

**Západočeská univerzita v Plzni**  
**Fakulta filozofická**

**Diplomová práce**

**2013**

**Bc. Roman Zdařil**

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Diplomová práce**

**Interkulturní komunikace v Evropské unii na  
příkladu česko-německé komunikace v oblasti  
obchodních vztahů: Současné problémy a jejich  
příčiny**

**Bc. Roman Zdařil**

Plzeň 2013

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

Katedra filozofie

**Studijní program Humanitní studia**

**Studijní obor Evropská kulturní studia**

**Diplomová práce**

**Interkulturní komunikace v Evropské unii na  
příkladu česko-německé komunikace v oblasti  
obchodních vztahů: Současné problémy a jejich  
příčiny**

**Bc. Roman Zdařil**

*Vedoucí práce:*

Mgr. Marina Wagnerová, Ph.D.

Katedra germanistiky a slavistiky

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

*Plzeň, duben 2013*

.....

### **Poděkování:**

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce Mgr. Marině Wagnerové, Ph.D. za cenné rady a připomínky během zpracování této diplomové práce a respondentům za velmi vstřícné poskytnutí informací k problematice česko-německé interkulturní komunikace. Děkuji též své rodině za podporu během celé doby studia.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vymezení základních pojmů z oblasti interkulturní komunikace .....</b>	<b>6</b>
2.1	Interkulturní komunikace.....	6
2.2	Sociální komunikace.....	8
2.2.1	Nedostatky v sociální komunikaci .....	9
<b>3</b>	<b>Druhy a formy komunikace .....</b>	<b>11</b>
3.1	Prostředky neverbální komunikace.....	12
3.1.1	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice neverbální komunikace .....	14
3.1.2	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice neverbální komunikace .....	17
3.2	Prostředky verbální komunikace.....	18
3.3	Rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací .....	19
<b>4</b>	<b>Interkulturní kompetence .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Jazykové kompetence.....</b>	<b>23</b>
5.1	Myšlenka společného světového jazyka a jazyková politika Evropské unie .....	25
5.2	Výuka cizích jazyků ve státech Evropské unie .....	29
5.3	Cizí jazyky v českém školství.....	31
5.4	Cizí jazyky v české společnosti .....	33
5.5	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice jazykové kompetence .....	34
5.6	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice jazykové kompetence .....	36
<b>6</b>	<b>Kulturní dimenze a standardy – vymezení pojmů.....</b>	<b>37</b>
6.1	Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	38
6.1.1	Velká / malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě.....	38
6.1.2	Vzdálenost mocenských pozic.....	38
6.1.3	Míra individualismu / kolektivismu.....	39
6.1.4	Hodnoty maskulinní / femininní .....	39
6.1.5	Orientace krátkodobá / dlouhodobá .....	40
6.2	Kulturní standardy podle Alexandra Thomase.....	41
<b>7</b>	<b>České a německé kulturní standardy .....</b>	<b>44</b>
7.1	České kulturní standardy se zvláštním zřetelem k obchodní komunikaci .....	44

7.1.1	Orientace na vztahy .....	44
7.1.2	Podceňování struktur / improvizální schopnosti.....	44
7.1.3	Simultánnost .....	45
7.1.4	Kontrola orientovaná na lidi.....	45
7.1.5	Prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života .....	45
7.1.6	Vyhýbání se konfliktům .....	46
7.1.7	Kolísavá sebejistota .....	46
7.2	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice českých kulturních standardů.....	47
7.3	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice českých kulturních standardů.....	49
7.4	Německé kulturní standardy se zvláštním zřetelem k obchodní komunikaci.....	50
7.4.1	Věcná orientace .....	50
7.4.2	Využívání struktur a pravidel.....	51
7.4.3	Plánování času.....	52
7.4.4	Vnitřní sebekontrola .....	53
7.4.5	Oddělování pracovního a soukromého života .....	54
7.4.6	Upřednostňování racionality před emocionalitou .....	54
7.5	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice německých kulturních standardů.....	55
7.6	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice německých kulturních standardů.....	57
<b>8</b>	<b>Bariéry v interkulturní komunikaci ve spojitosti s obchodními vztahy.....</b>	<b>59</b>
8.1	Stereotypy a předsudky .....	60
8.1.1	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice stereotypů a předsudků .....	62
8.1.2	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice stereotypů a předsudků .....	63
<b>9</b>	<b>Česko-německá spolupráce z hlediska novodobé historie .....</b>	<b>64</b>
9.1	Sjednocení Německa a československá zahraniční politika .....	64
9.2	Politika sjednoceného Německa vůči České republice .....	68
9.3	Rozvoj hospodářských vztahů mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo .....	71
9.4	Vzájemné vztahy po přistoupení České republiky k Evropské unii .....	73
9.5	Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice česko-německé spolupráce z hlediska novodobé historie .....	75

9.6	Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice česko-německé spolupráce z hlediska novodobé historie .....	76
<b>10</b>	<b>Vysvětlení aktuálních problémů a jejich příčin .....</b>	<b>77</b>
<b>11</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>82</b>
	<b>Resümee .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>85</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>91</b>



## 1 ÚVOD

Charakteristickým znakem dnešního rychle se rozvíjejícího mezinárodního společenství je fakt, že stoupá počet osob pracovně, ale i soukromě konfrontovaných s členy jiných kultur. Rozličné kultury se tak prolínají, a v důsledku i sbližují. Aby docházelo ke správné komunikaci těchto osob, je zapotřebí překonat národní a kulturní hranice obou partnerů. Ke zvládnutí mezinárodní komunikace přitom není zapotřebí pouze ovládnutí požadovaného jazyka, ať už jazyka jednoho z komunikujících partnerů, nebo jazyka třetího. Dalšími neodmyslitelnými aspekty úspěšné interkulturní komunikace jsou tolerance, přizpůsobivost, vstřícnost vůči novému, zvýšené sociální citění a empatie. Přestože jsou výše zmíněné body předpokladem úspěšné interkulturní a mezinárodní spolupráce, jejich ovládnutím však nelze předpokládat, že se interkulturní komunikační dovednost dostaví automaticky.

Přitom s čím dál širší mezinárodní propojeností různých oblastí lidského života rostou také požadavky na kvalitu interkulturní komunikace. Je tedy na místě si položit otázku, zda jsou osoby podílející se na těchto setkáních kompetentní k jednání se zahraničními partnery, protože jejich případný deficit v této oblasti může tento typ komunikace poznamenat výrazně negativním způsobem.

Je zřejmé, že mezinárodní propojení kultur na profesní i osobní úrovni není stejné. Intenzivnější propojení je znatelné mezi geograficky bližšími státy, zejména státy spolu sousedícími, oproti státům nacházejícím se v geograficky větší vzdálenosti, které mají i slabší kulturní vazby. V Evropské unii probíhá stále více interkulturních setkání, v mnoha pracovních odvětvích patří již k běžným záležitostem. U zemí ležících v těsné blízkosti existuje předpoklad, že mezi nimi po generace intenzivně probíhá komunikace, a tím pádem bude interkulturní pochopení mnohem snazší než u lidí vzdálenějších národů a kultur. Zeměpisná blízkost ulehčuje vzájemný kontakt, vede k intenzivnímu

poznávání a usnadňuje budování vzájemných vztahů. V dlouhodobém horizontu si tyto země budují množství společných postojů, hodnot a způsobů chování. Je tedy možné předpokládat, že lidé ze sousedících zemí, jako je v případě České republiky Německo, Rakousko, Slovensko a Polsko, budou mít k sobě blíže, budou pečlivě udržovat vzájemné vztahy, budou mít pro sebe větší pochopení a bude možné rozpoznat podobnosti v chování. Dalo by se dokonce říci, že tyto státy vykazují podobný kulturně orientovaný systém se shodnějšími kulturními standardy, než je tomu např. mezi Českou republikou a Japonskem, Indií nebo Švédskem.<sup>1</sup>

Mnoho politiků i manažerů ve vysokých vedoucích pozicích, kteří v rámci evropské integrace jednali s příslušníky především jiných evropských zemí, tak vycházelo z očekávání, že spolupráce s evropským protějškem bude probíhat mnohem snadněji než s neevropským partnerem. Avšak ani mezi samotnými sousedy nejsou určité kulturní rozdíly vyloučeny. V jejich důsledku pak není možné a realistické očekávat, že spolupráce bude probíhat bez jakýchkoliv problémů, tyto kulturní rozdíly totiž situaci přinejmenším ztěžují. Jako příklad je možné uvést česko-německou pracovní skupinu, jejímž úkolem je např. vyvinout specifický produkt, marketingový koncept nebo zdokonalit určitý technický postup. V takové pracovní skupině může docházet k nedorozuměním v důsledku odlišného způsobu chování a myšlení, která partner nechápe a neakceptuje pro své pracovní a životní zvyklosti. Každý je sám o sobě přesvědčen, že právě on vykonává vše správně a chybu činí kolega, který pracuje nesrozumitelně, nemotorně či neproduktivně. V případě, že tyto pracovní skupiny, resp. osoby z rozdílných kultur musí spolupracovat v takovýchto ztížených podmínkách, snaží se většinou obě strany o uzavření kompromisu na co nejnižší úrovni vzájemného pochopení.

---

<sup>1</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 12.

I Češi a Němci se ve vzájemném styku velmi často setkávají s překážkami, kdy komunikace neprobíhá tak, jak od partnerů očekávali. Partneri vykazují jiné zvyklosti chování, jiné představy, jiné hodnoty a často ani nejsou připraveni přijmout adekvátní návrhy k vyřešení celé situace. Mezi oběma státy je sice hluboce zakotvená vzájemná výměna zkušeností, ta však byla dlouhá léta zanedbávána vlivem poválečného rozdělení Evropy (především rozdělením Německa na Spolkovou republiku Německo a na Německou demokratickou republiku) a nástupem komunistického režimu v Čechách, kdy vzájemná spolupráce byla orientovaná jen na Německou demokratickou republiku a byla silně limitovaná.

Jak již předchozí úvodní odstavce i sám název práce napovídají, cílem této magisterské práce je představit na pozadí obecných základů interkulturní komunikace současnou problematiku česko-německé obchodní komunikace coby komunikace dvou blízkých partnerů v rámci Evropské unie. Hlavní snahou práce je přitom vysvětlit pozadí problémů této komunikace, tedy nastínit možné příčiny těchto problémů. Povědomí o nich může totiž přispět k jejich lepšímu odstraňování. Teoretické poznatky získané studiem literatury jsou v práci doplněny zkušenostmi několika konkrétních osob, které se česko-německými vztahy intenzivně zabývají.

Pro korektní vystavění této práce bylo nutné shromáždit a zpracovat odbornou literaturu zabývající se tématy interkulturní komunikace, interkulturní kompetence, jazykové kompetence, kulturních standardů a novodobou historií ovlivňující současné vztahy mezi Spolkovou republikou Německo a Českou republikou. Zde bych chtěl vyzdvihnout především autory Sylvii Schroll-Machl a Ivana Nového, kteří se česko-německými vztahy, a to právě i v oblasti obchodní, intenzivně zabývají a jejichž literatura byla pro tuto práci značným přínosem.

Práce je strukturována do kapitol a jednotlivých podkapitol. Kapitoly za sebou následují v takovém pořadí, jaké považuji za správné a logické pro dané téma práce. V první řadě je důležité vymezit základní pojmy a vysvětlit druhy a formy komunikace následně aplikované na česko-německou obchodní komunikaci.

V dalších dvou kapitolách považuji za nutné zdůraznit kompetence nezbytné při česko-německé interkulturní komunikaci, přičemž se jedná o interkulturní a z ní vyčleněnou jazykovou kompetenci. Pro dané téma interkulturní česko-německé komunikace je důležité zabývat se myšlenkou univerzálního jazyka, používáním jazyků v Evropské unii a cizími jazyky používanými přímo v České republice v interakci s Německem, zejména jazykem německým a anglickým.

Následně se věnuji českým a německým kulturním standardům, které značně ovlivňují česko-německou komunikaci, a především vnímání a chápání mentality sousedního státu. S tímto tématem souvisí i kapitola věnující se bariérám v interkulturní komunikaci.

Zároveň si dovoluji i několik vět k historii vztahů České republiky a Německa. Téma samotné plní celé svazky knih, proto si spíše než ucelený přehled dovoluji jen zdůraznit z mého pohledu stěžejní body ve společné spolupráci v novodobé historii, a tak ucelit danou problematiku.

Jak již bylo uvedeno výše, oslovil jsem pro dosažení aktuálnosti a autentičnosti postižení problematiky česko-německých obchodních vztahů v této práci několik zástupců českých a německých obchodních firem (zaměstnance i vedoucí pracovníky), malých a středních podniků, aby mi zodpověděli několik otázek. Právě oni totiž přicházejí do kontaktu se sousedními partnery téměř každý den, a mají tedy s česko-německou obchodní komunikací řadu zkušeností. Podrobná charakteristika těchto zástupců je uvedena v kapitole 3.1, v níž je shrnuta první část jejich názorů. Těmto zástupcům byly při osobních pohovorech předloženy

dotazy k jednotlivým tématům zpracovaným v teoretických kapitolách práce. Přehled dotazů je uveden v přílohové části této magisterské práce. Informátoři mi tak poskytli doplňující informace k následujícím kapitolám: *3 Druhy a formy komunikace, 5 Jazykové kompetence, 7 České a německé kulturní standardy, 8 Bariéry v interkulturní komunikaci, 9 Česko-německá spolupráce z hlediska novodobé historie*. Získané názory jsou shrnuty za každou z kapitol, k nimž se jednotliví dotázaní vyjadřovali, a staly se podstatnou součástí kapitoly 10. V této poslední kapitole jsou uvedeny a zhodnoceny příčiny problémů v současných česko-německých obchodních vztazích.

## 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

### 2.1 Interkulturní komunikace

Od nepaměti dochází ke komunikaci mezi lidmi, kteří se však nestřetávají pouze v rámci jednoho etnického společenství, ale dochází ke kontaktům různých společenství, národů a etnik, čímž se setkávají i různé kultury a odlišné jazyky. Již ve starověku se společnosti odlišovaly nejen nestejnými jazyky, nýbrž i různými postoji a předsudky k členům jiných etnik a jejich jazykům; v určité míře je tomu tak i dnes.

*„Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově anebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“<sup>2</sup>*

Při interkulturní komunikaci může dojít k nejistotě a nervozitě mluvčího, neboť je konfrontován s cizím jazykem, jiným komunikačním stylem a případně i odlišným chováním. Mluvčí může být dokonce zmaten, protože nerozumí jazykovým výrazům či špatně dekoduje neverbální prostředky. K těmto nedorozuměním a zmatkům dochází tehdy, když jeden z komunikačních partnerů předpokládá, že lidská komunikace bude totožná a nebere v potaz kulturní odlišnosti a rozdílné komunikační způsoby.<sup>3</sup>

Chování vůči partnerovi z kulturně jiné země je ovlivněno více okolnostmi. Jsou to okolnosti, které jedince formovaly během vývinu jeho osobnosti, ale i bezprostřední vlivy, tj. momentální zkušenosti jedince s komunikací a interpersonálními procesy. Značnou část lidského života

---

<sup>2</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 16.

<sup>3</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 8-10.

tvoří vedle pracovní činnosti také sociální styk s okolím, tedy např. komunikace s přáteli nebo dovolená v cizí zemi. Komunikace představuje nejdůležitější formu vzájemného sociálního působení, a proto má při střetávání kultur značnou závažnost.<sup>4</sup>

Při komunikaci dvou osob různých, ale i stejných kultur dochází hojně k nedorozuměním zapříčiněným nedostatkem informací, rozdílným citovým rozpoložením, různým očekáváním mluvčích či odlišnými interpretacemi, které navzájem nenavazují a neshodují se. Většinou jsou příčiny těchto sporů rychle vysvětleny a odstraněny. Ale existují i rozpravy, po nichž pocit nedorozumění a nepochopení přetrvává. Původ se pak hledá většinou v partnerově osobě, v jeho charakteru či rysech osobnosti. Příčina se tedy připisuje druhé straně rozhovoru, která je z pohledu první strany k rozhovoru neuzpůsobena. Následkem těchto neshod se partner toto jednání snaží tolerovat, nebo na základě nesnesitelnosti situace omezí či přeruší veškerý kontakt s druhou osobou.<sup>5</sup>

Takovéto neshody a předpokládané chybování druhé strany komunikace jsou zapříčiněny nesprávným vnímáním dané situace. Vnímání je považováno za proces, ve kterém jedinec pomocí svých smyslů přijme informaci ze svého okolí a zpracuje ji, aby ji mohl dále interpretovat. Při výběru daných informací si jedinec vybírá informace pro něj podstatné podle určitého subjektivního kritéria (kulturního, profesního, zájmového apod.) a zbytek „vypouští“. Pojem *sociální percepce* se používá k vyjádření skutečnosti, že vnímání je zásadně ovlivněno sociálními faktory a silně se v něm projevuje i sociální zkušenost. Za subjekt percepce je označována vnímající osoba a objektem percepce je vnímaná osoba.<sup>6</sup> Z výše zmíněného vyplývá, že sociální percepce

---

<sup>4</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 52.

<sup>5</sup> *Ibid.*, str. 53.

<sup>6</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 8-9.

ovlivňuje interkulturní komunikaci a vnímání cizích kultur. Interkulturní komunikace je jedním z druhů mezilidské komunikace, tzv. sociální komunikace. O té blíže pojednává následující kapitola.

## 2.2 Sociální komunikace

Dalším pojmem je výše uvedená *sociální komunikace*. Slovo komunikace pochází z latinského „communicare“ a znamená někomu něco dát, něco s někým sdílet či si vyměňovat informace. Komunikací sociální se rozumí komunikace mezilidská, jde o výměnu informací mezi lidmi. Stěžejní je práce s informací, kterou je možné měnit, formovat nebo zkreslit. K tomu dochází specificky v průběhu lidského kontaktu. *Sociální komunikace* se vyznačuje tím, že po přenosu informace se předpokládá následná činnost. K samotné komunikaci je zapotřebí použít komunikační nástroje a prostředky. Prostředky jsou verbální – řeč a písmo a neverbální – mimika, gesta apod.<sup>7</sup> Těmto termínům bude podrobněji věnována pozornost v kapitolách 3.1 *Prostředky neverbální komunikace* a 3.2 *Prostředky verbální komunikace*.

Důvodem odlišnosti osob je mimo jiné jejich rozdělení do sociálních skupin (např. pracovní pozice v zaměstnání), a tudíž jejich odlišné vystavení sociálním situacím. Neméně důležitá je i národní kultura daného jedince, ta procesem socializace určuje základní pravidla sociálního styku.

Charakteristika a průběh procesu sociální komunikace jsou vyjadřovány formou komunikačních modelů. Jedním z nejčastěji uváděných je model politologa Harolda Laswella z roku 1948, podle něhož je rozhodující: „*Kdo říká – co – jakým kanálem – komu – s jakým efektem.*“<sup>8</sup>

<sup>7</sup> BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 99.

<sup>8</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 15.



Přenos informací nemůže být optimální, je zkreslený vzhledem k tomu, že odesílatel a příjemce sdělení se vzájemně ovlivňují. Mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu vzniká vždy určitá vztahová vazba, byť i naprosto minimální, která přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje.

Podobným komunikačním modelem se zabývali i Smeltzer a Waltman v roce 1984. Ti říkají, že komunikační procesy, zvláště pak ty při hospodářské spolupráci, které mohou mít ekonomický dopad, se musí velmi opatrně kódovat.<sup>9</sup> To znamená, že se mluvčí musí snažit volit taková slova, která mají pro všechny účastníky komunikace stejný význam, neméně důležitá je následná kontrola dekodování informace. Vytvoření určitého komunikačního modelu je jednodušší v monokulturních firmách nebo v mezinárodních firmách, které mají silnou podnikovou kulturu. V těchto firmách se za určitých okolností dají snadno vytvářet interpretační rámce i mezi účastníky různých národních skupin. V této situaci pak přichází na řadu právě problematika interkulturní komunikace.<sup>10</sup> I při dodržování veškerých pravidel a doporučení se však při sociální komunikaci mohou totiž objevit nedostatky, které mají vliv na obsah a pochopení sdělení.

### **2.2.1 Nedostatky v sociální komunikaci**

V sociální komunikaci je možné se setkat s nejrůznějšími problémy a nedostatky, jedná se o různé šумы či rušení komunikačního procesu. Tyto poruchy lze kategorizovat dvojím způsobem, jednak rozlišujeme poruchy vnější a vnitřní, jednak momentální (fyzické a psychické) a dlouhodobé (osobní). Vnější rušení komunikačního šumu je např. nadměrný hluk, příliš nepohodlná židle, cizí člověk v místnosti, nepříjemná teplota (velké horko či chladno), rušivé světlo (slabé, moc

---

<sup>9</sup> SMELTZER, Larry R., WALTMAN, John L. *Managerial communications. A strategic approach*. New York: Wiley, 1984. Str. 25.

<sup>10</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 15-16.

silné, případně blikající) apod. Tyto nedostatky se velkou měrou podílí na negativním přenosu informací.<sup>11</sup>

Mezi vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory patří např. špatný zdravotní stav jednoho z účastníků komunikace, bolest hlavy, časový stres nebo jinak špatný emoční stav. Z hlediska nepříznivých vlivů na komunikační proces jsou nejvíce rušivé vnitřní osobnostní faktory, a to hlavně z toho důvodu, že řada z nich není patrna na první pohled a některé se mohou projevit až po delší době. Každý člověk je jedinečný, disponuje odlišnými vlastnostmi a zkušenostmi. Informace, které podává nebo přijímá, třídí právě podle těchto svých zkušenostních hodnot. Mezi ně patří např. znalosti, kultura, status, postoje, emoce nebo komunikační dovednosti.<sup>12</sup> Některé tyto hodnoty jsou dále tematizovány v kapitolách *3 Druhy a formy komunikace* a *5 Jazykové kompetence*.

---

<sup>11</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 18.

<sup>12</sup> *Ibid.*, str. 18-19.

### 3 DRUHY A FORMY KOMUNIKACE

Účastníci různých rozhovorů jsou během komunikace vzájemně ovlivňováni. Zásadní roli v komunikaci hraje její obsah, tedy sdělení mluvčího. Důležitý je také způsob sdělení a v neposlední řadě nesmí být podceňen ani optický vzhled mluvčího, tedy jak se tváří a gestikuluje. Při komunikaci musí být pozornost věnována jak verbálnímu sdělení, tak znakům neverbálního projevu. Signály posledního zmíněného musí být vedeny v patrnost především při interkulturní komunikaci, a to s ohledem na odlišný význam a interpretaci neverbálních signálů v jednotlivých kulturách. Není proto možné při komunikaci s cizincem automaticky předpokládat, že bude neverbální sdělení správně dekódováno a interpretováno bez znalosti konkrétních kulturních dimenzí a standardů.<sup>13</sup> O těchto více v kap. 6 *Kulturní dimenze a standardy – vymezení pojmů*.

