



# Interkulturní komunikace

---

Kateřina Půbalová

Edice učebních textů

---

 **VŠEM**  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# Interkulturní komunikace

# Interkulturní komunikace

Ing. Kateřina Půbalová

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-87-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

**Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.**

# Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	6
SEZNAM TABULEK	7
SEZNAM GRAFŮ	8
<b>Kapitola 1: Kultura a sociální identita</b>	<b>11</b>
1.1 Národní kultura – vymezení	12
1.2 Vrstvy národní kultury	13
1.3 Sociální identita	15
<b>Kapitola 2: Mezilidská komunikace – obecná východiska</b>	<b>21</b>
2.1 Sociální percepce	22
2.2 Sociální komunikace	23
2.2.1 Verbální komunikace	25
2.2.2 Neverbální komunikace	26
<b>Kapitola 3: Dimenze národní kultury</b>	<b>33</b>
3.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho	34
3.1.1 Vzdálenost od moci	35
3.1.2 Individualismus vs. kolektivismus	35
3.1.3 Maskulinita vs. feminita	36
3.1.4 Vyhýbání se nejistotě	37
3.1.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace	38
3.1.6 Požitkářství vs. zdrženlivost	39
3.2 Projekt GLOBE	42
3.2.1 Národní kultury	42
3.2.2 GLOBE CEO studie – leadership praxe	45
3.3 Kulturní dimenze Fonne Trompenaarse	51
3.3.1 Vztah k druhým lidem	51
3.3.2 Vztah k času	53
3.3.3 Vztah k přírodě	53
3.4 Další koncepty a studie rozdílů národních kultur	53
3.4.1 Kulturní dimenze dle Kluckhohn a Strodtbeck	53
3.4.2 Kulturní dimenze dle Halla	54
3.4.3 Kulturní standardy dle Thomase	56
<b>Kapitola 4: Kulturní inteligence</b>	<b>60</b>
<b>Kapitola 5: Adaptabilita na jiné kultury a kulturní šok</b>	<b>67</b>
5.1 Adaptabilita na jiné kultury	71
5.2 Kulturní šok	71

---

<b>Kapitola 6: Interkulturní vyjednávání</b>	<b>77</b>
6.1    Konflikty a jejich původ	78
6.2    Vyjednávání	79
6.3    Interkulturní vyjednávání	82
<b>Kapitola 7: Organizační kultura mezinárodních firem</b>	<b>86</b>
<b>REJSTŘÍK</b>	<b>93</b>
<b>GLOSÁŘ</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM LITERATURY</b>	<b>99</b>
<b>UKÁZKOVÝ TEST</b>	<b>101</b>

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Úrovně mentálního programování	13
Obrázek 2	Koncept kultury jako cibule	14
Obrázek 3	Kultura jako ledovec	15
Obrázek 4	Mapa sociální identity	17
Obrázek 5	OK – KO model	23
Obrázek 6	Model procesu komunikace	24
Obrázek 7	Typy osobních zón	27
Obrázek 8	Typy úklon v japonské kultuře	27
Obrázek 9	GLOBE study – rozdělení dle kulturních clusterů	43
Obrázek 10	GLOBE – cluster Východní Evropa	43
Obrázek 11	GLOBE – ovlivnění stylu vedení národními kulturami	46
Obrázek 12	Dimenze kulturní inteligence	61
Obrázek 13	Learyho schéma	80
Obrázek 14	Globální organizační kultura	88
Obrázek 15	Polycentrická organizační kultura	89
Obrázek 16	Geocentrická organizační kultura	90

---

# Seznam tabulek

Tabulka 1	GLOBE – efektivní a neefektivní leadership	47
Tabulka 2	Překlad GLOBE	48
Tabulka 3	Kluckhohn a Strodbeck – kulturní dimenze	54
Tabulka 4	Hall – komunikační kontext	55
Tabulka 5	Hall – pojetí času	55

