách. Tento cíl byl splněn uskutečněním vlastního kvalitativního výzkumu. Výzkumem byly zodpovězeny položené výzkumné otázky:

Které české kulturní standardy se z perspektivy německých manažerů vyskytují na úrovni českého vrcholového managementu?

Na základě vyhodnocení kvalitativního výzkumu je možné konstatovat, že na úrovni vyššího a vyššího středního managementu se u českých manažerů vyskytuje většina, odbornou literaturou, definovaných českých kulturních standardů. Jedná se o: kolísavou sebejistotu, orientaci na sociální vztahy, nerozlišení pracovního a osobního života, odmítání struktur, vyhýbání se konfliktu a improvizaci zálibou.
Některé ze standardů byly v interview zmíněny vícekrát, některé v minimální míře. Skutečnost že existuje několik hlavních standardů, které jsou německými manažery vnímány intenzivněji potvrzovala i druhou domněnku a zároveň opodstatnění formulace druhé výzkumné otázky.

Které z těchto kulturních standardů vnímají němečtí manažeři nejintenzivněji?

Na základě vyhodnocení interview s vybranými německými manažery byly definovány celkem tři hlavní, tedy nejčastěji zmiňované české kulturní standardy, které mají největší vliv na interkulturní komunikaci a sociální interakci ve vyšších úrovních vedení. Jedna se o: zálibu v improvizaci, vyhýbání se konfliktu a odmítání hierarchických struktur.

Třetí podpůrný cíl: Pojmenování nejvýznamnějších českých kulturních standardů na manažerské úrovni a definice propozic

Předchozí zjištění z podpůrných cílů dovolilo formulovat propozice, definující nejvíce vnímané kulturní standardy u českých manažerů z pohledu jejich německých kolegů.

Výsledné propozice popisující české manažery z pohledu vrcholových německých manažerů:

1) Čeští manažeři jsou jejich německými protějšky vnímáni jako osoby spíše vyhýbající se konfliktu a zároveň inklinující k nalezení řešení klidnou mírovou cestou.
2) Němečtí manažeři považují jejich české protějšky za osoby se zálibou v improvizaci.
3) Čeští manažeři mají často sklony neřídit se hierarchickými strukturami.

Tyto informace a interpretace z kvalitativního výzkumu musí být chápány jako výsledek osobních vlastností, kulturních vzorů a osobních zkušeností. To vše může ovlivnit výsledky a snížit spolehlivost zjištění. Je třeba si uvědomit, že přeš veškerou snahu může toto zjednodušení a převod výskytu českých kulturních standardů na schématický soubor standardů znamenat určité ochuzení. S vědomím výše uvedeného považuji výsledky a výsledné propozice za vypovídající a využiji je k formulaci závěrů této práce.

Hlavní cíl práce: Identifikace a schématické vyjádření českých kulturních standardů, které jsou nejvíce vnímány vrcholovými německými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách.

Hlavní cíl práce byl splněn. Na základě zjištění z realizovaného výzkumu a studia teoretických zdrojů byly formulovány základní propozice vyjadřujících nejvíce vnímané kulturní standardy u českých manažerů z pohledu jejich německých kolegů na úrovni vyššího a vyššího středního managementu.

Zjištění potvrzují obecný popis české kultury jako vnějškově orientované, tedy více „filozofující“, kolektivistické, difúzní a partikularistické. Výskyt a výčet veškerých standardů se shoduje s výsledky dosavadních empirických studií (Schroll-Machl, 2001; Thomas, 1996). Práce přináší nový pohled a dříve nepublikované poznatky týkající se českých kulturních standardů, které se nejvíce projevují v manažerské praxi mezinárodních týmů vrcholového managementu v německo-českých firmách.

Výsledky práce přináší možnost efektivního využití vlastního profesionální potenciálu českých manažerů u německých firem. Zejména tím, že se budou moci zaměřit na kritické oblasti v komunikaci, které jsou v této práci pojmenovány. Výsledky a výsledné propozice jsou odrazem

vnímání charakteru českých manažerů v přímé spolupráci s jejich německými kolegy na stejné hierarchické úrovni.

