

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2014

Bc. Kateřina Reicheltová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

**Česko-portugalské a portugalsko-české
kulturní standardy**

Vypracovala: Bc. Kateřina Reicheltová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Česko-portugalské a portugalsko-české kulturní standardy“ jsem vypracovala samostatně s použitím podkladových materiálů a literatury, které uvádím v seznamu literatury.

V Praze dne

.....

Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Zuzaně Křečkové Kroupové, M.A., Ph.D. za cenné rady, podnětné připomínky, věnovaný čas a ochotu při vedení celé práce.

Dále děkuji všem zúčastněným respondentům za poskytnuté informace a své rodině za morální podporu při vzniku této práce.

Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část.....	3
1. Kultura.....	3
1.1. Subjekty kultury	5
1.1.1. Jednotlivec.....	5
1.1.2. Skupina.....	5
1.1.3. Instituce	6
1.2. Národní kultura.....	6
2. Sociální interakce a akulturace.....	6
3. Interkulturní komunikace	7
3.1. Komunikační styly napříč kulturami	8
4. Interkulturní komunikační kompetence	9
5. Kulturní šok.....	10
6. Kulturní dimenze a kulturní standardy.....	11
6.1. Kulturní dimenze dle Geerta Hofstede	12
6.1.1. Vzdálenost moci (Index PDI).....	13
6.1.2. Individualismus vs. kolektivismus (Index IDV)	14
6.1.3. Maskulinita vs. feminita (Index MAS)	15
6.1.4. Vyhýbání se nejistotě (Index UAI)	17
6.1.5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Index LTO)	18
6.1.6. Požitkářství vs. zdrženlivost (Index IRV)	19
6.2. Kulturní dimenze dle Fonsa Trompenaarse.....	21
6.2.1. Universalismus vs. partikularismus.....	21
6.2.2. Komunitarismus vs. individualismus	22
6.2.3. Neutrální vs. emocionální	22
6.2.4. Difuzní vs. specifický.....	22

6.2.5.	Úspěch vs. přisuzování.....	23
6.2.6.	Následný vs. souběžný	23
6.2.7.	Vnitřní vs. vnější orientace.....	23
6.3.	Kulturní standardy dle Alexandra Thomase	24
6.4.	Posouzení vhodnosti kulturních dimenzí a kulturních standardů	25
6.4.1.	Klady a zápory Hofstedeho výzkumu	26
6.4.2.	Klady a zápory Trompenaarsova výzkumu.....	26
6.4.3.	Klady a zápory Thomasova výzkumu	27
Praktická část		29
7.	Portugalsko.....	29
7.1.	Geografický a demografický úvod	29
7.2.	Historie Portugalska	31
7.2.1.	Počátky osídlení	31
7.2.2.	Nadvláda Římanů	31
7.2.3.	Nadvláda Maurů	32
7.2.4.	Vznik Portucale	32
7.2.5.	Posílení portugalského království	33
7.2.6.	Zámořské objevy	33
7.2.7.	Personální unie se Španělskem	33
7.2.8.	Dynastie Bragança.....	34
7.2.9.	Salazarova diktatura	34
7.2.10.	Karafiátová revoluce.....	35
7.3.	Ekonomika Portugalska	35
7.4.	Politika.....	37
7.5.	Sociální systém	37
7.6.	Vzdělávací systém	38
7.7.	Rodinný život	39

7.8.	Historie česko-portugalských vztahů.....	40
8.	Výzkum česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardů	42
8.1.	Metodologie výzkumu	42
8.2.	Cílová skupina	43
8.3.	Získávání respondentů	43
8.4.	Průběh rozhovorů	43
8.5.	Omezení použité metodologie	45
8.6.	Česko-portugalské kulturní standardy	46
8.6.1.	Překvapení Čechů nad Portugalci.....	46
8.6.2.	Vstřícnost a ochota lidí mezi sebou.....	48
8.6.3.	Odlišné vnímání času	50
8.6.4.	Důraz na rodinné a dlouhodobé přátelské vazby.....	54
8.6.5.	Tradiční model ženy ve společnosti	56
8.6.6.	Patriotismus	57
8.6.7.	Laxní přístup	58
8.6.8.	Zákazník je pán	59
8.6.9.	Spousta slibů	60
8.6.10.	Nízká kvalita služeb.....	61
8.6.11.	Důraz na materiální statky	62
8.6.12.	Vztah mezi studentem a profesorem	63
8.7.	Portugalsko-české kulturní standardy.....	65
8.7.1.	Překvapení Portugalců nad Čechy.....	65
8.7.2.	Liberální až volnomyšlenkářská společnost.....	67
8.7.3.	Nic není tabu	68
8.7.4.	Emancipace žen.....	69
8.7.5.	Individualismus a nezájem o okolí.....	70
8.7.6.	Nepříjemná obsluha a přístup k zákazníkovi obecně	71

8.7.7. Věčná nespokojenost a stěžování si	72
8.7.8. Obrovská ovlivnitelnost počasím	74
8.7.9. Mezigenerační rozdíly	74
8.7.10. Nedůvěra ve vlastní schopnosti	76
8.8. Tipy a doporučení pro Čechy vyjíždějící do Portugalska.....	77
Závěr.....	80
Literatura	82
Knížní zdroje	82
Odborné publikace a diplomové práce	83
Elektronické zdroje	83
Seznam obrázků	85
Seznam tabulek	85
Seznam grafů.....	85
Přílohy	86

Úvod

Státy Jižní i Západní Evropy patří neodmyslitelně k nejvyhledávanějším turistickým destinacím české populace. Země jako Francie a Španělsko navštívil téměř každý Čech se zájmem o cizí kultury či cestování obecně. Proč se tedy o Portugalsku hovoří a ví tak málo? Je snad Portugalsko méně atraktivní zemí, než například její španělský soused? Jsou Portugalci národem méně zajímavým, či snad sami nechtějí otevřít brány svého území zvědavým turistům? Ve snaze; mimo jiné; odpovědět na tyto otázky, zvolila si autorka této diplomové práce Portugalsko pro svůj jednosemestrální studijní pobyt v rámci programu Erasmus. Strávila tak na portugalské soukromé univerzitě Católica Lisboa pět měsíců během kterých se jak do země, tak do tohoto vřelého národa zamilovala. Začala se rovněž učit portugalskému jazyku, a jelikož neexistuje žádná literatura pojednávající o česko-portugalských kulturních rozdílech, rozhodla se zvolit si tuto problematiku jako téma své diplomové práce.

Předkládaná práce si klade za cíl odhalit česko-portugalské a portugalsko-české kulturní standardy.

Autorka práce se tak pokusí nalézt odpověď na následující výzkumnou otázku:

- Jak se navzájem vnímají Češi a Portugalci, kteří mají s opačnou kulturou dlouhodobější zkušenost?

Práce by také měla přinést doporučení pro české občany, chystající se vyjet do Portugalska, ať už za studiem, prací či na dovolenou, na které situace se připravit, a kterým zvykům se v zemi raději vyvarovat.

Použitou metodologií bude metoda kulturních standardů dle Alexandra Thomase prostřednictvím hloubkových rozhovorů s českými a portugalskými respondenty, kteří v opačné zemi strávili alespoň jeden semestr, či s příslušníky dané země přicházejí do styku na denní bázi. Respondentům bude při jejich výpovědích dán absolutní prostor, přičemž celý rozhovor bude zaměřen na kritické incidenty.

Autorka práce se rovněž pokusí potvrdit či vyvrátit následující hypotézy:

- Česká republika a Portugalsko jsou země kulturně naprosto odlišné.
- Ve zkoumaných zemích se kulturní standardy liší v závislosti na místě pobytu.
- Představy a očekávání českých resp. portugalských respondentů ohledně opačné země se shodují s realitou.

První z hypotéz bude ověřena na základě výpovědí jednotlivých respondentů o tom, jaké rozdíly mezi hostitelskou a domácí kulturou sami vyzorovali. To, zda se podobají tyto dvě kultury, rovněž objasní odhalené kulturní standardy.

Druhá z uvedených hypotéz vychází z faktu, že portugalští respondenti mají zkušenost s Prahou, Brnem, Plzní a Libercem. Čeští respondenti pobývali nějaký čas ve městech Lisabon, Porto, Coimbra, Algarve a Aveiro. Může se tedy stát, že zkušenosti jednotlivých respondentů se budou v různých městech odlišovat.

Třetí a poslední hypotéza bude taktéž ověřena pomocí výpovědí respondentů.

Celá diplomová práce je rozdělena do dvou vzájemně souvisejících částí. První – teoretická – část čtenáře seznámí s důležitými pojmy, které jsou pro zbytek práce podstatné. Zazní zde pojmy jako kultura, akulturace, kulturní šok a interkulturní komunikace. Následně budou přiblíženy kulturní dimenze z pohledu dvou různých autorů a objasněna bude také stěžejní problematika kulturních standardů. Kulturní dimenze a standardy budou v závěru teoretické části práce podrobeny vzájemnému posouzení.

Druhou – praktickou – část práce uvozuje kapitola o Portugalsku, jeho geografickém, demografickém, historickém, ekonomickém, politickém i sociálním pozadí. Dále se zde autorka práce zmíní o podobě česko-portugalských vztahů od jejich navázání po současnost. Zbytek praktické části bude pojednávat o samotných česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardech. Bude představena zvolená metodologie výzkumu i se svými omezeními. Dále bude přiblížen způsob získávání respondentů a samotný průběh hloubkových rozhovorů. Na úvod kapitol o odhalených kulturních standardech autorka seznámí čtenáře s překvapením respondentů nad příslušníky hostitelské kultury.

V závěru praktické části práce autorka uvede několik postřehů a rad pro Čechy zajímající se blíže o portugalskou kulturu či vyjíždějící do Portugalska z jakéhokoliv důvodu. Krátké představení všech respondentů bude umístěno v přílohách této práce.

Teoretická část

Jelikož se tato práce zabývá kulturními standardy dvou zemí, je vhodné na začátek přiblížit několik pojmů, jež s tímto tématem úzce souvisí. Nejprve bude vysvětlen samotný pojem kultura a její subjekty a posléze bude také přiblížen pojem národní kultura. Poté se bude autorka blíže zabývat procesy vyskytujícími se při střetu více kultur, jako jsou sociální interakce, akulturace a kulturní šok. V neposlední řadě se práce zaměří na interkulturní komunikaci a interkulturní komunikační kompetenci.

Po vysvětlení základních pojmů budou následovat metody, pomocí nichž se dají identifikovat interkulturní odlišnosti, jimiž jsou metoda kulturních dimenzí a kulturních standardů.

1. Kultura

Kultura je pojem existující již od antického starověku. Původní latinská verze *colere* znamenala obdělávání, vzdělávání a uctívání země.¹ V současnosti se ale způsoby její definice liší. Vnímání tohoto pojmu se pozměnilo vývojem společnosti, odlišné výklady ale nalézáme i v různých oborech současné vědy. Ačkoliv antropologové uvádí více než 164 možných definic pojmu kultura, ve většině se tyto shodují s následujícími zobecněními:²

- Kultura je produktem člověka. (Čímž je protikladem přírody).
- Kultura vzniká v určitém čase a prostoru.
- Kultura je určována hodnotami.
- Kultura se uskutečňuje v procesu výběru.
- Kultura je učená.
- Kultura je založena na vzorech.
- Kultura má sociální charakter.

Pro představu si uvedeme alespoň definici anglického antropologa E. B. Tylora z roku 1871:

¹ KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická, s. 10

² NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 77

„Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti.“³

Pro lepší pochopení pojmu kultura je důležité rozlišit mezi pojmy explicitní a implicitní kultura. **Explicitní kultura** je uvědomovaný soubor sociálních norem, zvyků, pravidel a vzorců chování. **Implicitní kulturu** můžeme vysvětlit jako takové aspekty kultury, které ovlivňují sociální aktivitu člověka, aniž by si je lidé uvědomovali, či nad nimi přemýšleli.

Literatura také vymezuje pojmy materiální a nemateriální kultura. Pod pojem **materiální kultura** řadíme všechny produkty, které lidé vytvořili a následně je užívají. Příkladem mohou být jednoduché nástroje, oblečení, nábytek, dopravní prostředky, technika a další. **Nemateriální kulturou** rozumíme nehmotné prvky kultury, jako jsou pravidla, hodnoty, víra či jazyk.

V souvislosti s kulturou je na místě vysvětlit si rovněž pojem kulturní systém. **Kulturní systém** je soubor pravidel napomáhající sociálnímu systému tak, aby jeho jednotlivé činnosti nebyly svévolné, ale naopak vedly k jeho jednotnosti. **Sociálním systémem** rozumíme celek tvořen jednotlivci či sociálními skupinami, mezi nimiž existují sociální vazby.⁴ Z tohoto vyplývá, že kultura se dá vysledovat jen ve vztahu k určitému sociálnímu systému, tudíž nikdy neexistuje samostatně.

Kulturní systém plní ve společnosti tyto čtyři funkce:

– ***Funkce sebepotvrzující***

Smyslem kultury je předat novým členům celku ty skutečnosti a hodnoty, jež je třeba si osvojit pro udržení a přežití celku v jeho současné podobě.

– ***Funkce zajištění kontinuity***

Díky kultuře je celek zachován i v procesu vývoje, kdy dochází k obměnám jeho členů.

³ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 78

⁴ NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 10

– ***Funkce korekce individuálního chování***

Kultura zde funguje jako soubor pravidel a vzorců chování, díky němuž mohou členové být jednotní a koexistovat v celku bez větších problémů.

– ***Funkce identifikační***

Přijetím pravidel a vzorců chování určitého sociálního celku se člověk stává jeho členem a zároveň se tak odlišuje od jiných skupin v dané společnosti.

1.1. Subjekty kultury

Na vzniku, formování a konečné podobě dané kultury se podílí tři prvky, jež Nový označuje jako subjekty kultury, a jsou následující:⁵

1.1.1. Jednotlivec

Kultura je obsažena v nitru každého člověka, jelikož každý z nás si uvědomuje, jak by se měl chovat nehledě na to, zda se v danou chvíli nachází ve společnosti dalších lidí či sám. Ačkoliv se každý člověk rodí s vrozenými dispozicemi, to jak se dané dispozice rozvinou, závisí nejen na jedinci samotném ale zejména na lidech, jež ho v dětství a mládí obklopují a tím formují jeho osobnost. Tento proces, během něhož se jedinec začleňuje do společnosti, se nazývá socializace. Během socializace si člověk osvojuje nejrůznější sociální role, v nichž se hromadí zkušenosti jedinců dané kultury.

1.1.2. Skupina

Každý jedinec si osvojuje pravidla, normy a sociální role dané kultury zpravidla obklopen jinými lidmi, tj. v určitém sociálním systému. Samotné formování osobnosti se uskutečňuje nejčastěji v rámci skupiny, která je dotyčnému důvěrně známá a se kterou ho pojí nějaké emoční pouto. Takovéto skupiny se nazývají se skupinami primárními a jsou tvořeny malým počtem osob. Základní primární skupinou je rodina. Ta se podílí jako první na předávání hodnot a pravidel jedinci.

⁵ NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 18-20

1.1.3. Instituce

Institucí rozumíme v oblasti kulturního systému organizaci, jíž je u jedince vynucováno žádoucí chování. Příkladem takovéto instituce může být škola, která usměrňuje osobnost jedince již od jeho útlého věku.

1.2. Národní kultura

Každá sociální skupina či společenství má svou vlastní kulturu. Jinak tomu není ani v případě národu, což je historicky vzniklý spolek. Ačkoliv Hofstede ve svých *Kulturách a organizacích* (2007) hovoří o národu jako o politickém útvaru, častěji se můžeme setkat s vysvětlením, že národ je společenství lidí, jež se hlásí ke stejné národnosti. Systém národů nahradil ve druhé polovině 20. století doposud existující státy a vyřešil tak důležitý společenský problém. Nešvarem států totiž bylo, že ne každý člověk se cítil být příslušníkem státu, ve kterém žil.

Členy národa spojují mimo vědomé příslušnosti rovněž určité zájmy, tzv. národní zájmy. Dalším spojujícím rysem je společný jazyk. Tyto a další kolektivní znaky také slouží k odlišení jednotlivých národů mezi sebou.

Ačkoliv se může zdát, že jednotlivé národní kultury jsou natolik rozdílné ve svém vnitřním uspořádání, že se je nedá porovnat, takové srovnání je pro snazší koexistenci nezbytné. Kultury můžeme tedy vzájemně porovnávat podle toho, jakou důležitost přisuzují chování a jednání svých členů v konkrétních situacích. Nejznámější způsoby porovnávání národních kultur si blíže popíšeme v osmé kapitole. Jsou to metoda kulturních standardů a metoda kulturních dimenzí.

