

2

České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání

2.1 Metodický postup

Vytvoření párových kulturních standardů české a německé kultury, jejich ověření a potvrzení, bylo poměrně složitým a dlouhodobým procesem. Základním metodickým přístupem byla *metoda tzv. kritických událostí*, tedy takových sociálních situací, ve kterých jedna z jednajících stran (česká nebo německá) byla překvapena nebo zaskočena jednáním strany druhé, resp. mu nerozuměla a nechápala příčiny takového jednání.

Vzhledem k tomu, že pro každou kulturu jsou její standardy těmi „nejobyčejnějšími samozřejmostmi všedního dne“, nebylo možné postupovat jinak než vyjít z jejich reflexe reprezentanty druhé kultury. Proto byly tyto události získány polostandardizovanými rozhovory, v nichž Češi (Němci) na konkrétních a osobně prožitých situacích popisovali „pro ně neobvyklé, nesrozumitelné a překvapující“ jednání svých německých (českých) partnerů, a naopak. Tím bylo možné získat nejen velké množství konkrétních příkladů, často se opakujících situací a jejich vlastních („domácích“) interpretací, ale i dosáhnout žádoucího kontrastu. Výklad každé situace byl kromě vlastní interpretace doplněn i komentářem vyjadřujícím osobní očekávání a její řešení z pohledu „domácích“ zvyklostí.

Výzkumný proces probíhal v následujících krocích:

1. Prvním krokem bylo uskutečnění celé řady výše uvedených polostandardizovaných rozhovorů. Dotazovanými osobami byli lidé, kteří měli

alespoň tříletou osobní zkušenost se svými zahraničními partnery, avšak sami byli svou kulturou, resp. národností, „domácí“. Z dotazování tak byli vyloučeni příslušníci smíšených rodin, stejně jako lidé, kteří již mnoho let či desetiletí žijí v druhé zemi. Dotazovanými byli lidé různého věku, vzdělání i profese a jimi popisované situace odrážely téměř všechny dimenze soukromého i pracovního života. Takto bylo získáno od Čechů i Němců vždy přibližně po třech stech kritických událostí, které pozitivně nebo negativně ovlivnily vzájemnou interakci a komunikaci.

2. V následující etapě byly ze zaznamenaných rozhovorů vybrány všechny situace, které splňovaly požadavek skutečně interkulturní interakce. Byly z nich vytvořeny samostatné a relativně uzavřené epizody a k nim přiřazena interpretace a hodnocení příslušných respondentů.
3. Cílem třetího kroku bylo hledat obecnou interpretaci příslušné situace reprezentanty té kultury, která je v ní popisována. Tedy jaké příčiny (*kauzální atribuce*), jaký cíl (*finální atribuce*) a jaké další komponenty jsou v popisované situaci obsaženy. Čechy popisované situace byly předány Němcům s žádostí, aby vysvětlili jednání svých lidí, a naopak Němci popisované situace byly předány s identickou žádostí české straně. Při výkladu jednotlivých atributů se postupně začínaly utvářet dosud jen implicitní kulturní standardy obou kultur.

Pochopitelně, že byly postupně vylučovány takové situace, v nichž byla nezvyklost jednání vysvětlitelná pouze individuální odlišností (osobností) aktérů nebo mimořádností situace, v níž se událost odehrávala. Aby se dále pracovalo skutečně jen s platnými a plnohodnotnými informacemi, uskutečnilo se jejich prověření čtyřmi odlišnými technikami:

- několikanásobným písemným dotazem (několika osob),
 - skupinovou diskusí,
 - expertním posouzením,
 - sebezpozorováním (autorský tým byl mezinárodní).
4. Z takto získaných situací a jejich interpretací byly postupně vyabstrahovány obecné, opakující se a tedy i typické vzorce jednání, které se staly základem explicitní formulace standardů obou kultur. Kulturní standardy tak představují obecnější mechanismy vzniku nedorozumění, problémů či dokonce konfliktů. Mechanismy tedy zůstávají obdobné, jen prostředí a aktéři se liší.