Z hlediska znakových systémů můžeme tedy komunikaci rozdělit na verbální (ústní a písemnou) a neverbální. Tyto dva druhy komunikace nelze oddělit, nýbrž užití obou je velmi provázané. Při komunikaci se především soustředíme na obsah sdělovaného, věnujeme však pozornost i tomu, jak se účastník komunikace tváří, co nám sděluje postojem svého těla a svými gesty. Tyto neverbální prvky komunikace většinou vnímáme podvědomě.<sup>14</sup>

Doprovodný kontext mezilidské komunikace vnímá každý jedinec s odlišnou citlivostí. Více znaků jsou schopni vnímat lidé s vyšší mírou empatie, méně ti, kteří tuto vlastnost postrádají. Empatie je vlastností vrozenou, dá se však cvikem zlepšit a rozvinout. V obchodní sféře by měl touto vlastností disponovat každý vysoce postavený jedinec, protože tím dosáhne silného působení na své okolí. Vývoj této empatie je však

---

<sup>13</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 16.

<sup>14</sup> BROZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 117.

u každé kultury odlišný, a proto i očekávání a reakce budou podmíněny kulturním aspektem spolupracovníků nebo obchodních partnerů.<sup>15</sup>

V následujících dvou podkapitolách se blíže zaměřím na prostředky neverbální a verbální komunikace.

### 3.1 Prostředky neverbální komunikace

K řeči lidského těla patří bezpochyby držení těla, gestikulace (tělesná gesta), obličejová mimika, oční kontakt, fyzický dotek, informace zprostředkované čichovým vnímáním a také vnímání okolního prostoru (udržování odstupu nebo naopak blízkosti).<sup>16</sup> V širším slova smyslu lze za neverbální komunikaci považovat taktéž oblečení, účes, fyzickou hygienu, ozdoby těla (piercing a tetování), artefakty typu hodinek, šperky a barevné nebo grafické symboly. K neverbálním projevům patří také květiny a dárky.<sup>17</sup> Některé z neverbálních projevů byly vytvořeny uměle a začleněním do každodenní komunikace se postupně ustálily (např. určitá gesta prsty v rámci jedné kultury nebo ozdoby těla coby znamení identity v rámci skupiny).

Vzájemný vztah neverbálních a verbálních informací může být velmi různého charakteru: neverbální vyjádření může obsah sdělení potvrdit a umocnit např. při objednávání několika nápojů ukážeme na prstech daný počet, vyřčená věta může být potvrzena přikývnutím, význam doplněn mrknutím oka, ale i opačně může výraz obličeje obsah sdělení naprosto vyvrátit. Neverbální sdělení může mít pro rozhovor naprosto zásadní účinek při úsměvu, vybudování tělesného kontaktu nebo souhlasném kývání hlavou. V některých případech může být použito neverbálních projevů bez použití verbální komunikace, např. při

---

<sup>15</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 17.

<sup>16</sup> BREŠOVÁ, Jitka. Role interkulturní komunikace ve výuce jazyků. In: MIŠTEROVÁ, Ivona, FENCLOVÁ, Marie, aj. *Komunikace v jazykové a kulturní rozmanitosti*. CD-ROM. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Profilingua 2012. Plzeň: Západočeská univerzita. Str. 14.

<sup>17</sup> BROZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 117.

smutečních obřadech nebo v situaci, kdy je třeba tajně komunikovat tak, aby si toho nevšimla třetí osoba.<sup>18</sup>

Poselství vyjádřená neverbálně vyjadřují emoce a jsou vědomě používána i tam, kde verbální komunikace není dostatečně výmluvná, např. povzbuzující úsměv nebo upřímné stisknutí ruky. Často je ale neverbální komunikace používána, aniž by to mluvčí sám zaznamenal.<sup>19</sup>

Pro mezinárodní, v našem případě česko-německou komunikaci, jsou neverbální elementy základním dorozumívacím prvkem v případě, že účastníci rozhovoru neumí daný jazyk, případně jazyk společný. Např. Čech se chce v německém obchodě zeptat bez znalosti německého jazyka na cenu zboží, které si chce koupit. Prstem ukáže na požadovanou věc a pomocí prstů (třením palce o ukazováček a prostředníček) znázorní ustálený symbol pro peníze. Tím je prodavač uvědoměn, že zákazník nemluví jeho řečí, dotazuje se na cenu a podle toho se zachová, cenu mu např. napíše na papír.

Na vyšší úrovni mezinárodní obchodní komunikace se předpokládá znalost společného jazyka (případně je přítomen tlumočník). Na základě výše popsaných elementů neverbálního jazyka je ale jasné, že při česko-německé obchodní komunikaci je i použití neverbální komunikace zásadní pro správné pochopení obsahu řeči a dosažení většího obchodního úspěchu.

V následujících podkapitolách budou poprvé shrnuty názory dotazovaných zástupců českých a německých podniků na první část dotazů zaměřených právě na oblast neverbální komunikace.

---

<sup>18</sup> BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 118.

<sup>19</sup> *Ibid.*

### **3.1.1 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice neverbální komunikace**

Jak již bylo zmíněno, jsou v práci teoretické poznatky podloženy výpověďmi vybraných respondentů zabývajících se denně vzájemnou česko-německou obchodní komunikací. Oslovil jsem výběrově 20 osob z cílové skupiny, z nichž jich 8 projevilo ochotu stát se mými respondenty a zodpovědět otázky týkající se výše uvedených témat. Těmto zástupcům byly při osobních rozhovorech předloženy dotazy k jednotlivým tématům zpracovaným v teoretické práci. Přehled dotazů je uveden v přílohouvé části této magisterské práce. Získané názory jsou shrnuty za každou z kapitol, k nimž se jednotliví dotázaní vyjadřovali. Vzhledem k nižšímu počtu respondentů nelze výsledky označit za klasický kvantitativní výzkum, jelikož však byly údaje získávány formou osobních interview a jelikož mne s několika z nich pojí dlouhodobější osobní vztahy, dala se u těchto dotazovaných předpokládat větší ochota zodpovědět vybrané dotazy i do větší hloubky a podrobněji, než tomu bývá u obvyklého sběru dat pomocí dotazníků.

Respektuji přání části respondentů nebýt jmenován, proto jsou v práci namísto jmen uvedeny zkratky, kdy CZ nebo D symbolizuje národní příslušnost a následné číslo osobu konkretizuje. České podniky reprezentuje 5 respondentů, v práci budou označeni CZ1 až CZ5. Respondenti CZ1 a CZ2 jsou vedoucími pracovníky plzeňské firmy Neubing s.r.o. Tato firma je obchodním zastoupením převážně německých firem na českém trhu v odvětví pomůcek pro cukráře a pekaře. Respondent CZ3 je zaměstnanec firmy AEG Electronic Tools s.r.o. sídlící v Nýřanech. Podnik je jednou z poboček německé společnosti a vyrábí elektrické nářadí AEG a Milwaukee. CZ4 je obchodník s německými a rakouskými krbovými vložkami, je spoluvlastníkem firmy Hestia s.r.o. sídlící v Plzni. A respondent CZ5 je obchodním referentem firmy Smalt spol. s r.o. sídlící v Komárově.

Společnost se zabývá smaltováním nádobí a jiných produktů, své odběratele má mimo jiné i v Německu.

Dva respondenti zastupující německé podniky, budou označováni D1 a D2. Respondent D1 je jednatel německé společnosti, která se v České republice zabývá výrobou autodoplňků. D2 je vedoucím pracovníkem firmy Konplan s.r.o., jejíž pobočka v Plzni vyrábí stroje na plnění plastových lahví. Poslední, osmý respondent je zaměstnancem IHK Regensburg (Industrie- und Handelskammer Regensburg) a Česko-německé obchodní a průmyslové komory, proto jeho výpověď zprostředkuje jak české, tak německé názory. V práci bude označen pracovní zkratkou CZ-D.<sup>20</sup>

Při dotazování respondentů na téma neverbální komunikace<sup>21</sup> bylo vycházeno z teoretických poznatků předchozí kapitoly. Čeští respondenti odpovídali shodně v tom, že němečtí partneři dbají více na zevnější úpravu, různé doplňky (např. šperky) a drahé hodinky.

CZ1 říká, že neverbální komunikace je v obou případech rozdílná, svou roli zde hraje především odlišný kulturní vývoj v Německu a v České republice před rokem 1989. To se podepsalo především na výchově a nedostatečném používání těchto výrazů (např. neuctivé chování, špatně vyjádřený pozdrav apod.) S tímto souvisí i výpověď CZ3, který shledává velký rozdíl v pozdravu: „*V Německu si každý při ranním pozdravu podává ruku s každým, v Čechách toto zvykem není a každý se spokojí s verbálním pozdravem.*“ Německý úzus mu připadá mnohem osobnější. Uctivost zarazila i CZ4, kterému se u německého obchodního partnera přihodilo, že při podávání ruky se mu mnohem starší obchodní

---

<sup>20</sup> Vzhledem k tomu, že se nejedná o kvantitativní výzkum, ale jen o kvalitativní konfrontování literatury s poznatky z praxe, neaspiruje výběr respondentů na reprezentativnost v tom smyslu, že by zastupoval průřezově celé spektrum věkových a genderových kategorií, pracovních pozic apod. Doplňující informace k respondentům tedy neuvádím.

<sup>21</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 2. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

partner klaněl. Má však i opačný zážitek, kdy na něj německý obchodník působil „naškrobeným“ a namyšleným dojmem.

CZ2 i CZ5 se shodují, že Němci své obchodní partnery rádi obdarovávají drobnostmi, ať už se jedná o reklamní předměty, sladké pochutiny nebo květiny pro ženy, což podle respondentů vytváří příjemnou atmosféru a pocit, že si jich obchodní partner váží. Neméně důležité je pro německé partnery čistota. Nejedná se pouze o čistotu těla, stejně tak podstatná je i čistota bot nebo vozidla, v kterém obchodní partner přijede.

CZ5 dále upozorňuje na rozdíl při komunikaci, kdy je pro německého obchodního partnera důležitý oční kontakt, kterým si vynucuje zvýšenou pozornost a soustředěnost. To potvrzuje i CZ-D a přidává, že v Německu funguje hierarchie osob, kdy nadřízený dává neverbálními projevy najevo svou nadřízenost, např. mimikou a různými gesty.

Respondent CZ5 dodává, že veškeré tyto neverbální projevy se značně lišily těsně po revoluci v roce 1989, ale vlivem integrace se tyto markantní rozdíly velmi výrazně mění a připodobňují.

Z těchto výpovědí jasně vyplývá, že němečtí obchodní partneři kladou větší důraz na zevnějšek. Snaží se být uctiví a zaujmout obchodního partnera po všech stránkách, na tyto detaily Češi tak důsledně nedbají. Ostatní neverbální projevy jsou považovány za stejné v obou zemích.



### 3.1.2 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice neverbální komunikace

Výpovědi německých respondentů o neverbální komunikaci byly detailnější než v české části. D1 i D2 se shodují<sup>22</sup>, že v Německu již není zapotřebí toliko formální oblečení, kterým je oblek, ale čím dál častěji je upřednostňováno ležérní oblečení (záleží však i na pracovní pozici). D2 říká: *„Absolventi a mladí lidé nosí na pracovišti drahé obleky a hodinky, je to šokující a směšné, protože většinu pracovní doby jen sedí na své židli a v žádném případě takový formální styl není zapotřebí a není vyžadován.“* Dodává však, že v Čechách si všiml opaku: *„V Čechách jsem se setkal s ojedinělými případy špatné hygieny, jednou se mi dokonce stalo, že na přijímací pohovor přišel opilý člověk, to je velmi extrémní a rozdílné oproti Německu, tam by se toto nikdy nestalo.“*

D1 doplňuje svůj názor na rozdílné užívání neverbální komunikace v Německu: *„U nás je zvykem nosit obchodním partnerům malé dárky, s tím jsem se v Čechách moc neseťkal, což je škoda, protože lidé jsou pak vůči sobě vnímavější a více si daného člověka pamatují.“* Dále se vyjádřil k tělesnému kontaktu mezi obchodními partnery: *„V České republice se lidé od sebe více distancují, např. když se seznámím s novým obchodním partnerem, trvá mnohem déle, než začne komunikovat otevřeněji. V Německu jsou lidé více otevření. To samé se týká držení těla a očního kontaktu, Češi jsou více zdrženliví, ne příliš aktivní, což je Němcem hodnoceno jako nechut' ke spolupráci. Na základě zkušeností s českou povahou se snažím tuto bariéru prolomit, aby mohla být spolupráce uskutečněna.“*

Je vidět, že dotazovaní Němci odpovídají velice podobně jako čeští respondenti. Zatímco Češi na Němcích nevidí žádné rušivé elementy,

---

<sup>22</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 2. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

Němci jsou spíše kritičtí k českým neverbálním výrazům, odkrývají různé nedostatky a oproti Čechům nezmiňují žádné klady.

### 3.2 Prostředky verbální komunikace

Verbální komunikace používá specifický znakový systém (řeč a písmo), ten je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství lidí. Pro to, aby mohla komunikace mezi dvěma stranami probíhat bez jakýchkoliv potíží, nestačí, aby osoby znaly pouze významy jednotlivých slov. Je důležité, aby účastníci rozhovoru měli k jednotlivým slovům podobný vztah a aby dokázali stejně chápat i danou situaci sociálního styku.<sup>23</sup>

Vedle jazyka jsou součástí verbální komunikace také zvukové mimoslovní projevy člověka. Zabývá se jimi dokonce celý vědní obor - paralingvistika. Jedná se např. o opakování slov, vyplňování mezer mezi větami nejrůznějšími zvukovými či slovními neduhy. Používáním těchto aspektů je možné se dozvědět např. věk, rozpoložení (úzkost, radost) a některé rysy mluvčího (sebedůvěra, podceňování).<sup>24</sup>

Pro lidi ve vedoucích pozicích je zásadní zaznamenat sdělovanou informaci, ale zároveň také vnímat mimoslovní projevy, které o člověku mohou vydat důležité informace. Častěji se vyskytující paralingvistické jevy jsou negativního rázu a mohou vypovídat o stavu úzkosti, nejistoty či nízké jazykové kultuře mluvčího. Na tuto skutečnost musíme v česko-německé komunikaci nahlížet z naprosto jiné perspektivy. Tolerance, avšak i opatrnost v interpretaci a hodnotících soudech o druhém člověku, musí být výrazně vyšší.<sup>25</sup>

Doplnění konkrétními informacemi od vybraných zástupců české a německé obchodní sféry bude vloženo v kap. 5 *Jazykové kompetence*.

<sup>23</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 18.

<sup>24</sup> TIELICZKA, David. Neverbální komunikace: Paralingvistika, Proxémika, Kinesika [online]. [cit. 6.3.2013]. Dostupné z: [www.ksj.zcu.cz/zpravy/zprava15.doc](http://www.ksj.zcu.cz/zpravy/zprava15.doc).

<sup>25</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 18.

### 3.3 Rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací

Broszinsky-Schwabe ukazuje, že mezi projevy verbální a neverbální komunikace jsou značné rozdíly:<sup>26</sup>

- Jazykem je učiněna výpověď osob, kdežto neverbální komunikací sdělujeme emocionální stránku informace. Jazyk je jednoznačný, kdežto řeč těla může být vyložena více způsoby.
- Neverbální prvky jazyka jsou pouze tam, kde reflektují realitu (např. pokud rukama demonstrují tvar a velikost předmětu).
- Rozhovor má vždy jasný začátek a jasný konec. Oproti tomu neverbální projevy jsou vysílány tak dlouho, dokud se účastníci rozhovoru vnímají, i když jeden z nich ukazuje o komunikaci zjevný nezájem.
- Verbální komunikace je promyšlená, dopředu naplánovaná a je záměrně použita s jasným cílem. Neverbální projevy lze v určitých případech také použít plánovaně (např. mávání rukou na jinou osobu), ale jsou i signály, které ovládat nelze (např. pocení, červenání se nebo propuknutí v pláč).

Za jistých podmínek můžeme říci, že neverbálním projevům lze důvěřovat více než mluvenému slovu. Projevy jako např. váhání, rozpačitý výraz v obličeji, vyhýbání se očnímu kontaktu mohou znamenat nepravdu mluveného slova. Je třeba zmínit, že výzkum neverbálních projevů jedince je stále mladší disciplínou než zkoumání verbálních projevů.<sup>27</sup>

Otázkou je, zda v interkulturní komunikaci použití neverbálních projevů probíhá stejně jako mezi členy jedné kultury, nebo zda se kultura od kultury navzájem liší, a tím pádem každý národ danou neverbální informaci dekóduje jinak. Dalo by se říci, že obě varianty se zakládají

<sup>26</sup> BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 118.

<sup>27</sup> HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation - Grundlagen und Konzepte*. Vydání 3. Tübingen: A. Francke, 2010. Str. 81.

na pravdě. Již Charles Darwin v roce 1872 ve svém výzkumu zjistil, že jedinci s odlišným kulturním pozadím projevují emoce podobným způsobem, např. při vyjádření štěstí, smutku nebo zlosti. Tyto emoce charakterizoval jako vrozené chování jedinců, které získali během přirozeného biologického vývoje. Cílem emocionálního vyjádření je ukázat své duševní rozpoložení. Darwinova teorie se během zkoumání dalšími vědci potvrdila a doplnila např. o mimické vyjadřovací schopnosti.<sup>28</sup>

Dnes je však nesporné, že existují kulturně podmíněné rozdíly. Zděděné neverbální prostředky se v daných kulturách přirozeným vývojem konkretizují podle toho, jak, kdy a v jakém kontextu jsou používány. Tímto způsobem vznikají kulturní rozdíly, které v interkulturní komunikaci mohou vést k nesprávně pochopenému kontextu. To se týká např. gest, která mají široký význam.<sup>29</sup>

Použití verbální a neverbální komunikace v interkulturní komunikaci je velice rozmanité a mnoho znaků může být chápáno různými kulturami jinak. Pro správné pochopení a použití, zvláště při obchodních vztazích, je vhodné, aby byl člověk vnímavý a otevřený cizím kulturám a aby se aktivně zajímal o země, s nimiž chce např. v budoucnu obchodovat. Veškeré zkušenosti nabyté konfrontací s cizími kulturami a schopnost s nimi zacházet a využívat je ve svůj prospěch se nazývají interkulturní kompetence. Ty budou přiblíženy v následující kapitole, protože je zcela zřejmé, že jsou nedílnou součástí interkulturní komunikace.

---

<sup>28</sup> BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. Str. 119.

<sup>29</sup> *Ibid.*

## 4 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

V dnešním světě převládá konsensus o tom, že v posledním desetiletí potřebujeme v důsledku technologizace, mobility a globalizace nové schopnosti. Platí to pro široké spektrum osob, od studentů účastnících se výměnných pobytů až po vrcholné manažery mezinárodních firem. To je také důvodem, proč slovní spojení „interkulturní kompetence“ bývá běžným požadavkem např. v inzercích na volná pracovní místa či studijní stáže v cizině. U mladší generace, která se poměrně běžně účastní cest do zahraničí a školních výměnných pobytů se spolužáky a rodinami cizího původu, se většinou s touto kompetencí ukvapeně počítá. Je zřejmé, že je interkulturní kompetence nezbytná, ale povědomí o tom, co tento pojem znamená, je většinou jen velmi vágní.<sup>30</sup>

V psychologickém a pedagogickém smyslu znamená kompetence způsobilost vykonávat s využitím osvojených znalostí, dovedností a zkušeností v požadované kvalitě nějakou činnost, zpravidla profesní. Od tohoto obecného vyjádření kompetence se odvinula následující definice interkulturní kompetence: *„Interkulturní kompetence je způsobilost jedince realizovat s využitím osvojených znalostí o specifických národních/etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů.“*<sup>31</sup>

Chceme-li v několika větách shrnout ideální osobu „otevřenou“ mnoha kulturám, použijme srovnávací výzkum provedený u obchodníků, lidí pomáhajících v rozvojových zemích, inženýrů a vojáků: *„Výsledným profilem je jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě*

<sup>30</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 70-71.

<sup>31</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 46.

*reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou.*<sup>32</sup>

Pro zájemce, kteří si chtějí osvojit interkulturní kompetenci například kvůli své pracovní pozici, jsou nabízeny četné kurzy a tréninky, při nichž jsou účastníci školeni a připravováni pro získání interkulturní kompetence. Tu by mělo být možné získat také prostřednictvím školního vzdělávání, zejména při výuce cizích jazyků a multikulturní výchovy.<sup>33</sup>

Zásadním cílem interkulturních kurzů je naučit lidi v kulturně cizím prostředí úspěšně jednat a chovat se přitom adekvátně této cizí kultuře. Interkulturně kompetentní jedinec se naučí vnímat zvláštnosti hostující kultury, chápat je a přiměřeně se chovat, aniž se vzdá vlastní kulturní identity či přestane vnímat cíle svého pobytu v zahraničí. Pojem interkulturní kompetence zahrnuje všechny dílčí specifické aspekty a psychologické roviny, které jsou pro interkulturní chování klíčové.<sup>34</sup>

Vzniká však těžko řešitelný problém způsobu hodnocení účastníka vzhledem k otázce, jestli si v takovém kurzu osvojil interkulturní kompetence a do jaké míry. Stupeň a kvalita osvojení interkulturní kompetence se projeví až v praxi, při konkrétním interkulturním styku.<sup>35</sup>

K dobře zvládnuté interkulturní kompetenci patří neoddiskutovatelně i znalost přinejmenším jednoho cizího jazyka a k tomu je zapotřebí jazykových kompetencí. Těm bude věnována pozornost v následující kapitole.

---

<sup>32</sup> KEALEY, D. J., Ruben, B. D. Cross-Cultural Personnel Selection, Criteria, Issues, and Methods. In: LANDIS, Dan, BRISLIN, Richard W. *Handbook of Intercultural Training. Issues in Theory and Design*. New York: Pergamon, 1983. Str. 155-174. (český překlad dle: NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 71.)

<sup>33</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 47.

<sup>34</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 72.

<sup>35</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 47.

## 5 JAZYKOVÉ KOMPETENCE

Vzhledem k tématu předložené magisterské práce je přínosné krátké přiblížení jazykové situace na území České republiky a celé Evropské unie, abychom byli schopni posoudit kompetentnost a využití cizích jazyků v České republice. Zvláště obchodní komunikace se zahraničními partnery se bez cizích jazyků neobejde. Právě nedostatečná jazyková kompetence může být jednou z příčin neúspěšných obchodních vztahů.