2. Sociální interakce a akulturace

Pojem interakce je složen ze dvou latinských slov – inter a actio – jež se dají přeložit jako mezi a činnost. Interakcí tedy rozumíme vzájemné působení dvou činitelů. Sociální interakce je základní formou sociálního chování a Nakonečný ji definuje následovně: Sociální interakce je „*vliv, který vyvíjejí lidé na názory a chování jiných lidí.*“⁶ V rámci sociální interakce se lidé vzájemně ovlivňují prostřednictvím předávání myšlenek, hodnot či citových vjemů. Na základě takovéto nemateriální výměny mohou být uspokojovány lidské potřeby.

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009, str. 11

Akulturační rozumíme schopnost člověka osvojit si různé způsoby chování tak, aby dokázal řešit problémy, které vyvstávají při střetu s příslušníky jiného kulturního společenství. Jedná se o interkulturní učení a přizpůsobování, které často probíhá nevědomě.⁷

Literatura uvádí čtyři formy akulturace, lišící se v závislosti na tom, jak dotyčný hodnotí svou vlastní a hostitelskou kulturu. Akulturace může být následující:⁸

– ***Separace***

Dochází k ní v případě, kdy jedinec odmítá hostitelskou kulturu a preferuje kulturu vlastní, tzn., snaží se obklopovat jen příslušníky své kultury a ignorovat ostatní.

– ***Asimilace***

Tento druh akulturace nastává ve chvíli, kdy jedinec upřednostňuje hostitelskou kulturu a její normy a zvyky, které si osvojuje, a záměrně se tak odpoutává od hodnot a způsobů chování typických pro vlastní kulturu.

– ***Integrace***

O této formě hovoříme v situaci, kdy se jedinec ztotožňuje s oběma kulturami, vlastní i hostitelskou a snaží se tyto dva odlišné elementy propojit v jednotný celek.

– ***Marginalizace***

Dochází k ní v případech, kdy se jedinec izoluje od obou kultur, své vlastní i hostitelské, kterou je obklopen. Při této formě akulturace jedinec zažívá pocity úzkosti a ztráty identity. V extrémních případech může dojít k poruchám osobnosti.

3. Interkulturní komunikace

Komunikace mezi lidmi je nejdůležitější formou sociální interakce a při střetu zástupců více kultur tomu není jinak. Kromě verbálního projevu lidé rovněž komunikují neverbálně, ať již vědomě či nikoliv. Jelikož se v této práci zabýváme střetem odlišných národních kultur, dá se předpokládat, že příslušníci těchto dvou kultur nehovoří stejným jazykem. Pokud ano, situace je mírně snazší, v neverbálních projevech se ale budou tyto dva jedinci patrně lišit. V případě, že tyto dvě kultury nespojuje stejný jazyk, je nutné domluvit se na jazyku třetím, který oba jedinci ovládají.

Snazšímu vzájemnému porozumění také pomáhá znalost verbálních projevů kultury našeho protějšku. Neverbální projevy se obtížněji kontrolují a lze je tedy považovat za

⁷ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, str. 62

⁸ Ibid, str. 63

upřímnější. Řeč těla se ale také liší napříč kulturami a tyto odlišnosti se člověk učí rozpoznat až v průběhu socializačního procesu.

To jak lidé vyjadřují spokojenost, nesouhlas či vztek se u různých kultur výrazně liší a kdo je v častém kontaktu se zahraničními partnery, měl by být v tomto ohledu alespoň zběžně informován. Znalosti o tělesné blízkosti a vzájemném dotýkání jsou velmi důležitým nástrojem, který může pomoci vyvarovat se nepříjemným situacím.

Při kontaktu s příslušníkem arabských zemí, by se jedinec měl připravit na fakt, že tyto jsou zvyklí stát při konverzaci s dalšími lidmi ve vzdálenosti okolo 45 cm, zatímco Čechovi je mnohem příjemnější udržovat si odstup alespoň 120 cm. Dalším signifikantním rozdílem napříč kulturami jsou dotyky. V latinských zemích se lidé běžně dotýkají na důkaz důvěry či přízně. Na druhé straně ve skandinávských zemích jsou dotyky téměř vyloučené. Dalším projevem, kterým se liší západní a východní kultury je oční kontakt. Západní kultury chápou člověka, který se vyhýbá očnímu kontaktu jako nedůvěryhodného. Oproti tomu pro východní kultury je minimální oční kontakt projevem úcty a respektu k osobě hierarchicky nadřazené.⁹

Rozdíly ale také pozorujeme v symbolice a numerologii. Tak například při styku se zástupcem čínské či indické kultury bychom se měli vyvarovat věnování daru zabaleného v bílém papíře, jelikož v těchto zemích je bílá barva vnímána jako barva duchů a symbolizuje smrt. V evropských zemích a v Americe je číslo 13 symbolem neštěstí, zatímco v Asii tato pověra neexistuje a negativně jsou tam vnímána čísla 9 a 11. Mezi českou a portugalskou kulturou neexistují výrazné rozdíly v oblasti symboliky a numerologie.

3.1. Komunikační styly napříč kulturami

V literatuře se setkáváme s členěním národních kultur dle toho, jaký komunikační styl je pro danou kulturu charakteristický. Jedná se o dělení na kultury se slabým (low-context) a silným komunikačním kontextem (high-context).

Typickým představitelem kultur s nízkým komunikačním kontextem jsou anglicky a německy mluvící země a dále státy ležící na Skandinávském poloostrově. Tyto kultury jsou charakteristické svým důrazem na mluvený projev. Mluvčí zde hraje významnější roli, jelikož se od něho očekává, že vše, co je myšleno, je také vysloveno a příjemce tudíž nemusí sdělení dále interpretovat. Neverbální projevy jsou potlačeny a slouží spíše k podpoření vyslovených myšlenek.

⁹ BOČÁNKOVÁ, Milena. *Intercultural communication: typical features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2010, str. 28 (vlastní překlad)

Na druhé straně kultury s vysokým komunikačním kontextem, kam řadíme východoasijské, arabské a jihoevropské země se vyznačují výraznými neverbálními projevy, které mají napomoci příjemci interpretovat vyslovené sdělení. Takovýto způsob sdělení je nepřímý a od příjemce se očekává, že bude číst mezi řádky.¹⁰

Na základě tohoto vysvětlení bychom zařadili portugalskou kulturu mezi kultury s vysokým komunikačním kontextem a českou naopak spíše mezi kultury s nízkým komunikačním kontextem.

4. Interkulturní komunikační kompetence

Ačkoliv proces porozumění jiné kultuře a osvojení si jejích hodnot a zvyků je obtížný a má delšího trvání, neznamená to, že je nemožný. To, jak zabránit problémům vyplývajícím z interkulturních odlišností se dá naučit. Hovoříme tedy o interkulturním učení. Čistě teoretický způsob, jak se připravit na výjezd do cizí země, nabízí interkulturní semináře, kde je jedinec během několika dnů seznámen se základními kulturními odlišnostmi a vystaven modelovým situacím. Cílem takovýchto vzdělávacích seminářů je vytvoření postojů a chování, které bude pozitivně hodnoceno hostitelskou kulturou a napomůže ke snazšímu plnění úkolů v cizí zemi.¹¹

Nejvíce se ale naučíme až v samotné praxi, a proto mnohem větší váhu mají samotné situace, se kterými se dotýčný na svém výjezdu setká, a zejména problémy, jež při nich musí řešit. Akulturace není okamžitý proces, naopak probíhá v několika fázích podle toho, jak se dotýčný vypořádává s problematickými situacemi a sžívá se s novou kulturou. Proces interkulturního učení člení Nový na následující fáze:¹²

1. Selektivní osvojení – částečné promítnutí elementu cizí kultury do kultury vlastní
2. Vědomé hodnocení – spravedlivé vzájemné porovnání vlastní a cizí kultury
3. Akceptace – přijmutí elementu cizí kultury bez jejího hodnocení
4. Porozumění – odůvodnění racionálnosti elementu cizí kultury
5. Pozornost věnovaná cizímu – zvýšený zájem o další elementy kultury
6. Etnocentrismus – upřednostnění vlastní kultury před jinými

¹⁰ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, str. 86

¹¹ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004, str. 129

¹² NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, str. 64

Závěrem si uvedme definici interkulturně kompetentního člověka od Nového:

„Za interkulturně kompetentní lze považovat osobu, která se naučila vnímat zvláštnosti hostující kultury, chápat je a adekvátně se chovat, aniž se vzdala vlastní kulturní identity či vypustila ze zřetele cíle svého pobytu v zahraničí.“¹³

5. Kulturní šok

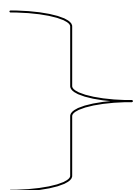
Neporozumění či nesprávná interpretace sdělení při interakci s cizí kulturou může vést ke vzniku spousty problémů a nežádoucích situací. Nejčastěji sledovaným psychologickým procesem při styku s cizí kulturou je tzv. kulturní šok. Kulturní šok bývá nejčastěji definován jako stresová situace vyplývající z pocitu nejistoty, ztráty kontroly nad okolními jevy a osobního selhání.

Jedná se o stav myslí, při němž si dotyčný uvědomuje nejvýraznější kulturní rozdíly mezi jeho domácí a navštívenou zemí. Člověk při tomto stavu pociťuje, že nějakým způsobem do nové společnosti nezapadá, protože uznává jiné hodnoty, je zvyklý na jiné symboly či vzhlíží k jiným hrdinům. U každého jedince se kulturní šok projevuje odlišně. Někdo se domnívá, že jeho vlastní kultura je lepší a nad cizí se povyšuje, jiný se naopak cítí hloupě, jelikož nerozumí místním zvyklostem a dělá mu větší problém se do nové kultury začlenit. To jak intenzivně kulturní šok jedinec prožívá, podmiňuje řada faktorů, jako např. délka pobytu v nové kultuře, kulturní odlišnost či příbuznost dvou zemí a ochota s jakou dotyčný jedinec do nové kultury vstupuje. Významnou roli ale hrají také osobnostní rysy daného jedince, jako míra extrovertnosti, odolnost proti stresu a krátkodobé zátěži či celková vyrovnanost osobnosti. Předcházení či minimalizaci negativních dopadů kulturního šoku napomáhá výše popsany trénink interkulturní kompetence.

Kulturní šok je proces probíhající v šesti fázích, jejichž délka a intenzita se u jednotlivců liší. Fáze kulturního šoku jsou následující:¹⁴

Obrázek 1 Fáze kulturního šoku

1. Námaha
2. Bezmocnost
3. Zmatení rolí
4. Vnímání odlišnosti

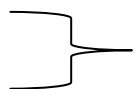


Faktory, jež odpuzují dotyčného od cizí kultury

¹³ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, str. 72

¹⁴ Ibid, str. 65-66

- 5. Stesk
- 6. Ztráta statusu



Faktory, jež odpuzují dotyčného k vlastní kultuře

Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy I. Nového: Spolupráce přes hranice kultur

Psychologové rovněž vysledovali, co se děje s člověkem, který se navrácí zpět do své rodné země, do své vlastní kultury. V této situaci hovoříme o tzv. reintegračním šoku. Takovýto stav myslí bývá nejčastěji vysvětlován jako kulturní šok z domácí kultury, jelikož v průběhu svého pobytu v nové kultuře se již člověk v různé míře akulturoval a osvojil si cizí zvyklosti.

6. Kulturní dimenze a kulturní standardy

Společenské vědy se již po staletí snaží najít odpověď na otázku, v čem jsou národní kultury nejvíce odlišné. Zajímají se především o ty rozdílnosti, které výrazně ovlivňují sociální percepci a komunikaci mezi lidmi z rozličných kultur, a tak mohou rovněž působit na jejich výkon a úspěch v multikulturní organizaci. Snaha o porozumění spolupracovníkovi, jež je příslušníkem jiné národní kultury totiž stojí drahocenný čas, který by mohl být využit na společné vyřešení problému a zefektivnění týmové práce.

Literatura přináší dva různé způsoby, jimiž se dá nahlížet na výzkum kulturních rozdílů - pomocí kulturních dimenzí nebo kulturních standardů. Tyto se liší zejména mírou konkrétnosti v popisu způsobů chování, jednání a myšlení zástupců rozličných kultur.¹⁵ První možnost, zabývající se měřením a popisem kulturních rozdílů v nejširším pojetí, rozpracoval a v současnosti se svým synem stále aktualizuje holandský vědec Geert Hofstede. Svou vlastní podobu kulturních dimenzí vypracoval ale také další holandský teoretik Fons Trompenaars. Druhá z možností výzkumu kulturních rozdílů, metoda kulturních standardů zachází do větších detailů a zkoumá odlišnosti ve způsobu vnímání, myšlení, rozhodování a následném jednání, jenž může vyvolat kritické situace při interakci dvou odlišných kultur. Autorem, který se věnuje problematice kulturních standardů, je německý psycholog Alexander Thomas.

Oběma metodám se budou blíže věnovat následující řádky.

¹⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 23

6.1. Kulturní dimenze dle Geerta Hofstede

Hofstedeho předchůdkyně, americké antropoložky Benediktová a Meadová, přišli v první polovině 20. století s názorem, že všechny lidské společnosti řeší stejné problémy. Odlišná jsou ale způsoby jejich řešení. Geert Hofstede na toto zjištění navázal, když rozeslal 116 000 totožných dotazníků obsahujících 32 otázek zaměstnancům nadnárodní korporace IBM z více než 50 zemí. Dotazník se zabýval oblastí tzv. pracovních orientovaných hodnot a prvotním záměrem výzkumu bylo posouzení efektivnosti jednotlivých metod řízení v různých kulturních prostředích. Z odpovědí; dle Hofstedeho až na národnost srovnatelných zaměstnanců IBM; tak vykryštovaly společné problémy, jež daly základ čtyřem kulturním dimenzím.¹⁶ Mezi ně řadíme:

- vzdálenost moci,
- individualismus vs. kolektivismus,
- maskulinita vs. feminita a
- vyhýbání se nejistotě.

Tyto dimenze Hofstede uvedl ve své publikaci *Culture's Consequences* v roce 1980.

Krátce na to se Hofstede seznámil s kanadským psychologem Michaellem Harrisem Bondem působícím na Čínské univerzitě v Hongkongu, který se zabýval výzkumem čínských hodnot. Následná spolupráce Bonda a Hofstedeho dala roku 1991 vzniku páté dimenzi:

- dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

V roce 2010 Hofstede publikoval 3. rozšíření své knihy *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, v němž ve spolupráci s bulharským informatikem Michaellem Minkovem na základě Minkova výzkumu hodnot u 93 zemí byla nově přidána šestá dimenze:

- požitkářství vs. zdrženlivost.

Všechny dimenze jsou bipolární a jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí od 0 do 100.

Popis jednotlivých dimenzí přináší následující řádky.

¹⁶ Kulturní dimenze je aspekt kultury, jenž může být měřen ve vztahu k jiným kulturám.

6.1.1. Vzdálenost moci (Index PDI)

První z dimenzí Hofstede definuje jako: „Rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“¹⁷

Při posuzování mocenské hierarchie je rozhodující subjektivní skutečnost před objektivní. Důležité tedy je, jak je moc v dané kultuře, organizaci či personálních vztazích vnímána a tolerována.

Vzdálenost moci se dá pozorovat ne jen na úrovni zemí, ale také z užšího pohledu, tj. v rodině, škole či na pracovišti. U kultur s vysokým indexem vzdálenosti moci, kde se společnosti dělí do určitých společenských tříd, projevuje žák resp. potomek úctu a respekt ke svému učiteli resp. rodiči. Ve školách je typické, že žáci profesora vítají při vstupu do třídy povstáním, každou konverzaci zahajuje profesor a není přípustné s ním nesouhlasit či mu odporovat. V pracovním procesu je scénář obdobný. V kulturách s vysokým indexem PDI bývá moc centralizována do omezeného počtu rukou, hierarchie se dá pozměnit jedině revolucí, nadřizený je podřízenému autoritou i neformálně a ve společnosti je vyžadována závislost.

U zemí s malou vzdáleností moci, tj. u méně hierarchizovaných společností nejsou vztahy v rodině tak intenzivní a mohou působit jako chladné. Žáci jsou vedeni k samostatnosti, k aktivnímu hledání řešení a projevení nesouhlasu s profesorem není vyloučené. Vztahy na pracovišti vykazují podobný charakter. V kulturách s úzkým rozpětím moci se nadřizený a podřízený vnímají jako téměř rovnocenné osoby, dochází velmi často k decentralizaci moci a ke změnám v hierarchii dochází evolucí.