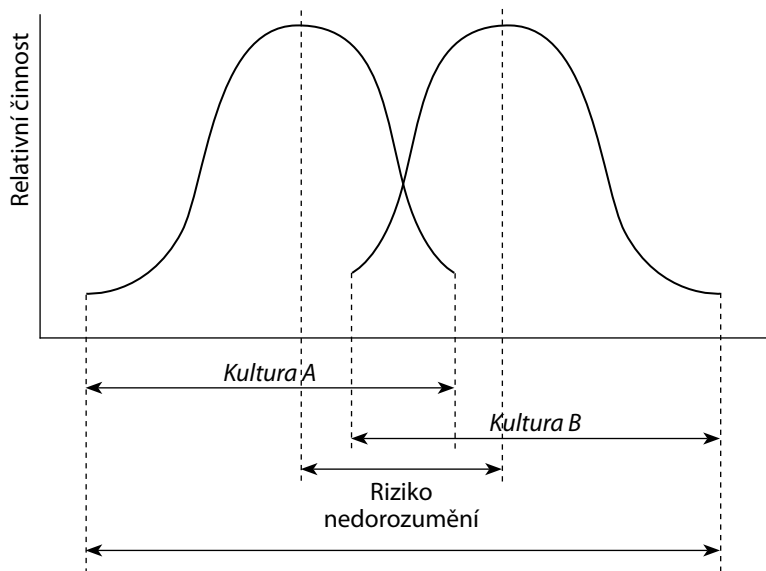
Jejich další prověření a potvrzení se uskutečnilo v průběhu mnoha následujících česko-německých diskusí a manažerských tréninků česko-německých firem a institucí.

Při čtení následující kapitoly je však třeba si uvědomit to, co platí vždy o mezikulturním srovnávání. Jde sice o významný, avšak nikoli jediný a izolovaný determinant lidského jednání.

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

Dále je třeba upozornit na „četnost výskytu“ formulovaných standardů. Budeme-li uvádět typicky české či typicky německé jednání či přístup k problému nebo k jeho řešení, pak na základě zvolené metodologie máme na mysli početně nejrozšířenější standardy v dané kultuře, avšak pochopitelně ne jedině možné. Tuto problematiku vysvětluje graf 2.

Kulturní specifikum znamená způsob jednání, který není v takovém rozsahu v jiné kultuře pozorovatelný. Avšak v každé kultuře lze pozorovat



Graf 2 **Kulturní rozdíly**

i krajní hodnoty v obou směrech. Ty mohou na straně jedné opticky zmenšovat skutečné rozdíly (dokonce mezi Čechy lze nalézt jedince s typicky německým jednáním a přístupem k problémům, a naopak), nebo na straně druhé tyto rozdíly opticky zvětšovat. Lidé ve svých předsudcích používají právě tuto krajní až extrémní polohu, i když v reálném životě je velmi výjimečná.

2.2 České kulturní standardy z německého pohledu: „Jak nás vidí Němci“

Vztah ke strukturám. Podceňování struktur, improvizace a flexibilita

„Nebojte se, klid, nějak to uděláme“

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

Improvizace je bezesporu jedním z klíčových standardů české kultury. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, tedy nízké úrovně organizační a odborné připravenosti a kvalifikace, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně. Ta se pak projevuje v dovednosti a umu poradit si i ve velmi nepříznivých, složitých, nestrukturovaných a nepředvídatelných situacích. Své improvizací schopnosti zpravidla chápeme jako jednu z nejvyšších profesionálních i lidských kvalit, na kterou jsme nejen patřičně hrdí, ale chápeme ji většinou i jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti ostatním evropským kulturám, zejména pak německé.

Mít možnost být flexibilní v řešení a v rozhodování, nápadití, kreativní až hraví zpravidla oceňujeme a prožíváme jako svoji vnitřní svobodu a svým způsobem i jednu z mála příležitostí vzniku skutečně nových myšlenek a cenných nápadů.