---

## Seznam grafů

Graf 1	Hofstedehe dimenze – ČR a SK	34
Graf 2	Hofstedehe dimenze – IT, ES, PT	36
Graf 3	Hofstedehe dimenze – US, SE, CN	37
Graf 4	Hofstedehe dimenze – NO, SE, DK	37
Graf 5	Hofstedehe dimenze – DE, AT, CH	38
Graf 6	Hofstedehe dimenze – KR, ID, VN	39
Graf 7	Hofstedehe dimenze – HK, MX, IE	40
Graf 8	GLOBE – „Anglo-cluster“ (AU, NZ, US)	44
Graf 9	GLOBE – „Anglo-cluster“ kompletní	45
Graf 10	GLOBE – rozdíly mezi efektivními a neefektivními leadery	49
Graf 11	GLOBE – shoda leadership stylu s očekáváním společnosti	49
Graf 12	GLOBE – CLT pro východoevropský cluster	50
Graf 13	GLOBE – CLT pro anglicky mluvící cluster	50
Graf 14	Fáze kulturního šoku	73



# Značky a symboly v učebním textu

*Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.*

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

# 1

---

kapitola

---

# Kultura a sociální identita

---

# 1. kapitola

## Kultura a sociální identita

### Úvod

---

Kultura je velmi svěbytným fenoménem, který se nese s lidmi od samého počátku existence lidských společenství. Dokonce to není ani věc specifická pro lidskou rasu, ale o kultuře můžeme mluvit i ve spojitosti s jednotlivými živočišnými druhy. V této kapitole se budeme zabývat pojmem kultura především z antropologického hlediska.

Pro lepší pochopení nejen vlastní národní kultury, ale i kultury ostatních národů (a tím i jejich jednání a motivů) je vždy nutná velmi dobrá znalost sebe sama. Pro toto pochopení je možné použít koncept sociální identity a takzvané mapy sociální identity, která bude níže také vysvětlena.

### Cíle kapitoly

---

- Pochopit pojem kultury a její vrstvy a aspekty.
- Představit koncept sociální identity a pomoci pochopit vlastní mapu sociální identity jedince.

## 1.1

# Národní kultura – vymezení

## DEFINICE



### Národní kultura

*Kultura je integrovaný systém naučených vzorců chování, které jsou charakteristické pro všechny členy dané společnosti a které nejsou dědičné (Hoebel et al., 1975).*

Slovo kultura pochází z latinského *colere*, což znamená pěstovat, kultivovat. V rozšířeném slova smyslu se pak kultura začala používat i pro označení určitých lidských činností, zejména pak těch spojených s uměním. Na konci 19. století se kulturou začali více zabývat antropologové, v čele s Edwardem Burnettem Tylorem. Ten chápal kulturu jako určitý systém, který si jedinec fungující v určité společnosti osvojuje. Do tohoto systému patří například jazyk, náboženství, vědění, hodnoty, zvyky, pojetí etiky či práva.

Způsobem, jakým se kultura ve společnosti přenáší z generace na generaci, se zabývá především antropologie. Důležitým faktorem je především jazyk, o kterém se někdy mluví jako o nositeli kultury. Pomocí stejného, společného jazyka spolu jedinci komunikují a sdílejí společné hodnoty, poznatky atd. Systém, jakým je dotýčný jazyk utvářen, často vypovídá i o dané kultuře. Například němčina je z lingvistického hlediska velice systematická, to samé se dá říci i o německé kultuře. Také sdílení společné historie a její znalost pomáhají přenášet kulturu.

Existuje nespočet definic, které se zabývají národní kulturou, tím, co národní kultura znamená a co všechno tento pojem zahrnuje. Když se v roce 1952 Kroeber a Kluckhorn pokusili vytvořit jednotnou definici kultury, zjistili, že existuje přes 150 různých definic. Například Hoebel (1957) tvrdí, že kultura je „integrovaný systém naučených vzorců chování, které jsou charakteristické pro všechny členy dané společnosti, a které nejsou dědičné“.

Další definice pojímají kulturu jako určité „brýle“, kterými vnímáme okolní svět. Tedy s různými brýlemi (a různě barevnými) vidíme stejné věci různě. Jiné definice zase mluví o kultuře jako o souhrnu různých tradic či zvyků, o různém vnímání situací, kultur a národů. Kultura je také souhrn rozličných přístupů k řešení problémů. Hofstede pak hovoří o kultuře jako o „kolektivním softwaru“ (Hofstede et al., 2010). Pojem vysvětluje tak, že každý jedinec si s sebou nese zažité schéma myšlení a pocitů, z nichž pak vyplývá i způsob jeho jednání. Tyto jsou naučené během života s tím, že nejvíce se člověk naučí v raném dětství, kdy se jeho osobnost formuje. Jakmile se pak schéma uloží do vědomí jedince, je velmi těžké jej odnaučit či změnit. Obrázek 1 ukazuje právě tři specifické úrovně mentálního programování, kdy kromě samotné kultury, která je čistě naučená, má na chování jedince vliv i povaha (zdeděná) a osobnost jedince (ta je naučená i zděděná). Kulturu pak Hofstede označuje právě za úroveň, která ovlivňuje to, jak jedinec prožívá jednotlivé pocity a emoce (jako jsou např. láska, strach, štěstí, smutek, zklamání či zlost).