První propozice poukazuje na nejsilněji vnímaný standard: vyhýbání se konfliktu s doplněním důležité skutečnosti, že čeští manažeři inklinují k řešení mírovou cestou. Důležitá je v tomto pohledu právě zmínka o tom, že se vždy snaží najít řešení. To potvrzuje i v interview vyslovovanou pozitivní vlastnost zmiňující orientaci na cíl.
Doporučením pro české manažery pro jejich vzájemnou interakci s jejich německými kolegy musí obsahovat prvek konfliktu, který v českém prostředí není vyhledáván. Stejně tak musí obsahovat doporučení pro německou stranu, snažit se situaci řešit, pro ně nestandardní, klidnější cestou. Důležitým prvkem v tomto hodnocení je však i to, že konflikt, při řešení určitého problému je Němci očekáván, a jako takový nemůže ohrozit dobré sociální vazby a vztah na pracovišti. Doporučením je tedy do určité míry akceptovat pracovní konflikt jako možnost rychlé, efektivní eskalace problému, přinášející možnost nalezení vhodného, pro obě strany akceptovatelného, řešení.

Druhá propozice zmiňuje druhý nejsilněji vnímaný standard: zálibu českých manažerů v improvizaci. Tento standard byl vnímán v obou rovinách, pozitivních i negativních. Téměř vždy němečtí manažeři zmiňovali „protipól“, tedy německý kulturní standard: snahu vyhnout se riziku a nejistotě. Postoj německých manažerů k české zálibě v improvizaci byl jediným českým kulturním standardem, který byl zpočátku vnímán spíše negativně, avšak v průběhu let, během pobytu v České republice, byl stále více akceptován, až obdivován. Doporučení jak zacházet s tímto standardem má dvě roviny.
Prvním doporučením je, že improvizace jako schopnost, je kulturní standard, který patří do základní výbavy českého manažera a proto musí být jako takový podporován a akceptován v rámci firemní kultury organizace. Na druhou stranu improvizace vyplývající z nedodržení termínů, špatného plánování, omezené komunikace, apod., akceptována nebude. V těchto případech bude spíše podporovat určitou negativní konotaci slova improvizace.

Třetí propozice zmiňuje sklon českých manažerů neřídit se hierarchickými strukturami. Tento standard byl zmiňován zejména v souvislosti neochoty kooperovat s ostatními odděleními v dané firmě. Dále byly zmíněny případy, kdy byly porušovány určitá pravidla a nařízení, resp. že byly interpretovány a vykládány po svém. Němečtí kolegové očekávají, že dohody platí. Diskutuje-li se o odpovědnosti jednotlivých oddělení, nebo o nových pravidlech a nařízeních ve firmách, je prostor k diskuzi pouze na oficiálním setkání k tématu. Jen na oficiálních mítincích je prostor k vyjádřením a ev. změnám (a to i za cenu konfliktu). Výsledky a usnesení jsou v německé kultuře v podstatě bezmezně akceptovány.
Doporučením je, plně využít prostoru na oficiálním mítinku, je-li jasné, že na něm budou přijata klíčová rozhodnutí. Měla by probíhat důkladná příprava, i na ev. konflikt. Výsledek však bude mít pevnější základ a bude akceptován napříč multikulturní organizací.

Dílčí cíl práce: Výhody českých manažerů při zprostředkování komunikace mezi Němci a Rusy - současné poznání teoretických zdrojů.

Výsledky z teoretických zdrojů jsou rozděleny na dvě části. V první části byly porovnávány existující, odbornou literaturou definované, ruské kulturní standardy se standardy kultury české. Byly použity výsledky definic kulturních standardů dle Thomase (1999) a Yoosefia (2001). V druhé části bylo analyzováno přímé porovnání kulturních dimenzí dle Hofstedeho (2010, 2017). Pro splnění tohoto dílčího cíle byly analyzovány standardy obecné, tedy bez rozlišení ev. hierarchických pozic. Dílčí závěry jsou uvedeny v předchozích částech textu, které se vztahují k vyhodnocení jednotlivých teoretických zdrojů.

Odborná literatura rozlišuje následující ruské kulturní standardy, které vykazují společné rysy s českými kulturními standardy:

- Komunikace zaměřená na příjemce - vyhýbání se konfliktu
- Emocionalita - větší význam faktoru člověk/osoba/vztah, nežli úkol/věc/cíl
- Nerozlišení osobního a pracovního života - věcná kritika je brána osobně
- Relativizování zákonů a pravidel - rozdílné vnímání času