Zajímavé je, že u zemí s nízkým indexem PDI je zřejmý trend investování do středního školství a u zemí s vysokým PDI do vyššího. Důvodem je, že země spadající do první kategorie usilují o rozšíření střední společenské třídy, kdežto země z druhé skupiny kladou důraz na rozdíl mezi vzdělanou elitou a nevzdělanými.¹⁸

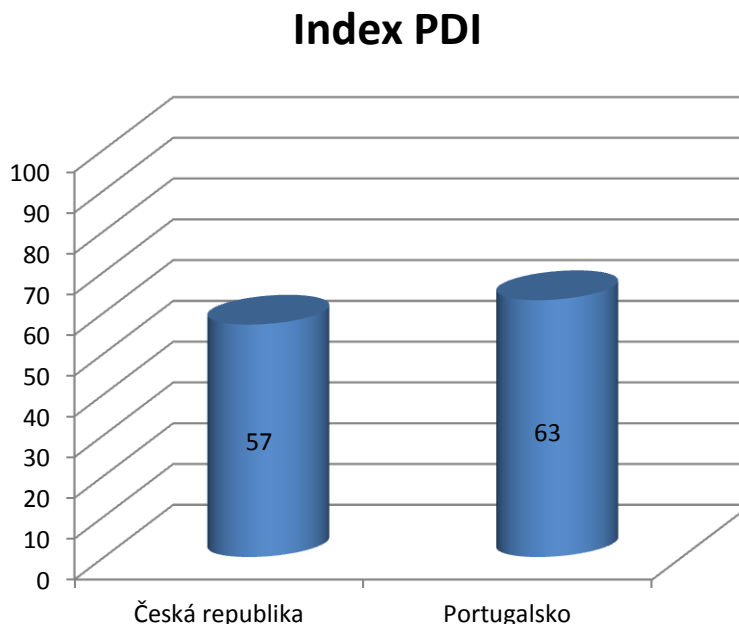
Rozložení moci v České republice a v Portugalsku je velmi podobné a hodnoty se kumulují lehce nad průměrem. Dokladem o nepatrné rozdílnosti české a portugalské kultury může být postoj obou zemí k přijetí eura. Portugalsko, jakožto kultura s indexem mírně nad průměrem totiž nemá problém s dozorem EU, a proto přijalo novou měnu již v roce 2002.

¹⁷ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, str. 45

¹⁸ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, str. 51

Naopak Česká republika stále nesplňuje nominální kritéria eurozóny, tudíž do ní nemůže vstoupit dříve než v roce 2017. Je možné se domnívat, že se představitelé české politiky obávají možné kontroly ze strany EU.

Graf 1 Index PDI v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.1.2. Individualismus vs. kolektivismus (Index IDV)

Bipolární druhá dimenze je definována následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*“¹⁹

U kolektivistických kultur (kultury „my“) bývá jedinec už od mala vychováván ke skupinové soudržnosti a kolektivnímu cítění. Jeho názory jsou totožné s názory kolektivními a vztahy uvnitř skupiny jsou preferovány před plněním úkolů a dosahováním cílů. Skupina, jejíž zájem je pro jedince rozhodující, pro něj později představuje jistou ochranu a on se jí za

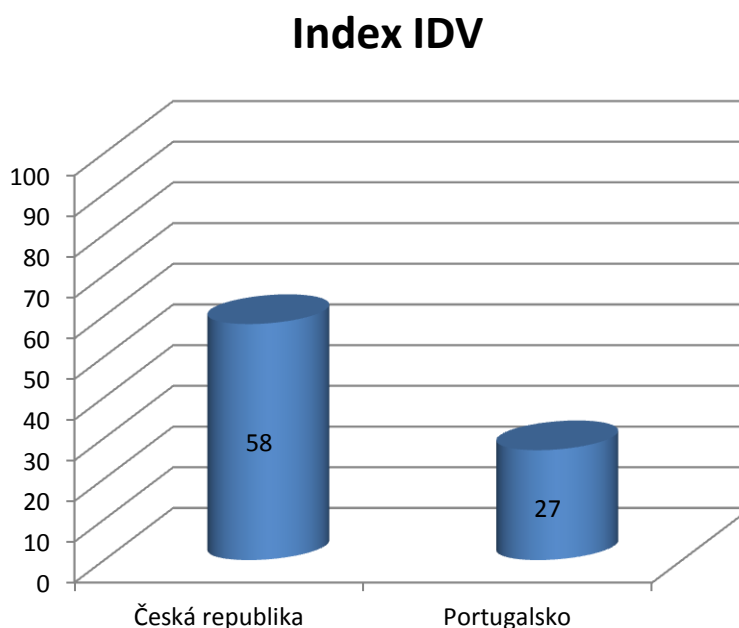
¹⁹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, str. 66

to odvděčuje svou loajlností. V těchto kulturách jsou typickým vorem rodin nukleární rodiny, tj. kde jsou přítomni oba rodiče.

Individualistické kultury naopak vybízí své členy k samostatnosti, nezávislosti a zodpovědnosti. Jedinec se primárně řídí svým rozhodnutím a uspokojením svého vlastního zájmu, skupina je zde druhořadá. Plnění úkolů vedoucí k seberealizaci je nadřazené mezilidským vztahům. V těchto kulturách se nezřídka vyskytuje model neúplné rodiny, kdy je dítě vychováváno jen jedním rodičem.

Dokladem o Portugalsku jako o zemi s kolektivistické může být vztah Portugalců k úvěrům. V této západoevropské zemi je velmi výjimečné, aby si mladí lidé brali hypotéky. Rodiče jim velmi často finančně pomáhají a zároveň očekávají, že se o ně děti v budoucnu postarají. V České republice se stále více staří lidé přestávají spoléhat na své potomky, a proto je zde velmi populární uzavírat důchodová připojištění.

Graf 2 Index IDV v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.1.3. Maskulinita vs. feminita (Index MAS)

Oba protipóly třetí dimenze jsou definovány odděleně.

„Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na

materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné, orientované na kvalitu života); feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají.“²⁰

Kultury jsou na základě tohoto kritéria porovnávány podle toho, zda preferují hodnoty označené jako maskulinní (mužské) nebo femininní (ženské).

V maskulinních kulturách je role ženy a muže výrazně diferencovaná. Muž je veden k průbojnosti, statečnosti a výkonnosti. Žena se má na druhé straně starat o spokojený život, být tolerantní a ne příliš cílevědomá. Často skloňovanými pojmy v těchto kulturách jsou peníze a úspěch. Spory jsou nejčastěji řešeny bojem. Maskulinní kultury mají si specifický pohled na sexualitu ve společnosti. Obrázky nahých žen jsou považované za normální, kdežto nazí muži jsou pro místní tabu.

U femininních kultur se tyto role přibližují a rozdíly se stírají. Obě pohlaví se více zaměřují na kvalitu života, životního prostředí a interpersonálních vztahů. Nositeli maskulinních znaků mohou být ženy a femininních naopak muži.²¹ Konflikty bývají řešeny vzájemnou dohodou a kompromisem.

Zajímavý pohled na tuto problematiku představuje pojetí emancipace v obou rozdílných typech kultur. V maskulinních kulturách je emancipace vnímána jako možnost ženy ucházet se o pozici, jež doposud vykonávali výhradně muži. Femininní kultury naopak vnímají emancipaci jako rovnost partnerů, při čemž oba mají na starost jak finanční zajištění tak obstarání chodu domácnosti.

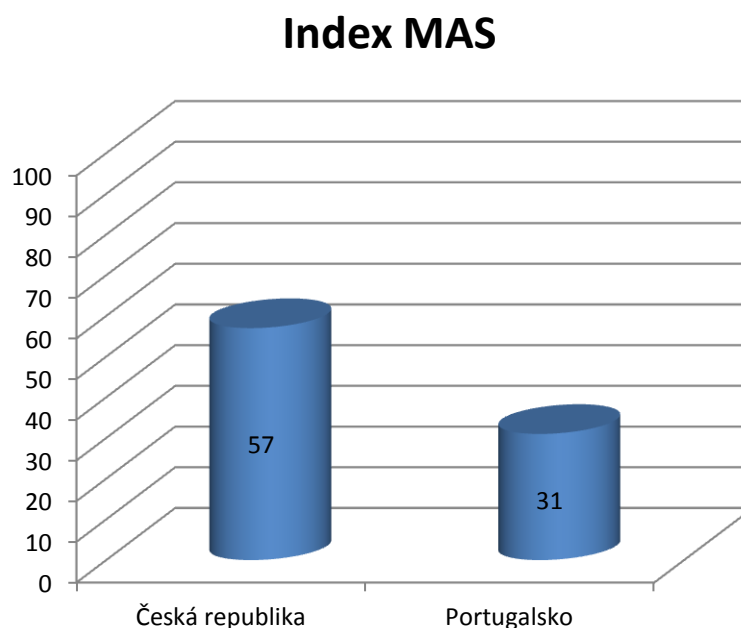
Příkladem, jenž pomůže doložit, že Portugalsko je zemí ryze femininní, je fakt, že muži velmi často vyráží na nákupy potravin či jiných potřebných věcí do domácnosti.

Dalším dokladem feminity Portugalska je jeho tolerantnost k homosexualitě. Vždyť tato země spadá do skupiny 15 států světa, které v minulém roce jako první oficiálně uzákonily svobodu stejnopohlavního manželství.

²⁰ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, str. 97

²¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 24

Graf 3 Index MAS v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.1.4. Vyhýbání se nejistotě (Index UAI)

Definice čtvrté dimenze zní následovně. „*Stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.*“²²

V běžném životě, ale převážně také v pracovním procesu se velká snaha vyhnout se nejistotě a eliminovat riziko projevuje zejména podrobným plánováním, vypracováním a následným dodržováním norem a pravidel. V těchto kulturách se často vyskytuje stres a obava ze zklamání. Vše nové je odmítáno a v organizacích je patrná averze k inovacím. Existují i extrémní případy zemí, kde tendence odmítat všechno neznámé či nové přerostla v nacionalismus a xenofobii.

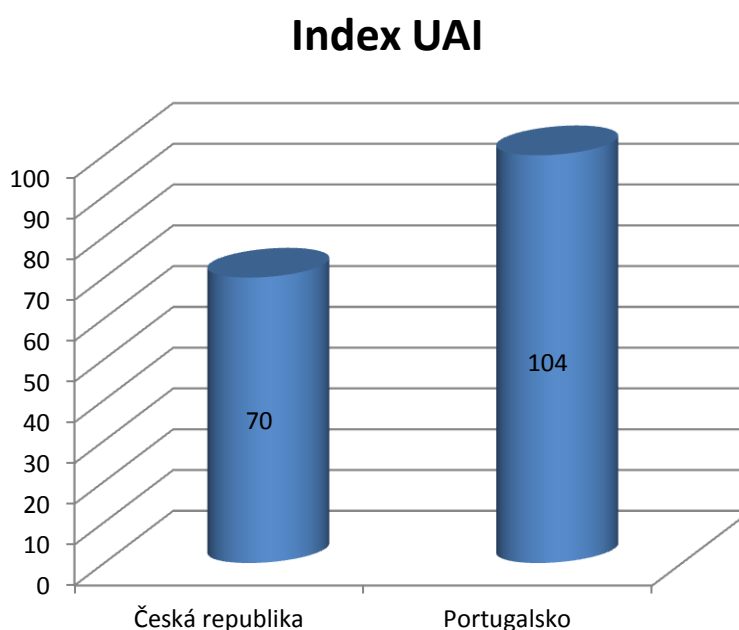
Zástupci těchto kultur nakupují spíše jen základní potraviny již ověřených značek, preferují nová auta před ojetými a občané jsou povinni s sebou při každé okolnosti nosit občanský průkaz, aby mohli být kdykoliv identifikováni. Nejen menšiny a uprchlíci z jiných zemí, ale dokonce i mladí lokální obyvatelé jsou v těchto kulturách vnímáni jako podezřelí.

²² HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, str. 131

Společnosti s nízkou hodnotou tohoto kritéria vnímají konkurenci a konflikt jako samozřejmost a nebojí se prosadit vlastní názor. Nejistota se zde chápe jako běžná součást života a v případě nemožnosti držet se nastolených pravidel, mají být tyto změněna. Tyto kultury jsou mnohem tolerantnější ke svému okolí, rádi experimentují a nemají tolik předsudků.

Dokladem o tom, že Portugalsko s hodnotou UAI 104 je kulturou, jež se snaží vyhnout nejistotě a eliminovat riziko velmi výrazně, je konzumace balené vody. Leč je v zemi povolené pít kohoutkovou vodu, většina portugalských domácností si raději kupuje vodu balenou či používá speciální domácí čističky vod. V České republice tento trend tak patrný není. Lidé konzumují balenou vodu spíše z důvodu, že jejich kohoutková jim nechutná.

Graf 4 Index UAI v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.1.5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Index LTO)

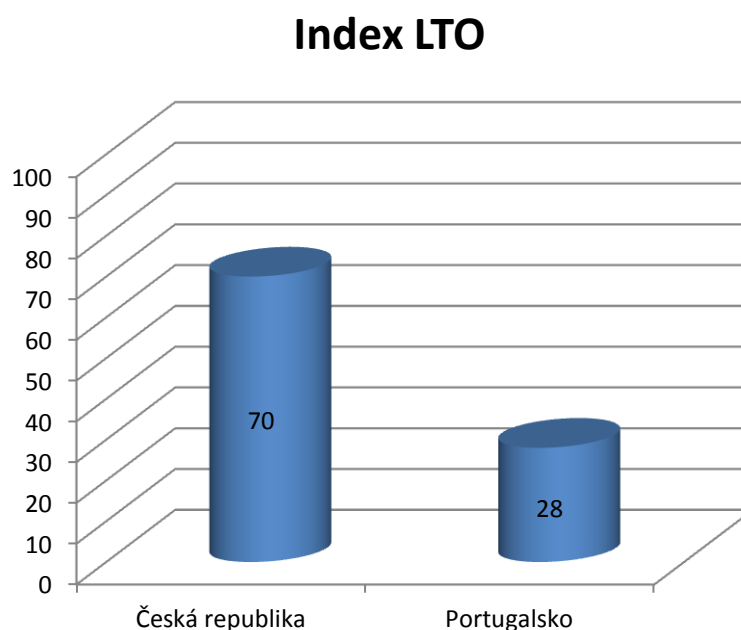
Pátou dimenzi, vycházející z konfuciánského učení, Hofstede definuje takto: „Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění společenských závazků.“

V krátkodobě orientovaných kulturách je kladen důraz na tradice a aktivity současné či minulé. Kýžený efekt plynoucí z plnění povinností a jiných činností je okamžitý či krátkodobý. Nabyté peníze se zpravidla utrácí okamžitě. Sociální vazby v těchto kulturách jsou velmi pevné a obtížně se utvářejí.

Naopak v kulturách orientovaných dlouhodobě se větší váha přiklání k činnostem přinášejícím užitek v delším či dlouhém časovém horizontu. Příkladem mohou být dlouhodobé investice. Interpersonální vztahy se navazují velmi rychle, zároveň jsou ale nestabilní a spíše povrchové.

Česká republika se svým indexem LTO 70 se řadí k typickým dlouhodobě orientovaným kulturám, zatímco Portugalsko s hodnotou 28 je představitelem krátkodobě orientované kultury.

Graf 5 Index LTO v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.1.6. Požitkářství vs. zdrženlivost (Index IRV)

Nejnovější, šestá dimenze byla veřejnosti představena až v roce 2010, kdy Hofstede vydal třetí rozšíření své publikace *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

Vlastní překlad definice je následovný: „*Požitkářství je tendence uspokojit lidské potřeby jako je užívání života a různé formy zábavy. Naproti tomu zdrženlivost chápeme jako*

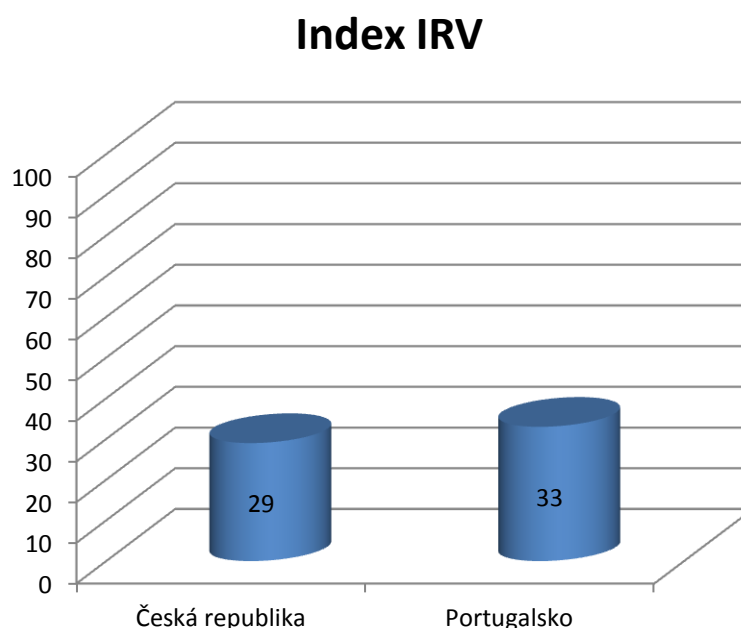
přesvědčení, že uspokojení lidských potřeb by mělo být potlačeno a omezeno přísnými sociálními normami. “

U požitekářsky orientovaných kultur se lidé cítí být šťastní, jsou optimističtí v otázce své budoucnosti. Tito lidé přikládají větší význam přátelství a volnočasovým aktivitám. Na rozdíl od zdrženlivě orientovaných kultur si požitekářské kultury pamatují spíše pozitivní zážitky a emoce a žijí nevázanějším životem (i v otázkách sexuality). Pocit vnitřního štěstí rovněž přispívá k vyššímu počtu dětí připadajících na jednu matku. Výzkum dokonce prokázal, že lidé, jež se cítí být vnitřně zdraví, méně podléhají chorobám kardiovaskulárního charakteru.