Hlavním předpokladem úspěšné interkulturní komunikace je znalost jazyků, a to znalost jazyka vlastního, znalost jazyka partnera, nebo alespoň znalost jazyka třetího, dorozumívacího pro obě strany hovoru. Schopnost dorozumívat se patří v přírodě k základní výbavě všech živočichů. To, že se živočichové mezi sebou dorozumívají, dokládají různé odborné výzkumy, ale přesto v komunikaci něco postrádají, a to je právě jazyk. Krok k jeho získání je v evoluci považován za nejzásadnější.<sup>36</sup>

Primární vlastností jazyka je dorozumívání se. V domácím, ale i interkulturním prostředí se však může stát, že dojde k nedorozumění. V těchto případech se stává cílem jazyka též nedorozumění objasňovat. V mezilidské komunikaci, jak v rámci domácí kultury, tak mezi cizími kulturami, zastává jazyk nenahraditelnou roli. Nový a Schroll-Machl definují jazyk takto: „*Lidský jazyk je libovolný symbolický systém, který pojmenovává myšlenky, pocity, zkušenosti, události, lidi a jiné fenomény a který je řízen mnohovrstevnými pravidly, jež vyvinuli členové specifického jazykového společenství.*“<sup>37</sup>

Fonémická a grafická podoba dává jazyku pestrost. Hlásky a písemné symboly jsou součástí kulturní a etnické identity individua,

<sup>36</sup> HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation - Grundlagen und Konzepte*. Vydání 3. Tübingen: A. Francke, 2010. Str. 110.

<sup>37</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 78.

mohou způsobit silné emoce a zajišťují jedinci i v cizím prostředí pocit jistoty a bezpečí. Vzhledem ke snadnému osvojování jazyka v brzkém věku vývoje jedince si neuvědomujeme silný vliv jazyka na naši identitu. Ve chvíli konfrontace s jazykovým systémem jiné kultury jedinec poznává, do jaké míry je jeho vlastní utváření identity spojeno s pojmenováním předmětů, vztahů nebo pocitů.<sup>38</sup> Jazyk je ukazatelem kulturní reality; vnímání světa je vystavěno na jazykových zvyklostech skupiny. „*Vidíme, slyšíme i jiným způsobem vnímáme právě tak, jak vnímáme, protože jazykové zvyklosti naší komunity předurčují určitý výběr interpretace.*“<sup>39</sup>

Jazyk není pouze nástrojem k vyjádření myšlenek, ale jazyk myšlenky utváří. Gramatické struktury jazyka formují naše myšlenkové procesy a ty jsou v každé kultuře odlišné. Jazyk a kultura jsou tedy nedílnou součástí našeho systému myšlení a jazyk, kterým mluvíme, definuje podmínky, za kterých získáváme zkušenosti. To znamená, že pokud mluvíme jiným jazykem, vstupujeme do jiné reality, na tu se však díváme prostřednictvím schémat našeho vlastního systému myšlení, proto interpretujeme tuto realitu jinak.<sup>40</sup>

Vzhledem k vlastnímu schématu myšlení je logické, že náš vlastní jazyk ovlivňuje interpretaci vyjádření partnera. Je nezbytné si při komunikaci uvědomovat strukturní rozdíly mezi sebou a partnerem z jiné kultury a snažit se počkat s unáhleným hodnocením mluvčího do okamžiku, kdy bude možné si udělat komplexnější obrázek o jeho výpovědi. Především u geograficky vzdálených států se může velice snadno stát, že dojde k oboustrannému nepochopení vyřčené informace a k oboustrannému ukončení nebo omezení jakékoliv komunikace.

---

<sup>38</sup> THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, aj. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vydání 2. Göttingen: Hubert & Co., 2005. Str. 74.

<sup>39</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 79.

<sup>40</sup> THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, aj. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vydání 2. Göttingen: Hubert & Co., 2005. Str. 75.



## 5.1 Myšlenka společného světového jazyka a jazyková politika Evropské unie

Jak bylo již zmíněno, vlastností jazyka je schopnost dorozumívat se a objasňovat nedorozumění, ale také způsobování nedorozumění jak mezi stejnými kulturami, tak mezi kulturami jinými. Proto se kdysi zrodila idealistická myšlenka jediného jazyka, který by sloužil k dorozumění všech kultur. Historicky první zmínka o univerzálním jazyce sahá až do prvního století před Kristem. Také např. René Descartes dospěl k závěru, že používání mnoha jazyků je nelogické a mnohoznačné. Vzhledem k tomu, že odjakživa panovalo přesvědčení, že spolu lidé i navzdory jiným kulturám chtějí komunikovat, bylo od 17. století vytvořeno mnoho umělých jazyků, aby se lidé dorozuměli i přes kulturní a jazykové odlišnosti. Jedním z nejznámějších umělých jazyků je esperanto. Uvádí se, že jím mluví až dva miliony lidí na celém světě. Myšlenkou esperanta však nebylo nahradit primární jazyky mluvčích, ale vytvořit jazyk druhý, srozumitelný pro všechny. Tato myšlenka univerzálního jazyka se však nikdy nenaplnila a zůstala spíše fikcí nežli skutečností. V uplynulých desetiletích se pro komunikaci mezi kulturami užíval a stále se užívá jako dominantní anglický jazyk.<sup>41</sup>

Podle různých publikací se na celém světě vyskytuje tři až šest tisíc jazyků.<sup>42</sup> V Evropě se používá přibližně padesát z nich. Jak je vidět, lidstvo ve svém historickém vývoji došlo k značné jazykové různorodosti. Odborníci to vysvětlují tak, že z několika prajazyků se postupně, migrací obyvatelstva do jiných regionů, vyvíjely samostatné jazyky. Je zajímavé pozorovat, jak obsáhlé jsou populace lidí užívajících určitý jazyk. V tomto srovnání není důležitý počet lidí mluvících svým mateřským jazykem, ale celkový počet všech lidí, kteří ve světě určitý jazyk používají. Např.

---

<sup>41</sup> THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, aj. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vydání 2. Göttingen: Hubert & Co., 2005. Str. 77.

<sup>42</sup> Přesný počet jazyků je téměř nestanovitelný, jednak jsou stovky jazyků na pokraji vymizení, protože vymírají jejich mluvčí, celá řada jazyků je ještě nepopsána, a v neposlední řadě je lingvisty stále diskutována hranice mezi jednotlivými dialekty a jazyky.

angličtinou mluví rodilí mluvčí ve Spojených státech amerických, v Kanadě, ve Velké Británii nebo Austrálii, stejně tak ji ale používají značné skupiny obyvatel v Indii, Pákistánu, v afrických zemích aj. V následující tabulce Jan Průcha ukazuje populačně nejrozsáhlejší jazyky světa.<sup>43</sup>

<b>Jazyk</b>	<b>Počet mluvčích v milionech</b>
čínština	1052
angličtina	508
hindština	487
španělština	417
arabština	280
ruština	277
bengálština	211
portugalština	191
němčina	128
francouzština	128
japonština	126
indonéština	105

Výše uvedená čísla však nevystihují důležitost, jakou mají jednotlivé jazyky pro interkulturní komunikaci. Např. čínština je sice populačně nejrozsáhlejším jazykem světa, neboť Čína má přes miliardu obyvatel, ale z hlediska využitelnosti čínštiny v mezinárodním měřítku je méně významná než angličtina, španělština nebo francouzština. Kritériem důležitosti jazyka je fakt, jak mnoho se používá v mezinárodní komunikaci v oblasti obchodu, vědy, diplomacie, turismu a v jiných oblastech lidského snažení. Jazyky s nejvyšším stupněm využitelnosti v těchto odvětvích se nazývají *mezinárodní jazyky*. Jinak řečeno, jsou

<sup>43</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 70.

to jazyky, které se používají v interkulturní komunikaci obyvatel více zemí mimo těch, v nichž je daný jazyk mateřským jazykem obyvatel. Jen malé množství těchto jazyků se rozšířilo takovým způsobem, že se staly komunikačním nástrojem lidí z různých států, a dokonce i kontinentů. Takové jazyky se nazývají *lingua franca*. Mezi ně patří angličtina, v menší míře francouzština, němčina, ruština, španělština a další.<sup>44</sup>

Není pochyb o tom, že angličtina je celosvětový mezinárodní jazyk, je to *lingua franca*. David Crystal také mluví o angličtině jako o globálním jazyku, a to na základě tří kritérií:<sup>45</sup>

1. daný jazyk musí být mateřštinou pro velké množství osob v několika zemích;
2. daný jazyk musí být přijímán větším počtem zemí světa jako oficiální státní jazyk (i když zde není jazykem mateřským);
3. pokud se daný jazyk nestane oficiálním státním jazykem, může získat status prvního cizího jazyka.

Tyto podmínky jsou v případě anglického jazyka splněny, čímž se stává nejužívanějším jazykem světa. Podle průzkumů angličtinou mluví plynule přes 1,2 až 1,5 miliardy světové populace.<sup>46</sup>

Teorií, proč je angličtina vhodná pro to stát se světovým jazykem, existuje více. Dříve odborníci uváděli, že je angličtina ve srovnání s jinými jazyky vhodná pro svoji jednodušší gramatickou stavbu, pro menší počet koncovek a nerozlišování rodů. Následující teorie uváděla jako důvod světovosti jazyka velké množství děl významných autorů psaných v tomto jazyce. Ani jedna z těchto teorií již není aktuální. K získání takového statusu je dnes zapotřebí politická, ekonomická a vojenská převaha těch

---

<sup>44</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 73-74.

<sup>45</sup> CRYSTAL, David. *English as a global language*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1997. Str. 3.

<sup>46</sup> THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, aj. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vydání 2. Göttingen: Hubert & Co., 2005. Str. 77.

zemí, v kterých je daný jazyk mateřštinou. Tímto vedoucím národem z hlediska průmyslu, obchodu a politického vlivu byla na počátku 19. století Velká Británie. Ta se také postarala o rozšíření angličtiny do celé Evropy (především do států Evropské unie) a následně do celého světa. Během 20. století postavení angličtiny upevnily i Spojené státy americké.<sup>47</sup>

V Evropské unii je dvacet tři oficiálních úředních jazyků dle jednotlivých členských zemí.<sup>4849</sup> Je sice příjemné pro jednotlivé politiky, že jim překladatelé připraví materiály v rodné řeči, ale při osobní konfrontaci dvou politiků z odlišných zemí bez tlumočnicka je jediným východiskem komunikace jazyk schůdný pro oba dva. Jednací jazyky jsou proto zredukovány na francouzský a anglický jazyk. V komunikaci mezi různými kulturami zaujímá důležité postavení překlad a tlumočení do a z mateřského jazyka. Při interakci více kultur s různými komunikačními jazyky hledají účastníci komunikace společný jazyk – lingua franca, aby byla celá komunikace usnadněna. Obzvláště pak ve společenství Evropské unie, která blízce spolupracuje se svými sousedy, je zapotřebí mezinárodní jazyk, jenž je gramaticky přijatelný a jenž usnadní každodenní komunikaci. Tuto úlohu může angličtina velmi dobře přijmout.

Z výše uvedeného je zřejmé, že anglický jazyk plní roli univerzálního dorozumívacího jazyka. V následující kapitole budou přiblíženy výsledky výzkumu výuky cizích jazyků na středních školách v zemích Evropské unie, které prvenství anglického jazyka potvrzují. S ohledem na téma této diplomové práce ale bude velmi důležité, jak si ve srovnání s jasně dominující angličtinou stojí němčina.

---

<sup>47</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 81.

<sup>48</sup> *Úřední jazyky EU* [online]. [cit. 15.12.2012]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/languages/languages-of-europe/eu-languages\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/languages/languages-of-europe/eu-languages_cs.htm)

<sup>49</sup> Angličtina, bulharština, čeština, dánština, estonština, finština, francouzština, irština, italština, litevština, lotyšština, maďarština, maltština, němčina, nizozemština, polština, portugalština, rumunština, řečtina, slovenština, slovinština, španělština a švédština.

## 5.2 Výuka cizích jazyků ve státech Evropské unie

Bez ohledu na zavedení či nezavedení povinnosti výuky anglického jazyka jako prvního cizího jazyka převažuje ve většině zemí jako první cizí jazyk angličtina, pouze ve výjimečných případech je upřednostňován jiný jazyk. Je to zřejmé i z údajů shromážděných v komparativním dokumentu *Key Data on Teaching Languages at School in Europe (2012)*, z nichž uvedu výběr několika zemí.<sup>50</sup>

V tabulce jsou vyobrazeny cizí jazyky, které se učí žáci středních škol a gymnázií v evropských zemích, údaje jsou v procentech žáků.

Země	1. cizí jazyk	2. cizí jazyk	3. cizí jazyk
Irsko	Fr (60,6)	Něm (16,3)	Šp (11,4)
Belgie (vlámská)	Fr (90,4)	An (81,8)	Něm (28,4)
Dánsko	An (81,5)	Něm (28,1)	Šp (12)
Francie	An (97,8)	Šp (47,6)	Něm (15,3)
Rakousko	An (98,8)	Fr (20,6)	It (9,6)
Německo	An (61,9)	Fr (13,8)	Šp (9,5)
Portugalsko	An (46,9)	Fr (6,4)	Šp (5,1)
Itálie	An (96)	Fr (26,7)	Něm (7,3)
Lotyšsko	An (91,6)	Ru (44,6)	Něm (22,7)
Polsko	An (86,4)	Něm (57,5)	Ru (10,6)
Česká republika	An (84,6)	Něm (47,4)	Fr (7,5)
Maďarsko	An (66,4)	Něm (43,1)	Fr (4,7)
Rumunsko	An (94,2)	Fr (84,2)	Něm (7,7)
Lucembursko	Fr (84,7)	Něm (79,4)	An (70,9)

Pozn.: An = angličtina, Fr = francouzština, Něm = němčina, Šp = španělština, It = italština, Ru = ruština

<sup>50</sup> *Key data on Teaching Languages at School in Europe 2012* [online]. [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/143EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/143EN.pdf).

Z těchto dat je zřejmé, že ve státech Evropské unie se nejvíce žáků na středních školách a v gymnáziích jako první cizí jazyk učí angličtinu. Jen v nepatrném množství zemí je tomu jinak. V Irsku, Belgii (vlámská část) a Lucembursku je prvním jazykem francouzština. To je dáno různými důvody, např. v Irsku je angličtina jazykem domácím.

Jako druhý cizí jazyk je nejrozšířenější němčina, a to zejména ve skandinávských zemích (v tabulce jako příklad Dánsko) a v zemích střední Evropy. Ruština je vyučována většinou jako druhý nebo třetí cizí jazyk v pobaltských státech, v Polsku a Bulharsku. Španělština se uvádí jako druhý cizí jazyk např. ve Francii.<sup>51</sup>

Dále je naprosto patrné, že většina zemí Evropské unie opravdu dbá na výuku anglického jazyka, aby tak byla usnadněna interkulturní komunikace v různých odvětvích lidského působení. Angličtinu je tedy možné považovat za jazyk lingua franca na evropském území.

Z citovaných hodnot je při jejich vztažení na česko-německou komunikaci vidět, že v Německu je prvním cizím jazykem angličtina, druhým pak francouzština a třetím je španělština. V Čechách je na prvním místě také angličtina, na druhém místě němčina a na třetím místě je francouzština. I přes geografickou polohu a blízkost Čech k Německu (a k německy mluvícímu Rakousku), není preferován jazyk německý, nýbrž univerzální jazyk anglický. Svůj podíl na této situaci má jistě i vzdělávací systém, který v souladu s dobovou politikou ovlivňuje znalosti cizích jazyků v České republice nejvíce. Detailnějším vývojem výuky cizích jazyků v České republice se bude zabývat následující kapitola.

---

<sup>51</sup> *Key data on Teaching Languages at School in Europe 2012* [online]. [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/143EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/143EN.pdf).

### 5.3 Cizí jazyky v českém školství

V této kapitole bude srovnána výuka cizích jazyků na českých školách v různých časových obdobích s ohledem na přístup k anglickému a německému jazyku. Bude též patrné, jak se přistupovalo k anglickému a německému jazyku.

Průcha popisuje situaci výuky na českých školách v období od druhé světové války až do současnosti:<sup>52</sup>

- V období před 2. světovou válkou se na středních školách v Československu vyučovala latina a řečtina, z živých jazyků to pak byla němčina a francouzština, zřídka se vyučovala angličtina. Po konci války došlo k velkým změnám, které se týkaly i školních osnov. Školský zákon z roku 1948 zavedl povinně jako cizí jazyk ruštinu na všech typech československých škol. Druhý cizí jazyk bylo možno studovat až na gymnáziích nebo jiných středních školách. V praxi to vypadalo tak, že se žáci na většině středních odborných učilišť kromě ruského jazyka s žádným jiným cizím jazykem nesetkávali. Tato situace v Československu přetrvala až do roku 1989, což mělo velice nepříznivý vliv na znalost jakýchkoliv dalších cizích jazyků na našem území.
- Od roku 1990 byla opět možná svobodná volba cizího jazyka na všech školách včetně základních. Žáci si mohli vybírat jeden z cizích jazyků, které se budou učit od 5. do 9. ročníku základní školy. Na výběr byla němčina, angličtina, francouzština, ruština a španělština. Na středních školách pak mohli dále pokračovat v pokročilejším stupni výuky nebo si mohli zapsat druhý cizí jazyk. V těchto letech krátce po revoluci vznikla velká poptávka po německém jazyce, protože byl atraktivní převážně z důvodu geografické blízkosti Německa.

---

<sup>52</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 110-112.

- Po revoluci v roce 1989 však došlo k obtížné situaci, vzhledem k dřívější povinnosti výuky ruštiny bylo hodně vyučujících ruštiny, ale velký nedostatek kvalifikovaných vyučujících jiných cizích jazyků. Vzrostla poptávka po angličtině a němčině, ale byl velký nedostatek aprobovaných vyučujících, což mělo vliv i na kvalitu výuky cizích jazyků. Během let se začal objevovat trend, kdy stále větší počet žáků základních škol preferoval angličtinu jako první cizí jazyk. Původně převažující němčina se tak dostala až na druhé místo po angličtině. Stejný vývoj proběhl i na středních školách, kde se do větší obliby dostala angličtina před němčinou.
- Obecný model výuky cizích jazyků v současnosti vypadá následovně. Všichni žáci mají za povinnost zvolit si cizí jazyk ve věku 8 let. Ve věku 13 nebo 14 let si mohou žáci zvolit druhý cizí jazyk a školní zařízení mají za povinnost tento druhý jazyk nabízet žákům odpovídajícího věku.<sup>53</sup> Tento druhý jazyk se stává povinným pro žáky ve věku 15 let ve všeobecném vzdělání. Povinnost trvá do věku 19 let.<sup>54</sup>

Vývoj výuky cizích jazyků v České republice byl dlouhá léta poměrně vyhraněný. V období První republiky se na školách vyučoval především německý a francouzský jazyk. Po druhé světové válce ovládl Československo z politických důvodů ruský jazyk. Po revoluci se navrací opět německý jazyk, ale vzhledem k silné integraci, míchání kultur a možnosti obchodovat nejen se sousedním Německem se do obliby dostává stále více jazyk anglický.

V následující kapitole bude hlouběji popsán vývoj a úroveň znalosti cizích jazyků v české společnosti, který bude demonstrován na výsledcích výzkumu agentury CzechInvest.

---

<sup>53</sup> Podpora a rozvoj výuky cizích jazyků [online]. [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Podpora-a-rozvoj-vyuky-cizich-jazyku>

<sup>54</sup> *Key data on Teaching Languages at School in Europe 2012* [online]. [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/143EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/143EN.pdf). Str. 146.



## 5.4 Cizí jazyky v české společnosti

Jedním ze základních pilířů vzdělanosti každého národa je jazyková vybavenost obyvatelstva. V tomto ohledu patřili Češi vždy ke vzdělaným národům, protože před 2. světovou válkou byla úroveň němčiny na velmi vysoké úrovni. Německy byli schopni komunikovat nejen vysocí úředníci, ale i obyčejní lidé, obchodníci či dělníci. Znalost němčiny byla hlavně důsledkem toho, že české země patřily do roku 1918 k Rakousko-uherské monarchii, kde byla němčina stěžejním dorozumívacím jazykem. Dalším důvodem dobré znalosti němčiny byla početná menšina Němců žijící v Československé republice před druhou světovou válkou.<sup>55</sup>

Období socialismu (1948-1989) by se dalo nazvat „obdobím útlumu“ pro rozvoj cizích jazyků s výjimkou ruského. Tehdejší režim prosazoval pouze výuku ruštiny, která byla preferována ve školách i jiných oblastech veřejného života. Češi se však od učení se dalším cizím jazykům nenechali odradit; o tom svědčí velké počty žáků ve školách s rozšířenou výukou cizích jazyků, stejně tak řady dospělých, kteří navštěvovali státní jazykové školy či soukromé učitele. Částečně vítán byl německý jazyk vzhledem k „přátelství“ s Německou demokratickou republikou. V mnoha vědeckých pracovních oborech pak bylo nutností naučit se anglický a německý jazyk z důvodu pochopení pracovních materiálů a odborné literatury.<sup>56</sup>

Po roce 1989 nastal v České republice velký rozvoj výuky cizích jazyků, zajímavým fenoménem bylo naopak naprosté odmítnutí jazyka ruského, kdy se ze dne na den přestal vyučovat a byl skoro tabuizován. Trvalo 10 let, než se zase ruština vrátila do nabídky právě zmíněných jazykových škol. Ochladly emoce a celá řada obchodníků si uvědomila, že Rusko je mocný obchodní partner. V současné době je celkovým

---

<sup>55</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 120.

<sup>56</sup> *Ibid.*

výsledkem větší rozšířenost znalosti cizích jazyků v české populaci, a tím i zlepšení procesů interkulturní komunikace (při vědomí toho, že pouze jazykové kompetence však k úspěšné interkulturní komunikaci nestačí).

K vyhodnocení údajů o jazykových znalostech Čechů poslouží výzkum agentury CzechInvest z roku 2008, která si od firmy AUGUR Consulting nechala zpracovat výzkum znalosti cizích jazyků v ČR na reprezentačním vzorku 2388 dotazovaných ve věku 18 až 59 let. Podle údajů z tohoto výzkumu ovládá alespoň jeden cizí jazyk 87,7% obyvatel, ke znalosti dvou cizích jazyků se hlásí 28,4% obyvatel. Co se týká konkrétních jazyků, pak Češi uvedli na prvním místě znalost slovenštiny 72,2%, angličtiny 61,3%, němčiny 48,4% a ruštiny 42,6%. Žádný cizí jazyk neovládá 6,4% obyvatel ve věku 18-29 let a 18,6% obyvatel ve věku 50-59 let. Znalost angličtiny stoupla od roku 2002 do roku 2008 o 15%, kdežto znalost němčiny v tomto období naopak poklesla.<sup>57</sup>

V následujících dvou podkapitolách jsou shrnuty názory oslovených zástupců obchodní sféry na úroveň a potřebnost znalosti cizích jazyků při česko-německé obchodní komunikaci.