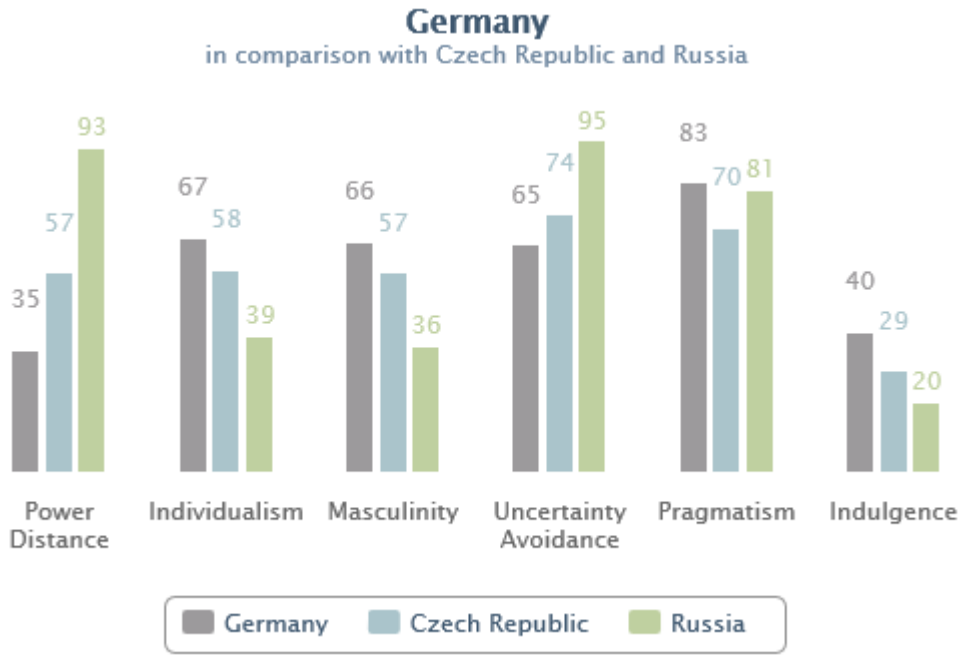
Výše uvedené společné standardy jsou stejně jako v případě shodných českých kulturních standardů jasnými protipóly německého vnímání a chování. Nejedná se v tomto případě o

vyjádření jakési jednotné „slovanské kultury“. Ta jako taková neexistuje. Společným pojítkem je je z toho pohledu jazyk, resp. jeho základ a jistá míra shody v gramatice.

Společný základ jazyka je, kromě blízkosti vyjádřené kulturními standardy, jedním ze základních prvků, který může předurčovat české manažery k tomu být dobrým zprostředkovatelem komunikace v rámci německo-česko-ruských týmů. Thomas (2010) popisuje dvě protikladné vlastnosti jazyka. Na jedné straně může způsobit mnoho nedorozumění, na straně druhé má nezbytnou funkci k objasnění nebo vysvětlení případných nesrovnalostí. Proto hraje významnou roli nejen v rámci jedné kultury, ale také mezi-kulturně.
Výhodou Čechů je právě verbální porozumění v rámci jazyka, spolu s chápáním existence a vlivu některých kulturních standardů, které jsou podobné českým.

V druhé části byly porovnány aktuální vyjádření německých, českých a ruských kulturních dimenzí dle Hofstedeho, které jsou vyobrazeny v graf č. 2.

Graf 2: Česká republika, Rusko, Německo – porovnání dimenzí národního kulturního prostředí



Zdroj: https://geert-hofstede.com/countries.html (2017)

Pro každou z definovaných dimenzí bylo zavedeno národní skóre od nuly do sto. Každému státu, zemi, odpovídá určité číselné hodnocení v rámci jednotlivých standardů.

České kulturní dimenze se nachází mezi následujícími německými a ruskými dimenzemi:

- Vzdálenost mocenských pozic - Power distance
- Individualismus - Individualism
- Maskulinita/feminita - Masculinity
- Snaha vyhnout se riziku a nejistotě - Uncertainty avoidance

Porovnáním kulturních standardů definovaných dle Thomase (1999) a kulturních dimenzí dle Hofstedeho (2010, 2017), které jsou vždy aktuálně dostupné na webu tohoto významného badatele z oblasti interkulturních studií, je podpořena následující domněnka definovaná v dílčím cíly této práce:

> Čeští manažeři mohou mít, díky svému souboru kulturních vlastností, vnímání hodnot a zkušeností, určitou unikátní výbavu proto být vhodným „moderátorem“ komunikace mezi německou a ruskou kulturou.

Výše uvedená domněnka by měla být ověřena následnou podrobnější analýzou dalších dostupných zdrojů z oblasti interkulturních studií a interkulturní komunikace, které by podrobněji ukázaly na všechny klíčové odlišnosti mezi výše uvedenými národními kulturami. Cílem by měla být definice silnějších hypotéz, které by byly ověřeny následných výzkumem.