Zdrženlivé kultury se vyznačují pesimismem a cynismem svých příslušníků. Tito lidé jsou často velmi spořiví, omezují se nejen ve svém chování a potřebách, ale rovněž ve spotřebě. Jelikož si tito uvědomí, že spotřební zboží by se mělo konzumovat jen v omezené míře, je zde menší riziko obezity.

Obě pozorované země se řadí ke zdrženlivým kulturám, přičemž Česká republika Portugalsko mírně svou zdrženlivou orientací převyšuje.

Graf 6 Index IRV v České republice a Portugalsku



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů z knihy G. Hofstede Cultures and Organizations: Software of the Mind.

6.2. Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse

Druhým autorem, jenž pronikl do problematiky interkulturní komunikace a kulturních rozdílů více do hloubky je holandský vědec Fons Trompenaars. Ten v roce 1993 publikoval svou knihu nazvanou *Seven Cultures of Capitalism*, v níž vymezil tři hlavní okruhy problémů, se kterými se lidstvo setkává a jež musí řešit.²³

Tyto problémy se týkají:

- vztahu k druhým lidem,
- vztahu k času a
- vztahu k přírodě.

Na základě těchto tří okruhů Trompenaars vyvodil sedm dimenzí národních kultur. Některé z nich se prolínají s Hofstedeho dimenzemi, jiné jsou zpozorovatelné okem laika při střetu s příslušníkem jiné kultury.²⁴

Dimenze vycházející z problematiky vztahu k druhým lidem jsou „**universalismus vs. partikularismus**“, „**Komunitarismus vs. individualismus**“, „**neutrální vs. emocionální**“, „**difuzní vs. specifický**“ a „**úspěch vs. přisuzování**“.

Problematika vztahu k času dala za vznik dimenzi nazvané „**následný vs. souběžný**“ a ze vztahu k přírodě Trompenaars odvodil dimenzi „**vnitřní vs. vnější orientace**“.

Na následujících řádcích budou jednotlivé dimenze blíže po jedné představeny.

6.2.1. Universalismus vs. partikularismus

V universalistických kulturách je patrná převaha důrazu na pravidla než na lid. Se všemi členy společnosti by se mělo zacházet rovnocenně a bez výjimek. Existuje pouze jedna pravda a ta je nadřazená a společná všem.

Naopak partikularistické kultury přikládají větší důležitost individualitě jedince a umožňují více pohledů na danou skutečnost, tedy i více pravd. Větší prostor je věnován mezilidským vztahům.²⁵

²³ Kultura je totiž v Trompenaarově pojetí chápána jako systém významů, který automaticky řeší často se opakující problémy.

²⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 25

²⁵ Ibid, str. 26

6.2.2. Komunitarismus vs. individualismus

Tato dimenze je podobná Hofstedeho dimenzi nejen svým názvem, ale i výkladem. Individualistické kultury preferují delegování pravomoci v organizacích a individuální motivaci s orientací na výkon. Výhodou decentralizace moci je větší operativnost při plnění úkolů, může ale docházet ke konfliktům ve chvílích, kdy má organizace jiný pohled na věc než jednotlivec. Příkladem individualistické kultury je Česká republika.

Komunitaristické kultury na druhé straně upřednostňují rozhodnutí na úrovni celé skupiny, vzájemnou soudržnost a loajalitu. Motivace vychází ze skupiny a její výkonnost je upřednostňována před osobním rozvojem jedince. Rozhodování v těchto kulturách je delší a nepružné, nehrozí ale následný střet zájmů.²⁶

6.2.3. Neutrální vs. emocionální

Jak vyplývá z názvu této dimenze, kultury se odlišují na základě emocionálních projevů. Zástupci neutrálních kultur se snaží své emoce potlačovat a spoléhají se pouze na svůj rozum. Naopak emocionální kultury nechávají svým emocím volný průběh a jejich rozhodování je čistě iracionální.

Z důvodu odlišných projevů zástupců obou kultur může lehce docházet k nedorozuměním a vzájemnému nepochopení. Při styku s příslušníkem neutrální kultury je třeba mít na paměti, že jejich opatrnost či domnělá zdrženlivost vychází z jejich kulturního založení. Naproti tomu emocionální jedinci mohou působit nevychovaně či neprofesionálně.

6.2.4. Difúzní vs. specifický

Tyto dva typy kultur se odlišují zejména mírou toho, co považují za veřejné a co za soukromé. Specifická kultura je charakterizována striktním vymezením věcí soukromých a veřejných. Difúzní kultury naopak žádnou hranici přísně nevymezují a mají tendenci tyto dvě záležitosti vzájemně překrývat. Tak dochází k tomu, že to, co je příslušníkem difúzní kultury volně zveřejňováno, zástupce specifické kultury uchovává ve sféře soukromé. Tak velmi často dochází k nedorozuměním a nesprávné interpretaci chování příslušníků opačných kultur. Specifické kultury jsou považovány difúzními za povrchní či laciné a naopak difúzní se zdají specifickým kulturám jako chladné.²⁷

²⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 26

²⁷ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 27

6.2.5. Úspěch vs. přisuzování

Kultury jsou si podobné tím, že každá z nich přisuzuje svým členům společenské statusy a tím je rozděluje do sociálních tříd. Rozdíl je ale v tom, jak se dotyční do dané třídy dostávají. V některých zemích (úspěch) rozhodující roli pro zařazení do třídy a získání určitého statusu hraje úspěch, kterého dosahuje vykonáváním příslušné činnosti. V jiných zemích (přisuzování) se status odvíjí od objektivních charakteristik jedince, jako jsou jeho stáří, původ či příslušnost do některé ze sociálních skupin.²⁸ Na základě těchto odlišností mohou vznikat problémy při styku jedinců z protikladných kultur. Jedinec z první kultury, který je velmi vysoce postavený ve své zemi na základě jeho píle a dosaženého úspěchu se může setkat s nedostatkem respektu od svého o mnoho let staršího leč profesně mnohem níže postaveného partnera z kultury druhé. Zajímavé je, že Trompenaars na základě svého výzkumu přiřadil Portugalsko mezi země, které spíše dávají přednost dosaženému úspěchu, zatímco Česká republika je typickým případem země, kde se status přisuzuje na základě původu dotyčného.

6.2.6. Následný vs. souběžný

Kultury se podle této dimenze odlišují podle toho, jak vnímají čas. „Následné“ kultury se domnívají, že jednotlivé aktivity musí probíhat ve vymezeném časovém úseku jedna po druhé, tzn., nemohou koexistovat. Na rozdíl od toho „souběžné“ kultury nevylučují průběh více událostí najednou či jejich vzájemné překrývání. Je tedy důležité mít na paměti, že příslušníci první kultury budou očekávat, že si na ně jejich partner vždy vyhradí ničím nerušený časový okamžik a zároveň, že je lepší ihned reagovat na dotaz zástupce druhé kultury, jelikož tento se domnívá, že není problém zvládnout více věcí najednou.²⁹ Obě pozorované země se řadí k typickým představitelům zemí s následnou orientací.

6.2.7. Vnitřní vs. vnější orientace

U poslední Trompenaarsové dimenze hraje roli vztah člověka k okolnímu prostředí. Vnitřně orientované kultury jsou charakteristické přesvědčením, že člověk je nadřazen přírodě a může s ní manipulovat ve svůj prospěch. Vnější orientace naopak prosazuje harmonii

²⁸ Ibid, str. 27

²⁹ Ibid, str. 27-28

s přírodou a okolním prostředím. Člověk podřizuje své jednání tomu, aby nedošlo ke k narušení vzájemné rovnováhy mezi ním a okolím.³⁰

6.3. Kulturní standardy dle Alexandra Thomase

Na problematiku interkulturních diferencí v roce 1996 rovněž zareagoval německý autor Alexander Thomas, který ve své publikaci nazvané *Psychologie interkulturellen Handelns* (volně přeloženo: *Psychologie střetů mezi kulturami*) definoval metodu dělení národních kultur na základě kulturních standardů. Kulturní standardy na rozdíl od kulturních dimenzí nejsou charakterizovány pomocí škál s extrémními hodnotami, na něž se přiřazují jednotlivé národní kultury. Kulturní standardy představují jakési normy ve společnosti, jež jsou všem členům společné a jimi rovněž uznávány. Ze standardů vyplývá, které skutečnosti jsou v dané kultuře běžné a v jaké míře by měly být akceptovatelné příslušníky jiných kultur. Standardy jsou přirozeným prvkem osobnosti a na povrch vyplouvají až ve chvíli, kdy se jedinec setká se zástupcem jiné kultury. Dají se tedy vysledovat pouze při střetu dvou kultur a jejich interpretace se týká pouze těchto dvou příslušných kultur.

Sám autor definuje kulturní standardy následovně: „*Jako kulturní standardy chápeme všechny způsoby vnímání, myšlení, rozhodování a jednání, jež jsou v dané kultuře považovány většinou jedinců za normální, samozřejmé, typické a závazné. Kulturní standardy umírňují chování a nabádají jedince, aby je dodržovali.*“³¹

Tato metoda stojí na následujících teoretických východiscích:³²

- Kultura funguje zároveň jako motiv i jako důsledek lidského jednání v dané situaci. Jednání člověka neprobíhá izolovaně, nýbrž jako sled několika po sobě jdoucích sociálních činů a to vždy ve vzájemné aktivitě s dalšími lidmi. Rozdílné kulturní standardy mohou při této součinnosti výrazně překážet. Různé kultury směřují k různým cílům a liší se také způsoby, jak těchto cílů chtějí dosáhnout.
- Při střetu s příslušníkem jiné kultury musí jedinec brát v potaz:
 - vlastní kulturu a její kulturní standardy,

³⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 28

³¹ FINK, Gerhard, Marcus KÖLLING a Anne-Katrin NEYER. *The Cultural Standard Method: Working Paper*. 2005, Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna, s. 10 (vlastní překlad)

³² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 29

- cizí kulturu a její očekávané kulturní standardy,
- skutečné jednání příslušníka cizí kultury a
- představu příslušníka cizí kultury o vlastní kultuře.

Pro eliminaci možných problémů vznikajících při vzájemné interakci dvou kultur je nutné, aby zástupci obou kultur měli povědomí o vlastních i cizích kulturních standardech a byli tak schopní jeden druhému porozumět a vzájemně se respektovat a přizpůsobit učiněním vstřícných kroků.

6.4. Posouzení vhodnosti kulturních dimenzí a kulturních standardů

Před zhodnocením obou výše popsaných metod si stručně shrňme, v čem se tyto dvě metody liší.

Metoda kulturních standardů posuzuje danou národní kulturu při vzájemné interakci s kulturou druhou. Hodnocení se tak týká nejčastěji kultury domácí a některé z kultur cizích. Metoda kulturních dimenzí se naopak zabývá všemi národními kulturami, které porovnává pomocí škál s extrémními hodnotami určujícími danou dimenzi.

V průběhu vývoje společnosti zůstávají kulturní dimenze téměř neměnné. Rozhodující faktor pro přiřazení země k určité kulturní dimenzi jsou totiž hodnoty, jež se v dané kultuře přenášejí po generace, a trvá stovky let, než se tyto hodnoty výrazně změní. Hofstede pouze aktualizuje údaje pro jednotlivé země a v nedávné době jednu dimenzi přidal. Tento jev byl ale výjimečný. Na rozdíl od toho kulturní standardy vyplývající ze vzájemného střetu zástupců dvou různých kultur se s časem mohou měnit v závislosti na tom, jak se mění lidstvo.

Dalším bodem, v němž se autoři zabývající se problematikou kulturní odlišnosti rovněž rozcházejí, je šíře pohledu na danou kulturu. Hofstede se ve svých dotaznících tázal pouze na otázky týkající se práce a pracovního života, zatímco Trompenaarse zajímalo, jak by se manažeři zachovali v nejrůznějších životních situacích.³³

³³ KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. *Managing in a culturally diverse environment : Czech and Slovak cultures in international comparison*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010, str. 38 (vlastní překlad)

Zuzana Křečková ve své publikaci *Managing in a culturally diverse environment : Czech and Slovak cultures in international comparison* uvádí ke každé z metod několik kladů a záporů.

6.4.1. Klady a zápory Hofstedeho výzkumu³⁴

Mezi klady dimenzí dle Hofstedeho mimo jiné patří:

- dimenze jsou dostatečně vysvětleny, což umožnilo jednoduché pochopení,
- Hofstedeho poznatky se dají jednoduše aplikovat na každodenní kontakt s příslušníky jiné kultury.

Zápornými charakteristikami Hofstedeho dimenzí je fakt, že:

- škála pro výběr jedné z variant odpovědi v dotazníkovém šetření byla nastavena v hodnotách od 1 do 5, což umožňovalo respondentům uchylovat se k průměrným hodnotám,
- autor ve svém výzkumu vůbec nebral v úvahu respondentův dlouhodobý pobyt v zahraničí,
- v původním zpracování dimenzí do přehledu zemí nebyly zařazeny státy centrální a východní Evropy.

6.4.2. Klady a zápory Trompenaarsova výzkumu³⁵

Pozitiva Trompenaarsovy práce jsou viděna v:

- snadném pochopení,
- jednoduchosti aplikovat dané poznatky na každodenní kontakt se zástupcem jiné kultury,
- zahrnutí všech zemí světa.

Negativa jsou následující:

- Při zařazování zemí do jednotlivých dimenzí se Hofstede tázal na dvě či více otázek. Svými odpověďmi se např. Češi zdáli být nezařaditelní, jelikož první odpovědi by patřily do jedné skupiny, zatímco druhá odpověď je zařadila do skupiny druhé. (Opačné protipóly jedné dimenze.),

³⁴ KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. *Managing in a culturally diverse environment : Czech and Slovak cultures in international comparison*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010, str. 42-44 (vlastní překlad)

³⁵ Ibid.

- střední a vrcholoví manažeři jako respondenti nejsou typickými zástupci kultury, jelikož mohou být ovlivněni svými studií a pracovními zkušenostmi v zahraničí (Trompenaars si to ale uvědomuje.),
- otázky neberou v úvahu osobní motivaci jedince,
- otázky v dotaznících nebyly jednoznačně formulované, tj. obsahovaly nekonkrétní pojmy, jež si každá kultura i jedinec vysvětluje jinak. (Např. úspěch a štěstí.).

Další autoři kritizují metodu kulturních dimenzí zejména za její tzv. jednodimenzionálnost. Jedná se totiž o to, že pro posouzení jedné dimenze se abstrahuje od dalších faktorů, které mají na danou kulturu vliv a dochází proto k jistému zkreslení.

Druhým kritizovaným nedostatkem při hodnocení metody kulturních dimenzí je omezenost úhlu pohledu. Je totiž velmi pravděpodobné, že každá kultura by identifikovala jinou kulturu odlišně. To, co se jeví jedné jako nepochopitelné, je pro druhou naprosto normální. Z tohoto vyplývá, že metoda kulturních dimenzí je spíše jakýmsi posouzením národních kultur z určité perspektivy.

Slabinou metody kulturních dimenzí, na kterou upozorňuje sám Fons Trompenaars jsou odlišnosti mezi příslušníky stejné kultury v rámci věku. Ve své publikaci *Riding the waves of Culture* (2012) Trompenaars uvádí, že se během vývoje u mladých globálně prosazuje trend individualismu a difuznosti, tzn., lidé se více otevírají svému okolí, jsou ambicióznější a spíše krátkodobě orientovaní.³⁶ Jelikož Trompenaars směřoval své dotazníky pouze středním a vyšším manažerům, nebylo postiženo celé věkové spektrum a tím mohlo dojít ke zkreslení konečných závěrů. Rozdíly jsou ale také patrné mezi pohlavími. Muži se spíše orientují sami na sebe a ženy, mnohem více emočně založené, na své blízké.