## OBRÁZEK 1

## Úrovně mentálního programování



Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstedeho (2010)

Z výše zmíněných poznatků tedy vyplývá, že kultura není dědičná, nýbrž je to něco, co se jedinec musí nejprve naučit. V tom mu pomáhá především rodina, ve které je vychováván, a poté společnost, která jej obklopuje, a tím formuje jeho vnímání světa. Kultura je pak pro každé společenství vysoce svébytná. Nejčastěji se hovoří o národních kulturách, ale i v rámci jednotlivých národů můžeme najít takzvané subkultury, které se od „hlavní“ kultury více či méně odlišují. Jako příklad může sloužit například bascká a katalánská kultura. Obě oblasti jsou autonomní celky v rámci Španělského království s vysoce odlišnými prvky kultury, které se vyznačují například i odlišnými jazyky. I v České republice můžeme najít podobné subkultury, například svébytnou valašskou kulturu.

## 1.2

## Vrstvy národní kultury

Jaké všechny aspekty jsou začleněny v definici kultur, je dalším významným okruhem zkoumaným vědci zabývajícími se otázkami kultury. Hofstede, jako jeden z průkopníků empirického výzkumu v této oblasti, přišel s jednoduchým konceptem, který zahrnuje jak samotný výčet aspektů, tak nástroj pro jeho pochopení. Druhým konceptem, který zde bude následně představen, je koncept amerického antropologa Edwarda T. Halla.

## Kultura jako cibule

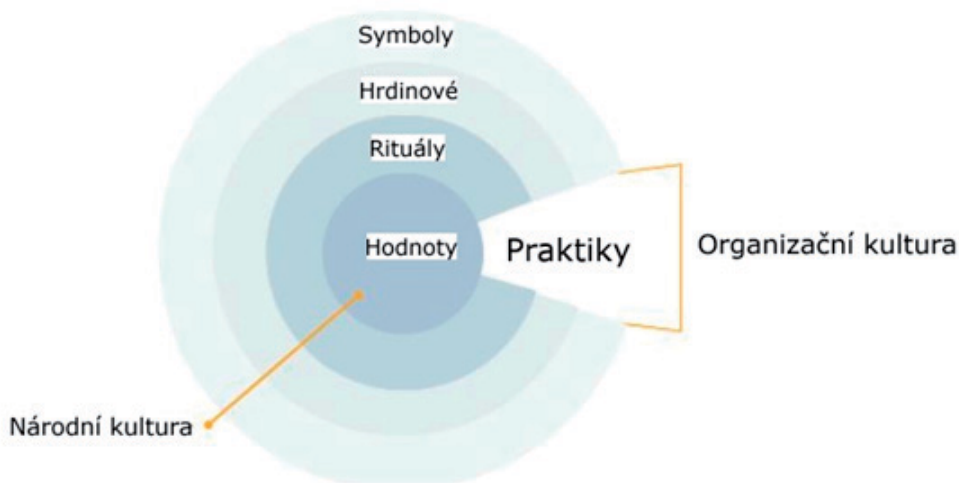
Tento koncept kultury pochází od holandského vědce a průkopníka dimenzí národní kultury Geerta Hofstedeho. Ten pro jednodušší vysvětlení toho, jaké jsou aspekty kultury, přišel s konceptem kultury jako cibule (někdy taky nazývaného cibulový diagram kultury).

Hofstede v něm připodobňuje kulturu k cibuli, kdy, pokud se chceme dostat k jádru kultury, je třeba se postupně propracovat přes její jednotlivé vrstvy. Ty vnější jsou takové, které vidíme na první pohled, a čím hlouběji jdeme, tedy čím více vrstev chceme odhalit, tím více musíme dané kultuře porozumět. Vrstvy jsou zobrazené na Obrázku 2.