7.2. Přínosy práce

Realizovaným výzkumem, studiem teoretických zdrojů a definovanými závěry se podařilo nalézt nové poznatky, týkající se českých kulturních standardů, které se nejvíce projevují v manažerské praxi mezinárodních týmů vrcholového managementu a jsou nejvíce vnímány německými manažery na úrovni vyššího a vyššího středního managementu u českých manažerů v německo-českých firmách. Tyto poznatky, spolu se zdůvodněními významu a důsledků jednání, na základě vžitých kulturních standardů, mohou přispět ke zlepšení komunikace na manažerské úrovni mezi českými a německými manažery v německo-českých společnostech.

Přínosy pro vědu

Studiem teoretických zdrojů a realizovaným výzkumem byl definován prostor umožňující poznání nového náhledu na spolupráci smíšených česko-německých týmů. Nová perspektiva umožnila pohled na české kulturní standardy pouze z úrovně vyššího a vyššího středního managementu. V oblasti interkulturního studií by výsledky mohli sloužit k vybudování širšího poznání kulturních standardů ve vzájemné česko-německé interakci.

Přínosy pro praxi

Školení pracovníků v rámci jejich odbornosti by mělo obsahovat i moduly týkající se interkulturního problematiky. Tato práce dává k dispozici možný rámec výzkumu pro analýzu konkrétních, nejvíce vyskytujících se interkulturních témat v rámci dané organizace.

Práce a zmíněné výzkumné postupy mohou být použity k analýze konkrétní organizace pro pojmenování a zjištění nejvíce vnímaných „kritických“ standardů v rámci organizace, resp. pracovní skupiny. Její výsledky mohou být použity k následným „na míru ušitým“ tréninkům zaměstnanců organizace.

Práce může obohatit kvalifikační přípravu manažerů pro práci v česko-německých týmech v rámci organizací, firem a projektů. Výsledná zjištění mohou být použity i při školení německých manažerů očekávajících dlouhodobější pracovní nasazení v České republice.

Přínosy pro pedagogiku

Výsledky ze zjištění by měly být využitelné v rámci výuky v oborech zabývajícími se strategickým managementem a řízením lidských zdrojů.
Nové poznatky mohou přispět k rozšíření a zpřesnění konceptů výuky manažerů s cílem obohatit jejich sociální a kulturní kompetenci. Práce přináší konkrétní informace pro současné i budoucí pracovníky v mezinárodních firmách ve smyslu příkladů a doporučení vyplývajících z možných úskalí interkulturního střetu.
Práce může předat základní informace absolventům škol začínajících jejich kariéru v německo-českých společnostech.

7.3. Náměty na další pokračování výzkumu

1. Kvantitativní výzkum kulturních standardů na úrovni vyššího a vyššího středního managementu

Vzhledem k realizovanému výzkumu by bylo zajímavé ověřit výsledky rozsáhlejším empirickým výzkumem kvantitativního charakteru, který by obsahoval několik jednotlivých šetření vztahujících se k daným kulturním standardům. V takovém šetření by mělo dojít k identifikaci vzájemného vnímání a potvrzení obecných vzorců chování u reprezentativního souboru německých a českých manažerů.
V takovém výzkumu by měl být definován počet manažerů, u kterých se daný standard uplatňuje a dále počet manažerů, kteří považují daný standard za správný, a navíc, jestli jej využívají, či nikoliv.

2. Kvalitativní výzkum role českých manažerů při zprostředkování komunikace v rámci německo-česko-ruských týmů

Zde by se nabízelo rozšíření, v této práci uvedených zjištění, definujících domněnku týkající se českých manažerů, kteří mohou být vhodným „moderátorem“ komunikace mezi německou a

ruskou kulturou. Dílčí výsledek práce týkající se ev. výhod českých manažerů by mohl být impulzem pro rozsáhlejší analýzu a následný výzkum.

3. Výzkum postoje, resp. přístupu manažerů k problematice interkulturního střetu

Další výzkum vycházející z výsledků této práce by mohl formou kvalitativního výzkumu zjistit nové možnosti týkající se přístupu manažerů, jejich názorů a postojů k problematice interkulturního střetu. Mohou být definovány další vlivy při výběru vhodných manažerů na dané pozice, jako jsou: národnost, etnická příslušnost, jazykové znalosti, styl vedení lidí.
Pro organizace by mohly být zkoumány vlivy školení interkulturních dovedností, kultury organizace, geografické polohy a odvětví, ve kterém se organizace pohybuje.