## **5.5 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice jazykové kompetence**

Jak vyplynulo z odpovědí<sup>58</sup> českých zástupců obchodní sféry, probíhá v oslovených českých podnicích komunikace s německým partnerem denně, většinou na úrovni emailové komunikace a telefonátů, zhruba jednou měsíčně se uskutečňují osobní setkání. Všichni oslovení zástupci českých firem se shodují, že znalost německého jazyka je velikou výhodou při komunikaci s Němci, i když anglický jazyk německých partnerů je na velmi dobré úrovni, a tudíž ke komunikaci postačuje. Všichni oslovení respondenti potvrdili, že buď sami vládnou

---

<sup>57</sup> CzechInvest. *Průzkum: Devět z deseti Čechů mluví cizím jazykem* [online]. [cit. 13.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/pruzkum-devet-z-deseti-cechu-mluvi-cizim-jazykem>

<sup>58</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 1. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

německým jazykem, nebo mají ve firmě pracovníka, který jazyk ovládá a má komunikaci na starosti.

CZ3 dodává, že pokud je sdělení předáváno anglickým jazykem, je to velkým handicapem v obchodní komunikaci, protože unikají nepatrné detailní informace, které jsou důležité pro rozvoj obchodních vztahů. CZ4 říká, že pokud se osobní jednání týká technických nebo odborných výrazů, sjednává si tlumočníka, což sice umožní porozumění obou stran, ale jednání je strohé a partneři si na tomto základě nemusí porozumět jako osobnosti.

CZ5 tuto problematiku obohacuje zjištěním, že němečtí partneři používají mnohem věcnější výrazy, aby zefektivnili jednání. CZ2 si všiml jiného druhu přivítání, než je zažitý u českých partnerů. Např. německý partner řekne: „Einen wunderschönen guten Tag. (Přibližně: Překrásný dobrý den.<sup>59</sup>)“ Při loučení používá výraz „Schöne Zeit. (Přibližně: Hezký nadcházející čas.<sup>60</sup>)“ Tyto výrazy dotvářejí příjemnou atmosféru, kterou respondent vnímá při komunikaci s německým partnerem.

CZ/D, který má bohaté zkušenosti jak z české, tak z německé strany dodává, že znalosti němčiny velice ubývá a je čím dál tím horší, což je velká škoda, protože němečtí partneři si cení, pokud jejich obchodní partner mluví německy. Schůzka je tím značně ovlivněna a probíhá v jiném duchu.

---

<sup>59</sup> Přeložil autor práce.

<sup>60</sup> *Ibid.*

## 5.6 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice jazykové kompetence<sup>61</sup>

Ani jeden německý zástupce nehovoří česky a ke komunikaci s českými partnery používá německý nebo anglický jazyk. Komunikace probíhá každý den na osobní úrovni. Oba připouštějí, že neznalost českého jazyka je pro ně velkým handicapem, obzvláště při odborné komunikaci. Např. respondent D2 uvádí: *„Pokud jsou probírána složitá témata s týmem českých partnerů, přemění se komunikace většiny z nich na český jazyk, a je pak těžké je přimět k tomu, aby se přeorientovali zpět na německý nebo anglický jazyk. Pravidlem je, že z interkulturní pracovní skupiny jsou vyčleněni ti, kteří neovládají jazyk většiny.“* Dále potvrzuje problém z kap. 5.3 *Cizí jazyky v českém školství*, že stále větší množství absolventů středních a vysokých škol neovládá němčinu, proto je role angličtiny stále větší. Příčinu je možné hledat ve stále se rozrůstající integraci, která není jen mezi příhraničními oblastmi, ale je celosvětová.

Ke správně zvládnuté interkulturní komunikaci patří také následující obsáhlá kapitola a její podkapitoly. Budou se zabývat kulturními dimenzemi a standardy, které jsou pro obchodní komunikaci obzvláště důležité.

---

<sup>61</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 1. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

## 6 KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY – VYMEZENÍ POJMŮ

Jak bylo již zmíněno v kapitole 4 *Interkulturní kompetence*, při interkulturní komunikaci je respektování kulturních specifičností partnerů klíčové. O těch musí být informován každý, kdo chce např. v dané zemi úspěšně obchodovat. V této práci se zabývám českými a německými specifiky, která souvisejí s česko-německými obchodními vztahy.

Jednotlivé národní kultury mají své specifické odlišnosti. Společenské vědy (např. sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie apod.) neustále hledají kritéria, podle kterých by tyto odlišnosti bylo možné přehledně a srozumitelně postihnout.<sup>62</sup> Nejedná se však o takové rozdíly, které zajímají především turisty, ale o rozdílnosti, které významným způsobem modifikují interpersonální percepci a komunikaci a které mohou zásadně ovlivnit vzájemné chápání a porozumění mezi lidmi. Tato modifikace pak může pozitivně podporovat, či negativně limitovat společné výsledky v pracovním procesu či podnikání.<sup>63</sup>

Velkou roli hrají tyto informace v prostředí, kde je nutná mezinárodní spolupráce. V literatuře je možné se setkat s mnoha přístupy k výzkumu kulturních dimenzí, které mají obdobná východiska, ale různou míru zachycení konkrétnosti chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur.<sup>64</sup>

Zatímco kulturní dimenze jsou variabilními vlastnostmi, které má určitý národ, kulturní standardy jsou konkrétními sociálními normami, jež každý příslušník etnika používá a respektuje. V následující kapitole bude zpracován základní přístup v oblasti kulturní dimenze podle Hofstedeho

<sup>62</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis, 2001. Str. 19.

<sup>63</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 22-23.

<sup>64</sup> *Ibid.*

se zmínkou o Trompenaarsovi. Kulturní standardy budou vysvětleny podle Thomase.

## **6.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho**

Kulturní dimenze v podání Geerta Hofstedeho<sup>65</sup> rozlišují nejzákladnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí. Tím je také silně ovlivněna pracovní činnost a management. Kulturní dimenze tohoto autora jsou proto silně spojovány s interkulturním managementem. Jedná se o tyto kulturní dimenze<sup>66</sup>:

### **6.1.1 Velká / malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě**

Jde o míru tolerance vůči nejistým, neznámým a nevypočitatelným situacím, a o to, od jakého okamžiku se členové různých skupin v dané společnosti cítí být těmito situacemi ohroženi. Při velké snaze vyhnout se rizikům a nejistotám je pro členy této společnosti důležité naplánovat veškeré postupy, normy a pravidla tak podrobně, aby riziko selhání bylo co nejmenší. Typickým představitelem této dimenze je podle Hofstedeho německá kultura, opačný směr zastávají především kultury jižní Ameriky.<sup>67</sup>

### **6.1.2 Vzdálenost mocenských pozic**

Jedná se o rozsah společenské tolerance nerovného rozdělení vlivu v organizaci, který je subjektivně vnímán a akceptován. V zemích, kde je akceptováno vysoké rozpětí moci, je běžný autoritářský, hierarchizovaný model vedení. Pracovníci tam striktně poslouchají příkazy svých nadřízených. V zemích, kde je rozpětí moci nízké, mají pracovníci mnohem rovnější postavení ke svým nadřízeným, často jsou tázáni na svůj názor a podílejí se na rozhodnutích. Podle empirických

---

<sup>65</sup> Pokud mluvíme o kulturních dimenzích podle Hofstedeho (ustálený obrat), máme na mysli autory: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede a Michael Minkov.

<sup>66</sup> HOFSTEDÉ, Geert, HOFSTEDÉ, Gert J., MINKOV, Mihail. *Cultures and Organizations, software of the mind; international cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 2010. Str. 53.

<sup>67</sup> *Ibid.*, str. 188.

výzkumů v Evropě lze považovat českou kulturu za značně hierarchizovanou, zatímco německá kultura je hierarchizovaná podstatně méně.<sup>68</sup>

### 6.1.3 Míra individualismu / kolektivismu

Kolektivismus je typický pro kultury, jejichž členové jsou od narození silně integrováni do různých sociálních skupin. Členství v sociální skupině jedinci zajišťuje sociální ochranu a zároveň ho ovlivňuje v jeho rozhodnutích. Mezi tyto kultury lze zařadit asijské země, z evropských pak Španělsko či Francii.

Individualistické kultury dbají na jednotlivce, osobní svobodu, nezávislost a vlastní odpovědnost. Sociální skupiny pro tyto jedince sehrávají až druhotnou úlohu. Typickým příkladem individualistické kultury jsou Spojené státy americké a v Evropě je to kultura německá. Česká kultura leží uprostřed tohoto rozdělení.<sup>69</sup>

### 6.1.4 Hodnoty maskulinní / femininní

V případě maskulinní společnosti jsou role žen a mužů jasným způsobem diferencovány. V tomto případě se od mužů očekává silné prosazování vlastních názorů, vytrvalost, výkonnost, touha po materiálních hodnotách a úspěchu. V případě žen se očekává solidarita, mírnější vystupování než u muže a péče o rodinu a kulturnost života. Ve femininní společnosti dochází k překrývání rolí, od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, vyšší sociální cítění na úkor výkonu a vyšší orientovanost na kvalitu životního prostředí. Není však nutné, aby nositelem maskulinních hodnot byli právě jen muži a nositelem femininních hodnot právě jen ženy. Důležité je spíše celkové prosazování daných hodnot ve společnosti. Jako příklad maskulinní společnosti

---

<sup>68</sup> HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert J., MINKOV, Mihail. *Cultures and Organizations, software of the mind; international cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 2010. Str. 60-61.

<sup>69</sup> *Ibid.*, str. 90.

se uvádějí Spojené státy americké a Německo, za příkladně femininní společnost jsou považovány skandinávské země.<sup>70</sup>

Česká republika byla značně ovlivněna komunistickým režimem, kdy nositelem úspěchu a rodinného rozpočtu byl z větší části muž a žena byla osoba umírněná s vyšším sociálním cítěním, jejímž úkolem byla hlavně péče o domácnost a výchovu dětí. V dnešní době se situace zčásti vyrovnává především vlivem evropské integrace, přesto by se dalo říci, že maskulinní hodnoty převyšují nad těmi femininními.

### 6.1.5 Orientace krátkodobá / dlouhodobá

Krátkodobě orientovaná společnost se zabývá především současností a minulostí a zajímají ji činnosti spojené s těmito časovými úseky. V sociální oblasti jde o respektování tradic a o činnosti, které přinášejí aktuálně či jen krátkodobě nějaký efekt. Opačně je tomu v dlouhodobě orientovaných společnostech, kde se dbá na činnosti, které přinesou výsledky v dlouhém časovém horizontu. Krátkodobě orientovány jsou země evropské, kdežto země asijské jsou orientovány dlouhodobě.<sup>71</sup>

Kromě tohoto pojetí se objevují i jiné pohledy. Trompenaars analyzuje kulturní rozdíly hlouběji a přesněji se pokouší analyzovat dimenze, které mají vliv na uvažování a sociální chování jednotlivých kultur. O kultuře mluví jako o sdíleném systému významů, který automaticky řeší často se opakující problémy lidstva. Ty jsou pak rozděleny do třech kategorií: vztah k lidem, vztah k času a vztah k přírodě.<sup>72</sup> V rámci tohoto rozdělení pak autor rozlišuje sedm elementárních kulturních dimenzí.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert J., MINKOV, Mihail. *Cultures and Organizations, software of the mind; international cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 2010. Str. 138.

<sup>71</sup> *Ibid.*, str. 260.

<sup>72</sup> TROMPENAARS, Fons. *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ, 1993. Str. 39.

<sup>73</sup> **Vztah k lidem** (1. universalismus versus partikularismus, 2. kolektivismus versus individualismus, 3. neutrální versus emocionální, 4. difúzní versus specifický, 5. úspěch versus



## 6.2 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Na rozdíl od kulturních dimenzí, které jsou definovány jako určité škály, na nichž se nachází jednotlivé kultury, jsou kulturní standardy pojaté jinak a mají i odlišnou vypovídací hodnotu. Tyto kulturní standardy tvoří konkrétní sociální normy, které jsou členy národních skupin používány a závazně respektovány. Dotýkají se velmi širokého spektra myšlenek, významným způsobem ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a chování mezi lidmi.<sup>74</sup>

Kulturní standard popisuje stěžejní vlastnosti jedné kultury a je definován takto: *„Pod pojmem kulturní standardy se rozumí všechny druhy vnímání, myšlení a jednání, na které je nahlíženo od většiny členů určité skupiny osobně a od ostatních normálně, samozřejmě, typicky a závazně. Vlastní a cizí chování je posuzováno a regulováno na základě těchto kulturních standardů.“*<sup>75</sup>

Podle těchto standardů se měří, co je v dané kultuře bráno za normální, typické, obvyklé a do určité míry akceptovatelné. Zároveň dokážou zhodnotit akceptovatelnou míru tolerance vůči jiným standardům. Kulturní standardy jsou naprosto přirozenou součástí každé osobnosti, což je výsledkem socializace. Zřetelně se projeví většinou až při mezinárodní spolupráci s příslušníkem jiné kultury. Kulturní standardy nelze považovat za univerzální škálu, ale konkrétní porovnávané kultury jsou interpretovány výhradně v jejich rámci.<sup>76</sup>

---

přisuzování), **vztah k času** (6. následný versus souběžný), **vztah k přírodě** (7. vnitřní orientace versus vnější orientace).

<sup>74</sup> THOMAS, Alexander, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie, 1995. Str. 11.

<sup>75</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. Str. 87.

<sup>76</sup> THOMAS, Alexander, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie, 1995. Str. 12.

Kulturní standardy reprezentují metodické nástroje, které nejpřesněji odhalují a charakterizují specifické způsoby uvažování, sociálního chování a pracovních návyků příslušníků diverzních kultur.<sup>77</sup>

Jakkoliv je rozvrstvení kulturních standardů významné a užitečné, neobešlo se bez pochybností ze strany vědců. Nejvíce kritizovaný nedostatek spočívá ve zjednodušování složitých sociálních a kulturních skutečností. To je zároveň i největším přínosem kulturních standardů. Obecně však toto zjednodušování zkresluje a zobecňuje kulturní reality, které pak vedou ke stereotypizaci a předsudkům. Ty velice často ovlivňují pohled na cizí kulturu a cizince.<sup>78</sup> Kulturní standardy svým způsobem nechávají vzniknout stereotypy tam, kde doposud nebyly, a naopak potvrzují ty stereotypy, u kterých je už dlouhá léta patrná snaha o vyvrácení a překonání.

Na druhou stranu v průběhu vzájemného působení dvou rozdílných národů mohou vznikat nové formy kultur, které nejsou totožné s kulturními standardy ani jedné z participujících stran. Jedná se o nové formy společného setkávání, sdělování myšlenek, kooperace, řešení konfliktů apod., ty jsou pak v nových situacích testovány a používány k oboustranné spokojenosti. Je to specifický druh nové společné kultury.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> THOMAS, Alexander, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie, 1995. Str. 12.

<sup>78</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 31.

<sup>79</sup> THOMAS, Alexander, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie, 1995. Str. 15.

Nový poukazuje na skutečnost existence faktorů, které kulturní standardy sice neobsahují, ale významně interkulturní komunikaci ovlivňují. Jsou to:<sup>80</sup>

- *„doba trvání komunikace,*
- *intenzita komunikace,*
- *dobrovolnost vzájemného kontaktu,*
- *příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř jejich vlastní kultury (sociální status, úroveň vzdělání, profese, podniková kultura),*
- *cílové představy partnerů a jejich kompatibilita,*
- *dosavadní zkušenosti z kontaktu obou kultur,*
- *individuální postavení v organizaci, kterou každý z partnerů reprezentuje,*
- *stupeň potencionální konkurence obou partnerů,*
- *sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje,*
- *osobnostní charakteristiky.“*

V této kapitole byly vymezeny pojmy kulturní dimenze a kulturní standardy v obecné rovině. Vzhledem k zaměření této diplomové práce budou v následující kapitole kulturní standardy konkretizovány na příkladu českém a německém.

---

<sup>80</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 31-32.

## 7 ČESKÉ A NĚMECKÉ KULTURNÍ STANDARDY

V této kapitole bude pojednáno o konkrétních českých a německých kulturních standardech, které byly zjištěny na základě empirického výzkumu Nového a Schroll-Machl. Kulturní standardy se týkají komunikace lidí v různých situacích lidského konání. Zde bude důležité ukázat rozdílnost, nebo naopak totožnost chování při obchodování českých a německých obchodních partnerů.

### 7.1 České kulturní standardy se zvláštním zřetelem k obchodní komunikaci

Na základě rozsáhlého empirického výzkumu obchodní komunikace Nového a Schroll-Machl mohly být definovány následující české kulturní standardy:

#### 7.1.1 Orientace na vztahy

Tento kulturní standard vyjadřuje tu skutečnost, že Češi při vzájemné komunikaci dávají přednost vztahovému hledisku před hlediskem věcným. To znamená, že při hovoru se Čech soustředí více na rovinu vztahu mezi ním a partnerem z cizí kultury, snaží se vytvořit příjemnou atmosféru a tolik se nesoustředí na věcný obsah jednání. Věcná rovina bývá až na druhém místě. Pro Čecha jsou důležité osobní vztahy s komunikovanou osobou, cení si náklonnosti druhých, tím se však stává sám velice zranitelným.<sup>81</sup>

#### 7.1.2 Podceňování struktur / improvizace / schopnosti

Češi nemají rádi struktury a velice rádi improvizují. Říkají o sobě, že mají tyto charakteristické vlastnosti: flexibilitu, pružnost, vynalézavost a přizpůsobivost. Těchto vlastností si Češi velice váží, dokážou je též ocenit u svých partnerů.<sup>82</sup> Naopak Němec potřebuje mít plán, který mu

<sup>81</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 190.

<sup>82</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 40.

pomáhá v plánování a organizování. To považuje Čech za osobní omezení, kdežto improvizace je pro něj spojená s pocitem svobody a suverenity. Kdo se drží plánů a struktur, je považován za hlupáka, který sám nepřemýšlí, naopak inteligentní člověk se dokáže obejít bez pravidel či je šikovně obejde.<sup>83</sup>

### 7.1.3 Simultánnost

Tato vlastnost znamená, že Češi s oblibou dělají více věcí najednou a nekoncentrují se pouze na jednu záležitost. Střídají několik činností paralelně a priority důležitosti mění podle svého subjektivního uvážení. Simultánnost se velice dobře doplňuje právě s improvizacími schopnostmi.<sup>84</sup>

### 7.1.4 Kontrola orientovaná na lidi

Zde je popisována skutečnost, že němečtí občané dodržují pravidla a zákony, kdežto Češi mají tendenci proti pravidlům hřešit, aby tím udrželi osobní závazky a vzájemné vztahy s partnerem. Německý model je velmi silně orientován na pravidla a dodržování veškerých zákonů a nařízení, bez ohledu na osobní vztahy s mluvčím. Češi mají na prvním místě lidské vztahy a dobrý pocit, který z toho plyne. Upřednostňují přátelství před abstraktními pravidly.<sup>85</sup>

### 7.1.5 Prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života

Češi se řadí do tzv. *difuzní kultury*. To znamená, že u Čechů dochází velmi často k prolínání osobnostních aspektů např. *emocionálnost – racionálnost*. Stejně tak se často prolínají i oblasti jejich života *práce – soukromí* nebo *formální – neformální struktury*. Všechny vlastnosti, situace, role a osobní aspekty se vzájemně prolínají, jsou

<sup>83</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 77-78.

<sup>84</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 53.

<sup>85</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 192.

komplexním souhrnem informací, podle kterých se dá posoudit spolehlivost, upřímnost a pravý sociální, ale i pracovní charakter.<sup>86</sup>

### 7.1.6 Vyhýbání se konfliktům

Důležitou součástí komunikace Čechů a Němců je zacházení s konflikty a jejich odlišný způsob řešení. Češi se neumějí pouštět do silných diskuzí, mají problém otevřeně popisovat své problémy, a proto se snaží těchto hovorů v mnoha případech vyvarovat. Obecně se snaží konfliktním situacím předcházet nebo se jim vyhybat, než aby se jich zúčastňovali. V případě konfliktu se často předstírá, že žádný konflikt neexistuje nebo se aktéři pokusí konflikt „zamaskovat“ příjemným vystupováním a vytvořením pozitivního prostředí.<sup>87</sup> Zde je vidět návaznost na kulturní standard vztahové orientace probírané v kap. 7.1.1 *Orientace na vztahy*. Jasně se ukazuje, že je důležitější přátelské prostředí před konfliktem, tedy věcnou stránkou rozhovoru.

### 7.1.7 Kolísavá sebejistota

Sebevědomí a sebejistota je u Čechů velice nestálá a kolísavá. Na jedné straně se Češi podceňují a působí skromně, na straně druhé umí vše přehánět a přeceňovat se. Někdy se stává, že působí dokonce poníženě, v jiných případech umí dát najevo, že mají nad protivníkem jasnou převahu. Češi mají buď sebevědomí přehnané, nebo naopak velice nízké, většinou však neumí odhadnout to zdravé sebevědomí.<sup>88</sup>

Jak lze poznat z českých kulturních standardů, jsou Češi velmi vázaní na vztahy a raději poruší čas od času nějaké pravidlo, než aby zabředli do konfliktu nebo dokonce ohrozili přátelský vztah. K tomu se váže další standard, že Češi v komunikaci nerozlišují, zda jsou v pracovním, nebo soukromém prostředí. Struktury a plánování nejsou

<sup>86</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 86.

<sup>87</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 89-92.

<sup>88</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 122.

jejich silnou stránkou, zato excelentně dokážou improvizovat v případech, kdy musí řešit nečekanou krizovou situaci. Zároveň pro ně není problém zvládat více úkonů najednou, což však vyvolává otázku, zda jsou tyto úkony provedeny se stoprocentní pečlivostí.

## 7.2 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice českých kulturních standardů

Názory respondentů<sup>89</sup> strukturují podle jednotlivých kulturních standardů zvlášť, aby byly výpovědi srozumitelnější.