Právě v této oblasti lze nalézt jeden z hlavních zdrojů nedorozumění, vzájemného nepochopení a konfliktů mezi Čechy a Němci:

- a) Zatímco pro Němce znamenají zpracovaný plán a z něho vyplývající postup a stanovená norma významnou pomoc ve smyslu stanovení pra-

covní doby i věcného obsahu, považují toto Češi za omezení, za limity, které již předem vylučují další možnosti (a to i ty, které se ukáží být vhodnějšími) a výrazně omezují pracovníka samého. V českých očích totiž plán, norma, standardní postup či pravidlo „neorganizují“ věci či záležitosti, ale lidi, pracovníky, kteří jsou jejich nositeli či vykonavateli. Proto je schopnost a ochota improvizace chápána jako bezesporu vyšší kvalita a individuální a společenská hodnota.

Nerespektování formálních struktur však neznamená absolutní odmítání všech formálních náležitostí, jako jsou plány, normy, pravidla apod. Češi principiálně předpokládají jejich existenci a vždy vyžadují jejich definování. Chtějí vědět, jaké množství, jaká kvalita, v jaké struktuře a za jakých podmínek se jejich výkon očekává. Tyto normy v širokém významu však nepředstavují cíl, kterého se má bezpodmínečně dosáhnout, ale určitý rámec, v němž se mohou nebo musí pohybovat. Proto vždy očekávají určité rozmezí či rozpětí, které je svým způsobem zárukou jejich nekonfliktního pracovního působení. V souladu s tendencí k improvizaci však očekávají, že toto rozpětí bude co nejširší, a jsou značně tolerantní při individuální úpravě rámce, v němž mohou jednat.

- b) Velmi odlišná je však i základní představa o tom, jakým způsobem konkrétní plány, normy, standardy a pravidla vznikají. Zatímco v německém prostředí jsou považovány za optimum, které je zcela určitě výsledkem dlouhodobého exaktního měření, resp. výpočtů a kolektivního potvrzení příslušnými odborníky, česká představa se zpravidla značně liší. Tyto standardy vznikají jako důsledek (ne)kvalifikovaného odhadu od zeleného stolu, odtržené od praxe a reality pracovních podmínek. Stoprocentní německá důvěra ve stanovené řešení na straně jedné a víra ve vlastní rozum a životní a pracovní zkušenosti, které jsou základem schopnosti improvizace a tvořivosti na straně druhé, jsou pak logickým zdrojem pracovních a mnohdy i osobních konfliktů.

Tento kulturní standard nachází svůj nejzřetelnější projev v nejasných, nestrukturovaných, nejistých a potenciálně rozporuplných až konfliktních situacích. V žádném případě jej nemůžeme zaměňovat s vůlí ke změně a s celkovou dynamikou, protože Češi jsou lidé celkově spíše konzervativní.

Vysvětlení těchto odlišností lze, jako obvykle, najít v širších historických souvislostech a zobecněné zkušenosti národa. Česká mentalita se utvářela převážně v takovém historickém prostředí, kdy ze severu, jihu, východu

či západu uplatňovaly svůj vliv národy a kultury větší, silnější, bohatší a mocnější, než jsme byli my. Ty pak více či méně úspěšně uplatňovaly svůj vliv tím, že se u nás snažily prosadit své představy o fungování společnosti, tedy své vlastní struktury. Pro Čechy tak tyto struktury bývaly vnější a cizí, a tak se snažili je přípustným způsobem měnit či obcházet. Navíc měly obvykle jen krátkou historickou platnost, a proto jakékoli dlouhodobé plány, záměry a pravidla budí mezi Čechy skepsi, pochybnosti a nedůvěru. Proto lze českou mentalitu chápat jako *kulturu reaktivní*, tedy kulturu, kdy její příslušníci spíše reagují na probíhající události, než aby sami předem a dlouhodobě definovali své záměry a také je dlouhodobě prosazovali. Stali se tak mistry improvizace, rychlého a chytrého řešení a mnohdy i „krizového managementu“.