8. Přílohy

Příloha 1. Soustava subkódů přiřazených jednotlivým kulturním standardům



Soustava kódů	U July...	J Apri...	W Mai...	A Mai ...	B Mai ...	R Mai ...	R Mai ...	M Mai...	H Mai ...	F Feb...	S Mai ...	T Mai ...	SUMA
CZ Improvizace zálibou													7
Improvizace zalibou													18
Oni to zvládnou													16
CZ Orientace na sociální vztahy													4
Lidské													3
Spokojen s tím co má													9
Orientace na sociální vztahy													7
CZ Odmítání hierarchických struktur													4
Konkurence (Němec)													4
Nespolehlivost													5
Odmitání struktur													23
CZ Vyhýbání se konfliktu													4
Přímé vyhýbání se konfliktu													33
Delegování je problém													9
Nevraživost (i skrytá)													10
Dohoda jiná než výsledek													15
Výmluva													22
Mlčení, zamlčování													9
Kritika je vnímána jako nevhodná													10
CZ Nerozlišení pracovního a osobního života													12
CZ Kolísavá sebejistota													5
SUMA	19	18	19	11	13	20	12	20	15	32	39	11	229

Zdroj: autor, Maxqda

9. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obr. 1: Hierarchické rozdělení původních respondentů výzkumu a respondentů dotazovaných v rámci této práce.
Obr. 2: Tři úrovně typického mentálního naprogramování
Obr. 3: Projevy kultury v různých úrovních
Obr. 4: Schématické vyjádření nejvýznamnějších českých kulturních standardů
Obr. 5: Schématické vyjádření vlastností a charakteristik Němců při sebehodnocení

Tab. 1: Rozdíly v hodnotových dimenzích
Tab. 2: Významné ruské kulturní standardy
Tab. 3: Přehled interkulturních rozdílů ze vzájemného pohledu Čechů a Němců
Tab. 4: Tendenční rozdíly v neverbální a paraverbální komunikaci mezi Čechy a Němci
Tab. 5: Základní rozdíly mezi společenstvími s nízkým a vysokým vnímáním vzdálenosti mocenských pozic
Tab. 6: Zásadní rozdíly mezi kolektivisticky a individualisticky založenými společenstvími
Tab. 7: Výběr klíčových rozdílů mezi feminními a maskulinními společnostmi
Tab. 8: Klíčové diference (příklady) mezi slabou a silnou snahou vyhnout se riziku a nejistotě ve společenstvích
Tab. 9: Výběr základních rozdílů mezi zeměmi s dlouhodobou a krátkodobou orientací
Tab. 10: Výběr rozdílů mezi shovívavými a zdrženlivými společenstvími
Tab. 11: Významné formy diverzity
Tab. 12: Výhody a nevýhody multikulturních skupin
Tab. 13: Základní data a popis respondentů
Tab. 14: Interview - Výsledné počty slov a kódů
Tab.15: Příklady kódování
Tab. 16: Výsledky předvýzkumu (Německo, Česko, Rusko)
Tab. 17: Výsledná soustava kódů přiřazených jednotlivým kulturním standardům.
Tab. 18: Soustava kódů odpovídající vlastnostem a charakteristikám při sebehodnocení

Graf 1: Vývoj stylů vedení dle Vroom a Yettonova modelu u Českých manažerů v období 1991-2011
Graf 2: Česká republika, Rusko, Německo – porovnání determinant národního kulturního prostředí
Graf 3: Efektivita multikulturních týmů v porovnání s monokulturními týmy
Graf 4: Vyhýbání se konfliktu – četnost subkódů

10. Použitá literatura

Adler, N. J. (2002): International Dimensions of Organizational Behavior. 4. Aufl., Cincinnati: South-Western, s. 148

Argyrys, C. (1992): On Organizational Learning. Cambridge (MA), Blackwell.

Armstrong, M. (2007): Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., s.47, 103,105, 161, 162, 219

Auer-Rizzi, W., & Reber, G. (2013): Leadership styles: Inertia and changes in the Czech republic. Journal for East European Management Studies, 18(1), 9-35.

Bedrnová, E., Nový, I. (2009): Psychologie a sociologie řízení, 3. rozšířené a doplněné vydání; Management Press, Praha, s. 167, 169, 170, 243, 430, 470

Beugelsdijk, S., Maseland, R. and van Hoorn, A. (2015): Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal, 5*

Birke, H. (1999): Nonverbale Kommunikation, Kleidung und die Symbolik von Gegenständen im interkulturellen Geschäftskontakt zwischen Deutschen und Tschechen. Internationales Teambuilding. Ergebnisse eines Forschungsprojekts zur Erstellung von videogestützten Trainingmaterialien. Prof. B. Müller-Jacquier (Universität Bayreuth)

Boesch, E. (1980): Kultur und Handlung. Bern: Huber.

Boesch, E. (1983): Von der Handlungstheorie zur Kulturpsychologie. Abschiedsvorlesung von der philosophischen Fakultät der Universität des Saarlandes gehalten am 28. Juni 1982. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.