6.4.3. Klady a zápory Thomasova výzkumu

Metoda kulturních standardů dle Alexandra Thomase bývá nejčastěji kritizována za přílišné zjednodušování kulturních odlišností a z toho vyplývající šablonovitosti a výskytu předsudků. Může se totiž zdát, že kulturní standardy napomáhají ke vzniku stereotypů tam, kde žádné nejsou. Dalším problémem je fakt, že při vzájemném střetu dvou kultur může docházet k situacím, jež nejsou shodné s žádnými doposud identifikovanými kulturními standardy. Jedná se totiž o nové formy spolupráce, které si dvě kultury osvojily až v průběhu jejich vzájemného poznávání. V neposlední řadě kritici vyzývají k nutnosti dynamizovat celý

³⁶ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 3., přeprac. a rozš. vyd. New York: McGraw-Hill, 2012, str. 315-316

proces kulturních standardů. Společnost se totiž neustále vyvíjí a lidé si tak osvojují stále nové a nové způsoby dosahování vytčených cílů či plnění běžných životních úkolů.

Metoda kulturních standardů má ale rovněž některé výhody, mezi něž Nový řadí:³⁷

- strukturování analogické s realitou,
- přehlednost,
- snadné pochopení a
- zapamatovatelnost.

Závěrem je vhodné si uvědomit, že výše zmíněné metody zkoumání interkulturních diferencí nejsou jednoznačně určující a že mají i mnohá omezení. Obě metody nám mohou sloužit jako odrazový bod v poznání cizí kultury, nelze se na ně ale stoprocentně spoléhat, jelikož s dobou se společnost mění a jediný způsob, jak můžeme proniknout do tajů pro nás nové kultury je strávit s jejími příslušníky určitý čas a pozorovat jejich chování v jednotlivých životních situacích.

³⁷ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, str. 31

Praktická část

7. Portugalsko

7.1. Geografický a demografický úvod

Portugalská republika, jež byla vyhlášena roku 1910, je nejzápadnější zemí celé kontinentální Evropy. Její pevninská část je ohraničena ze západu a jihu Atlantským oceánem, na severu a východu sousedí se Španělskem. Portugalské území zahrnuje dále souostroví Azory, tvořené devíti ostrovy v severovýchodním Atlantském oceánu a Madeiru - dva ostrovy umístěné v jihovýchodním Atlantiku.

Svou rozlohou o hodnotě 92 152 km² se Portugalsko velmi podobá České republice. Portugalsko patří mezi nejteplejší země Evropy, což dokazují surfaři, kteří sjíždí vlny Atlantského oceánu po celý rok bez výjimky. Podnebí se v jednotlivých oblastech Portugalska výrazně liší, stejně tak jako ráz jeho krajiny. Na severu země najdeme podnebí mírné oceánské, na jihu subtropické středomořské. Počasí je převážně slunečné a déšť je zejména na jihu země ojedinělý. Jistě nebude mylné domnívat se, že tyto příjemné podmínky kladně působí na vnitřní pohodu a optimismus místních obyvatel. Na portugalských ostrovech je již déšť znatelně častější. Za následek má ale trvale zelenou krajinu s nádhernými botanickými skvosty.

Portugalsko je označováno jako jazykově i nábožensky jednotná země. Z hlediska národnostního složení jsou Portugalci potomky Keltů a iberských kmenů. Své stopy na obyvatelstvu a jejich kultuře zanechaly ale také románské, germánské a zejména barbarské národy, jež oblast historicky obývaly. Více než 95% portugalské populace tvoří Portugalci, zbylých asi 443 tis. příslušníků je národnosti jiné - oficiálně nejčastěji brazilské, ukrajinské, kapverdské a rumunské.³⁸

Úředním jazykem v zemi je portugalština, kterou hovoří v dalších sedmi zemích více než 200 milionů lidí. Druhým místním úředním jazykem používaným výhradně ve městě Miranda do Douro v okrese Bragança je mirandština.³⁹ S Portugalci je ale velmi často možné domluvit se rovněž anglicky a francouzsky a to zejména při úředním styku. Většina mladých

³⁸ Portugalsko - Základní informace o teritoriu: MZV ČR. [online] Čerpáno 26.4.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/portugalsko/

³⁹ Miranda do Douro: Wikipedia. [online] Čerpáno 28.4.2014. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Miranda_do_Douro

lidí také rozumí španělskému jazyku. Přistěhovalci z Afriky hovoří mezi sebou jazykem své země původu.

Náboženství má v zemi tradičně obrovskou váhu. 94 % obyvatel se hlásí k římskokatolickému vyznání. Další víry jsou zastoupeny pouze 4 % (protestanti, muslimové, hinduisté a nepatrná židovská komunita). Svými 2% ateistů se Portugalsko velmi liší od převážně ateistické České republiky.⁴⁰ Při procházkách portugalskými městy narazíme na kostel na každém rohu. Mše tam probíhají i několikrát denně a zejména o nedělích se většina Portugalců vystrojí a tráví dopoledne v kostele či v jeho okolí. O velkém oddání se náboženství také hovoří na 100 000 poutníků, kteří se dvakrát ročně vydávají na pouť do městečka Fátima, kde se podle legendy zjevila Panna Marie. Mladí lidé žijící ve městech od náboženství ale stále více upouští a do kostela chodí spíše z úcty ke svým rodičům a prarodičům.

Za zmínku stojí fakt, že navzdory silnému náboženskému přesvědčení Portugalsko jako osmý stát světa v lednu 2010 uzákonil civilní svatby osob stejného pohlaví.

Ačkoliv do Portugalska stále proudí vlny imigrantů, zejména z bývalých portugalských kolonií, hodnoty místní populace v posledních letech vykazují nezanedbatelný pokles. Populaci v letech 2007 až 2012 uvádí následující tabulka.

Tabulka 1 Vývoj portugalské populace v letech 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Populace k 31.12.	10 553 339	10 563 014	10 573 479	10 572 721	10 542 398	10 487 289

Zdroj: Portugalský statistický institut (instituto nacional de estatística)

Aktuální situace se ale ještě více zhoršuje. Údaje za rok 2013 ještě nejsou známy, ale jak uvádí deník *Presseurop*, v minulém roce Portugalsko opustilo více než 121 418 pracujících, tj. více než 10 000 každý měsíc. Nejčastějšími emigranty jsou mladí absolventi vysokých škol hledající štěstí v zemích jako je Velká Británie, Francie, Švýcarsko či bývalá portugalská kolonie Angola.⁴¹ Populace ale klesá rovněž z důvodu nižšího počtu za rok narozených než zemřelých v zemi.⁴²

⁴⁰ Portugalsko - Základní informace o teritoriu: MZV ČR. [online] Čerpáno 27.4.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/portugalsko/

⁴¹ Portugal: '10,000 people leave Portugal every month': Press Europ. [online] Čerpáno 27.4.2014. Dostupné z: <http://www.voxeurop.eu/en/content/news-brief/4281551-10000-people-leave-portugal-every-month>

⁴² Demographics: Population declining as births decrease and emigration increases – Portugal: Portuguese American Journal. [online] Čerpáno 27.4.2014. Dostupné z: <http://portuguese-american-journal.com/demographics-population-declining-as-live-births-decrease-and-emigration-increases-portugal/>

Většina Portugalců obývá dvě urbanistické zóny a to okolí největších měst Lisabon a Porto. Dále se pak obyvatelstvo zdržuje po celém pobřeží na sever od řeky Tejo a v letních měsících je nejoblíbenější destinací místních i turistů jih země zvaný Algarve. Hornaté vnitrozemí je podstatně méně zalidněné, místy zcela vylištěné, což je jedním z dnešních problémů. Velké potíže činila hlavně v minulosti negramotnost, která se i dnes pohybuje mezi nejvyššími v rámci Evropské Unie.

Portugalsko je známé svou vášní pro fotbal. Během sezony je televize s fotbalovým zápasem zapnutá snad v každé restauraci a sledování národního týmu patří v Portugalsku k nepsaným povinnostem.

7.2. Historie Portugalska

Při putování po Portugalsku na nás dýchají pozůstatky dávných dob na každém kroku. Portugalci prý ze své minulosti žijí dodnes. Někde ve skrytu duše teskní, že jejich země není tak velká a bohatá jako jiné evropské země, poněvadž to byli právě jejich předchůdci, kdo se zasloužili o objevení tolika důležitých míst.

Tento jakýsi projev skrytého smutku bývá označován jako tzv. **saudade**, tj. pocit melancholické touhy po něčem krásném či milovaném, co se ale již nikdy nevrátí.

Portugalsko je jedním z nejstarších státních útvarů v Evropě, jehož hranice jsou totožné již více než 800 let.

7.2.1. Počátky osídlení

Údaje o počátcích osídlení Pyrenejského poloostrova se v mnohých publikacích různí, ale většina se shoduje na faktu, že na území nejzápadnějšího státu Evropy žili lidé již před 30 000 lety. Z této doby patrně pochází skalní rytiny a malby nalezené v údolí Vale do Côa na severovýchodě Portugalska nedaleko města Vila Nova de Foz Côa.

Později se na území dnešního Portugalska vystřídalo několik národů. Ze severu nejprve přišli Keltové, poté z Blízkého Východu Féničané následovaní Řeky a Kartaginci. Z působení těchto národů se nedochovaly kromě vzniku rybolovu téměř žádné důkazy. Jediné stopy prastarých národů můžeme vysledovat v názvech některých měst. Například hlavní město Lisabon se za dob Řeků nazývalo Olissipo.

7.2.2. Nadvláda Římanů

Národ, který dobyl území okolo roku 200 př.n.l., Římané, znamenal pro tuto oblast doposud největší rozmach. Obrovský posun vpřed učinili Římané v oblasti infrastruktury,

jelikož svým následníkům usnadnili pohyb po zemi vybudováním řady silnic a mostů. Římané byli také činní v zemědělství. Založili statky a přinesli do Portugalska mnohé plodiny, které se zde pěstují dodnes. Za zmínku stojí například fíky, madle, olivy a také velmi populární vinná réva. Římané se zasloužili zejména o zlepšení životních podmínek běžného lidu. Lidé najednou dostali možnost více cestovat a stali se tak nezávislejšími.

7.2.3. Nadvláda Maurů

Po rozpadu Římské říše se zde během stěhování národů vystřídalo několik barbarských kmenů, např. Vizigóti či Vandalové. Národem, jenž setrval mezi oblastmi dnešního Alenteja a Algarve od roku 771, po dobu delší než 500 let, byli Maurové, arabští muslimové.

Křesťanství, jež dorazilo na Pyrenejský poloostrov ve třetím století, přetrvalo i muslimskou nadvládou. Křesťané, sídlící převážně na severu země, žili paralelně s muslimy, obývajícimi oblast jižně od řeky Douro, až na několik neúspěšných výbojů relativně v poklidu několik století. Postupem času se ale v hlavách portugalských katolíků zrodila myšlenka znovudobytí své země, tzv. *reconquisty*. Maurové byli úplně vytlačeni katolíky z Pyrenejského poloostrova až roku 1492. Maurové, tolerantní k existenci jiných vyznání, měli rovněž pozitivní dopad na technický i zemědělský rozvoj země. Zavedli zde zavlažovací systémy a pěstování nových plodin jako například pšenice, citrusů či rýže. Oblíbené portugalské deserty, typické svou přeslazeností, prý také pochází z dob Maurské nadvlády. Vliv Maurů je rovněž patrný v architektuře v regionu Algarve.

7.2.4. Vznik Portucale

V období křesťansko-muslimské války se země začala postupně sjednocovat v portugalské vévodství neboli Portucale, čímž se rovněž formovala národní identita.⁴³ Významný zvrat v portugalských dějinách přinesla událost z roku 1139, kdy se král Kastilie a Leónu⁴⁴, Alfonso, po vítězství v boji proti Maurům u Ourique prohlásil za krále Portucale a vyhlásil jeho suverenitu. V následujících letech získal moc nad dalšími portugalskými městy, mezi nimiž byl i Lisabon. Reconquista tak byla roku 1249 potlačena, královi byla formálně postoupena i oblast Algarve a Lisabon se stal hlavním městem.

⁴³ DUNLOP, Fiona. Portugalsko. Brno: Computer Press, 2007, s. 22.

⁴⁴ Kastilie a León-historická království ležící v dnešním Španělsku na území stejnojmenného autonomního společenství.

Za vlády krále Alfonsa byly zakládány tzv. *cortes*, shromáždění zástupců šlechty, církve a buržoazie. Cortes, jakožto malé obdoby dnešního parlamentu znamenaly pro Portugalsko první kroky na cestě k demokracii.⁴⁵

7.2.5. Posílení portugalského království

Král Diniz, jež byl u moci od roku 1297, brzy zkonstruoval ambiciózní plán rozvoje portugalského království. Král nechal podél hranic vybudovat na 50 hradů, založil Lisabonskou univerzitu a zabránil znehodnocení půdy zalesněním pobřeží. Za vlády krále Dinize byl rovněž oficiálně uznán portugalský jazyk jazykem úředním a nahradil tak latinu a kastilštinu. Král Diniz založil v roce 1290 první portugalskou univerzitu ve městě Coimbra a zasloužil se rovněž o růst těžebního průmyslu v zemi. Zavedením sítě trhů napomohl král k rozvoji domácího obchodu a podepsal pakt o spojení s Anglií, která se stala důležitým partnerem Portugalska na dlouhá léta. Portugalský lid se za dob krále Dinize dočkal svého největšího rozvoje v dějinách. Král se zasloužil o vzdělanost prostého lidu, jelikož umožnil zemědělcům stát se obchodníky. Po smrti krále Dinize v roce 1325 bylo již Portugalsko vyspělou zemí.⁴⁶

7.2.6. Zámorské objevy

Na období zámořských objevů v 15. a 16. století jsou Portugalci obzvláště hrdí. Aby také ne, když se v této éře Portugalské království zmocnilo řady kolonií a z jejich obyvatel učinilo otroky. V roce 1498 objevil Vasco da Gama na cestě do Indie Mosambik, roku 1500 Pedro Álvares Cabral Brazílii a o dalších deset později dobyl Affonso de Albuquerque západoindický přístav Góa a malajské město Melaka. Portugalsko se tak v době, kdy mu vládl král Manuel, stalo významným evropským trhem, díky exotickému zboží a surovinám, které přiváželo ze svých kolonií. Mimo to se kolonie v budoucnu staly útočišti portugalských nezaměstnaných, jež zde hledali novou práci a nový domov.⁴⁷

7.2.7. Personální unie se Španělskem

Doba portugalské slávy ale také musela jednou skončit. Portugalci až moc spoléhali na své kolonie a zapomínali na vlastní rozvoj, upadalo řemeslo a životní náklady začaly prudce růst. Tak se země ocitla znovu v úpadku. Na trůn usedl vnuk krále Manuela, Filip, španělský

⁴⁵ Historie Portugalska: Orbion.cz. [online] Čerpáno 29.4.2014. Dostupné z: <http://portugalsko.orbion.cz/stat/pruvodce/historie-669/>

⁴⁶ DUNLOP, Fiona. Portugalsko. Brno: Computer Press, 2007, s. 24.

⁴⁷ DUNLOP, Fiona. Portugalsko. Brno: Computer Press, 2007, s. 27.

král. Portugalci, nespokojení se španělskou nadvládou, si dokázali vybojovat samostatnost až roku 1640. Tato nedlouhá epocha trvající po dobu 60 let se do mysli Portugalců neodmyslitelně vryla a doted' ji nemohou svým sousedům odpustit.

7.2.8. Dynastie Bragança

Po vytlačení španělského krále a jeho přívrženců byl na trůn dosazen král Jan a s ním započala vláda dynastie Bragança, trvající do vzniku republiky v roce 1910. V zemi měl rozhodující vliv první ministr markýz de Pombal, jež se zasloužil o řadu reforem v oblasti daní, státní správy, vývozu a rovněž zrušil obchod s otroky. Za jeho působení ale Portugalsko zasáhlo ničivé zemětřesení, jež mělo za následek desetitisíce mrtvých.

Od roku 1789, kdy po Velké francouzské revoluci připadla veškerá moc do rukou Napoleona Bonaparte, ani Portugalsko nezůstalo v bezpečí. Jelikož král neuposlechl příkazu ukončit styky s Anglií, vtrhlo francouzské vojsko roku 1807 na portugalské území. Královská rodina uprchla do Brazílie, kde se usadila na dalších 14 let. Od francouzských útoků zachránil Portugalsko anglický vévoda z Wellingtonu. Král Jan se vrátil na portugalský trůn v roce 1822, kdy byl nucen odsouhlasit nezávislost Brazílie a ratifikovat novou ústavu. V zemi ale panovaly neustálé střety dvou dominantních politických stran konzervativců a liberálů, jež vyvrcholily vojenským převratem a následným vznikem Portugalské první republiky (1910). Portugalská republika zaručovala parlamentní systém s omezenou prezidentskou mocí. Demokratická, ale nestabilní republika byla svržena revolucí v roce 1926, kdy byla nastolena tzv. druhá republika.