## OBRÁZEK 2

## Koncept kultury jako cibule

## Rozdílné úrovně národní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede (2017, online)

Do vnější vrstvy cibule patří „symboly“. Mezi ně se mohou řadit gesta, barvy (národní, používané, jejich významy pro danou kulturu atd.), styl oblečení nebo třeba i způsob úpravy vlasů. To vše jsou charakteristiky, které jsou na první pohled dobře identifikovatelné.

Druhou vrstvu tvoří „hrdinové“. To jsou symbolické postavy, se kterými se daná národní kultura ztotožňuje, bez ohledu na to, zda to jsou, či nejsou reálné postavy. Mezi takové může patřit například Napoleon, Martin Luther King, Descartes či Jára Cimrman.

Třetí vrstvou jsou rituály, mezi něž patří například způsoby, jakými se jedinci zdraví či si předávají vizitky, náboženské zvyky a praktiky či styl, jakým je vedena diskuze. Pro jejich pochopení je již třeba mít relativně vysokou znalost o dané kultuře a všech společenských praktikách.

Poslední vrstvou, tedy tím, co tvoří jádro kultury, jsou hodnoty. Tyto jsou hluboce zakořeněné, velmi obtížně se mění, nejsou snadno poznatelné, a přitom jsou tím, co utváří kulturu takovou, jaká doopravdy je. Patří sem pojetí cti, morálky, etiky, toho, co je dobré či špatné, atd.

Způsoby užívání jednotlivých aspektů kultury pak Hofstede přiřazuje k fungování organizační kultury v rámci jednotlivých národních kultur.

## CVIČENÍ 1



Dle Hofstedeho konceptu kultury jako cibule zkuste rozebrat vlastní kulturu (tedy svoji rodnou) na základě Obr. 2. Řiďte se příklady z textu pod obrázkem.