- **Orientace na vztahy:** Tento kulturní standard vyjadřující českou povahu upřednostňování vztahů a příjemné atmosféry před věcnou stránkou jednání byl potvrzen každým respondentem. CZ4 dodává, že sice musí konstatovat pravdivost výroku, upřednostňuje však raději německý model věcnosti, který mu připadá mnohem profesionálnější a vede k vyššímu výkonu.
- **Podceňování struktur/improvizační schopnosti:** CZ3 k tomuto tématu říká: *„Češi neuznávají žádné struktury, co si řekneme na poradě v pondělí, to ve čtvrtek porušujeme a v pátek před poradou rychle doháníme to, co jsme přes týden nestihli. Improvizování v Čechách funguje, bohužel v tom zmatku musím rozhodovat i o věcech mimo mou kompetenci, čímž se vystavuji riziku.“* CZ4 dodává, že pokud je firma velká a silně se tam improvizuje, nelze v žádném případě mluvit o kladné vlastnosti, jde spíše o neprofesionální přístup.
- **Simultánnost:** Většina respondentů si je vědoma spojování několika úloh dohromady a toho, že často řeší několik věcí najednou. CZ4 upozorňuje na to, že je to běžný nešvar v českých firmách, sám se ho také často dopouští, ale bere to jako velkou chybu a snaží se jí vyvarovat.

---

<sup>89</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 3. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

- **Kontrola orientovaná na lidi:** Tento kulturní standard, tedy upřednostňování osobních vztahů před striktním dodržováním pravidel, byl bez bližších specifikací potvrzen u všech dotázaných.
- **Prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života:** Tento kulturní standard, vztažen hlavně na směřování osobní a pracovní roviny, potvrdili všichni dotazovaní respondenti, zajímavý poznatek dodává CZ4: *„Bohužel to neodděluji, v České republice je podnikání bráno za určitý závazek na celý život, podnikatelé pracují i o víkendech, to často požadují i po svých zaměstnancích. Je to velká chyba ve srovnání s Němci, ti tyto dvě sféry striktně oddělují a ve volném čase se věnují pouze zábavě a rodině.“* Další názor poznamenal CZ5: *„Nechráníme si své soukromí tolik jako Němci.“* Neoddělování těchto dvou sfér snižuje výkonnost v zaměstnání, to potvrzuje CZ3: *„Po víkendu si obvykle v pracovní době povídáme zážitky z víkendu, čímž ztratíme několik hodin, které bychom měli věnovat práci. To se v Německu stát rozhodně nemůže, tam jakmile pracovník přijde do práce, tak ihned pracuje a nevěnuje se soukromým záležitostem.“*
- **Vyhýbání se konfliktům:** Všichni respondenti potvrdili tento kulturní standard, typický příklad vyhýbání se konfliktu uvádí CZ2: *„Často se nám stává, že náš obchodník, který dluží peníze, přestane komunikovat, aby nemusel vysvětlovat, proč stále nezaplatil. Jakmile má zaplaceno, dělá, jakoby se nic nestalo.“* CZ5 doplňuje tyto informace: *„Bohužel je pravda, že se Češi vyhýbají konfliktům, což je chyba a problém, protože konfliktem se ujasní problém a vymezí se manévrovací prostor obou zúčastněných. To přispívá k rychlému vyřešení konfliktní situace.“*
- **Kolísavá sebejistota:** V hodnocení tohoto kulturního standardu byli respondenti velice zdrženliví a vlastně se rozpakovali nad oběma variantami. Většina připustila, že je to velice subjektivní hledisko a nebyl uveden žádný konkrétní případ nebo zajímavost.



### 7.3 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice českých kulturních standardů

Tato kapitola shrnuje názory německých respondentů na problematiku českých kulturních standardů.<sup>90</sup>

- **Orientace na vztahy:** Respondent D1 bere tuto vlastnost velmi pozitivně, říká, že Češi jsou přátelští a v nouzi rádi pomohou, i když se tím sami vystaví např. trestu či pokutě. Stejně tak s tímto standardem souhlasí respondent D2 a dodává: *„Hezkým příkladem je situace, když má někdo v kanceláři nového partnera, okamžitě se o jejich vztahu dozví každý kolega. To je v Německu nepředstavitelné, každý si své soukromí střeží.“*
- **Podceňování struktur / improvizální schopnosti:** *„Češi jsou často dobří ve své práci, ale jsou málo organizovaní, což je škoda, protože tím ztrácí mnoho času,“* říká respondent D1. D2 přidává tvrzení: *„Jisté struktury a plánování Čechům chybí. Např. několik týdnů před výstavou jsem se svým organizačním týmem chtěl naplánovat, jakou bude mít kdo funkci, časově vyladit harmonogram a sjednotit detaily. Nikdo to v tu dobu neudělal, improvizovalo se krátce před výstavou a vše se zvládlo. To je myslím naprosto přesné vystižení českého pracovníka.“*
- **Simultánnost:** Oba němečtí respondenti se shodují na tom, že simultánnost je v Čechách rozšířena. Simultánnost neberou za negativum, ale upřednostňují spíše řádně dokončit jednu záležitost, a pak teprve začít druhou. Při souběžné práci na několika věcech snadno může dojít k chybám a nepřesnostem.
- **Kontrola orientovaná na lidi:** S tímto kulturním standardem nemá ani jeden z respondentů dostatečně velké zkušenosti, aby tím mohl vyjádřit svůj relevantní názor.

<sup>90</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 3. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

- **Prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života:** U tohoto kulturního standardu se oba respondenti shodli na tom, že je pro Čechy typický. Rozchází se však v pohledu, zda je to pozitivní, či negativní. D2 se tento aspekt velice líbí, říká, že to výborně dokáže stmelit kolektiv, např. při vánočním večírku. D1 reaguje opačně: *„Pokud pracuji a snažím se něco rychle vyřídit a někdo mi začne vyprávět dlouhé historky z jeho soukromí, tak mě to v tu danou chvíli nezajímá. Tyto dva odlišné póly by se měly striktně oddělovat, soukromí do práce nepatří.“*
- **Vyhýbání se konfliktům:** Tuto skutečnost potvrzuje především respondent D1, který s tím má své zkušenosti: *„Pravidelně se stává, že pokud někdo nesplní svůj úkol nebo ho vykonal špatně, je třeba o tom mluvit. Je běžné zvýšit hlas a důrazně vysvětlit, v čem je problém, ale jakmile to udělám, nefunguje to. Čech se často urazí nebo odejde. Nerozumím tomu, proč Češi neumí vstřebat kritiku. Možná je to německým jazykem, který je sám o sobě hrubý.“*
- **Kolísavá sebejistota:** D1 i D2 potvrzují nestálost sebejistoty. Shodují se i v tom, že je snižená sebejistota často spojena s nedostatkem odvahy mluvit cizím jazykem. D1 dodává: *„Češi jsou velmi chytří, ale netroufají si mluvit cizí řečí, delší spoluprací se však situace zlepšuje a sebejistota stoupá.“*

#### **7.4 Německé kulturní standardy se zvláštním zřetelem k obchodní komunikaci**

Je mnoho německých kulturních standardů, které jsou z různých důvodů nepřehlédnutelné a pro Němce charakteristické. Z empirického výzkumu Nového a Schroll-Machl vyplývají tyto kulturní standardy:

##### **7.4.1 Věcná orientace**

Při vzájemné komunikaci a spolupráci jsou pro Němce důležité věcné otázky, o kterých se debatuje, pracovní role a odborná způsobilost zúčastněných. Němečtí pracovníci jsou ke společnému výkonu

motivováni podle toho, jak velký důraz je na danou záležitost kladen. Pokud jde o pracovní rozhovory, je důležité se dostat ihned k jádru věci, zůstat u probíraného tématu a snažit se o věcné chování. Nejsou žádoucí žádné emoce, a právě to se považuje za nejvíce profesionální. Projednávaná záležitost je ústředním bodem jednání a udává také styl komunikace. V pozadí rozhovoru zůstává osobní náklonnost, dokonce i hierarchické vazby, např. ředitel a řadový pracovník. Věcnost rozhovoru se netýká pouze pracovní komunikace, ale i osobních záležitostí.<sup>91</sup>

Další součástí věcné orientace je vysoká hodnota, která se připisuje majetku a osobnímu vlastnictví. Dům či auto jsou váženými statky, o které se pečuje. Cizí majetek se respektuje a finanční otázky se berou velmi vážně, i pokud se jedná o malé částky.<sup>92</sup>

#### **7.4.2 Využívání struktur a pravidel**

V Německu existuje velké množství pravidel, předpisů, nařízení a zákonů. Naprostou samozřejmostí je dodržování těchto pravidel a při jejich porušení je samozřejmostí i napomenutí či pokuta. I v jiných kulturách jsou pravidla a zákony, které organizují a lépe harmonizují život, ale v Německu jsou striktně a důsledně dodržovány a porušování je společensky nepřijatelné. Jedná se například o dochvilnost, dodržování domovních řádů, pravidla používání různých služeb, odvozu odpadků, silničního provozu apod. Všechna tato pravidla musí člověk dodržovat nebo musí počítat s trestem při zanedbání svých povinností.<sup>93</sup>

Němci jsou velkými příznivci struktur. Důvodem je jejich potřeba jasné a přesné orientace, potřeba mít vše pod kontrolou a hlavně snížit riziko chyb na minimum. V sociálním životě to znamená, že se soužití mezi lidmi řídí jasnými pravidly, čímž se docílí rovného jednání mezi

---

<sup>91</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 131.

<sup>92</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 214.

<sup>93</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 43-44.

partnery. Pravidla a zákony platí pro všechny stejně a výjimky se většinou nedělají, protože spravedlnost by měla platit také pro všechny stejně. Formální mezilidské vztahy bývají většinou upraveny smlouvami, aby byl při neočekávaných situacích jasný princip postupu. Při pracovní interakci to znamená, že se Němci snaží vše naplánovat a zorganizovat do nejmenších detailů, aby byla zajištěna co nejlepší kvalita např. produktu.<sup>94</sup>

### 7.4.3 Plánování času

Plánování času je důležité kvůli dlouhodobému plánování i kvůli řádnému dodržování termínů. Jde o to, že čas je důležitý statek, který je vzácný a je třeba ho efektivně využívat. Přesné a dlouhodobé plánování je proto ideální. Pravidlem je, aby se člověk soustředil na podstatné otázky a neodváděl svou pozornost jinam. Němci si plánují život nepřetržitým způsobem tak, aby si mohli své jednání důkladně připravit, zároveň o něm přemýšlet, následně plány realizovat, a tím dosáhnout svého cíle. Tento ideál samozřejmě není možný, protože člověk je nucen dělat i činnosti jiného charakteru, proto se Němci snaží svým plánováním alespoň daným cílům přiblížit. Organizace času je paušálně považována za efektivní jednání a za základní součást profesionality.<sup>95</sup>

Naplánované termíny v pracovním, ale i soukromém životě se považují za závazné, protože při nedodržování termínu by „vykolejil“ celý systém. Změny v naplánovaném průběhu způsobují negativní nálady a případné konflikty, protože se změnami vzniká a zaniká velké množství povinností. Vyřízení naplánovaných událostí má přednost i před osobními záležitostmi, proto je důležité a nutné si s Němci naplánovat sebemenší schůzku i volnočasové aktivity.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 123.

<sup>95</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 215-216.

<sup>96</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 150.

#### 7.4.4 Vnitřní sebekontrola

Němci velice dbají na vlastní pracovní činnost. Berou velmi vážně svou pracovní roli, a tím i s ní spojenou odpovědnost za odvedenou práci. Činnost, kterou právě vykonávají, chtějí provádět kvalitně, poctivě a co nejlépe, a proto se vždy koncentrují na to, co zrovna dělají. Jak již bylo zmíněno, Němci rádi plánují, organizují a strukturují, protože věří, že jim to pomůže lépe zvládnout stanovené úkoly. Vytvořené struktury jsou důležitým předpokladem tohoto kulturního standardu. Další premisou je spolehlivost všech účastníků, je žádoucí, aby každý článek splnil svou roli, aby systém mohl fungovat. To znamená, že každý respektuje a dodržuje stanovená pravidla, systémy a struktury.<sup>97</sup> Podle Nového a Schroll-Machl je tedy třeba:<sup>98</sup>

- *„držet se v pracovní sféře vymezených kompetencí a pracovních rolí,*
- *dodržovat domluvy, dohody, přísliby a sliby,*
- *rozhodovat,*
- *držet se exaktně stanovených úkolů,*
- *prokázat časovou spolehlivost a přesnost,*
- *považovat vlastní prostor pro jednání za prostor pro vlastní odpovědnost a aktivně se chopit nutné iniciativy.“*

Pokud tyto body příslušný pracovník splňuje, je považován za spolehlivého, korektního, je ceněným spolupracovníkem a je možné mu důvěřovat. Spolehlivosti není dosaženo kontrolou zvenčí, ale tím, že každý bude dělat to, co se od něj očekává. Němec svou práci bere jako samozřejmost a nemá pocit, že plní očekávání jiných. Jde tedy o jakousi „sebekontrolu“, kdy člověk chápe nutnost dodržování pravidel a způsobů postupů, aby bylo efektivně dosaženo cílů.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Str. 216.

<sup>98</sup> *Ibid.*

<sup>99</sup> *Ibid.*, str. 217.

### 7.4.5 Oddělování pracovního a soukromého života

Němci od sebe striktně oddělují jednotlivé části svého života. Výrazně mění své chování k osobám podle prostředí a oblasti života, ve které se s dotyčným setkávají. Pracující Němci absolutně rozlišují oblast pracovní a oblast soukromou. V práci pracují a „žijí“ až ve svém volném čase. V zaměstnání je práce na prvním místě, všechno ostatní se odsouvá na místo druhé. V povolání se projevuje již zmíněná věcná orientace, soustředěnost, cílevědomost, kdežto ve volném čase přichází orientace na rodinu, přátele, vztahy a odpočinek.<sup>100</sup>

### 7.4.6 Upřednostňování racionality před emocionalitou

Němci značně usilují o to, aby jejich osobní dojmy a pocity byly důrazně odděleny od objektivních faktů. Věcné přemýšlení a racionalita jsou považovány za profesionální přístup, zatímco projevování osobních pocitů je interpretováno jako slabost a neodborné chování. Je-li Němec v zaměstnání, pracuje výhradně s věcnými fakty a argumenty a je mu naprosto lhostejné, jaké emoce či pocity s touto prací spojuje. Naopak ve svém volném čase si emoce a pocity uvolňuje. Němec jednoznačně odděluje osobní přátelství od pracovního vztahu nebo věcné kritiky kolegy. Zde se objevuje velký rozdíl oproti Čechům, pro ně je velmi nepřijatelná myšlenka, že pokud jde o práci, nejde o člověka, a kritika se nevztahuje na danou osobu, ale na odvedenou práci. Zajímavým faktem je tvrdost kritiky vůči práci i velmi spřátelených osob. Z pohledu Němce to však s přátelstvím nemá nic společného. Pokud jde o projevování emocí, je třeba vzít v potaz následující tři situace, které mohou Čecha zásadně zaskočit:<sup>101</sup>

- První situací je neskrývaná zlost, vztek, netrpělivost, nespokojenost a zklamání. Tyto stavy se mohou dostavit ve chvíli, kdy se

<sup>100</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 135-136.

<sup>101</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. Str. 80-81.

nepostupuje podle stanovených pravidel, plánů a harmonogramů, a může tak přijít neúspěch.

- Další situací může být pocit osobního zklamání ze svého kolegy, to se projevuje silnými emocemi i na pracovišti. Na Čecha to může působit podivně vzhledem k věcné chladnosti Němců v pracovním prostředí. Nejedná se však o emoce jako takové, ale spíše jde o důrazné výrazové prostředky k vyjádření zklamání.
- Poslední situace může být docílena ostrou a tvrdou kritikou pracovních postupů a špatného nasazení blízkých českých kolegů. Čech může mít pocit zrady a zklamání vzhledem k jinak přátelským vztahům, ale cítí se tak neoprávněně vzhledem ke zmíněným německým kulturním standardům.<sup>102</sup>

Jak vyplývá z německých kulturních standardů, komunikační styl Němců se zakládá na vysoké míře otevřenosti, přímosti, jasnosti a zřetelnosti. Důležitá sdělení, a to i nepříjemná, formulují verbálně, přímo, otevřeně a věcně. Myšlenky bývají vždy řečeny, nezůstávají nevyřčeny. Jasnou formulací sdělení nezůstává velký prostor pro dodatečnou interpretaci řečeného.

Pro doplnění informací o českých a německých kulturních standardech následují dvě kapitoly s názory českých a německých zástupců obchodní sféry, kteří se vyjádřili k jednotlivým standardům.

## **7.5 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice německých kulturních standardů**

- **Věcná orientace:** Tento kulturní standard potvrdila většina respondentů.<sup>103</sup> CZ4 upřesňuje, že při spolupráci s německými partnery šlo většinou pouze o věcnou schůzku bez zbytečného prodlužování a bez jakýchkoliv emocí.

<sup>102</sup> NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. Str. 138.

<sup>103</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 4. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

- **Využívání struktur a pravidel:** Všichni respondenti se shodli, že struktury a pravidla jsou pro Němce významná. Struktury přináší řád a pravidla pořádek. Tato pravidla se Čechům líbí, zároveň ale nejsou ochotni je používat.
- **Plánování času:** Tento kulturní standard potvrzuje hned několik následujících výpovědí. CZ4 říká: *„Je to jeden z jejich hlavních znaků, jak poznat Němce. Při schůzkách je většinou zajímají dlouhodobé horizonty spolupráce, aby byli schopní plánovat, např. požadují znát předpokládané částky obrátů v následujícím roce, což já jim nejsem schopný zodpovědět, protože moji zákazníci neplánují, v tom je to těžké a rozdílné.“* Respondent CZ2 doplňuje: *„Němci mají týden přesně naplánovaný od pondělí do pátku. Bývá to tak, že v pondělí si udělají tzv. „TO DO LISTE“<sup>104</sup> a v pátek bývá tzv. „brainstorming“<sup>105</sup>, což v Čechách velice chybí a snižuje to efektivitu práce.“*
- **Vnitřní sebekontrola:** Respondent CZ5 říká: *„Vnitřní sebekontrola se v Němcích pěstuje výchovou již od malička.“* Také CZ3 doplňuje, že sebekontrola je oproti Čechům mnohem vyšší.
- **Oddělování pracovního a soukromého života:** *„V Německu je vyžadován 100% pracovní výkon a není čas na soukromé záležitosti,“* tolik ke zkušenosti CZ4. CZ3 doplňuje, že práce je striktně oddělována, ale např. o pauze na cigaretu se Němci rádi baví i o soukromých záležitostech. To, že oddělování přece jen není tak striktní, potvrzuje i CZ2: *„Často se s německým obchodním partnerem bavím i o soukromých věcech, jde o vřelý vztah, od něj se pak odvíjí i to pracovní jednání.“*
- **Upřednostňování racionality před emocionalitou:** Obecně lze říci, že pokud se pracovník drží pouze racionality, pak je výkonnější, protože ho nerozptylují jiné myšlenky. Nelze však říci, že by všichni respondenti souhlasili jen s racionalitou, např. CZ3 uvádí příklad

<sup>104</sup> Seznam věcí, které je zapotřebí zvládnout.

<sup>105</sup> Diskuse o proběhlých událostech, slouží ke kontrole a zpětné vazbě od ostatních.



emocionální situace: *„Asistentka něco probírá s vedoucím pracovníkem, jakmile asistentka odejde, emocionálně se o ní zmíní svým kolegům a tím si uleví.“*

## 7.6 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice německých kulturních standardů

- **Věcná orientace:** Věcná orientace patří podle dotázaných<sup>106</sup> k obchodnímu úspěchu, protože pozornost je zaměřena pouze na témata pracovní, v pracovní době by se pracovník neměl nezaobírat žádnými jinými věcmi. Němci to tak podle obou zástupců obchodní sféry dodržují.
- **Využívání struktur a pravidel:** Oba respondenti souhlasí, že struktury a pravidla jsou v Německu velmi silná, D2 však dodává, že strukturalizace je v Německu někdy až přehnaná, což je pak negativní, protože to zpomaluje chod firmy.
- **Plánování času:** Tento jev je pro Němce zcela zásadní. D1 tvrdí: *„Bez něj by to vůbec nešlo, Češi na to nejsou zvyklí, ale nutím je k vedení kalendářů. Pro Němce je plánování samozřejmostí.“* Respondent D2 plánování času také potvrzuje, ale považuje jej v Německu za přehnané: *„Němci plánují až moc, např. často se někomu snažím dovolat na mobil a nemohu ho celý den zastihnout, protože má od rána do večera plánovací poradu. U velkých projektů bývá plánování také často problematické, protože je velice složité a často se v něm pracovníci ztratí a nakonec je ten plán kontraproduktivní.“*
- **Vnitřní sebekontrola:** Podle D1 souvisí vnitřní sebekontrola s věcnou orientací a s využíváním struktur a pravidel. *„Jde o vlastnost, ke které jsme byli vychováni.“*
- **Oddělování pracovního a soukromého života:** Oba respondenti potvrzují tento kulturní standard: *„Atmosféra, jaká je mezi zaměstnanci v Čechách, by v Německu nikdy nemohla nastat, což je na jednu*

<sup>106</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 4. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

stranu škoda, protože to kolektiv stmeluje, to je dobře vidět např. na vánočních večírcích, v Německu je to poměrně formální záležitost, v Čechách je to velmi neformální a zábava plyne klidně celou noc.“

- **Upřednostňování racionality před emocionalitou:** Oba respondenti se shodli na pravdivosti výroku, ale dále nspecifikovali žádné detaily.
- **Další kulturní standardy:** Respondent D1 navrhl ještě další kulturní standard, který je pro Němce typický: *„Dochvilnost a spolehlivost jsou beze sporu typickými vlastnostmi Němců, což mi v českém prostředí bohužel chybí.“*

D2 v rámci tohoto tématu ještě přidává jeden názor: *„Zaměřenost na kariéru považuji za důležitou vlastnost Němců, která mezi zmíněnými kulturními standardy chybí.“*

Probírané kulturní standardy obou zemí se v mnoha bodech výrazně liší, proto je důležité si tyto vlastnosti druhé kultury uvědomovat, pokud chceme vstoupit do vzájemné interakce, ať už pouze osobní, nebo obchodní. Neznalost kulturních standardů může být v interkulturní komunikaci bariérou. Tato problematika bude blíže rozebrána v následující kapitole.