7.2.9. Salazarova diktatura

Roku 1926 byl při dalším převratu jmenován ministrem financí António de Oliveira Salazar. Krátce na to se stal Salazar premiérem a na této pozici setrval 36 let. Salazar, jenž se zhlédl v politice italského premiéra Mussoliniho, vyhlásil roku 1933 Nový stát, ve kterém zavedl tajnou policii a cenzuru. Portugalsko tak bylo pod vládou diktátora Salazara odříznuto s výjimkou Španělska od zbytku Evropy.⁴⁸ Jednu z hlavních opozičních stran proti Salazarově politice představovali komunisté.

⁴⁸ Salazar skrytě podporoval generála Franka ve španělské občanské válce.

7.2.10. Karafiátová revoluce

V období 2. světové války udržel Salazar Portugalsko neutrální, odmítl ale uznat nezávislost svým koloniím, což vyústilo v tamější mnohá povstání. I místní obyvatelstvo začalo záhy vzdorovat diktatuře a v roce 1974 proběhla v zemi tzv. Karafiátová revoluce. Hnutí ozbrojených sil, následované obyčejným lidem, jež při masových demonstracích pokládal po zemi a po zbraních vojáků karafiáty, donutilo vládu rezignovat.⁴⁹ V zemi byla znovu nastolena demokracie, ratifikována nová ústava a kolonie uznány nezávislými. O tomto údobí portugalských dějin se hovoří jako o tzv. třetí republice.

Od roku 1986, kdy byl prezidentem Portugalské republiky jmenován Mário Soares a země zároveň po devíti letech vyjednávání vstoupila do Evropské unie, se již Portugalsko řadí k nekonfliktním a stabilním státům Evropy.

7.3. Ekonomika Portugalska

Ekonomika Portugalska bývá charakterizována jako otevřená pro vzájemný obchod a spolupráci s trhy Evropské unie. Portugalsko jako člen řady mezinárodních organizací (EU, OECD, WTO) se zavazuje ke standardnímu fungování vlastního hospodářství, nutno však poznamenat, že patří k méně vyspělým ekonomikám EU. Hlavní důvod podprůměrnosti dané ekonomiky zejména v posledních letech představuje vleklá ekonomická krize, jež Portugalsko sužuje od roku 2009. Problematický vývoj veřejných financí dospěl v polovině roku 2011 k žádosti vlády premiéra Pedra Passose Coelho o záchranný finanční program v hodnotě 78 mld. EUR od EU a MMF.⁵⁰

Místní ekonomice rovněž neprospívají opakované stávky lokálních dopravců či národního leteckého dopravce TAP Portugal. Trvající krize se rovněž podepisuje na zaměstnanosti v zemi. Od roku 2012, kdy přišla portugalská ekonomika o více než 205 tis. pracovních míst, se nezaměstnanost v zemi stále pohybuje nad hodnotami více než 15%. Alarmující je zejména nezaměstnanost u obyvatel mladších 25 let, jež dosahuje v únoru 2014 hodnot 35%.⁵¹

⁴⁹ Hnutí ozbrojených sil (MFA) – levicově orientovaná skupina mladých portugalských důstojníků, jež nesouhlasila s politikou v Africe.

⁵⁰ Hospodářské a finanční věci – Pomoc zemím v potížích: Evropská komise. [online] Čerpáno 1.5.2014.

Dostupné z:

http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/the_financial_and_economic_crisis/assisting_countries_in_trouble/index_cs.htm

⁵¹ Portugal unemployment rate: Country economy. [online] Čerpáno 30.4.2014. Dostupné z:

<http://countryeconomy.com/unemployment/portugal>

Díky finančním injekcím od EU se portugalská ekonomika dokázala pozvednout a v minulém roce již vykazovala přebytek rozpočtu.

Nejvýznamnějšími průmyslovými odvětvími v zemi jsou tradičně textilní, obuvnický, výroba keramiky, plastických hmot a kamenictví a v neposlední řadě zpracování korku. Silné zastoupení má rovněž automobilový průmysl a konstrukce lodí.

Zemědělství, na které se Portugalsko orientuje již po staletí, je ale bohužel zaostalé a v Evropském průměru se řadí mezi méně efektivní. Portugalská zemědělská produkce se sice podílí na celkovém HDP jen 2,6% (2012), v Evropě ale i ve světě jsou některé portugalské produkty známé a velmi oblíbené. O dobré jméno země se starají výrobky jako olivy, olivový olej a zejména portské víno, které se vyváží do více než 100 zemí světa včetně Evropy a Ameriky.⁵²

Významné místo v portugalské ekonomice zaujímá sektor služeb, jenž se podílí na tvorbě HDP 74,8 % a na celkové zaměstnanosti cca 67 % (2012).⁵³ Portugalsko se řadí ke státům s největšími příjmy z turistického ruchu na obyvatele. Stále oblíbenější ostrov Madeira navštíví ročně na 1 mil. turistů z celého světa.

Vzájemný obchod mezi Českou republikou a Portugalskem se začal výrazněji prohlubovat až po vstupu ČR do EU v roce 2004. V posledních letech je ale spíše stagnující a to zejména kvůli dluhové krizi, která portugalskou ekonomiku svazuje již od roku 2011. Z tabulky zahraničního obchodu je patrné, že kladná obchodní bilance rapidním tempem stále klesá.

Tabulka 2 Bilance vzájemného obchodu mezi Portugalskem a ČR (v mil. EUR)

	2008	2009	2010	2011	2012	1-8/2013
Bilance	98,3	62,3	77,1	65,4	18,2	4,8

Zdroj: ČSÚ

Mezi položky, jež ČR vyváží do nejzápadnější země Evropy, patří elektrické přístroje, motorová vozidla, pneumatiky, gumové a plastové výrobky, nábytek či hračky a sportovní potřeby. Na druhé straně Portugalsko zásobuje Českou republiku zejména elektrickými

⁵² Portugalsko – Ekonomická charakteristika země: MZV ČR. [online] Čerpáno 2.5.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/portugalsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

⁵³ Ibid.

přístroji, motorovými vozidly, nezpracovaným tabákem, vysokopevnostními a netkanými textiliemi nebo farmaceutickými výrobky.⁵⁴

7.4. Politika

Portugalsko je parlamentní republikou s demokratickým systémem, jež byl v zemi zaveden až po Karafiátové revoluci v roce 1974. V čele státu stojí prezident, volený přímou volbou na pět let. Od roku 2011 zastává funkci prezidenta již podruhé Aníbal Cavaco Silva. Zákonodárnou moc má Shromáždění republiky - Assembleia da República (jednokomorový parlament tvořen 230 členy) v čele s předsedou. Výkonnou moc má vláda od roku 2011 v čele s premiérem Pedrem Passosem Coelho.

U moci se v posledních letech střídají dvě hlavní politické strany – sociální demokraté (středně-pravicová) a strana socialistická (středně-levicová).

7.5. Sociální systém

Portugalský systém sociálního zabezpečení je koncipován tak, aby byl dostupný každému. Skládá se ze tří složek, jimiž jsou systém sociální ochrany občanů, systém pojištění a doplňkový systém. První systém se zaměřuje na zajištění rovných příležitostí a základních práv občanů. Druhý systém je založen na povinných odvodech zaměstnanci i zaměstnavateli do státní pokladny a třetí systém se zabývá individuálními dobrovolnými iniciativami, jako je penzijní připojištění či životní pojištění. Portugalský sociální systém je autonomní a dohlíží na něj Ministerstvo solidarity a sociálního zabezpečení.

Příspěvky na sociální zabezpečení většinou hradí zaměstnavatel, který strhává požadovanou částku ze mzdy zaměstnance. Všeobecná zdravotní péče je poté hrazena ze státní pokladny.

Na zdravotní péči mají v Portugalsku právo všichni občané členských zemí EU a Švýcarska. Za většinu lékařských služeb musí pacient hradit pevně stanovený poplatek. Od poplatku ušetřené jsou ale děti do 12 let, těhotné ženy a některé nezaměstnané a potřebné osoby. Počáteční rodičovská dávka se vyplácí po dobu 120 dní. O rodičovskou dovolenou se mohou rodiče podělit. V tomto případě se dovolená prodlužuje o 30 dní. Je zajímavé, že v Portugalsku mají otcí ze zákona povinné strávit s čerstvě narozeným potomkem alespoň 10 dní v prvním měsíci života miminka.

⁵⁴ Portugalsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR: BusinessInfo.cz [online] Čerpáno 2.5.2014. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19427.html>

Nárok na starobní důchod mají osoby, které dosáhnou důchodového věku 66 let. U těžkých a zdraví škodlivých prací je možné snížit dobu odchodu do důchodu na 55 let. Důchod se počítá z průměrných měsíčních příjmů. V červenci a v prosinci je důchodcům vyplácena bonusová částka ve stejné výši jako jejich důchod a slouží jako příspěvek na dovolenou či Vánoce.

Dávky v nezaměstnanosti jsou vyplácené osobám, které jsou nedobrovolně nezaměstnané, práceschopné a připraveny nastoupit do zaměstnání. Rovněž musí být evidovány na úřadě a aktivně práci hledat. Tato dávka se vypočítává od průměrného měsíčního příjmu během roku předcházejícího ztrátě zaměstnání.

Dávky v podobě sociálního příspěvku na začlenění jsou vypláceny osobám, jež mají v Portugalsku trvalé bydliště a které se ocitly ve finančních nesnázích a jejich příjem nedosahuje určité výše. Příspěvek se vyplácí po dobu jednoho roku, ale při předložení potřebných dokumentů může být tato doba prodloužena.

Ačkoliv se stát snaží své nezaměstnané obyvatele podporovat, Portugalsko je plné lidí bez domova, žebrajících v ulicích především velkých měst.

7.6. Vzdělávací systém

Vzdělání má vliv na veškeré sociální ukazatele v zemi jako jsou porodnost, úmrtnost, migrace a další. Negramotnost v zemi přesto stále zůstává vážným problémem. Ještě v roce 2010 dosahovala negramotnost u žen hodnoty 6,4% a u mužů 3,1%, což je po Maltě druhé nejvyšší číslo v Evropské Unii.⁵⁵ Portugalské bývalé kolonie jsou na tom ještě hůře. Negramotnost v zemi se ale postupem času snižuje a procento negramotnosti mezi mladými lidmi od 15-24 let dosahuje pouze hodnot 0,2 u mužů a 0,3 u žen.⁵⁶

Předškolní systém ve formě mateřských škol pro děti od 3 do 5 let je v Portugalsku dobrovolný. Základní vzdělání je povinné a trvá devět let, tj. pro děti od 6 do 15 let věku. Toto devítileté vzdělávání je rozděleno do tří cyklů. První cyklus trvá 4 roky a děti jsou v něm vyučovány pouze jedním učitelem. Všeobecné předměty jako například matematika, portugalština, zeměpis a historie jsou v druhém cyklu trvajícím dva roky obohaceny o anglický jazyk. V třetím tříletém cyklu si žáci volí druhý cizí jazyk (nejčastěji francouzštinu a španělštinu). V každém roce základní školy mají žáci možnost navštěvovat výuku náboženství.

⁵⁵ Literacy: The World Factbook. [online] Čerpáno 5.5..2014. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2103.html>

⁵⁶ Ibid.

Po devíti letech primárního (základního) vzdělávání zakončeného výstupní zkouškou se žáci rozhodují, zda budou pokračovat na všeobecné střední škole (obdoba českých gymnázií) či technicky zaměřené škole. Oba typy středních škol jsou tříleté. Technicky zaměřené školy fungují jako obdoba českých učilišť či strojních a stavebních průmyslových škol. U všeobecných středních škol se předpokládá pokračování ve studiu na vysoké škole či polytechnické škole. Vysoké školy jsou zaměřené spíše teoreticky a polytechnické naopak připravují studenty na praxi.

Vysoká škola se skládá ze dvou stupňů – licenciatura (obdoba bakalářského stupně v ČR), který trvá tři roky a je zakončen titulem *licenciado* – a magisterského, který je dvouletý a absolvent se stává magistrem (*mestrado*).

Na každé úrovni portugalského školství mohou rodiče své děti přihlásit jak na soukromé tak státní instituce. Soukromé školy jsou ve většině případů elitními školami. Pouze základní a střední státní školy jsou bezplatné. Navazující vzdělávání je v Portugalsku zpoplatněno. Elitní soukromé instituce jsou finančně velmi náročné.

V Portugalsku rovněž existují mezinárodní školy, na kterých studují především děti imigrantů ze zemí s vyšším příjmem. Takové školy lze nalézt nejčastěji v Portu, Lisabonu a turisticky nejpoblábnějším Algarve. Na vysokých školách rovněž studuje velké množství výměnných studentů i mezinárodních studentů, které si vybrali elitní portugalské univerzity jako své domácí instituce.

Do roku 1974 bylo vyšší školství jen záležitostí elit, nicméně po sesazení Salazara a nastolení demokracie se výrazně zvýšil zájem mladých Portugalců o vyšší vzdělávání. V posledních letech kvůli krizi v zemi počty studentů vysokých škol opět klesají, jelikož rodiny je na školách nemohou finančně podporovat.

7.7. Rodinný život

Rodina je v Portugalsku jednou z nejvýznamnějších institucí vůbec. Otec je tradičně hlavou rodiny a historicky byly ženy i děti vedeny k tomu, aby respektovaly jeho autoritu. On byl na oplátku ze zákona povinen zajišťovat a chránit svou rodinu. Manželství bylo vnímáno jako doživotní instituce a k rozvodům téměř nedocházelo. Za vlády diktátora Salazara byly i volby přístupné pouze hlavě rodiny. Tou byla žena jen velmi zřídka.

Ačkoliv byla nukleární rodina vždy považována za jediný správný typ, napříč sociálními třídami vždy existovaly rozdíly. U vyšších a středních tříd většinou ženy zůstávaly doma s dětmi a muži je živili. U rolníků a dalších zástupců nižších vrstev již nebylo

výjimkou, že žena obstarávala příjem do domácnosti. Muži často odcházeli za prací do zahraničí a ženy se tak staly mnohem nezávislejšími a některé se ani nikdy nevдалy.

Po nastolení demokracie v zemi v roce 1974 byli muži a ženy uzákoněni jako rovní v manželství. Počet rozvodů vzrostl z 1552 v roce 1975 na 5874 v roce 1980.⁵⁷ Potraty se staly za určitých okolností legálními v roce 1984.⁵⁸

I v současné době můžeme pozorovat silnou vázanost Portugalců na rodinu a roli otce jako hlavy rodiny. Mladí lidé často zůstávají žít se svými rodiči do pozdějšího věku a společné rodinné večery a nedělní obědy jsou v Portugalsku typické.

7.8. Historie česko-portugalských vztahů

Kulturní, hospodářské či politické vztahy mezi Českou republikou a Portugalskem nebyly v minulosti zejména z důvodu geografické vzdálenosti nikterak bohaté či organizované. Informace o dění v obou zemích byly předávány především jednotlivci, kteří se o vzdálenou kulturu zajímali a byli schopni své zkušenosti písemně zachytit. Česko-Portugalské vztahy výrazně zintenzivnily až ve 20. století, kdy došlo k oběma převratům – v Portugalsku roku 1974, a v Československu roku 1989.

Po založení portugalského vévodství Portucale v roce 1140 docházelo k interakci obou kultur výhradně prostřednictvím církve a jejích vyslanců. Na konci 15. a převážně v 16. století, kdy byly uskutečněny nejvýznamnější objevné cesty, začali obyvatelé českých zemí výrazněji obdivovat portugalské mořeplavce. Z této doby rovněž pochází některé české rukopisy obsahující zmínku právě o portugalských zámořských objevech.

Od 16. století, kdy byly české země součástí habsburské monarchie, jež zasahovala až na území Pyrenejského poloostrova, se uzavřelo množství svateb mezi habsburskou a portugalskou šlechtou.

Poprvé byly česko-portugalské diplomatické styky oficiálně ustanoveny 18. 10. 1920. Tak se postupně začaly přeměňovat čistě formální kontakty v neformální až přátelská setkání. V roce 1926 například v Lisabonu uspořádali první koncert české hudby. Češi na druhé straně od 20. let 20. století začali překládat portugalskou literaturu a tak pomohli šířit povědomí o portugalské kultuře mezi české čtenáře. V období, kdy se obě země začaly více sbližovat, nastal konflikt. Československo, které mělo dodat Portugalsku kulometry v hodnotě 15 milionů ČSK, tento obchod nedodrželo, jelikož se obávalo zneužití zbraní ve španělské

⁵⁷ Family and kinship relations: Country studies. Čerpáno 5.5.2014. Dostupné z: <http://countrystudies.us/portugal/49.htm>

⁵⁸ Ibid.

občanské válce. Tyto spory vyvrcholily 18. srpna 1937, kdy portugalský premiér Salazar zrušil diplomatické styky s Československem. V průběhu 2. Světové války nejen čeští Židé využívali neutrální Portugalsko jako dveře k úniku z Evropy.