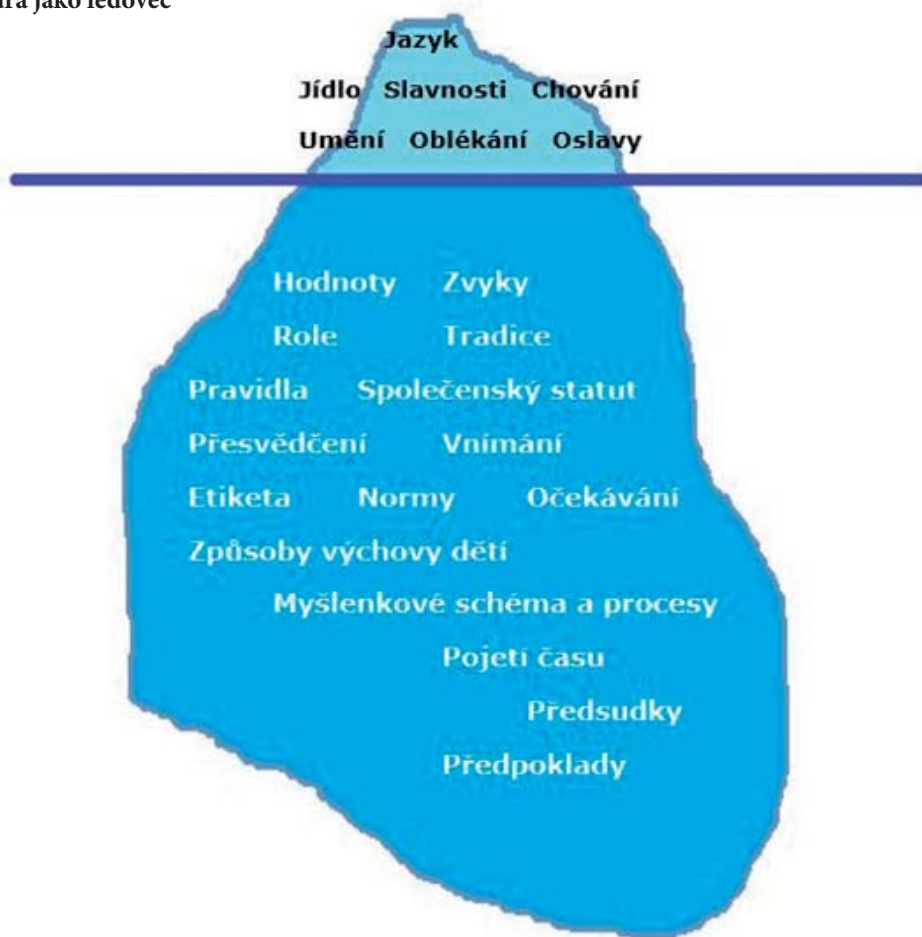
## Kultura jako ledovec

Trochu jiný pohled na kulturu nabízí Edward T. Hall, americký antropolog, který přirovnal kulturu k ledovci. Ten tvrdil, že při styku s jinými kulturami jsme schopni na první pohled odhalit pouze 10 % z dané kultury a zbylých 90 % nám zůstává skryto. Rozdělil tak aspekty kultury na viditelné (pozorovatelné) a skryté. Stejně jako u ledovce pak ta důležitější vrstva kultury leží skryta pod jakousi hladinou, a pokud ji jedinec chce objevit, musí vynaložit určité úsilí. Grafické znázornění je na Obrázku 3.

Viditelné aspekty jsou například jazyk, jídlo, způsoby slavení a typy národních svátků, oblékání či způsoby chování. Skryté aspekty pak Hall rozděluje ještě na kognitivní a emocionální. Mezi kognitivní patří například normy, přesvědčení, postoje či myšlenkové vzorce. Emocionální jsou pak například hodnoty, předsudky či očekávání.

## OBRÁZEK 3

Kultura jako ledovec



Zdroj: vlastní zpracování dle Halla (1977)

# 1.3

## Sociální identita

## DEFINICE

**Sociální identita**

*Sociální identita je určitým odrazem osobnosti jedince, se všemi jeho vlastnostmi, schopnostmi a projevy, díky kterým se jedinec identifikuje s určitými skupinami (Tajfel, 1982).*

Koncept sociální identity je založen na teorii identity jako takové. Tou se rozumí určité prožívání skutečnosti, kým jedinec ve skutečnosti je. Ať už se jedná o jedince jako individualitu, nebo jako člena konkrétního společenství.

Sociální identita je založená na tom, že lidé hodnotí sami sebe vzhledem ke skupinám, ke kterým náleží. Každý jedinec má tedy tolik sociálních identit, ke kolika vztažným skupinám se sám hlásí. Lidé mají snahu nahlížet na tyto vztažné skupiny jako na nadřazené (vždy je hodnotí jako lepší a stejně tak hod-

notí i jejich činy). Toto hodnocení má pak obvykle dlouhodobý charakter. Sociální identita se pak vyvíjí v konkrétním kulturním a sociálním kontextu.

Identitu jedince pak lze posuzovat buď jako proces (určité sebepoznávání, hledání sebe sama, osobních hodnot atd.) či jako obsah (jedinec si uvědomuje určité charakteristiky, které má s ostatními společné, a takové, které ho od ostatních odlišují). Identita má několik charakteristik:

1. vyvíjí se identifikováním se s určitými sociálními rolami, tím se vytváří příslušnost jedince k určitým sociálním skupinám,
2. je velmi stabilní vzhledem k normám chování a hodnotám jedince,
3. tvoří ji vrozené a získané charakteristiky (které si jedinec vybírá v rámci společenských a kulturních podmínek – ty tvoří kulturní relativitu identity),
  - a) v kulturách se pak liší především způsoby, jakými jedinci dosahují identity, a následně podmínky a styl jejího fungování. Například pro „západní kultury“ jsou typické pojmy jako nezávislost, individualita či cílevědomost, naproti tomu „východní kultury“ jsou charakteristické prosazováním kolektivních hodnot atd.,
  - b) stejně tak se utváření identity liší v průběhu dějin – v historii například byla identita jedince určována především prostředím, do kterého se narodil, až v současné době je možné na identitu nahlížet jako na proces volby a rozhodování,
4. tvorba identity bývá rozdílná napříč pohlavími,
5. je do značné míry utvářena tím, jak na sebe jedinec nahlíží on sám (subjektivní identita), a tím, jak na něj nahlízejí ostatní (objektivní identita).

Sociální identita je založena na dvou základních pojmech, a to jsou sebepojetí a sebeúcta.

- Sebepojetí je soubor přesvědčení o sobě jako o objektu vlastních reflexí, utváří se již v dětství.
- Sebeúcta (z angl. self-esteem) odráží sociální identitu jedince.