## 8 BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI VE SPOJITOSTI S OBCHODNÍMI VZTAHY

V interkulturní komunikaci se rozlišují různé druhy bariér, které mohou mít za následek ztížení pochopení, nebo dokonce nepochopení vzájemné komunikace. Z mezinárodních výzkumů vyplývá, že bariéry v interkulturní komunikaci působí s rozdílnou silou v závislosti především na dvou faktorech:

- A) Prvním faktorem je míra odlišnosti kultur komunikujících partnerů. Zde lze říci, že čím větší je odlišnost dvou komunikujících partnerů, tím je vyšší pravděpodobnost, že dojde k výskytu komunikačních bariér.<sup>107</sup> O odlišných kulturních standardech Čechů a Němců pojednává kap. 7 *České a německé kulturní standardy*.
- B) Druhým faktorem je již zmiňovaný jazyk (kap. 5 *Jazykové kompetence*), který je ke komunikaci používán. Komunikační bariéry se mohou vyskytnout v případě, kdy je ke komunikaci používán jazyk, který je pouze pro jednoho z partnerů jazykem mateřským. Jiné mohou nastat v situacích, kdy je používán zprostředkující jazyk, který není ani pro jednoho z účastníků jazykem mateřským.<sup>108</sup>

Takovéto přímé aspekty, které přispívají k nedorozuměním mezi dvěma odlišnými kulturami, jsou ještě podpořeny nepřímými aspekty, které však silně ovlivňují správné vnímání druhé kultury. Těmito nepřímými aspekty jsou myšleny stereotypy a předsudky. Jedná se o postoje, které se vytvářejí a formují po dlouhá léta, často se reprodukuje z generace na generaci, nejsou však dostatečně založeny na relevantních údajích dané kultury, spíše na subjektivním názoru každého z nás. V následující kapitole bude o této problematice pojednáno blíže.

<sup>107</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 63.

<sup>108</sup> *Ibid.*

## 8.1 Stereotypy a předsudky

Ve světě, ve kterém žijeme, se často setkáváme s lidmi, jejichž cizí kultura nás neustále konfrontuje s neznámými a často pro nás i podivnými způsoby chování a žití. Mnohdy se setkáváme s novými interkulturními situacemi, jak v práci, tak v soukromí. Abychom byli vůbec schopni tuto „smršť“ informací rychle a správně přiřadit a zjednodušit ji pro naše potřeby, uchylujeme se často ke stereotypům. Člověk, který na ulici potká jiného člověka, nemá čas zkoumat druhou osobu do nejmenších detailů. Po několika sekundách ho na základě jednoduchých asociací „zaškatulkuje“. Oblíbeným pravidlem je tzv. „Top Three“ pravidlo, kde se bere v potaz věk, pohlaví a domnělá národní příslušnost. Na základě těchto ukazatelů se domníváme, že víme, s kým máme tu čest. Lze ale takto rychle někoho odhadnout? V této situaci totiž nedochází k charakterizování dané osoby, ale ke stereotypizaci.<sup>109</sup>

V každém národním společenství existují určité stereotypy, což jsou jazykem vyjádřené postoje vztahující se k příslušníkům jiných národů, etnických, rasových nebo náboženských skupin. Stejně tak Češi mezi sebou vyjadřují postoje a názory, které zaujímají vůči jiným národům, ať už sousedním, nebo vzdáleným. Stereotyp však nemusí mít za každou cenu negativní konotaci, to se týká např. tvrzení, že Němci jsou vynikající organizátoři. Jako negativní stereotyp je vnímán předsudek. Ten obsahuje negativní hodnocení a odráží záporný vztah ke konkrétní národnostní skupině.<sup>110</sup>

Úsudek o větší sociální skupině, o kulturních skupinách, nebo dokonce o národech se nazývá kulturní stereotypy. Kulturní stereotypy jsou názory zakládající se jen velmi zřídka na osobních zkušenostech,

---

<sup>109</sup> BARMAYER, Christoph, GENKOVA, Petia, aj. *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau: Karl Stutz, 2010. Str. 176-177.

<sup>110</sup> PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 63.

přesto tyto osobní názory formují povědomí o vlastnostech nebo způsobech chování příslušníků cizích kulturních skupin.<sup>111</sup>

Při vytváření kulturních standardů hraje velkou roli to, že sociální svět se stává stále více mezinárodním. Skutečnost, že každý člověk se může během jednoho dne přesunout z jednoho konce světa na druhý, nemá jen pozitivní dopady. Společnosti, které byly dříve odděleny řekou, pohořím nebo mořem, jsou dnes v podstatě sousedy. V mnoha lidech to nevyvolává jen pozitivní asociace. Nedůvěra a strach z něčeho jiného, a především cizího jsou častou příčinou předsudků, protože ti „cizí“ s sebou přinášejí svou kulturu, náboženství a morální hodnoty, které nám na první pohled připadají cizí a nezvyklé, a tím často i nepříjemné, nebo dokonce nebezpečné. Vlastní, dobře známý způsob chování nám poskytuje ochranu a bezpečí.<sup>112</sup>

Předsudky jsou krajně pohodlným způsobem, jak s takovou odlišností zacházet. Na rozdíl od stereotypů, které se zaměřují na kognitivní aspekty skupin, jsou předsudky založeny na subjektivních názorech. Alexander Thomas ve své práci shrnuje šest důležitých rolí předsudků.<sup>113</sup>

1) *Funkce orientování:*

- předsudky umožňují rychlou orientaci v komplexním prostředí,
- osoby a objekty se nechají snadno kategorizovat a zhodnotit.

2) *Funkce přizpůsobení:*

- umožní rychlé přizpůsobení se daným životním podmínkám.

3) *Funkce obrany:*

- slouží k zachování pozitivního obrazu o sobě samém a obraně před pocitem viny, vnitřních konfliktů a sebekritikou.

<sup>111</sup> BARMAYER, Christoph, GENKOVA, Petia, aj. *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau: Karl Stutz, 2010. Str. 177.

<sup>112</sup> *Ibid.*, str. 185.

<sup>113</sup> THOMAS, Alexander. Stereotype und Vorurteile im Kontext interkultureller Begegnung. In: LÜSEBRING, Hans Jürgen *Konzepte der interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig, 2004. Str. 161.

4) *Funkce sebevyjádření:*

- při předsudcích slouží k vyjádření vlastních pozitivních či dokonce vysněných vlastností.

5) *Funkce ohraničení a identity:*

- podporuje pocit sounáležitosti a vzájemných sympatií, když se dvě osoby shodnou na stejných předsudcích.

6) *Funkce ovládání a ospravedlnění:*

- ovládá chování lidí s předsudky vůči osobám a situacím spjatým s předsudky.

Jak je vidět, tyto funkce se neshodují s objektivními vlastnostmi jednotlivých kultur, ale spíše reflektují pocity mluvčích při interakci s neznámou kulturou. Jde především o vnitřní obranu člověka, o přesvědčení sebe samého o svých kvalitách a o jeho postavení ve společnosti.

### **8.1.1 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice stereotypů a předsudků<sup>114</sup>**

Názory zástupců českých obchodníků nepotvrdily žádné negativní stereotypy ani předsudky vůči německým partnerům vztažené na vlastnosti a charaktery Němců. V názorech jsem se setkal pouze s domněnkami o předsudcích, které se týkají druhé světové války a násilného vysídlení Němců. K těmto předsudkům dodává CZ5: „*Prezidentská volba na začátku tohoto roku<sup>115</sup> jasně ukázala, že pro část populace stále není vyřešené téma druhé světové války a Benešových dekretů.*“ Další respondenti jen dodávají, že stereotypy a předsudky nejsou k ničemu přínosné a že by si člověk měl vytvořit obrázek podle vlastní zkušenosti.

<sup>114</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 5. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v *Příloze č. 1*.

<sup>115</sup> Respondent naráží na předvolební šarvátka prezidentské kampaně v lednu 2013 mezi prezidentskými kandidáty Milošem Zemanem a Karlem Schwarzenbergem, v níž Miloš Zeman mylně interpretoval slova Karla Schwarzenberga o Benešových dekretech, což mezi obyvateli vyvolalo obrovský povyk.

### 8.1.2 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice stereotypů a předsudků<sup>116</sup>

Zástupci německé části respondentů se shodují, že vůči Čechům žádné předsudky nemají, D2 dodává: „*Osobně žádné předsudky nemám, ani si nemyslím, že by druhá světová válka a odsun Němců měl vliv na vzájemné vztahy, nic takového necítím.*“ D1 přidává své tvrzení: „*Všichni víme, co se v historii stalo, ale není součástí pracovní náplně se něčím takovým zabývat. Naopak mi přijde, že integrita je tak velká, že když se nacházím např. v Mnichově, v Praze nebo v Norimberku, tak nerozlišuji, zda jsem v Německu nebo v Čechách, vše mi přijde velice podobné.*“

Není mým cílem uvádět zde jiné konkrétní předsudky vůči Němcům nebo hledat předsudky Němců vůči Čechům. Každý má možnost zapřemýšlet nad danou problematikou a uvědomit si, zda v sobě předsudky vůči jiným kulturám, konkrétně německé kultuře, pěstuje, nebo situaci bere s nadhledem a snaží se vztahy objektivně zhodnotit. Je samozřejmé, že se předsudky objevují i na základě negativních historických událostí, které se objevily i v případě česko-německém. Jak se vyvíjí novodobá historie a vzájemná spolupráce České republiky a Německa? O této problematice bude podrobněji pojednáno v následující kapitole.

---

<sup>116</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 5. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

## 9 ČESKO-NĚMECKÁ SPOLUPRÁCE Z HLEDISKA NOVODOBÉ HISTORIE

Smyslem této kapitoly není hodnotit ani do hloubky analyzovat historické vztahy obou zemí. Pro vzájemné obchodní vztahy je však důležité popsat situaci v novodobých dějinách. Za mezník jsem si zvolil přelom roku 1989, kdy v Československu padl komunistický režim a Německo čekalo zanedlouho sjednocení. Náplní následujících kapitol bude shrnutí, jak tyto události probíhaly a jejich případný dopad na vzájemné vztahy. Časově je tedy zpracováno zejména období od roku 1989 až do současnosti, jsou ale zmíněny i události 70. a 80. let, které tvořily pozadí vývoje česko-německých vztahů po roce 1989.

### 9.1 Sjednocení Německa a československá zahraniční politika

Pro zahraniční politiku Československa platila do roku 1989 dlouhodobá existence dvou německých států za stavební kámen stabilního mírového uspořádání Evropy. Poválečné uspořádání Evropy bylo ještě jednou písemně vymezeno v Závěrečném aktu „Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě“ v roce 1975 v Helsinkách.<sup>117</sup> Ve velmi malé, ale přeci pluralistické alternativní komunitě českých a slovenských disidentů byly diskutovány i jiné modely evropského uspořádání, než o jakém rozhodly mocnosti po válce. Jiří Dienstbier s úsměvem vzpomínal na zahájení této diskuse — „Pražskou výzvu“ (dokument Charty 77), ta byla zveřejněna 1. března 1985, právě v den, kdy byl Michail Gorbačov zvolen do funkce generálního tajemníka Komunistické strany Sovětského svazu.<sup>118</sup>

„Pražská výzva“ se vztahovala především k blížícímu se dni čtyřicátého výročí ukončení války, reagovala na jistou stagnaci

<sup>117</sup> *Helsinská konference 1975* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: <http://www.ontola.com/cs/helsinska-konference-1975>

<sup>118</sup> KUNŠTÁT, Miroslav. Die Wiedervereinigung Deutschlands und die tschechoslowakische Außenpolitik. In: BUCHHEIM, Christoph: *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 201.



v „Helsinské smlouvě“ a na určité debaty ze zahraničí o svobodě pohybu. Tento kontext dokumentu dnes již není tak patrný, také díky pozdějšímu zdánlivému uvolnění a trochu jiné interpretaci v Dienstbierově knize „Snění o Evropě“ (Samizdat 1986), která nejvíce přispěla k rozšíření „Pražské výzvy“. Při pozorném prostudování je však původní kontext helsinského procesu v každé části knihy patrný. Také Jiří Hájek a Václav Havel později upozorňovali na toto pozadí a na kontakt se západoevropským mírovým hnutím.<sup>119</sup>

„Pražská výzva“ poprvé od konce války spojila v československém prostředí myšlenku sjednocení Evropy explicitně se sjednocením Německa. Tento dokument byl bezpochyby nejvýznamnějším vyjádřením k patové situaci rozdělené Evropy. Disidenti jako jediní v Evropě porušili tabu a vyjádřili se pro znovusjednocení Německa jako nezbytné podmínky pro mírové a demokratické sjednocení Evropy.<sup>120</sup>

Tyto myšlenky byly odmítány nejen československým komunistickým tiskem. Odmítavě reagovali také někteří polští a východoněmečtí disidenti, stejně jako někteří západoevropští intelektuálové. Ve svém vystupování k německé otázce byla „Pražská výzva“ velmi napřed. V první řadě šlo především o to, dát nové impulsy diskusím o svobodě. Václav Havel k tomuto tématu řekl, že svoboda, která není založena na spravedlnosti a na úctě ke svobodě jednotlivce, není vlastně žádnou svobodou. Jde o nepravý mír.<sup>121</sup>

Mezi signatáře „Pražské výzvy“ patří významní aktéři zahraniční politiky, kteří se v politice angažovali i po sametové revoluci v roce 1989: Jiří Dienstbier, Luboš Dobrovský, Ján Čarnogurský, Jiří Hájek. Tyto předběžné události vysvětlují vesměs pozitivní postoj československé

<sup>119</sup> HÁJEK, Jiří. *Paměti*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 1997. Str. 327.

<sup>120</sup> *Odkaz Charty 77 a evropský veřejný prostor* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: [http://vulgo.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=737:odkaz-charty-77-a-evropsky-veejny-prostor&catid=1:politika-eseje](http://vulgo.org/index.php?option=com_content&view=article&id=737:odkaz-charty-77-a-evropsky-veejny-prostor&catid=1:politika-eseje)

<sup>121</sup> KUNŠTÁT, Miroslav. Die Wiedervereinigung Deutschlands und die tschechoslowakische Außenpolitik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 203.

diplomacie po sametové revoluci vůči sjednocení Německa. Při vyslovení výhrad a obav Francie a Velké Británie byl postoj české diplomacie vůči sjednocení Německa mnohem vstřícnější než např. opatrnost a vyčkávání Polska.<sup>122</sup>

V souvislosti s československým postojem vůči sjednocení Německa vyvstala otázka zapojení se do rozhovorů ke „Smlouvě dva plus čtyři“. Mnoho politiků se vyjadřovalo k otázce účasti na jednáních, stanovisko však bylo nejednotné. Jak je známo, Československá federativní republika se jednání nezúčastnila. Důvodem neúčasti bylo vyjádření tehdejších politiků, že nechtějí jednání takového významu spojovat s československými zájmy.<sup>123</sup>

„Smlouva dva plus čtyři“ byla smlouvou o konečném uspořádání ve vztahu k Německu. Tato smlouva byla podepsána 12. září 1989 v Moskvě a stala se základním dokumentem ke sjednocení Německa, které se uskutečnilo 3. října 1990. Smlouvě předcházela jednání Spolkové republiky Německo s Německou demokratickou republikou a jednání vítězných mocností druhé světové války (Velká Británie, Spojené státy americké, Francie a Sovětský svaz). Odsud pochází název „Smlouva dva plus čtyři“.<sup>124</sup>

Nejdůležitější kodifikované body smlouvy byly tyto:<sup>125</sup>

- Oba německé státy se zavázaly uznat německo-polskou hranici na Odře a Nise.
- Snížení počtu ozbrojených sil v Německu.

<sup>122</sup> LUDWIG, Michael. *Polen und die deutsche Frage: Mit einer Dokumentation zum deutsch-polnischen Vertrag vom 17. Juni 1991*. Bonn: Europa-Union-Verl., 1991. Str. 38.

<sup>123</sup> KUNŠTÁT, Miroslav. Die Wiedervereinigung Deutschlands und die tschechoslowakische Außenpolitik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 206.

<sup>124</sup> 2 + 4 = znovusjednocení [online]. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: [http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/01/20\\_\\_Jahre\\_\\_der\\_\\_Wiedervereinigung/seite\\_\\_2\\_\\_plus\\_\\_4\\_\\_vertrag\\_\\_cz.html](http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/01/20__Jahre__der__Wiedervereinigung/seite__2__plus__4__vertrag__cz.html)

<sup>125</sup> *Vertrag über die abschließende Regelung in Bezug auf Deutschland* [online]. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: [http://www.bpb.de/themen/3QNTJ5,0,0,Vertrag\\_%FCber\\_die\\_abschlie%DFende\\_Regelung\\_in\\_Bezug\\_auf\\_Deutschland.html](http://www.bpb.de/themen/3QNTJ5,0,0,Vertrag_%FCber_die_abschlie%DFende_Regelung_in_Bezug_auf_Deutschland.html)

- Povinný vstup sjednoceného Německa do NATO a později do EU.
- Německo nemá nárok na vlastnictví atomových, biologických a chemických zbraní.
- Jednotky ruské armády se z Německé demokratické republiky musí stáhnout nejpozději do roku 1994.

27. února 1992 byla podepsána „Smlouva mezi Českou a Slovenskou Federativní Republikou a Spolkovou republikou Německo o dobrém sousedství a přátelské spolupráci“.

V roce 1993 došlo k rozpadu Československa, a tím vznikly dva samostatné státy. To byla pro Českou republiku šance pro integraci se západními strukturami a přesunutí geopolitického těžiště dál na západ. Česká republika otevřeně ukazovala zájem o vstup do NATO a EU. Během 90. let se Německo stalo pro Českou republiku významným hospodářským partnerem a tato tendence se stále prohlubovala. Dále docházelo k rozvoji přeshraniční spolupráce mezi soukromými či veřejnými institucemi, na nepolitické úrovni. Existovalo také mnoho programů podporující česko-německou integraci, která byla součástí transformačního procesu a jakousi přípravou České republiky pro vstup do NATO a EU.<sup>126</sup>

Za zahraničněpolitického partnera a spojence považovala Česká republika hlavně Spolkovou republiku Německo, neboť její podpora a investice byly velmi cenné. Zároveň však Česká republika stále hledala i jiné hospodářské partnery, například anglosaské partnery, kteří se měli postarat o vyvážení německého vlivu na Českou republiku. Další zájem o integraci České republiky do organizací NATO a EU byla také částečně

---

<sup>126</sup>HANDL, Vladimír, PICK, Otto. *Zahraniční politika České republiky 1993 – 2004. Úspěchy, problémy a perspektivy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004. Str. 72.

způsobena snahou zabránění přílišnému vlivu Německa na Českou republiku.<sup>127</sup>

V období po revoluci v roce 1989 až do října 1997 bylo mezi Českou republikou a Německem podepsáno 51 dvoustranných smluvních dokumentů. Završením zlepšování vzájemných vztahů bylo podepsání „Česko – německé deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji“ v lednu 1997.<sup>128</sup>

Podepsání této deklarace mělo dva důležité aspekty. Měla přispět k jednotnému postoji obou států k otázkám minulosti a měla pomoci s prohlubováním vzájemných česko-německých vztahů orientovaných především na budoucnost. Z německé strany byla vždy patrná podpora České republiky ohledně hlubší evropské integrace a mimo jiné zde vzniká podklad k založení „Česko-německého fondu budoucnosti“. Ten umožnil odškodnit oběti nacismu a financuje diskusní fórum na podporu dialogu mezi českým a německým státem.<sup>129</sup>

## 9.2 Politika sjednoceného Německa vůči České republice

Neschopnost představit si Německo na geograficky jasně vymezeném území vyvolávala v okolních státech tradičně znepokojení. Z pohledu východních sousedů trvala tato situace až do určitého stupně i po skončení druhé světové války. Tyto nejistoty odstranilo až znovusjednocení Německa a podepsání rámcových smluv, jmenovitě podepsání výše uvedené „Smlouvy Dva plus čtyři“ 12. září 1990, která byla základním dokumentem umožňujícím znovusjednocení Německa.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> HANDL, Vladimír, PICK, Otto. *Zahraniční politika České republiky 1993 – 2004. Úspěchy, problémy a perspektivy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004. Str. 74.

<sup>128</sup> KUNŠTÁT, Miroslav. *Vztahy SRN ke státům střední Evropy*. Praha: Nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998. Str. 53.

<sup>129</sup> TÝČ, Vladimír. *Česká republika a současný svět: Sborník dokumentů*. Praha: Linde, 1998. Str. 141.

<sup>130</sup> BIERLING, Stephan G. *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Normen, Akteure, Entscheidungen*. München: Oldenbourg, 1999. Str. 53.

Největší zřetel se tedy bral na charakter politiky znovusjednoceného Německa. Principy Ústavy Spolkové republiky Německo se nezměnily, stejně tak zůstaly zachovány i integrační vztahy se západními zeměmi — směr orientace zahraniční politiky Spolkové republiky Německo.

Německá politika se přesto v mnoha odvětvích změnila. Německo vrůstalo do role aktivní vojenské mocnosti, své zájmy a preference otevřeně definovalo, především v rámci procesu integrace.<sup>131</sup> Vůči zbytku Evropy, resp. jejímu východnímu bloku, muselo svůj postoj v důsledku politických změn samozřejmě přehodnotit. Někteří analytici předpokládali, že Spolková republika Německo středovýchodní Evropu ovládne přinejmenším hospodářsky a kulturně. Jiní se domnívali, že Německo procesem transformace východních sousedů a středoevropského systému důrazně prosadí německý vliv. V devadesátých letech Německo považovalo středovýchodní Evropu za území s ekonomickým, institucionálním a migračním potenciálem.<sup>132</sup>

Československo představovalo v poválečné historii pro německou politiku a společnost v určitém směru zvláštní případ. Na rozdíl od spolupráce s Polskem a Maďarskem se Spolková republika Německo po roce 1968 od Československa distancovala, protože normalizační režim považovala za neakceptovatelný a málo užitečný pro vzájemnou spolupráci. Pozvolné prohlubování vzájemné spolupráce v oblastech hospodářství, dopravy, kultury a životního prostředí nemohlo být tím pádem dlouhá léta uskutečněno, stejně jako se dlouhá léta oddalovala návštěva spolkového kancléře Helmuta Kohla. Prahu navštívil až v roce 1988, kdy už se protikomunistická nálada zrcadlila v celé společnosti.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> HACKE, Christian. *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder*. Frankfurt/M.: Ullstein, 2003. Str. 103.

<sup>132</sup> BIERLING, Stephan G. *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Normen, Akteure, Entscheidungen*. München: Oldenbourg, 1999. Str. 57.

<sup>133</sup> KOHL, Helmut. *Erinnerungen 1982-1990*. München: Droemer, 2005. Str. 659-664.

Pád Berlínské zdi a konec vlády komunistické strany v Československu konečně umožnil odstranění všech zábrán a omezení v rozvoji společných vztahů. Na pořadu dne byla každodenní témata, která předtím nebylo možné projednávat.

První krok k nápravě dobrých vztahů byl především materiální a institucionální. V této fázi šlo o vytvoření podmínek, které umožní všestranný rozvoj bilaterálních vztahů a budou vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Tyto snahy jsou reprezentovány především ve „Smlouvě mezi Českou a Slovenskou Federativní Republikou a Spolkovou republikou Německo o dobrém sousedství a přátelské spolupráci“.<sup>134</sup> Tato smlouva se stala základem česko-německých vztahů.