Boesch, E. (1991): Symbolic action theory and cultur psychology. Berlin: Springer.

Bolten, J. (1999a): Kommunikativer Stil, kulturelles Gedächtnis und Kommunikationsmonopole. In: Geißner, H. et al. (Hrsg.): Wirtschaftskommunikation in Europa. Todstedt: Attikon, s. 113-131

Breitenbach, D. (1974): Auslandausbildungals Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung (SSIP-Schriften Nr.20). Saarbrücken: Breitenbach.

Breitenbach, D. (1974): Interkulturelles Lernen und internationale Verständigung in der Internationalen. 1974, 1983

Brislin, R. W., Cusher, K., Cherrie, C., Young, M., (1986): Intercultural interactions: A practical guide. Beverly Hills.

Brislin, R. W. (1993): Understanding cultural influence on Behaviour. Transcontinental. Louiseville

Brose, P., Hentze, J. (1985): Unternehmungsführung und Mitbestimmung. Würzburg, Physica-Verlag

Covey, S. R. (2007): 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha : Management Press, s. 261

Crystal, D. (1997): English as a Global Language. Cambridge, s. 3

Davidson, M. (1997): Jak se stát skvělým stratégem. Průvodce na cestě k strategickému myšlení. Praha, Management Press, s. 10

Dietz, J., Petersen, L. E. (2005): Diversity Management als Managementvon Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: Stahl, G.K.; Mayrhofer, W.; Kühlmannm T. M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, Neue Lösungen. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 249-269

Demorgon, J. (1989): L´exploration interculturelle. Pour une Pédagogie internationale. Paris: Colin.

Dorow, W./v. Kibed, G.V. (1997): Market entry in Eastern Europe as challenge for expatriates – Case study: The Volkswagen-Skoda joint venture in the Czech Republic, in: Wagner, D. (Ed.): Bewältigung des ökonomischen Wandels; Entwicklung der Transformationsforschung in Ost und West, München: Hampp, s. 208-217

Dyer, G. W. (1985): The cycle of Cultural Evolution in Organization. San Francisko, Jossey-Bass

Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In: Administrative Science Quarterly.

Ferner, A., Edwards, P., Sisson, K. (1995): Coming unstuck? In search of the „corporate glue“ in an international professional service firm. Human Resource Management, 34: 343-361.

Fink, G., Nový, I., Schroll-Machl, S. (2001): Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. Journal for East European Management Studies (JEEMS) 5 (4): 367-376

Groenewald, H./Leblane, B. (eds.) (1996): Personalarbeit auf Marktwirtschafts-kurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen, Neuwied: Luchterhand.

Guidarm, M. (1990): Interpersonal Skills at Work. Prentice Hall

Gupta, V., Hanges, P. J. (2004): Regional and Climate Clustering of Societal Cultures. In: House, R. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societes. Thousand Oaks: Sage, 178-218

Hall, E. T. (1977): Beyond culture. New York.

Hall, E. T. (1985): Hidden Differences: Studies in International Communication. Hamburg: Gruner & Jahn

Hall, E. T. (1990): Understanding cultural diferences. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Harrison, R. (1997): Employee Development. 2nd ed., London, Institute of Personnel and Development.

Harrison, R. (2002): Learning and Development. 2nd ed., London, CIPD

Haselier, J., Thiel, M. (2005): Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt/Main: Bund-Verlag, s. 14, 15

Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, Oldenbourg

Hofstede, G. (1980): Culture´s consequences: International differences in work related values, Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001): Culture´s consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, 2nd ed., Thousand Oaks et al.: Sage.

Hofstede, G. (2010): Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival / by Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. – 3rd ed., s. 37, 39, 43, 53, 61, 89, 187, 291, 387

Hofstede, G. (2016) Cultural standards. [http://geert-hofstede.com; http://geert-hofstede.com/russia.html]

Hofstede, G., Bond, M.H. (1998): The confucius connection: from cultural roots to economic growth, in: Organizational Dynamics, 16, 4, 4-21

Hospodářské vztahy (2016). DTIHK [http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/cesko-nemecke-vztahy]

House, R.J., Hanges, P./Ruiz-Quintanilla, S.A. (1997): Globe: The global leadership and organoizational behaviour effectiveness research program, in: Polish Psychological Bulletin, 28, 3, 215-254

House, R.J., Wright, N.S., Aditia, R.N. (1997): Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory, In: Earley, P.C./Erez, M. (eds.): New perspectives on international industrial/organisational psychology, San Francisco: New Lexington, 535-625

Höhne, S. (1999): Direkte und indirekte Kommunikation. Trainingsmodul. Internationales Teambuilding. Ergebnisse eines Forschungsprojektes zur Erstellung von videogestützten Trainingsmaterialien. Prof. B. Müller-Jacquier (Universität Bayreuth)

Hroník, F., Rindošová L. (2007): Managing People (Learning Package). Brno, B.I.B.S.