Pro pochopení ostatních, tedy i ostatních kultur, je nutné, aby znal jedinec především sám sebe. Ve vypjatých či stresových situacích pak bude lépe rozumět vlastním reakcím a postojům a bude schopen lépe přizpůsobit například komunikační či vyjednávací styl. K tomu slouží takzvaná mapa sociální identity (její podoba je na Obrázku 4). Podobně jako u konceptu Hofstedeho kultury jako cibule, čím hlouběji se chce jedinec dostat v jejím pochopení, tím více úsilí je třeba vynaložit.

Vnější vrstva je tvořena charakteristikami, které jsou dané. Jsou to takové skutečnosti, které jsme si jakožto jedinci nevybrali, ale byly nám dány při narození (například národnost, místo, kde vyrůstáme, mateřský jazyk, rodinná situace, genetická specifikata atd.).

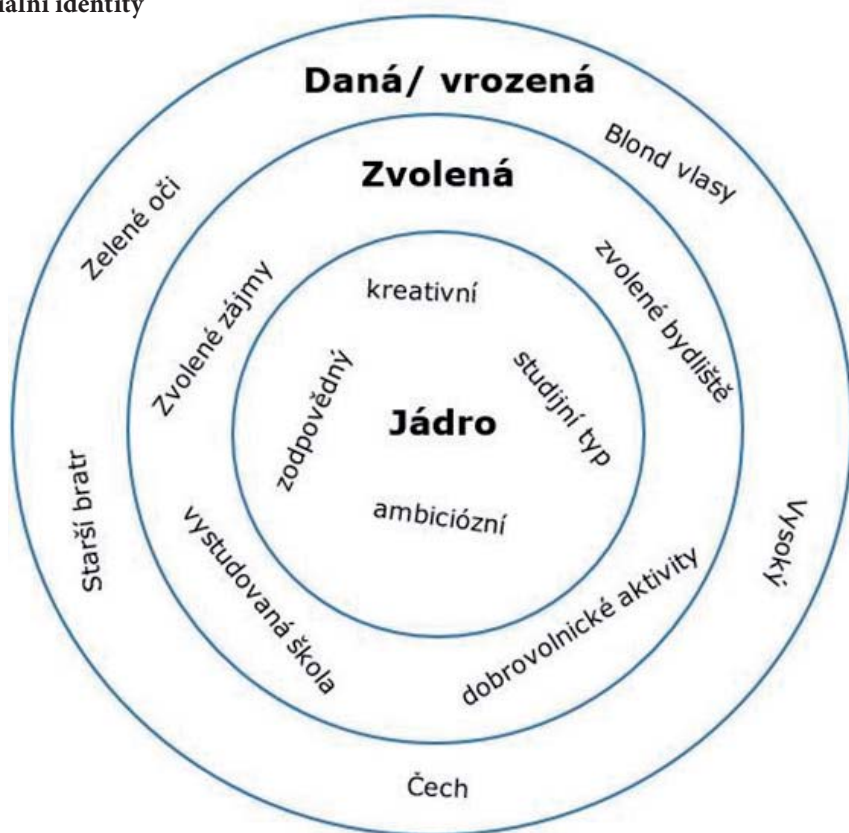
Druhou vrstvu tvoří charakteristiky zvolené. Tedy, jaké zájmy máme, zda sportujeme, jakou školu se rozhodneme / jsme se rozhodli studovat (v tomto případě jde často až o vysokou školu a záleží na okolnostech, pro některé to může být třeba daná charakteristika), kde jsme se rozhodli žít (a to i v jaké zemi), jaké cizí jazyky se jedinec rozhodl naučit atd.

Poslední, ale tou nejzásadnější vrstvou je tzv. jádro. To jsou většinou ty nejosobnější charakteristiky, vnitřní a niterné. Jsou však nezbytně nutné pro pochopení sebe sama a vlastního chování jedince. Zároveň je nejtěžší je identifikovat či změnit (pokud se o to jedinec snaží).