Druhý krok k nápravě dobrých vztahů se týká především historického vyrovnání Německa s východními sousedy. Jde o dohodu, jakým způsobem se Německo postaví ke konfliktům minulosti. Důležitým přínosem byla „Česko-německá deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji“,<sup>135</sup> která byla podepsána 21. ledna 1997 v Praze. Za Českou republiku deklaraci podepsali předseda vlády Václav Klaus a ministr zahraničních věcí Josef Zieleniec a za Spolkovou republiku Německo byla podepsána spolkovým kancléřem Helmutem Kohlem a ministrem zahraničí Klausem Kinkellem. Cílem deklarace bylo zlepšit vztahy mezi oběma zeměmi a co nejvíce eliminovat napětí, které mělo kořeny ještě ve druhé světové válce.<sup>136</sup>

K rozvoji vzájemných vztahů přispěl i vstup České republiky do Severoatlantické aliance 12. března 1999 a přistoupení České republiky k Evropské unii 1. května 2004. Od tohoto roku se vzájemné vztahy

---

<sup>134</sup> 20 let od podepsání Smluv o dobrém sousedství [online]. [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/aktuality/informace\\_a\\_sdeleni/x20\\_let\\_od\\_podepsani\\_smluv\\_o\\_dobrem.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/aktuality/informace_a_sdeleni/x20_let_od_podepsani_smluv_o_dobrem.html)

<sup>135</sup> Česko-německá deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji [online]. [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne\\_vztahy/cesko\\_nemecka\\_deklarace\\_o\\_vzajemnych.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne_vztahy/cesko_nemecka_deklarace_o_vzajemnych.html)

<sup>136</sup> HANDL, Vladimír. Die Politik des wiedervereinigten Deutschland gegenüber der Tschechischen Republik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 221.

nachází v naprosto nové fázi, dochází k intenzivnímu „poevropšťování“ celé společnosti a ke stabilizaci německé i české politiky. Nelze však tvrdit, že stanovisko k evropské, tedy i české a německé, integraci je naprosto jednotné. Z historického pozadí stále vystupují křivdy způsobené 2. světovou válkou, ať už příkoří konaná nacistickými Němci na Čechách nebo násilné vysídlování Němců z českého pohraničí. Tento fakt byl názorně demonstrován při volbě prezidenta České republiky v lednu 2013, kdy znovu vyvstala otázka platnosti Benešových dekretů a vyvolala bouřlivé diskuse po celé České republice a v zahraničí.

### **9.3 Rozvoj hospodářských vztahů mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo**

Společenský přelom v roce 1989 přispěl k tomu, že se východní sousedé velice rychle stali partnerskými zeměmi Německa. V hospodářské oblasti se Německo stalo velmi významným partnerem České republiky a vydobylo si v tomto prostředí dominantní postavení. Podíl Německa na zahraničním obchodu České republiky vzrostl v letech 1990-1995 u exportu z 18,8% na 31,8% a u importu z 22,3% na 25,8%. Podíl České republiky na německém exportu dosáhl v roce 1995 hodnoty 1,61% a podíl importu byl 1,65%.<sup>137</sup>

Spolková republika Německo se v devadesátých letech řadila k vyspělým západním demokratickým mocnostem, což také umožňovalo německým firmám snadný vstup na mezinárodní trhy. Tyto firmy oplývaly dobrou znalostí prostředí, jejich nabídky zahrnovaly známé a kvalitní výrobky a investoři byli ochotni investovat do nových trhů. Tím mohli rozšířit svůj podíl i na českém trhu.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> HANDL, Vladimír, HON, Jan, aj. *Vztahy SRN ke státům střední Evropy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 1998. Str. 126.

<sup>138</sup> HANDL, Vladimír. Die Politik des wiedervereinigten Deutschland gegenüber der Tschechischen Republik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 222.

Různými podpůrnými programy poskytovalo Německo v prvních letech firmám hospodářskou pomoc. Zanedlouho už však docházelo k multilaterálním formám podpory, protože přímá státní pomoc již nebyla tak potřebná, jak se původně předpokládalo, a také náklady na tuto pomoc vzrostly. Vývoj německých přímých investic v České republice byl ovlivňován politickými rozhodnutími. Na Spolkovou republiku Německo vycházelo v roce 1991 80% přímých investic, což u části české společnosti vedlo ke zděšení. Na celkové období od roku 1990 do roku 2000 už pak připadalo na Německo pouhých 26% všech zahraničních přímých investic. Německo se tak ocitlo na druhém místě za Nizozemskem, jehož podíl činil 30%.<sup>139</sup> V roce 2003 se pak situace obrátila a Německo se nacházelo na prvním místě s 32,1%, za ním Nizozemsko s 18,6%.<sup>140</sup>

Z hlediska finanční politiky se ve prospěch evropské integrace Německo zřeklo svého největšího „trumfu“, německé marky, a tím také své měnové samostatnosti. Avšak i za doby hegemonie německé marky Německo nevyužilo svoji výhodu k tomu, aby například při hospodářských a měnových problémech České republiky v roce 1997 krátkodobě profitovalo. Naopak, Německá spolková banka pomohla intervencemi odvrátit rozpad české koruny a stabilizovat celou situaci.<sup>141</sup>

Stále vzrůstající a rozšiřující se kvalita ekonomického propojení mezi Německem a Českou republikou ukazuje na výjimečně dynamický příklad vzájemných hospodářských vztahů. Z hlediska objemu ekonomických ukazatelů se spolupráce mezi oběma zeměmi připodobnila historickému roku 1928, kdy těsně před Světovou hospodářskou krizí šlo

---

<sup>139</sup> SEPPAIN, Héléna. European Integration, German Unification and the Economics of Ostpolitik. In: KURZ, Heinz Dieter. *The United Germany and the New Europe*. Aldershot: Elgar, 1993. Str. 84.

<sup>140</sup> HŘÍCH, Jan. Vývoj ekonomické dimenze zahraniční politiky České republiky jako reakce na vývoj vnější pozice české ekonomiky. In: HANDL, Vladimír, PICK, Otto. *Zahraniční politika České republiky 1993-2004. Úspěchy, problémy a perspektivy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004. Str. 164.

<sup>141</sup> *Ibid.*



26,8% československého vývozu do Německa a import z Německa do Československa byl na hodnotě 38,6%.<sup>142</sup> Rok po vstupu České republiky do Evropské unie byla hodnota českého exportu do Německa 33,6% a import z Německa činil 30,1%. Podíl České republiky na německém importu zboží se zvýšil na 2,8% a export vzrostl na 2,4%.<sup>143</sup>

#### **9.4 Vzájemné vztahy po přistoupení České republiky k Evropské unii**

Zahraniční politika Německa byla začátkem 21. století jasná: preferovala integraci Evropské unie a posilování multilaterálních vazeb. U německých politiků převažoval názor, že je nutné integrovat střední a východní Evropu do Evropského společenství.

Jasným důvodem rozšiřování směrem na východ byla bezpečnost státních hranic se zeměmi této oblasti.<sup>144</sup> Vzhledem k blízkosti střední a východní Evropy je Německo velice choulostivé na jakékoliv změny v této oblasti. Od rozšíření Evropské unie si politické špičky Německa slibovaly především stabilizaci politických vztahů a sjednocení hospodářských pravidel a právních norem, což by mělo za následek vyrovnávání ekonomické úrovně daných zemí.<sup>145</sup>

Kromě zmiňované stabilizace a zlepšení bezpečnosti se od rozšíření Evropské unie očekávalo také zlepšení situace na evropském trhu práce. Při otevření nového společného pracovního trhu se očekával vznik prostoru se zhruba sto miliony obyvatel, což představuje

<sup>142</sup> HANDL, Vladimír. Die Politik des wiedervereinigten Deutschland gegenüber der Tschechischen Republik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 223.

<sup>143</sup> Český statistický úřad. *Zahraniční obchod s vybranými státy: Tabulka č. 11* [online]. [cit. 13.3.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE003CF670/\\$File/6006061.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE003CF670/$File/6006061.pdf)

<sup>144</sup> CIHELKOVÁ, Eva, KRČ, Jan. *The German Approach towards the Accesion of Poland and the CR to the EU* [online]. [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=16.pdf>

<sup>145</sup> HUDALLA, Anneke, PRADETTO, August. *Desintegration durch Integration? Dilemmata der Osterweiterung der Europäischen Union und die Europapolitik der Regierung Schröder*. Hamburg: Univ. der Bundeswehr, 1999. Str. 8.

pozoruhodný prostor pro export.<sup>146</sup> Vzhledem k vysokému nárůstu obchodu mezi Českou republikou a Německem po roce 1989 se předpokládalo rozšíření obchodu i směrem k ostatním východním zemím po otevření hranic. Cenové faktory a služby, které jsou v zemích na východ od Německa levnější, měly pomoci zintenzivnit konkurenceschopnost Německa.<sup>147</sup> Jasným pozitivem pro Německo byla také dostupnost trhů střední a východní Evropy a průnik na tyto trhy. Již během počáteční fáze se stalo Německo hlavním investorem a důležitým obchodním partnerem této oblasti.<sup>148</sup>

Na druhou stranu panovala obava před jakýmsi „poněmčením“ české ekonomiky vzhledem k obsazení výnosných a prosperujících částí českého hospodářství německými firmami.<sup>149</sup> Dále panovala obava, že se multilaterální politika odchýlí od svých záměrů a stane se prospěšnou hlavně pro Německo, proto i česká vláda požadovala po Německu záruky, že se nezbaví svých závazků vůči Evropské unii.<sup>150</sup>

Obavy se však nenaplnily a česko-německé vztahy po vstupu České republiky do Evropské unie jsou nejlepší v celé historii obou zemí, což je evidentní ze soudobé spolupráce, která je věčná a stále se rozvíjející v mnoha odvětvích. Zejména v zahraničním obchodě sehrává Německo pro Českou republiku stěžejní roli, v dlouhodobém horizontu zastává první příčku. Mezi hlavní body společné spolupráce obou zemí patří ekonomika, obchod, energetika, doprava, kultura, školství, věda a výzkum a taktéž kooperace na půdě Evropské unie. Vedle fungujících

<sup>146</sup> WOYKE, Wichard, HENSCHEL, Thomas. *Osterweiterung der Europäischen Union*. Schwalbach: Wochenschau, 2003. Str. 23.

<sup>147</sup> HUDALLA, Anneke, PRADETTO, August. *Desintegration durch Integration? Dilemmata der Osterweiterung der Europäischen Union und die Europapolitik der Regierung Schröder*. Hamburg: Univ. der Bundeswehr, 1999. Str. 9.

<sup>148</sup> CIHELKOVÁ, Eva, KRČ, Jan. *The German Approach towards the Accession of Poland and the CR to the EU* [online]. [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=16.pdf>

<sup>149</sup> HANDL, Vladimír. *Comparative Czech and Polish Perspectives and Policies on the Eastern Enlargement of the EU and the Prominence of the German Factor* [online]. [cit. 24.4.2013]. Dostupné z: <http://rss.archives.ceu.hu/archive/00001105/01/92.pdf>

<sup>150</sup> HANDL, Vladimír. *German-Czech Relations: New 'Normality' and Lack of Empathy* [online]. [cit. 24.4.2013]. Dostupné z: <http://www.deutsche-aussenpolitik.de/newsletter/issue8.pdf>

vztahů vlády České republiky a vlády Spolkové republiky Německo se rozvíjejí také vztahy s jednotlivými zemskými vládami, obzvláště s geograficky nejbližším příhraničním Saskem a Bavorskem.<sup>151</sup>

Provázanost obou států demonstrují i počty Čechů žijících na území Německa. Koncem roku 2010 v Německu trvale žilo 35 500 občanů s českou státní příslušností. Nejedná se pouze o emigranty z emigračních vln po únoru 1948 a po srpnu 1968, ale také o pracovníky, kteří začali v Německu pracovat po roce 1989, a to zejména po otevření pracovního trhu v rámci Evropské unie v květnu roku 2011. Velké česko-německé společnosti působí zejména ve vyspělých městech jako je Berlín, Kolín nad Rýnem, Mnichov, Frankfurt n. M. nebo Hamburk. Menší podniky se snaží využít blízkosti příhraničí a spolupracují s firmami především v Bavorsku a Sasku.<sup>152</sup>

## **9.5 Shrnutí názorů vybraných zástupců české obchodní sféry k problematice česko-německé spolupráce z hlediska novodobé historie**

Vzájemná spolupráce obou zemí se dle názoru respondentů<sup>153</sup> po roce 1989 rapidně zlepšila. Přispěly k tomu vzájemné dohody, ale nejvíc přistoupení České republiky k Evropské unii, a především otevření pracovního trhu i pro občany České republiky. Respondent CZ1 k této spolupráci podotýká: *„Vstupem do Evropské unie se nám ulehčila práce s dovozem zboží, nemusíme trávit dlouhé hodiny na celnici ani platit clo. Každá mince má však dvě strany, a tím, že došlo k zjednodušení této administrativy, přibylo nám mnoho konkurentů, kteří si zboží začali dovážet sami.“* Respondent CZ3 dodává, že vstupem do Evropské unie došlo také k finanční podpoře členských států, čímž vznikají řady projektů, jimiž se zlepšují podmínky pro žití.

<sup>151</sup> *Stručné shrnutí bilaterálních vztahů* [online]. [cit. 24.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne\\_vztahy/kratky\\_prehled\\_o\\_bilateralnich\\_vztazich.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne_vztahy/kratky_prehled_o_bilateralnich_vztazich.html)

<sup>152</sup> *Ibid.*

<sup>153</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci české obchodní sféry na 6. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

## **9.6 Shrnutí názorů vybraných zástupců německé obchodní sféry k problematice česko-německé spolupráce z hlediska novodobé historie<sup>154</sup>**

*„Vstup České republiky do Evropské unie je to nejlepší, co se mohlo stát. Díky Evropské unii došlo k lepší organizovanosti a k vyššímu životnímu standardu. Zmizely také hraniční kontroly, to je ve srovnání s minulostí největší úspěch z hlediska obchodu. Celkově Evropská unie posiluje všechny členy vůči státům mimo Evropskou unii,“* tak se vyjadřuje respondent D1. D2 ještě připomíná, že nedostatkem v obchodování je nejednotná měna, která zdržuje a prodražuje výměnu statků.

---

<sup>154</sup> V souvislosti s touto kapitolou odpovídali dotázaní zástupci německé obchodní sféry na 6. okruh otázek dotazníku, který je přiložen v Příloze č. 1.

## 10 VYSVĚTLENÍ AKTUÁLNÍCH PROBLÉMŮ A JEJICH PŘÍČIN

Tato magisterská práce si kladla za cíl představit aktuální problematiku česko-německých obchodních vztahů. Teoretický základ byl podložen názory českých a německých respondentů. Nejdůležitější problémy, které byly zjištěny, budou shrnuty v této kapitole.

Za obecný problém nejen interkulturní komunikace lze považovat poruchy v sociální komunikaci, o kterých bylo pojednáno v kap. 2.2.1 *Nedostatky v sociální komunikaci*. Jde především o rušivé elementy, které negativně ovlivňují průběh nejen obchodního jednání. Jde např. o nadměrný chlad, hluk, špatné osvětlení, ale i podněty fyzického charakteru, např. stres nebo bolest hlavy. Všechny tyto podněty se negativně podílí na procesu komunikace a výpovědní hodnota vysílané informace se tím může naprosto změnit. Aby byly tyto nedostatky co nejvíce eliminovány, je před samotným jednáním třeba dbát všech detailů a pokusit se vyvarovat všech rušivých elementů, které by případně narušovaly průběh úspěšné schůzky.

Dalším rušivým prvkem úspěšné komunikace mezi Čechy a Němci může být odlišné použití neverbální komunikace. Bylo zjištěno, že některé aspekty neverbální komunikace se v Čechách používají jinak než v Německu, a tudíž dochází k nepochopením mezi těmito kulturami. Konkrétně lze říci, že Češi svými projevy nepůsobí příliš uctivě, u pozdravu si udržují větší odstup (např. při každodenním pozdravu v pracovním kolektivu používají pouze verbální pozdrav bez podání ruky), jsou zdrženliví, ostýchaví a při obchodních schůzkách nejsou zvyklí lichotit partnerům malými dárky (to je naopak zvykem v Německu). Oproti tomu Němci na Čechy působí svým chováním příliš „naškrobeným“ až namyšleným dojmem. Uzavřenost a ostýchavost Čechů může mít mnoho příčin. Nejpravděpodobnější příčinou je historická minulost komunistického režimu, kdy každý musel být u svého projevu opatrný, protože nikdy nevěděl, co se může obrátit proti němu. Další příčina

neuctivosti a zároveň zdrženlivosti vůči Němcům může být spatřována v událostech druhé světové války, kdy někteří Češi sice chtějí profitovat ze současné silné německé ekonomiky, ale zároveň jim vzájemný kontakt vlivem povědomí o těchto událostech není příliš příjemný.

Ne zcela pozitivní dojem, který v Češích vzbuzují Němci, má zajisté také mnoho příčin. Jednou z nich může být kulturní standard, který je popsán v kap. 7.4 *Německé kulturní standardy se zvláštním zřetelem k obchodní komunikaci*. Jedná se o věcnou orientaci, při níž se Němec v zaměstnání orientuje na probírané téma a příliš nezohledňuje přátelské vztahy. Jiným důvodem může být pocit Němců, že jsou ekonomickou velmocí a že jsou v hierarchii vztahů výše než Češi, a tudíž se chovají povýšeně.

Je třeba dodat, že výše uvedené příklady rozdílného vnímání obchodních partnerů se nedají aplikovat plošně na celou příslušnou kulturu, ale jde o konkrétní příklady, kterých si všimli dotazovaní respondenti za dobu své praxe. Tyto názory se ale v každém případě často překrývají s teoretickými poznatky nalezenými v odborné literatuře.

Vzhledem k faktu, že český jazyk nepatří k těm světovým, musí se Češi jazykově přizpůsobovat silněji vybaveným národům. Obecně lze říci, že pokud jazyk není ovládán na dobré úrovni, může být nesprávně formulovaný výraz zdrojem mnoha nedorozumění. Z výzkumu CzechInvest (kap. 5.4 *Cizí jazyky v české společnosti*) vyplývá, že přibližně 90% obyvatel mluví alespoň jedním cizím jazykem, dvěma cizími jazyky mluví pak téměř 30% obyvatel. Za cizí jazyk je však považována i slovenština, která se v žebříčku oblíbenosti umístila na prvním místě, po ní následuje angličtina, němčina a ruština. Na základě tohoto výzkumu je tedy nutné konstatovat, že znalost němčiny není příliš vysoká. Stále se zhoršující znalost němčiny potvrdili i němečtí respondenti, kteří mají velký problém při hledání českých absolventů vysokých škol mluvících německy. Příčina klesající úrovně němčiny v Čechách může mít více

důvodů. Nejpravděpodobněji zde lze pocíť vliv globalizace a celosvětovou integraci, při níž má angličtina mnohem významnější roli než němčina. Z lingvistického hlediska je možné konstatovat, že němčina je oproti angličtině jazyk tvrdý a ne příliš zvučný, to může hrát také roli při výběru cizího jazyka, kterému se žáci a studenti chtějí učít. Přehlédnout však nelze ani jazykovou politiku v celé oblasti školství, v jejímž důsledku řada škol nabízí jako první jazyk angličtinu, a to i v oblastech České republiky přímo sousedících se Spolkovou republikou Německo.

Další překážkou jazykové části komunikace je vedení obchodní schůzky za pomoci tlumočnicků. Respondenti jasně poukázali na fakt, že tlumočené se sice zprostředkuje, ale rozhovor se tak stává strohým a neosobním, což může mít za následek, že obchodní vztah se nerozvine na základě osobních sympatií a jazyková nedostatečnost/neznalost jazyka obchodního partnera může zcela zásadně ovlivnit vzájemnou spolupráci.

Kulturní standardy, které jsou zpracovány v kap. 7 *České a německé kulturní standardy*, mohou být strůjcem nedorozumění v česko-německé interakci vzhledem k rozdílnosti obou mentalit. Po zhodnocení teoretických poznatků a praktických zkušeností respondentů jsem došel k závěru, že kulturní standardy, které by mohly negativně ovlivnit komunikaci, používají především čeští obchodní partneři.

Prvním z nich je podceňování struktur. S tím je totiž spojena nižší produktivita práce a zmatek místo dobře odvedené práce. K tomu by se dal zmínit i nedostatek plánování, ten patří k základním zvyklostem německé kultury. Zhodnotit, co stojí za podceňováním struktur a špatným plánováním, je nelehké. Dalo by se říci, že Česká republika za doby vlády komunistické strany trpěla nesmyslnými strukturami a plánováním (např. pětiletý plán). Je tedy možné, že lidé podvědomě struktury odmítají jako pozůstatek z této doby.

Další negativní vlastností, která byla respondenty zmíněna, je nedochvilnost Čechů. Ta totiž souvisí se sebekontrolou a motivací osob, a pokud jeden z těchto faktorů člověku chybí, je velice těžké s nedochvilností bojovat.

Češi obvykle spojují několik pracovních činností najednou. Tento jev je nazýván simultánností a má negativní konotaci, protože pokud se člověk zabývá několika činnostmi najednou, nelze žádnou z nich dělat plnohodnotně. Příčin tohoto jevu je více. Svou roli hraje bezpochyby nedostatečné plánování, při kterém se kumulují nevyřízené věci, a z důvodu časového presu je nezbytné práci dodělat najednou.

Posledním problematickým kulturním standardem je prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života. V interakci s německým obchodním partnerem tento jev může skutečně ovlivnit vzájemný kontakt, což bylo potvrzeno výpověďmi německých respondentů. Vzhledem k tomu, že někteří Němci striktně oddělují svůj soukromý život od pracovního, může být přílišné zanášení soukromí do pracovního života spíše na škodu. Na druhou stranu respondenti zmiňují i pozitivní stránku tohoto přístupu, kterou je vyšší srdečnost v pracovním kolektivu.

Další příčinou problémů v česko-německých obchodních vztazích jsou některá neuzavřená témata z minulosti. Jak bylo vidět již v nekorektní prezidentské kampani, předsudky vůči Němcům stále existují, jinak by téma Benešových dekretů nerozdmýchalo tak napjatou atmosféru napříč celou Českou republikou. Respondenti zodpovídající otázky ohledně předsudků však nevedli žádný konkrétní případ předsudků. Je však třeba zmínit, že předsudky stále existují a rozhodně nepřispívají k vylepšení vztahů, spíše naopak. Je tedy důležité se předsudků vyvarovat a jednat podle vlastních zkušeností.



Německými respondenty bylo zmíněno, že při obchodování s Čechy považují za problematickou dvojí měnu, vzhledem k různým poplatkům a neustálým výměnám peněz, které jsou s tím spojeny. Region Bavorska a západních Čech tvoří silně propojený obchodní celek, je tedy zřejmé, že by zavedení společné měny výrazně pomohlo stávajícím obchodním vztahům. Česká republika však stále na novou měnu není ekonomicky ani politicky připravena, a tak je třeba tento problém akceptovat.