Chikudate, N. (1995): Communication network liasions as cultural interpreters for organizational adaptation in Japan-Europe business enviroments. Mangement International Business Review, 35 (zvláštní sešit): 27-38

Ignatow, A. (1985): Psychologie des Kommunismus. München: Johannes Berchmans.

Johns, G. (1992): Organizational Behavior. 3rd ed. Harper Collins Publishers

Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnissw und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern, s. 114

Kealey, D. J., Ruben, B. D. (1983): Cross-Cultural Personnel Selection, Criteria, Issues, and Methods. In: D. Landis, R.W. Brislin (Eds.), Handbook of Intercultural Training, Vol. I: Issues in Theory and Design, 155-175. New York: Pergamon

Kim, Ch., Mauborgne, R. (2009): Strategie modrého oceánu, 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, s. 124

Kluckhorn, F., Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson, s. 12

Kotler, P. (2006): Marketing podle Kotlera, Praha : Management Press, Praha

Krewer, B. (1996). Kulturstandards als Mittel der Selbst-und Fremdreflexion in interkulturellen Begegnungen. In A.Thomas (Hrsg.). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Güttingen: Hogrefe.

Kunz, P. (1995): Hochzeitseuphorie und Alltag im Joint Venture, Change Management by Skoda Volkswagen, in: Dorow, W/Genzel, E. (eds.): EAP Working Paper, Berlin, s. 60-74

Laurent, A. (1986): The cross-cultural puzzle in internrational human resources management. Human Resources Management. In: Armstrong, M. (Hrsg.): Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha : Grada Publishing a.s.,

Landis, D., Bhagat, R. (Hg.), (1996): Handbook of intercultural training. Newburg Park.

Lewada, J. (1992): Die Sowjetmenschen 1989-1991. Soziogramm eines Zerfalls. Berlin: Argon.

Lufthans, F. (1997): Value Differences and Similarities across Cultures. In: Lufthans/Hodgetts (Hrsg.): International Management. 3. Aufl., New York, s. 96

Maly, M. (2000): The Management Strategies of Czech Companies, in Transition, in: International Journal of Manufacturing Technology and Management. I, 4/5, 405-411

Marschan, R., Welch, D., Welch, L. (1997): Language: the forgotten factor in multinational management. European Management Journal, 15 (5): 591-598

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. (1999): In the shadow: the impact of language on structure, power and communicationin the multinational. International Business Review, 8: 421-440

Meyer, T. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz: Eine Fallstudienanalyse interkultureller Interaktionsbeziehungen in internationalen Unternehmenskooperationen, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Model rozhodování a vedení dle Vrooma, Yettona a Jago. Management Mania [online]. ©2014 [cit. 2014-02-22]. [https://managementmania.com/cs/model-rozhodovani-a-vedeni-dle-vrooma-a-yettona]

Molcho, S. (1996): Körpersprache im Beruf. München: Mosaik-Verlag

de Mooij, M. (2013): On the misuse and misinterpretation of dimensions of national culture. *International Marketing Review*, 30(3)

Möller, J., Nekula, M. (2002): Wirtschaft und Kommunikation, Beiträge zu den deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen. Iudicium Verlag GmbH. München. s. 67

Nalbatian, R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., Doherty J. (2004): Play to your Strenghts. New York, McGraw-Hill. The National Online Recruitment Survey (2003): Enhance Media. London, Winter

Nicklas, H. (1991): Kulturkonflikt und interkulturelles Lernen. In A. Thomas (Hrsg.). Kulturstandards in der internationalen Begegnung (SSIP-Bulletin Nr. 61) (S. 125-140). Saarbrücken: Breitenbach.

Nový, I. (2002): Problemfelder der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation aus personalwirtschftlicher Sicht. In: Möller, J., Nekula, M. (2002): Wirtschaft und Kommunikation, Beiträge zu den deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen. Iudicium Verlag GmbH. München. s. 99-107

Nový, I., Schroll-Machl, S. (2005): Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, s.r.o., s. 11, 15, 16, 42, 86, 201, 210

Nový, I., Schroll-Machl, S. (2007): Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Praha: Management Press, s.r.o., s. 10, 11, 15, 23, 25, 32, 47-137

Nový, I., Schroll-Machl, S. (2015): Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Praha: Management Press, s.r.o., s. 30, 31, 53, 71, 138

Park, H., Hwang, S. D., Harrison, J. K. (1996): Sources and consequences of communication problems in foreign subsidiaries: the case of United States firms in South Korea. International Business Review, 5(1): 79-78

Porter, M. (1994): Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 12

Reber, G., Auer-Rizzi, W., & Maly, M. (2004): The behaviour of managers in Austria and the Czech republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of leadership and decision making*. Journal for East European Management Studies, 9(4), 411-429.