## OBRÁZEK 4

## Mapa sociální identity

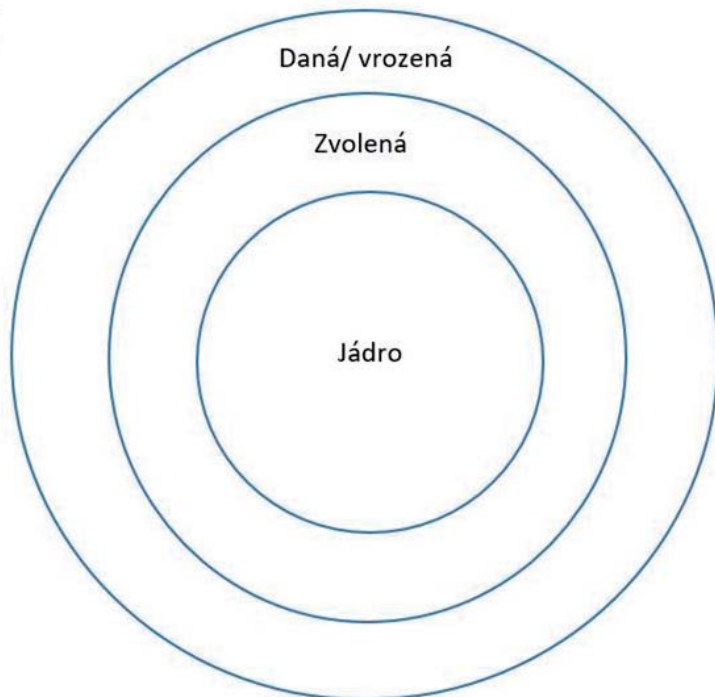


Zdroj: Vlastní zpracování dle McFeeterse a kol. (2010)

## CVIČNÍ 2



Vyplňte si vlastní mapu sociální identity na základě vysvětlení v textu



## Shrnutí kapitoly



Kultura je neodlučitelnou součástí lidské rasy již od jejích počátků, pomáhá orientovat se ve společnosti, vytvářet sociální normy a normy chování. Důležitými faktory, které utváří kulturu, jsou jazyk a historie, jakožto soubor prožitých a nabytých zkušeností.

Národní kulturou se zabývá především antropologie, která vysvětluje jednotlivé aspekty kultury a jejího zakotvení. Pro pochopení dimenzí nebo aspektů kultury mohou sloužit dva modely, jednak model kultury jako cibule od Geerta Hofstedeho a potom kultury jako ledovce od Edwarda T. Halla. Oba tyto modely zdůrazňují nutnost hlubšího porozumění jednotlivým aspektům pro možnost pochopení národní kultury.

Další ze základních podmínek pro pochopení kultury je pochopení sebe sama. Jako nástroj může sloužit princip sociální identity jedince, kdy jedinci náleží právě tolik sociálních identit, jako je počet vztažných skupin, ke kterým se hlásí. Pomůckou pro zjištění tohoto stavu může být takzvaná mapa sociální identity.

## Klíčová slova



kultura  
národní kultura  
kultura jako ledovec  
kultura jako cibule  
identita jedince  
sociální identita  
mapa sociální identity

## Řešení ke cvičením



### Cvičení 1

Zamyslete se nad vlastní kulturou a jejími specifiky. Zkuste si do řešení promítnout nejen vlastní postoje a hodnoty, ale opravdu takové, které jsou obecně přijímané a dlouhodobě akceptovatelné.

### Cvičení 2

Dosadte pro sebe vyhovující charakteristiky. Je třeba se zamyslet nad tím, nakolik jsou jednotlivé položky dané, či zvolené. Rozhodujícím faktorem je intuice a vlastní pocity – tedy vyplňte tak, jak to doopravdy cítíte.

## Otázky s možností výběru odpovědí



- Jaké jsou tři úrovně mentálního programování dle Hofstedeho?**
  - Rituály, hodnoty a symboly
  - Lidská povaha, kultura a osobnost
  - Vnímání, očekávání a zvyky
  - Vrozené, zvolené a jádro
  - Jazyk, historie a tradice
- Kdo je autorem konceptu kultury jako ledovce?**
  - Kluckhohn a Strodbeck
  - Geert Hofstede
  - Fons Trompenaars
  - Edward T. Burnett
  - Edward T. Hall

**3. Co tvoří jádro sociální identity?**

- a) Charakteristiky, které si jedinec sám zvolil
- b) Charakteristiky, které jsou jedinci dané/vrozené (jako například místo narození)
- c) Osobní charakteristiky jedince, které jsou obtížně měnitelné
- d) Přesvědčení, vnímání a role jedince
- e) Naučené zvyky jedince

**Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí**

Správné odpovědi: 1b; 2e; 3c

# 2

---

kapitola

---

## **Mezilidská komunikace – obecná východiska**