Je to pravý opak kultury německé, která je *kulturou* spíše *proaktivní*. Tedy kulturou, která se snaží své záměry formulovat dlouhodobě, vnést do nich maximum svých znalostí a úsilí a učinit vše pro jejich dodržení a budoucí naplnění.

Mezi nejdůležitější rysy vyplývající z uvedeného českého kulturního standardu, se kterými se německá strana v českém prostředí nejčastěji setkává, patří:

Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám

Protože pracovní i životní podmínky jsou velmi dynamické a podléhají časté a zpravidla také velmi zásadní změně, nelze počítat s univerzálně platnými pravidly, postupy a normami.

Do „předpisů“ nelze přece vtěsnat všechny možnosti, které práce a život přinesou, tak jako se nelze spolehnout na to, že všechny okolnosti budou mít podobu, kvalitu a funkčnost, jak se předpokládá. Každá osobnost navíc i v sobě skrývá originální potenciál, který v předem jednoznačně stanovených pravidlech a postupech nemůže nikdy najít svůj individuální (a tedy i individuálně hodnotný a pro okolí přínosný) výraz.

Formalizace budí velkou nedůvěru a pochybnosti, tak jako jednoznačné příkazy vyvolávají mimořádnou rezervovanost. Protože Češi nikdy nechtějí hrát roli „cvičené opice“, vidí velkou hodnotu v pocitu samostatnosti a nezávislosti. Právě takovéto osobnostní rysy jsou zdrojem vnitřního sebevědomí a hrdosti.

Pokud Češi nemohou být plnohodnotnými spolutvárci procesu utváření a organizace práce a jejich úloha je redukována výlučně na přihlížení,

resp. prosazení a realizaci toho, co bylo někým jiným vymyšleno, převažuje pocit degradace a odcizení. Logickým důsledkem je pak nízká úroveň motivace, identifikace s prací a podnikem, spolehlivosti výkonu i vlastní odpovědnosti za dobrý výsledek. Mnohdy je takovýto styl řízení příčinou vysoké fluktuace pracovníků.

Nedůvěra převládá i ve vztahu k písemným informačním, dokumentačním a kontrolním systémům. I navzdory argumentu, že „papír snese všechno“, jsou za spolehlivější obecně považovány ústní informace a zprávy. Nejsou zdaleka tak jako písemné zprávy považovány za byrokratické a navíc je možné při osobním kontaktu získat mnoho dalších informací, které by se nikdy nemohly dostat na papír (viz *silný komunikační kontext*).

Za příliš formalizované až formální jsou zpravidla považovány všechny snahy již na samém počátku pracovního úkolu jednoznačně a bezpodmínečně formulovat cíl se všemi jeho kvantitativními a kvalitativními parametry, stejně tak jako důkladně propracovat jednotlivé kroky v podobě nezpochybnitelné organizace, která k cílovému stavu musí vést. Převažuje tendence stanovit cíl spíše rámcově s tím, že se může ještě dodatečně pozměnit. Jednotlivé postupové kroky budou pak spíše otázkou individuální pracovní zkušenosti, momentálních okolností a intuice pracovníka nebo celé skupiny. Zcela určitě organizaci práce a její plánování nepovažujeme za klíčovou podmínku dosažení cíle, a proto nejsou zpravidla naší silnou stránkou.