Diplomatické vztahy byly oficiálně znovu uznány až v roce 1954 a to i přes rozdílná politická přesvědčení obou zemí. Leč se mohlo zdát, že se po obnovení diplomatických vztahů konečně obě země sblíží, nestalo se tomu tak. Ačkoliv vznikaly vynikající překlady portugalských děl, dva ideologicky odlišně smýšlející národy – nacionalistický a komunistický – čelily výraznému útlumu ve zájemném poznávání.

Česko-portugalské styky, jak fungují v současnosti, se podařilo navázat až po roce 1989, kdy došlo k rozkladu komunistického bloku a pádu RVHP. Vzájemné sbližování potvrdily návštěvy hlavních představitelů obou států – v roce 1994 prezident Portugalské republiky Mário Soares navštívil Českou republiku a český premiér Václav Klaus uskutečnil státní návštěvu Portugalska o rok později. Poté se již oboustranné prezidentské a ministerské návštěvy staly samozřejmou událostí. Se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se z Čechů a Portugalců stali spoluobčané jednotné Evropy.⁵⁹

V současné době se již Česká republika s Portugalskem setkává nejen na politické či obchodní úrovni, ale také na turistické, profesní, studijní a osobní.

Ministerstvo zahraničních věcí ČR uvádí, že odhadovaný počet Čechů žijících v Portugalsku je cca 200. *„Jedná se převážně o osoby v manželském svazku s portugalskými občany, dále pak o osoby, které zde studovaly a nyní se věnují krátkodobým či dlouhodobějším pracovním projektům. Nejde tedy o typickou českou krajanskou komunitu, jejíž základ by byl položen emigrací českých občanů do roku 1989 nebo - později - otevřenou možností zvýšené nabídky pracovních pozic pro tzv. nové členské země EU po r. 2004.“*⁶⁰

V roce 2003 byl v Portugalsku dokonce založen Klub Čechů a Slováků. O devět let později byl tento klub oficiálně zaregistrován jako neziskové občanské sdružení. Sdružení pravidelně pořádá kulturní akce a jeho představitelky rovněž vedou v Lisabonu sobotní českou školu jako doplnění každodenního vzdělání.

⁵⁹ KLÍMA, Jan. Dějiny Portugalska. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2007, s. 521.

⁶⁰ Portugalsko – Adresáře krajanských spolků: MZV ČR. [online] Čerpáno 6.5.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/krajane/krajane_ve_svete/adresare/adresare-portugalsko_adresar_krajanskych_spolku.html

8. Výzkum česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardů

8.1. Metodologie výzkumu

Samotný výzkum práce byl proveden použitím metodologie kulturních standardů Alexandra Thomase prostřednictvím hloubkových rozhovorů. Jelikož si autorka práce předsevzala odhalit jak česko-portugalské, tak portugalsko-české kulturní standardy, bylo nutné vyzpovídat nejen české, ale také portugalské respondenty, kteří mají zkušenost s pobytem v cizí kultuře.⁶¹

Dle výše zmíněné metodologie mohou být kulturní standardy příslušné země odhaleny v případě, že větší počet respondentů uvede ve svých výpovědích podobné oblasti kritických incidentů. Kritickými incidenty jsou v oblasti kulturních standardů nazývány situace, ke kterým dochází při mezikulturním setkání. Jedná se převážně o situace, které jsou pro osobu pobývající v cizí kultuře překvapující či šokující a z tohoto důvodu ji utkví v paměti.

Fink, Kölling a Neyer ve svém pracovním materiálu *The Cultural Standard Method* uvádí, že pro odhalení všech nejvýznamnějších kritických incidentů je nutné provést minimálně 12 hloubkových rozhovorů s příslušnými respondenty.^{62,63}

Autoři *The Cultural Standard Method* rovněž upozorňují, že prvotní rozhovory budou připadat tazatelům obtížně uchopitelné, ale je pravdou, že po prvních asi 4 rozhovorech začaly zaznívat kritické incidenty v takových oblastech, které již byly zmíněny dříve, a se kterými se také sama tazatelka ztotožnila. Ukázalo se tak, že lidé z jedné kultury vnímají cizí kulturu velmi podobně a mělo by být tudíž realizovatelné vysledovat takové oblasti, ve kterých se vyskytují kritické incidenty nejčastěji. Takovéto oblasti by měly později poskytnout prostor pro odhalení kulturních standardů.

⁶¹ Blíže o cílové skupině viz. kapitola 8.2. – Cílová skupina

⁶² FINK, Gerhard, Marcus KÖLLING a Anne-Katrin NEYER. *The Cultural Standard Method: Working Paper*. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna, 2005

⁶³ Autorka práce původně zamýšlela vyzpovídat minimálně 15 osob z obou zemí, jelikož zpočátku se zdálo shánění kontaktů velmi jednoduché. Realita byla ale bohužel nakonec jiná. Spousta lidí při prvotním oslovení souhlasila s poskytnutím rozhovoru ohledně jejich zkušeností z cizí země, ale když je autorka oslovila s konkrétním termínem, najednou již neměli čas. Konečný počet respondentů je z tohoto důvodu v obou skupinách právě 12.

8.2. Cílová skupina

Jako metodu pro svůj výzkum zvolila autorka práce hloubkové rozhovory s českými a portugalskými respondenty, kteří mají alespoň tříměsíční zkušenost s pobytem v druhé zemi nebo jsou s jejími zástupci v permanentním kontaktu.⁶⁴ Z důvodu co největší objektivnosti se autorka snažila vyzpovídat zástupce rozdílných věkových kategorií, aby nedošlo ke zkreslení zjištěných závěrů důsledkem odlišného vnímání rozdílností napříč generacemi. Samozřejmě ale bylo pro autorku snazší sehnat kontakty na respondenty, kteří v hostitelské zemi studovali stejně jako ona a jsou tudíž stejná věková kategorie. Nejčastějšími respondenty prováděného výzkumu tak byli studenti, kteří v cizí zemi pobývali okolo pěti měsíců v rámci výměnného studijního programu Erasmus.

Konkrétní profily českých i portugalských respondentů se nachází v příloze na konci práce.

8.3. Získávání respondentů

Potřebné respondenty získávala autorka práce různě. Nejprve oslovila studenty, které potkala při svém studijním pobytu v Portugalsku a kteří měli zkušenost s druhou kulturou. Dále rozeslala emaily s dotazem o pomoc při vypracování diplomové práce na portugalskou ambasádu v ČR a do české strojírenské společnosti mající vlastníky v Portugalsku. Úspěšná byla ale pouze u druhé zmíněné instituce. Velmi cenné výpovědi autorce poskytli zaměstnanci portugalského institutu Camões v Praze. Jiné respondenty autorka získala prostřednictvím sociálních sítí *facebook* a *Couchsurfing*, kde existují expatské skupiny. V neposlední řadě se respondenty také stali autorčini přátelé, kteří v Portugalsku žijí. Nejcenějším zdrojem kontaktů se ale stali sami respondenti. Ti byli natolik ochotní, že autorce poskytli četné kontakty na své přátele, kteří splňovali podmínky pro prováděný výzkum.

8.4. Průběh rozhovorů

Všechny rozhovory byly uskutečněny v období od března do září roku 2014. Většina z nich proběhla prostřednictvím osobního setkání autorky práce a respondenta v některém z pražských parků, kaváren a restaurací či v portugalském institutu. Vzhledem k tomu, že někteří z českých respondentů stále v Portugalsku pobývají a portugalští studenti již jsou ze svého výměnného pobytu zpět ve vlasti, muselo být několik rozhovorů uskutečněno prostřednictvím komunikačního programu *Skype*. V obou případech byly rozhovory

⁶⁴ Tím je míněna například situace, kdy příslušník jedné země denně jedná se zástupci země druhé.

zaznamenávány na digitální záznamník pro možnost pozdějšího opakovaného přehrání. Rozhovory trvaly různou dobu, zejména v závislosti na tom, kolik informací byl dotyčný respondent ochoten tazatelce poskytnout. Autorce šlo totiž o to, aby se respondenti, pokud možno, rozpovídali o svých zážitcích sami bez konkrétních otázek. Některé otázky na úvod byly ale samozřejmě nezbytné. (Konkrétní podoba dotazníku, se kterým autorka práce při vedení rozhovorů pracovala, je uveden v příloze na samém konci práce.)

Každý z respondentů byl předem požádán, aby se pokusil zavzpomínat na svůj pobyt v hostitelské zemi a zamyslel se nad situacemi, které se mu tam přihodily a nějakým způsobem mu utkvěly v paměti.

Na začátku rozhovoru požádala tazatelka každého respondenta, aby se stručně představil, tj, uvedl svůj věk, druh a délku trvání interkulturního vztahu s hostitelskou zemí. U studentů, kteří v hostitelské zemi studují, či zde uskutečnili výměnný studijní program, autorku zajímalo, proč si vybrali právě danou zemi. Na úvod se také autorka práce ptala, jak toto rozhodnutí hodnotí, zda jsou se svým výběrem spokojeni či nikoliv a proč. Následně přešla diskuze ke kritickým incidentům. Respondentům bylo vysvětleno, že kritickými incidenty jsou v oblasti kulturních standardů míněny šokující či překvapivé situace, a proč jsou právě tyto ve výzkumu důležité. Respondenti poté byli vyzváni, aby sami takové situace popsali. Je zajímavé, že jak Češi, tak Portugalci na tomto místě téměř vždy zmínili nějakou pozitivní událost. Zřejmě nechťeli druhou kulturu kritizovat hned na začátku. Jejich výpovědi autorka pozorně poslouchala, a pokud se nabízela otázka: *Proč si myslíte, že tomu tak je?*, položila ji.

Po prvních několika rozhovorech se ukázalo, že většina respondentů neví přesně, jak takovéto široké zadání pojmout a často vyžadovala konkrétnější dotazy. V takovéto chvíli autorka kladla nejčastěji dotazy typu: „*V čem spatřujete největší rozdíl mezi českou a portugalskou kulturou?*“, a „*Je něco, co máte na české/portugalské kultuře rád/a či Vám naopak nevyhovuje?*“

Zhruba při pátém rozhovoru autorka začala žádat své respondenty, aby se stručně vyjádřili ke kritickým incidentům, jež zazněly v předchozích výpovědích. Cílem bylo potvrdit či vyvrátit zda respondenti vnímají různé situace shodně a daná oblast kritického incidentu tak může posloužit k odhalení kulturního standardu.

Všechny rozhovory proběhly ve velmi přátelském duchu a respondenti se často nechali svým zaujetím pro hostitelskou kulturu unést natolik, že ještě týdnů po skončení rozhovorů častovali autorku práce svými nově vybavenými zážitky.

Po shromáždění všech potřebných rozhovorů byla provedena analýza zjištěných poznatků a z nich byly vyvozeny česko-portugalské a portugalsko-české kulturní standardy.

8.5. Omezení použité metodologie

Nejvýznamnějším omezením provedeného výzkumu je nízký počet respondentů. Autorka provedla 12 rozhovorů s českými a 12 s portugalskými respondenty, a ačkoliv jsou tato čísla dle Finka dostačující, je samozřejmé, že čím více respondentů, tím relevantnější bude samotný výzkum.⁶⁵

Jistým omezením také může být fakt, že většinu respondentů tvoří studenti, kteří v cizí zemi pobývali převážně ve skupině jiných internacionálních studentů, a jejich dojem z místní kultury tím mohl být ovlivněn. U výměnných studentů se také často stává, že tito jsou natolik nadšení z místní atmosféry, že případné nelibosti na hostitelské kultuře jednoduše nevnímají. Tato skutečnost je také jedním z důvodů, proč se autorka nakonec nerozhodla zaměřit svou práci pouze na výměnné studenty a jejich zkušenosti s pobytem v cizí zemi. Domnívá se totiž, že hlouběji může člověk poznat cizí kulturu až ve chvíli, kdy v zemi pracuje a musí tak řešit spoustu úkonů, s prací v zahraničí spojených. Rovněž délka pobytu hraje nepochybně svou roli.

Omezením na straně výzkumu česko-portugalských kulturních standardů je také skutečnost, že jednotliví čeští respondenti mají zkušenosti s různými portugalskými městy. V Portugalsku totiž stále existují značné rozdíly v myšlení a chování lidí v hlavním městě a na severu země. Města jako Aveiro či Porto jsou mnohem konzervativnější a více katolicky orientované, kdežto Lisabon se zejména z důvodu přítomnosti turistů stává více kosmopolitním a liberálním. Z tohoto důvodu se proto výpovědi některých respondentů mírně lišily.

Portugalští respondenti mají zkušenosti s Prahou, Brnem a Plzní. U těchto míst by rozdíly neměly být příliš výrazné, co se místních obyvatel a jejich chování týče.

V neposlední řadě důležitým omezujícím faktorem jsou rozdílné osobnostní rysy jednotlivých respondentů. Každý jedinec totiž vnímá okolní skutečnosti jinak a tak se může stát, že situace, která je nepřijatelná pro jednoho, druhému připadá absolutně v pořádku.

⁶⁵ Fink, Kölling a Neyer ve své publikaci *The Cultural Standard Method* uvádějí, že obvykle po 12 rozhovorech již tazatel získá kompletní přehled o nejdůležitějších kritických incidentech.

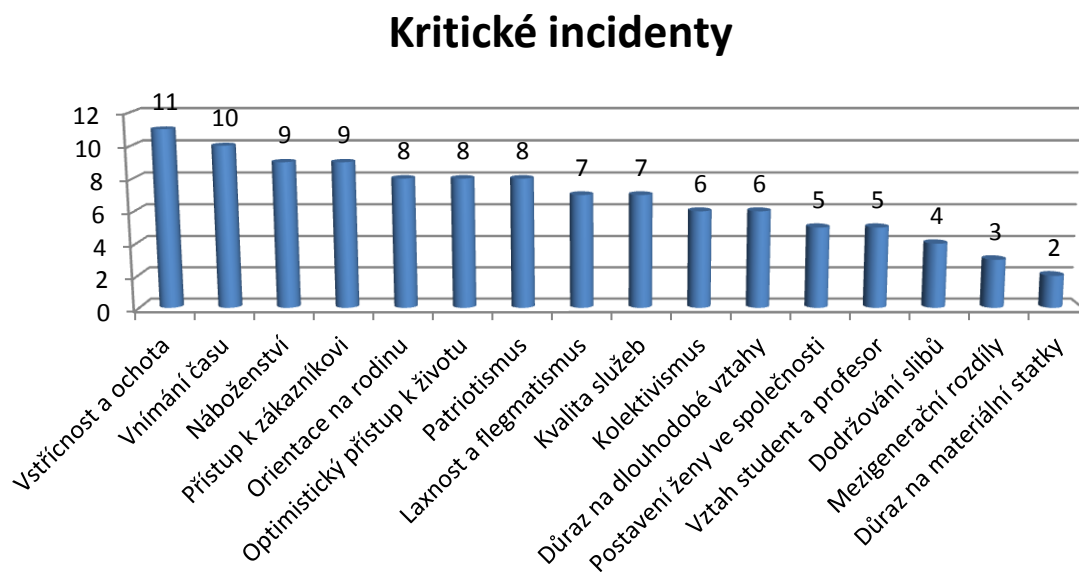
8.6. Česko-portugalské kulturní standardy

8.6.1. Překvapení Čechů nad Portugalci

Na úvod části pojednávající o portugalských kulturních standardech z českého pohledu stojí za zmínku fakt, že všech 13 respondentů autorce potvrdilo, že byli portugalskou kulturou při prvním setkání značně překvapeni. Češi totiž předpokládali, že Portugalská mentalita se bude mnohem více podobat mentalitám jiných jihoevropských národů, zejména, co se řeči těla a veřejných projevů týče. Překvapením pro ně proto bylo, když se mezi Portugalci poprvé ocitli a zjistili, že tento národ je velmi nenápadný, pokorný a srdečný. Na ulicích portugalských měst je sice živo, ale spíše proto, že místní lidé jsou rádi ve společnosti a rádi se druží se svými spoluobčany. Hlasité výměny názorů, jaké má téměř každý spojené například s Itálií, v Portugalsku téměř neuslyšíme. Důvodů může být několik. Nejpravděpodobnější příčinou je asi historické pozadí země a s ní související konzervatismus a umírněnost. Dalším překvapujícím zjištěním bylo pro mnohé české respondenty silné portugalské vlastenecké cítění. O hrdosti z bytí součástí tohoto národa vypovídají všudypřítomné portugalské vlajky. Konkrétní odhalené česko-portugalské kulturní standardy těchto potomků portugalských mořeplavců již přináší následující řádky.