## 11 ZÁVĚR

Německo je na poli mezinárodního obchodu velmi silným článkem a v České republice, a zejména jejích příhraničních oblastech plní nezastupitelnou roli. Vzhledem k propojenosti obou regionů jsem považoval za smysluplné zpracovat téma zabývající se právě vzájemnými hospodářskými vztahy.

Svou magisterskou práci jsem zaměřil na téma interkulturní komunikace v Evropské unii na příkladu česko-německé komunikace v oblasti obchodních vztahů. Snažil jsem se analyzovat současné problémy a jejich příčiny v dané oblasti.

Nejprve byly vysvětleny jednotlivé prvky interkulturní komunikace v teoretické rovině, a poté bylo zohledněno stanovisko zástupců české a německé obchodní sféry k jednotlivým probíraným tématům. Byly zjištěny nedostatky ve vzájemné česko-německé komunikaci, které byly rozebrány v kap. 10 *Vysvětlení aktuálních problémů a jejich příčin*. Nedostatky byly rozčleněny do několika skupin, u nichž jsou různé možnosti řešení:

Nedostatky v sociální komunikaci by bylo možné odstranit poměrně jednoduše. Je třeba aktivně dbát na prostředí, ve kterém se má interkulturní schůzka odehrávat, snažit se eliminovat veškeré negativní vlivy, které na jednání mohou mít vliv, a snažit se navodit příjemnou a pozitivní atmosféru.

Neverbální komunikaci je možné zlepšovat především tím, že se bude sledovat neverbální chování druhé strany a obě strany se pokusí pochopit význam. Neméně důležitá je tolerance vůči neznámému.

Problematiku příliš nízké jazykové kompetence a tendence klesajícího zájmu o němčinu lze vyřešit pouze lepší strukturou výuky

cizích jazyků, a především motivací žáků a studentů od co nejnižšího věku, aby si zvolili výuku právě německého jazyka.

Bylo zjištěno, že některé české kulturní standardy jsou od těch německých odlišné, a proto může dojít k nedorozuměním či špatnému pochopení. Je na místě seznámit se s těmito standardy, více si všímat svého protějšku a reagovat na česko-německé jednání citlivěji a s větší tolerancí. Všechny vyjmenované aspekty hrají roli v česko-německé komunikaci a mohou zapříčinit nedorozumění nebo pozměnit význam řečeného.

Téma interkulturní komunikace je tak zajímavé a široké, že by stálo za úvahu tuto práci rozšířit o vztahy mezi dalšími státy a zaměřit se na problematiku této kulturní výměny. Např. integrace menšin v Německu je více kontrastní než v České republice, a tudíž i kulturní rozdíly budou větší, což bude přinášet více konfliktů a nedorozumění, jako je tomu např. mezi Turky a Němci. Další zajímavou možností obohacení této práce by mohlo být rozšíření práce o srovnání interkulturní komunikace Čechů s některým jiným státem, než je Německo, práce by tím byla rozšířena o hledisko interakce s jinými jazyky, s jinými kulturními standardy i odlišnou historií.

## RESÜMEE

Die vorliegende Diplomarbeit behandelt die interkulturelle Kommunikation am Beispiel der Wirtschaftskommunikation zwischen den Tschechen und Deutschen als zwei Nationen innerhalb der Europäischen Union. Die Arbeit ist strukturell in verschiedene Kapitel gegliedert. Zuerst ist allgemein der Terminus *interkulturelle Kommunikation* erklärt. Das nächste Kapitel ist der nonverbalen und verbalen Kommunikation gewidmet. Der nächste Schwerpunkt ist der Vergleich der kulturellen Dimensionen und Standards der beiden Nationen. Auch das Kapitel, das sich mit den Annäherungsfragen der Tschechischen Republik und Deutschlands nach dem Jahr 1989 befasst, ist für die komplexe Bearbeitung des Themas von Bedeutung. Die theoretischen Ausführungen werden durch Interviews mit Vertretern verschiedener deutscher und tschechischer Firmen ergänzt. Ihre Stellungnahmen zu den einzelnen Kapiteln, u.a. zu den Kulturstandards, dem EU-Beitritt Tschechiens usw., bestätigen oder widerrufen einige der theoretischen Erkenntnisse. Im abschließenden Teil der Arbeit sind die möglichen Ursachen der heutigen Probleme in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskommunikation erklärt.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje:

- [1.] BARMEYER, Christoph, GENKOVA, Petia, aj. *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau: Karl Stutz, 2010. ISBN 978-3-88849-305-8.
- [2.] BIERLING, Stephan G. *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Normen, Akteure, Entscheidungen*. München: Oldenbourg, 1999. ISBN 3-486-23637-7.
- [3.] BREŠOVÁ, Jitka. Role interkulturní komunikace ve výuce jazyků. In: MIŠTEROVÁ, Ivona, FENCLOVÁ, Marie, aj. *Komunikace v jazykové a kulturní rozmanitosti*. CD-ROM. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Profilingua 2012. Plzeň: Západočeská univerzita. Str. 14-20. ISBN 978-80-261-0187-1.
- [4.] BROZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation, Missverständnisse – Verständigung*. Vydání 1. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. ISBN 978-3-531-17174-6.
- [5.] BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. ISBN 978-3-8375-0452-1.
- [6.] CRYSTAL, David. *English as a global language*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1997. ISBN 0-521-59247-X.
- [7.] HACKE, Christian. *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder*. Frankfurt/M.: Ullstein, 2003. ISBN 987-3548363911.
- [8.] HANDL, Vladimír. Die Politik des wiedervereinigten Deutschland gegenüber der Tschechischen Republik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 219-260. ISBN 978-3-8375-0452-1.
- [9.] HANDL, Vladimír, HON, Jan, aj. *Vztahy SRN ke státům střední Evropy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 1998. ISBN 80-85864-44-4.

- [10.] HANDL, Vladimír, PICK, Otto. *Zahraniční politika České republiky 1993 – 2004. Úspěchy, problémy a perspektivy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004. ISBN 80-86506-39-8.
- [11.] HÁJEK, Jiří. *Paměti*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 1997. ISBN 80-85864-26-6.
- [12.] HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation - Grundlagen und Konzepte*. Vydání 3. Tübingen: A. Francke, 2010. ISBN 978-3-7720-8394-5.
- [13.] HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert J., MINKOV, Mihail. *Cultures and Organizations, software of the mind; international cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.
- [14.] HRÍCH, Jan. Vývoj ekonomické dimenze zahraniční politiky České republiky jako reakce na vývoj vnější pozice české ekonomiky. In: HANDL, Vladimír, PICK, Otto. *Zahraniční politika České republiky 1993-2004. Úspěchy, problémy a perspektivy*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004. Str. 145-166. ISBN 80-86506-39-8.
- [15.] HUDALLA, Anneke, PRADETTO, August. *Desintegration durch Integration? Dilemmata der Osterweiterung der Europäischen Union und die Europapolitik der Regierung Schröder*. Hamburg: Univ. der Bundeswehr, 1999.
- [16.] KEALEY, D. J., Ruben, B. D. Cross-Cultural Personnel Selection, Criteria, Issues, and Methods. In: LANDIS, Dan, BRISLIN, Richard W. *Handbook of Intercultural Training. Issues in Theory and Design*. New York: Pergamon, 1983. Str. 155-174. ISBN 0-08-027533-8.
- [17.] KOHL, Helmut. *Erinnerungen 1982-1990*. München: Droemer, 2005. ISBN 978-3-426-27320-9.
- [18.] KUNŠTÁT, Miroslav. Die Wiedervereinigung Deutschlands und die tschechoslowakische Außenpolitik. In: BUCHHEIM, Christoph. *Die Tschechoslowakei und die beiden deutschen Staaten*. Essen: Klartext, 2010. Str. 201-218. ISBN 978-3-8375-0452-1.
- [19.] KUNŠTÁT, Miroslav. *Vztahy SRN ke státům střední Evropy*. Praha: Nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-85864-44-4.
- [20.] KURZ, Heinz Dieter. *The United Germany and the New Europe*. Aldershot: Elgar, 1993. ISBN 1-85278-584-5.

- [21.] LANDIS, Dan, BRISLIN, Richard W. *Handbook of Intercultural Training. Issues in Theory and Design*. New York: Pergamon, 1983. ISBN 0-08-027533-8.
- [22.] LUDWIG, Michael. *Polen und die deutsche Frage: Mit einer Dokumentation zum deutsch-polnischen Vertrag vom 17. Juni 1991*. Bonn: Europa-Union-Verl., 1991. ISBN 3-7713-0397-4.
- [23.] MIŠTEROVÁ, Ivona, FENCLOVÁ, Marie, aj. *Komunikace v jazykové a kulturní rozmanitosti*. CD-ROM. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Profilingua 2012. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0187-1.
- [24.] NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia, aj. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.
- [25.] NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- [26.] NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [27.] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
- [28.] SEPPAIN, Hélena. European Integration, German Unification and the Economics of Ostpolitik. In: KURZ, Heinz Dieter. *The United Germany and the New Europe*. Aldershot: Elgar, 1993. ISBN 1-85278-584-5.
- [29.] SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis, 2001. ISBN 3-89673-122-X.
- [30.] SCHROLL-MACHL, Sylvia, NOVÝ, Ivan. *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. München: Rainer Hampp, 2008. ISBN 978-3-86618-202-8.
- [31.] SMELTZER, Larry R., WALTMAN, John L. *Managerial communications. A strategic approach*. New York: Wiley, 1984. ISBN 0471897396.

- [32.] THOMAS, Alexander. Stereotype und Vorurteile im Kontext interkultureller Begegnung. In: LÜSEBRING, Hans Jürgen. *Konzepte der interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig, 2004. Str. 157-177. ISBN 3-86110-363-X.
- [33.] THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, aj. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vydání 2. Göttingen: Hubert & Co., 2005. ISBN 3-525-46172-0.
- [34.] THOMAS, Alexander, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie, 1995.
- [35.] TROMPENAARS, Fons. *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ, 1993. ISBN 10-3430191351.
- [36.] TÝČ, Vladimír. *Česká republika a současný svět: Sborník dokumentů*. Praha: Linde, 1998. ISBN 80-720-1121-9.
- [37.] WOYKE, Wichard, HENSCHHEL, Thomas. *Osterweiterung der Europäischen Union*. Schwalbach: Wochenschau, 2003. ISBN 3-89974-075-0.

### Elektronické zdroje:

- [38.] CIHELKOVÁ, Eva, KRČ, Jan. *The German Approach towards the Accession of Poland and the CR to the EU* [online]. [cit. 21.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=16.pdf>
- [39.] CzechInvest. *Průzkum: Devět z deseti Čechů mluví cizím jazykem* [online]. [cit. 13.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/pruzkum-devet-z-deseti-cechu-mluvi-cizim-jazykem>
- [40.] *Česko-německá deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji* [online]. [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne\\_vztahy/cesko\\_nemecka\\_deklarace\\_o\\_vzajemnych.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne_vztahy/cesko_nemecka_deklarace_o_vzajemnych.html)
- [41.] Český statistický úřad. *Zahraniční obchod s vybranými státy: Tabulka č. 11* [online]. [cit. 13.3.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE003CF670/\\$File/6006061.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE003CF670/$File/6006061.pdf)



- [42.] HANDL, Vladimír. *Comparative Czech and Polish Perspectives and Policies on the Eastern Enlargement of the EU and the Prominence of the German Factor* [online]. [cit. 24.4.2013]. Dostupné z: <http://rss.archives.ceu.hu/archive/00001105/01/92.pdf>
- [43.] HANDL, Vladimír. *German-Czech Relations: New 'Normality' and Lack of Empathy* [online]. [cit. 24.4.2013]. Dostupné z: <http://www.deutsche-aussenpolitik.de/newsletter/issue8.pdf>
- [44.] *Helsinská konference 1975* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: <http://www.ontola.com/cs/helsinska-konference-1975>
- [45.] *Key data on Teaching Languages at School in Europe 2012* [online]. [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/143EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/143EN.pdf)
- [46.] *Odkaz Charty 77 a evropský veřejný prostor* [online]. [cit. 17.3.2013]. Dostupné z: [http://vulgo.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=737:odkaz-charty-77-a-evropsky-veejny-prostor&catid=1:politika-eseje](http://vulgo.org/index.php?option=com_content&view=article&id=737:odkaz-charty-77-a-evropsky-veejny-prostor&catid=1:politika-eseje)
- [47.] Podpora a rozvoj výuky cizích jazyků [online]. [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Podpora-a-rozvoj-vyuky-cizich-jazyku>
- [48.] *Stručné shrnutí bilaterálních vztahů* [online]. [cit. 24.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne\\_vztahy/kratky\\_prehled\\_o\\_bilateralnich\\_vztazich.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/vzajemne_vztahy/kratky_prehled_o_bilateralnich_vztazich.html)
- [49.] TIELICZKA, David. *Neverbální komunikace: Paralingvistika, Proxémika, Kinesika* [online]. [cit. 6.3.2013]. Dostupné z: [www.ksj.zcu.cz/zpravy/zprava15.doc](http://www.ksj.zcu.cz/zpravy/zprava15.doc)
- [50.] *Úřední jazyky EU* [online]. [cit. 15.12.2012]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/languages/languages-of-europe/eu-languages\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/languages/languages-of-europe/eu-languages_cs.htm)
- [51.] *Vertrag über die abschließende Regelung in Bezug auf Deutschland* [online]. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: [http://www.bpb.de/themen/3QNTJ5,0,0,Vertrag\\_%FCber\\_die\\_absc\\_hlie%DFende\\_Regelung\\_in\\_Bezug\\_auf\\_Deutschland.html](http://www.bpb.de/themen/3QNTJ5,0,0,Vertrag_%FCber_die_absc_hlie%DFende_Regelung_in_Bezug_auf_Deutschland.html)
- [52.] *2 + 4 = znovusjednocení* [online]. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: [http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/01/20\\_\\_Jahre\\_\\_der\\_\\_Wiedervereinigung/seite\\_\\_2\\_\\_plus\\_\\_4\\_\\_vertrag\\_\\_cz.html](http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/01/20__Jahre__der__Wiedervereinigung/seite__2__plus__4__vertrag__cz.html)

- [53.] *20 let od podepsání Smluv o dobrém sousedství* [online]. [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/aktuality/informace\\_a\\_sdeleni/x20\\_let\\_od\\_podepsani\\_smluv\\_o\\_dobrem.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/aktuality/informace_a_sdeleni/x20_let_od_podepsani_smluv_o_dobrem.html)

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1:

#### Otázky položené vybraným zástupcům české a německé obchodní sféry

<p><b>Krátce představte firmu, ve které působíte.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Čím se zabývá?</li> <li>- Kolik má pracovníků?</li> <li>- Vaše pozice ve firmě?</li> <li>- Jak často probíhá komunikace s Němci?</li> </ul>	<p><b>Beschreiben Sie kurz die Firma, in welcher Sie arbeiten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Womit beschäftigt sich die Firma?</li> <li>- Wie viele Mitarbeiter hat die Firma?</li> <li>- Ihre Aufgabe in der Firma?</li> <li>- Wie oft verläuft die Kommunikation mit den Tschechen?</li> </ul>
<p><b>1. okruh otázek: Verbální komunikace / Die verbale Kommunikation</b></p>	
<p>Jakou řeč používáte k dorozumívání s německým partnerem?</p>	<p>Welche Sprache benutzen Sie bei der Kommunikation mit dem tschechischen Partner?</p>
<p>Kolik procent zaměstnanců Vaší firmy ovládá němčinu?</p>	<p>Wie viel Prozent von Mitarbeitern in Ihrer Firma sprechen Tschechisch?</p>
<p>Je znalost němčiny u pracovníků dostatečná pro odbornou komunikaci? Pokud ne, kde vznikají problémy? Jaké hledáte možnosti řešení?</p>	<p>Ist die Kenntnis der tschechischen Sprache ausreichend für eine fachliche Kommunikation? Falls nein, wo entstehen die Probleme? Welche Möglichkeiten und Lösungen suchen Sie?</p>
<p>Považujete neznalost němčiny za handicap v obchodování s německým partnerem?</p>	<p>Betrachten sie die Unkenntnis der tschechischen Sprache als Handicap bei dem Handeln mit dem tschechischen Partner?</p>
<p>Jaké další jazyky používáte ke komunikaci s německými partnery?</p>	<p>Welche anderen Sprachen benutzen sie bei der Kommunikation mit den tschechischen Partnern?</p>
<p>Jak velkou roli pro vás hraje v zaměstnání angličtina?</p>	<p>Wie große Rolle spielt für Sie im Beruf die englische Sprache?</p>
<p>Stalo se vám, že jste byl někdy velmi překvapen výrazy použitými v komunikaci ze strany Vašeho německého obchodního</p>	<p>Ist es ihnen passiert, dass sie sich über verwendete Ausdrücke des tschechischen Handelspartners sehr gewundert haben? (z.B.</p>

partnera? (např. jste nějaký výraz nebo větu pochopil jinak, než byla míněna, čímž vzniklo nedorozumění?) O jaký jazyk šlo?	irgendwelchen Ausdruck oder einen Satz haben Sie anders verstanden, als es gedacht war und somit ist es zu einem Missverständnis gekommen?) Um welche Sprache ging es?
<b>2. okruh otázek: Neverbální komunikace / Die non-verbale Kommunikation</b>	
<b>Příklady neverbální komunikace:</b> držení těla, gestikulace, obličejová mimika, oční kontakt, fyzický dotek, čichové vnímání, vnímání okolního prostoru, oblečení, účes, fyzická hygiena, ozdoby těla (tetování, piercing), hodinky, šperky, květiny, dárky.	<b>Beispiele der non-verbale Kommunikation:</b> Körperhaltung, Gestikulation, Gesichtsmimik, Augenkontakt, körperliche Berührung, Geruchwahrnehmung, Wahrnehmung der Umgebung, Kleidung, Frisur, körperliche Hygiene, Körperschmuck (Tätowierung, Piercing), Uhr, Blumen, Geschenke.
Jste si vědom/a používání nějakých specifických projevů neverbální komunikace ze strany vašeho německého partnera? Jakých?	Können Sie sich daran erinnern, ob Ihr tschechischer Partner irgendwelche spezifischen non-verbale Ausdrucksformen benutzt? Welche?
Jsou pro vás některé projevy neverbální komunikace mimořádně důležité při komunikaci s německým partnerem?	Sind für sie einige non-verbale Ausdrucksformen bei der Kommunikation mit dem tschechischen Partner außergewöhnlich wichtig?
<b>3. okruh otázek: České kulturní standardy / Tschechische Kulturstandards</b>	
<b>České kulturní standardy:</b> - Orientace na vztahy - Podceňování struktur / láska k improvizaci - Simultánnost - Kontrola orientovaná na lidi - Prolínání různých aspektů osobnosti v rozmanitých oblastech života - Vyhýbání se konfliktům - Kolísavá sebejistota	<b>Tschechische Kulturstandards:</b> - Beziehungsorientierung - Unterschätzen von Strukturen / Improvisationsvermögen - „Multitasking“ - auf Menschen gerichtete Kontrolle - Überblenden von verschiedenen Aspekten der Persönlichkeit in verschiedenen Bereichen des Lebens - Vermeiden von Konflikten und Konfliktthemen - Schwankende Selbstsicherheit
Souhlasíte se všemi českými kulturními standardy, tj. vnímáte tyto vlastnosti u svých	Stimmen sie bei allen tschechischen Kulturstandards zu? Nehmen sie diese

českých partnerů?	Eigenschaften bei Ihren tschechischen Handelspartnern wahr?
Jaké kulturní standardy byste eventuálně přidal nebo naopak vynechal?	Welche Kulturstandards würden sie eventuell zufügen oder im Gegenteil auslassen?
<b>4. okruh otázek: Německé kulturní standardy / Deutsche Kulturstandards</b>	
<b>Německé kulturní standardy:</b> - Věcná orientace - Využívání struktur a pravidel - Plánování času - Vnitřní sebekontrola - Oddělování pracovního a soukromého života - Upřednostňování racionality před emocionalitou	<b>Deutsche Kulturstandards:</b> - Sachliche Orientierung - Verwendung von Strukturen und Regeln - Zeitplanung - Innere Selbstkontrolle - Trennung von Arbeitsleben und Persönlichem Leben - Priorität der Rationalität gegen Emotionalität
Souhlasíte se všemi německými kulturními standardy, tj. vnímáte tyto vlastnosti u svých německých partnerů?	Stimmen sie bei allen deutschen Kulturstandards zu? Nehmen sie diese Eigenschaften bei Ihren deutschen Handelspartnern wahr?
Jaké kulturní standardy byste eventuálně přidal nebo naopak vynechal?	Welche Kulturstandards würden sie eventuell zufügen oder im Gegenteil auslassen?
Vzpomenete si na konkrétní situaci / zážitek, při kterém jste si všiml typického německého kulturního standardu?	Erinnern sie sich an eine konkrete Situation / Erfahrung, bei der sie einen der typischen tschechischen Kulturstandards beobachtet haben?
<b>5. okruh otázek: Stereotypy a předsudky / Stereotype und Vorurteile</b>	
Myslíte, že se události 2. světové války a poválečného odsunu neustále podepisují na vztazích mezi Čechy a Němci?	Glauben sie, dass sich Ereignis des 2. WK und Nachkriegsaussiedlung der Deutschen ständig an den Beziehungen zwischen Deutschen und Tschechen unterschreibt?
Cítíte při komunikaci s Němci předsudky vůči Čechům? Pokud ano, jaké?	Fühlen sie bei der Kommunikation mit Tschechen Vorurteile gegenüber Deutschen? Falls ja, welche?
Myslíte, že máte proti Němcům nějaké předsudky? Jaké?	Glauben Sie, dass Sie selbst gegenüber den Tschechen irgendwelche Vorurteile haben? Welche?

**6. okruh otázek: Novodobá Historie / Neuzeitliche Historie**

<p>Jak hodnotíte legislativní úpravy česko-německých obchodních vztahů? Existuje nějaký právní předpis, který Vám nejvíce ulehčuje, nebo naopak nejvíce ztěžuje jednání s německým partnerem? Vnímáte i v této oblasti nějaké rozdíly mezi právním povědomím a aplikací práva u Čechů a Němců?</p>	<p>Wie bewerten Sie die gesetzgebenden Änderungen der deutsch-tschechischen Handelsbeziehungen? Existiert irgendwelche Rechtsvorschrift, die Ihnen das Handeln mit Ihrem tschechischen Partner vereinfacht oder im Gegenteil erschwert? Nehmen Sie auch in diesem Bereich irgendwelche Unterschiede zwischen Rechtsbewusstsein und der Applikation des Rechts bei den Tschechen und Deutschen wahr?</p>
--	---