Vynalézavost a improvizace

Vzhledem k tomu, že mnohé okolnosti se mění a podmínky nejsou nikdy optimální, je třeba umět si poradit v každé situaci. K žádoucímu cíli nevede nikdy pouze jedna cesta, a protože každý problém má nějaké řešení, je třeba toto řešení jen objevit a uskutečnit. A to mnohdy i za cenu malé změny daného cíle nebo nalezení nějaké vedlejší cestičky, se kterou sice nikdo doposud nepočítal, avšak která může vést k cíli. „Pokud to nejde tak, jak má, půjde to tedy jinak“, „Ono to asi nepůjde, ale zkusíme to“, to jsou nejčastější komentáře, pro Čechy tak typické. Ke zvládnutí nezvládnutelného úkolu bývá pak využito nejen množství neformálních vztahů, informací a přátelské výpomoci, ale mnohdy i osobní zručnosti a angažovanosti, která překračuje rámec pracovní role i očekávání širokého okolí. Hrdost na takto zvládnutý úkol, pochvala a údiv nadřízených a spolupracovníků je pak často tou největší odměnou a satisfakcí.

Podmínkou takového zvládnutí úkolu je osobní zručnost, řemeslná dovednost, vynalézavost, kombinační schopnosti, a zejména relativně ši-

rokový prostor pro hledání vždy jedinečného postupu. V porovnání s německým přístupem je rozmezí tolerance nesrovnatelně širší.

Vhodným příkladem jsou nejrůznější opravy, úpravy, vylepšení, přestavby a dostavby, které mají charakter nikoli profesionální odborné práce, ale kutilství a osobní záliby. Lidé ze zcela odlišných profesí, bez nezbytného technického vybavení, v nevyhovujících prostorových podmínkách a s velmi nízkými finančními náklady často rádi a velmi dovedně zvládají činnosti, se kterými by se každý Němec bez zaváhání obrátil na profesionální firmu. Důvodem této činnosti není jen snaha ušetřit, ale dokázat sobě i svému okolí své výše uvedené osobní kvality.

Příprava pro zvládnutí úkolu má zcela odlišný charakter než příprava v německém slova smyslu. Obvykle postrádá hlubokou analýzu a rozbor dosavadních přístupů, postupů a chyb, optimalizaci ve smyslu vyhnutí se nejistotě v budoucnosti při řešení každého dílčího kroku, o detailním plánu ani nemluvě. Na druhé straně obsahuje pečlivou přípravu několika úvodních kroků, identifikaci chyb, které se v minulosti staly a jimž je třeba se vyhnout, zřetelnou snahu o maximální zjednodušení a možnou zkratku v postupu. Pokud by se podařilo dosáhnout současně i několika jiných (třeba i věcně jen málo souvisejících) cílů tak, že „zabijeme několik much jednou ranou“, nebo dokonce dosáhneme něčeho více, než jsme předpokládali, pak je příprava více než úspěšná.

Velmi ilustrativní jsou zkušenosti výměny vysokoškolských studentů, kteří se vzájemně pravidelně každý školní rok navštěvují. Německá strana nekompromisně požaduje vždy rok předem následující informace: jména, adresy a číslo pojištění studentů z české vysoké školy, kteří do Německa přijedou, přesný termín, hodinu příjezdu a odjezdu, požadovaný program, jména učitelů... Současně požadují přesný program jejich návštěvy v Praze, navštívené instituce a podniky, přesný časový rozvrh každého dne, snídaní počínaje a večeří konče, jména pracovníků firem a profesorů, se kterými se setkají... Českému čtenáři je jistě pochopitelné, že takovéto požadavky nelze přesně splnit dříve než s několikátýdenním předstihem, před skutečným termínem konání společné akce. Postupné odsouvání přesné odpovědi vždy zvyšovalo nervozitu německých kolegů a četnost jejich telefonátů a e-mailů se úměrně zvyšovala blížícímu se termínu. Naše ubezpečování, že vše nakonec dopadne dobře, nepomáhala. Teprve po mnohaleté zkušenosti pochopili, že návštěvy dopadnou sice o něco jinak, ale ve svém souhrnu lépe, než si sami představovali. Organizace, odborný i společenský program (být upřesňovaný pouze den předem) vždy předčily všechna jejich očekávání a každý rok rádi svoji návštěvu vždy zopakují.