Reisch, B. (1991): Kulturstandards lernen und vermitteln. In A. Thomas (Hrsg.). Kulturstandards in der internationalen Begegnung (SSIP-Bulletin Nr. 61) (S. 71-102). Saarbrücken: Breitenbach.

Reisch, B. (1993): Das Contrast-Culture-Training. In A. Bittner & B. Reisch, B, Contrast-Culture-Training. Dokumentation des Fachgesprächs (S. 16-32). Bad Honnef: IFIM.

Rolný, I., Lacina, L. (2008): Globalizace, etika, ekonomika. Ostrava : KEY Publishing, s.r.o, s. 88

Sapir, E. (vyd.) (1921): Language: an introduction to the study of speech. New York

Sapir, E. (1929): The status of linguistics as science. Language, 5: 209-210

Scarborough, H., Carter, C. (2000): Investigating Knowledge Management. London, Chartered Institute of Personnel and Development

Scarborough, H., Swan, J., Preston, J. (1999): Knowledge Management: A literature review. London, Institute of Personel and Development

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline Fieldbook, (New York, Currency Doubleday,)

Sepehri, P., Wagner, D. (2002b): Diversity und Managing Diversity: Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkentnisse. In: Peters, S.; Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, 121-142

Schmitz, L., Weber, W. (2014): Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance. in: *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*

Smith, P.B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996): National culture and the values of employees: A dimensional analysis across 43 nations, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*

Scholes, K., Johnson, G. (2006): Exploring corporate strategy / Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Seventh Enhanced Media Edition published 2006

Schroll-Machl, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels.

Schroll-Machl, S., Nový, I. (2009): Beruflich in Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Vandenhoeck und Ruprecht, 113-122

Smith, P.B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996): National culture and the values of employees: A dimensional analysis across 43 nations, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 27, 2, 231-264.

Smith, P.B. (1997): Leadership in Europe: Euro-management or the footprint of history?, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 6, 4, 375-386.

Stuber, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Köln: Luchterhand, s. 17, 20

Strickland, Alonzo J., Thompson, Arthur A. (1993): Strategic Management: Concepts and Cases, Published by McGraw-Hill Inc.,US, 1993, s. 13

Süß, S., Kleiner, M. (2005): Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Arbeitsbericht Nr. 15 (October 2005), FernUniversität Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, s. 3

Tajfel, H. (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion socialer Stereotypen, Bern: Huber.

Thomas, A. (1989): Kulturelle Bedingungen. In: Roth, E. (vyd.), Enzyklopädie der Psychologie, sv. 3: Organisationspsychologie. Göttingen, 186-201

Thomas, A. (1996): Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handlen, in: Thomas, A. (ed.): Psychologie des interkulturellen Handelns, Göttingen: Hogrefe, 107-135, 246

Thomas, A. (2001): Intercultural Training is culture specific interaction process. Journal for East European Management Studies (JEEMS) 5 (4): 398

Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S., (Eds.), (2010): Handbook of Intercultural Communication and Cooperation. Basics and Areas of Application. Vandenhoeck and Ruprecht, Göttingen, s. 22, 56, 57, 59, 65, 106, 107, 121, 122

Tichá, I. (2005): Učící se organizace. Alfa Publishing.

Ting-Toomey, S. (1999): Communicating across cultures. New York/London

Trianis, H. (1989): Intercultural Education and Training. In: Funke, P. (Hrsg.) Understanding the U.S. – Across Culture Prospective. Tübingen, s. 305-322

Trompenaars, F. (1993): Riding the wawes of culture: Understanding cultural diversity in business, London: The Economist Books.

Venaik, S., Brewer, P. (2013): Critical issues in the hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5)

Whorf, B. L. (1950): Four articles on metalinguistics. Washington, DC

Whorf, B. L. (1952): Collected papers on metalinguistics. Washington, DC.

Yoosefi, T., Thomas, A. (2012): Beruflich in Russland. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Vandenhoeck und Ruprecht, s. 34

Zink, A. (1997): Vorurteile und Rassismus: Eine sozial-psychologische Analyse. Münster et al.: Waxmann