Po analýze všech získaných výpovědí autorka vysledovala 16 nejčastějších oblastí, v nichž docházelo ke kritickým incidentům. Tyto oblasti a četnost jejich výskytu ve výpovědích jednotlivých respondentů shrnuje tabulka:

Graf 7 Četnost výskytu oblastí kritických incidentů



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě kvalitativních rozhovorů

Z těchto nejfrekventovaněji vyskytujících se oblastí kritických incidentů byly odvozeny následující česko-portugalské kulturní standardy:⁶⁶

- Vstřícnost a ochota lidí mezi sebou
- Odlišné vnímání času
- Důraz na rodinné a dlouhodobé přátelské vazby
- Tradiční model ženy ve společnosti
- Patriotismus
- Laxní přístup
- Zákazník je pán
- Spousta slibů
- Nízká kvalita služeb
- Důraz na materiální statky
- Vztah student - profesor

⁶⁶ Důvodem nižšího počtu odhalených kulturních standardů než oblastí výskytu kritických incidentů je shrnutí více vzájemně souvisejících oblastí pod jediný standard.

8.6.2. Vstřícnost a ochota lidí mezi sebou

Velmi zajímavý postřeh na úvod pochází od odbornice na portugalský jazyk, Věry, která vyznívala, že Portugalci jsou velmi zdvořilí již ve způsobu, jakým hovoří a množstvím velmi formálních frází, které běžně používají: „*V restauraci by si žádný Portugalec neobjednal se slovy „chci pivo“ nebo „jedno pivo“, jak jsme zvyklí v Česku. Naprosto běžná věta by zněla „Chtěl bych prosím pivo, jestli dovolíte.“ (Věra)*

Téměř každý český respondent na začátku svého vyprávění uvedl, že Portugalci jsou velmi milí, usměvaví a ochotní. Tato okolnost samozřejmě působí na každého jedince pozitivně a nelze se proto divit, že na druhé straně Portugalci si ve svých výpovědích stěžují na českou všudypřítomnost nespokojených výrazů, protáhlých obličejů, nedostatku úsměvů a přehnaného individualismu.

Portugalci jsou na rozdíl od Čechů mnohem více kolektivisticky založení, pozorní a neváhají si vzájemně jakkoliv vypomoci. Příklad z běžného dne uvádí Tomáš: „*Řidiči v Portu nejezdí zrovna předpisově a často také velmi rychle. Je proto běžné, že když řidič autobusu udělá prudkou zatáčku, všichni okamžitě začnou pomáhat starším pasažérům, aby se při případném pádu nezranili.*“ (Tomáš)

Portugalci ale nejsou ochotní a vstřícní jen mezi sebou, nýbrž i ve vztahu k cizincům. A to i tací, kteří nehovoří cizími jazyky. Jednoduše se snaží lidem v nouzi pomoci. Nezřídka kdy se v Portugalsku stane, že řidič autobusu zastaví již několik metrů za zastávkou, když vidí dobíhající stařenku. V Česku se naopak zdá, že se řidiči velmi baví tím, že na žádné opozdilce nečekají.

Na milý zážitek z cestování Portugalskem si vzpomněla Martina: „*Jednou jsme se vydaly se dvěma kamarádkami na výlet do místního muzea. Nastoupily jsme do autobusu, ale kvůli špatnému značení jsme si nebyly jisté, zda je to správný autobus. Zeptaly jsme se proto řidiče, zda jede směrem k plánovanému muzeu a on nás jen popohnal, ať nastupujeme do vozu. Myslely jsme si, že nám tím dává najevo, že zdržujeme. Pravdou ale bylo, že když jsme přijeli na zastávku, která byla k muzeu nejbližší, začal na nás řidič mávat přes celý autobus na znamení, že už jsme na místě. Ostatní cestující nám ještě pro jistotu začali rukama nohama popisovat cestu, jelikož viděli, že nevíme kudy. Bylo to opravdu velmi pozorné.*“ (Martina)

Příjemný zážitek ze svého prvního dne v Portugalsku má rovněž Tomáš: „*Věci obyčejně moc neřeším a tak když jsem poprvé přijel do Porta, kde učím angličtinu, měl jsem s sebou akorát papírek s nějakou adresou. Tuhle adresu jsem tedy dal taxikáři a posunky mu naznačil, aby mě tam odvezl. Myslel jsem si, že jde o adresu domu, kde jsem měl zařízené ubytování, ale byla to adresa mojí školy. Když taxikář pochopil, že jsem ve městě nový, a že jsem si spletl dvě adresy, zdarma mě odvezl na místo, které jsem potřeboval.*“ A dodává: „*Ve chvíli, kdy neočekáváš žádnou pomoc po zkušenostech z Česka, mi tato událost utkvěla v paměti a do dnes na dobrosrdečnost onoho taxikáře vzpomínám.*“ (Tomáš)

O kvalitě portugalských služeb blíže pojednává jiná podkapitola, nicméně vstřícnost se zaměstnancům leckterých institucí nedá upřít. Katka si vzpomněla ze své návštěvy Lisabonu na následující situaci: „*V lisabonském metru jsem si chtěla koupit lístek, ale neměla jsem drobné do automatu. Šla jsem tedy k nejbližšímu okénku, kde ale stálo, že pro dnešek je zavřeno a cestující musí použít výhradně automat. Mého zoufalého výrazu si ale všiml nějaký zaměstnanec, který zřejmě právě skončil svou službu v okénku a vyšel za mnou ven k automatu, kde mi s úsměvem vysvětlil, jak si mohu rozměnit peníze a koupit potřebný lístek. Nepopírám, že mě takovéto milé chování, navíc po pracovní době, velmi překvapilo.*“ (Katka)

Další poznatek hovořící o vstřícnosti portugalských zaměstnanců zmínila Lenka: „*Při nakupování v supermarketu mě vždycky fascinovalo, jak prodavači na pokladnách dávají zákazníkům nákup rovnou do igelitových tašek. Nevím, jestli to dělají z vlastní dobré vůle, nebo je to nařízení shora, ale moc se mi tento zvyk líbí a mrzí mě, že u nás to tak zařízené nemáme.*“ (Lenka)

Na Alešově skvělém dojmu z portugalské kultury mají určitě nemalý podíl dvě situace, o kterých se rozpovídal: „*Překvapilo mě, že Portugalci jsou mnohem víc srdeční než Češi. Když jsme se vrátili po Erasmu na návštěvu zpátky do Coimbry, pozvala nás jedna portugalská studentka na večeři. Její matka nakonec vařila večeři pro 10 lidí. Nedokážu si představit, že by moje matka hostila tolik cizinců, už proto, jak se taková večeře prodrazí. Portugalci tohle neřeší.*“ (Aleš)

„*Při oslavách Nového roku jsme s mým kamarádem z Erasmu stáli na lisabonském náměstí a sledovali ohňostroj. Vedle nás se v davu mačkal postarší portugalský manželský pár, a když viděl, že tam jen tak postáváme „na sucho“ zeptal se nás, jestli nechceme trochu*

sektu na novoroční přípitek. Poděkovali jsme jim se slovy, že bohužel nemáme s sebou skleničku a pár neváhal a jednu nám věnoval, přičemž se sám dělil o druhou. Nechci být skeptik, ale domnívám se, že tohle by se v Česku nestalo, jelikož by se pár bál, že jim cizinci skleničku ukradnou či rozbijí.“ (Aleš)

Také se běžně stává, že i v hlavním městě se lidé na ulicích, kteří se neznají, pozdraví, či prohodí několik vět. Toto je běžné zejména o nedělích, kdy lidé chodí do kostela.

Zdvořilost Portugalců je také patrná při výměně zdvořilostních frází. Autorka práce se s mnohými respondenty shodla na tom, že když se zeptáte Portugalce, jak se mu daří, téměř vždy odpoví s úsměvem, že výborně. Takto pozitivně oni ale odpovídají i ve chvílích, kdy mají nějaké problémy. Je možné, že se jednoduše nechtějí cizím lidem svěřovat se svými osobními věcmi, ale důvodem spíše bude fakt, že nechtějí ostatní lidi zatěžovat svými problémy. V České republice je situace velmi odlišná. Dennodenně slýcháme na ulicích stížnosti našich spoluobčanů, kteří se přímo vyžívají v možnosti veřejně si postěžovat. Otázkou ale je, zda to psychice není prospěšné. Odborník na lidskou psychiku by jistě potvrdil, že mnohem zdravější je vypovídat se ze svých problémů, než se s nimi uzavírat do sebe. Vysoký nárůst konzumace antidepresiv mezi portugalskými obyvateli je jistým důkazem.

O jakési potřebě sounáležitosti vypovídá i chování Portugalců na pracovišti. Jak Milan uvádí: *„Když přijde Portugalce do práce, všechny pozdraví a zeptá se, jak se jim daří, co zdraví atp. To rovněž souvisí s tím, že Portugalci potřebují oční kontakt a jsou proto zastánci open space. To v Česku je běžné, že zaměstnanec přijde do práce, zavře se v kanceláři, kolegovi volá telefonem a celý kolektiv se vidí až při obědě. Portugalci spolu v průběhu dne komunikují a jeden se o druhého opravdu zajímá. Když náhodou někdo na otázku ohledně zdraví neodpovídá, všichni se hned začnou ptát, co se děje a snaží se pomoci. Shání se společně doktor a nikomu nevadí, že se začne pracovat až o 15 minut později. Důležitější je, aby byli všichni v pořádku. Práce počká.“ (Milan)*

8.6.3. Odlišné vnímání času

Každý český respondent ve svých výpovědích uvedl, že Portugalci vnímají čas zcela odlišně než Češi. V zemi se neočekává, že lidé budou na schůzky docházet včas, proto se o to ani nikdo nesnaží. Portugalci dle Čechů pořád na něco čekají a jsou velmi neefektivní. Dále si

také prý libují v dlouhých přestávkách na obědy i svačiny a do práce nechodí nikdy tak časně jako Češi. Tím pádem se také domů z práce vrací až v pozdních večerních hodinách a své děti tak ukládají ke spánku později. Celkově mají denní režim výrazně posunutý od toho, na který jsme my Češi zvyklí. Na druhou stranu, se v Portugalsku lidé tolik nestresují a věří, že vše se včas stihne, o čemž se bohužel Češi nedokážou často oprostít.

„Čas má v Portugalsku úplně jinou hodnotu. Nikdo se tam nestresuje, naopak se spíše snaží užívat si života. Všechno se přece vždycky stihne a na vše je dost času. Jakmile jsem se dokázala naladit na jejich vlnu, jsem s takovýmto přístupem mnohem spokojenější.“ (Bára)

Co se týče výuky na portugalských školách, dochvilnost se různí v závislosti na prestiži instituce. Například na prestižní soukromé univerzitě Católica Lisboa přicházeli profesori na své hodiny vždy včas. Výjimečně některý portugalský student přišel na hodinu se zpožděním, ale nikdo to nekomentoval, ačkoliv při uvítacím ceremoniálu ředitel školy upozorňoval, že dochvilnost je stoprocentně vyžadována a pozdě příchozí nebudou vpuštěni do učeben. Je otázkou, zda ředitel chtěl pouze místní studenty vystrašit a vzbudit u výměnných studentů dojem, že tato škola funguje stejně jako jiné přední západoevropské instituce.

Respondenti se zkušenostmi z jiných univerzit, než je Católica Lisboa, ale hovořili o opaku:

„Co se týče času, velmi mě zarážely situace, kdy profesori přicházeli na své hodiny třeba s půlhodinovým zpožděním.“ (Bára)

„Na Portugalcích mi asi nejvíc ze všeho vadí ten jejich věčný klid. Třeba ve škole, ti někdo slíbí, že ti materiály večer pošle, ale ještě za týden, materiály nikde. Člověk aby si všechno urgoval sám. Až mi to kolikrát přišlo, že už je otravuji moc, ale ono to prostě asi jinak nejde.“ (Katka)

Rovněž Bára hovořila o svých zkušenostech s čekáním:

„Jednou jsme se s kamarády Portugalci domluvili, že pojedeme na celodenní výlet do hor. Já jsem byla připravená od rána. Pořád se na něco čekalo a odjezd se posouval, až jsme nakonec vyjeli ve 4 odpoledne a v horách strávili asi půl hodiny, jelikož večer jsme zase

museli být zpátky. Nikoho ale tento časový posun neznepokojil a Portugalci měli i tak radost z výletu.“ (Bára)

Nepotřebnost dochvilnosti také podporuje místní infrastruktura. Například v Lisabonu na autobusových zastávkách chybí jízdní řády. Tedy nechybí zcela, ale rozhodně nefungují tak, jak jsme na ně my Češi zvyklí. Pokud je jízdní řád na zastávce zveřejněn, nejsou na něm uvedené přesné časy odjezdů jednotlivých linek, nýbrž pouze časový interval odjezdů pro příslušnou hodinu. Pasažér tedy neví, zda poslední autobus odjel před 20 minutami či před 2. Na jízdním řádu vidí totiž pouze údaj 20, tj. zprávu o tom, že v příslušné hodině autobus obslouží zastávku každých 20 minut. Je tedy téměř nemožné plánovat si schůzky na konkrétní čas, nebo jak sami Portugalci glosují: „Pokud chceš dojít na místo včas, přivstaň si.“

Portugalci si ale tento svůj zlozvyk chodit pozdě velmi dobře uvědomují. Ti, kteří přicházejí s cizinci často do kontaktu, to řeší například následovně:

„Mám jednoho dobrého kamaráda Portugalce a ten mi jednou řekl, že když si s ním chci plánovat schůzku, ať si k času, kdy se s ním chci potkat, připočtu 20 minut a on po tom přijde včas.“ (Katka)

Neznamená to ale, že se Portugalci nedokážou přizpůsobit a svůj návyk chodit pozdě pozměnit. Milan říká: „*Asi před deseti lety se u nás ve firmě stal generálním ředitelem Brazilec, který ale většinu života strávil v Německu a Rakousku. Ač Brazilec, tělem i duší byl tento pán Rakušanem a ve firmě zavedl naprostý teror, co se času týče. Nová politika na pracovišti byla nastavena tak, že když někdo na schůzi přijde o dvě minuty později, už nemusí chodit vůbec. Z toho byli najednou všichni Portugalci úplně v transu, co se děje. Během tří let, kdy tento pán firmě šéfoval, se všichni Portugalci změnili natolik, že i po jeho odchodu z firmy vždy chodí včas a dá se na ně opravdu spolehnout.“ (Milan)*

Poznámka k přizpůsobení se pochází i z rozhovoru s Portugalcem Joãem: „*Ze začátku jsem nemohl vystát fakt, že některé mé přednášky začínají už v sedm ráno, takže musím vstávat v šest hodin. Na to jsem opravdu nebyl z domova zvyklý. Ted' po pěti letech, co jsem v Česku, jsem si ale už zvykl.“ (João)*

Na své prvotní zážitky s Čechy se rozpomínala také Filipa: *Jeden z mých českých přátel mne pozval k sobě na večeři. Řekl, že u něj mám být v osm hodin. Já si to vyložila tak,*

že po osmé se začnou lidé scházet, takže tam stačí být v půl deváté. V osm hodin a pět minut mi ale kamarád telefonoval, jestli jsem v pořádku a kde se toulám. Na mou odpověď, že jsem ještě doma zděšeně vykřikl: „Doma?! Ale já řekl, že sraz je v osm!“ Ted, když jedu do Portugalska a mám sraz s kamarádkami v baru v jedenáct hodin, jako jediná v jedenáct opravdu dorazím a poté minimálně půl hodinu čekám na ostatní. Ačkoliv mám nutkání zavolat jim, jestli jsou v pořádku, neudělám to, jelikož vím, že dříve či později určitě dorazí.“ (Filipa)

Ricardo ale dodává: *„I když se přizpůsobíme místním zvyklostem, jako je chodit včas, stejně máme v krvi, že neumíme odhadnout, jak dlouho nám některé věci zaberou a neumíme hospodařit s časem tak efektivně jako Češi.“ (Ricardo S.)*

Jak bylo již zmíněno výše, v Portugalsku se na přílišnou dochvilnost neklade žádný důraz. Proto je s podivem, jak jednoduše se Portugalci dokážou přizpůsobit kulturám, kde je dochvilnost vyžadována. Každý portugalský respondent, který již nějakou dobu žije v Praze, přišel na sjednanou schůzku včas, a když věděl o svém zpoždění, vždy o něm informoval a omluvil se za něj. Autorka práce se tedy několika Portugalců tázala, zda jim dělá problém chodit na sjednané schůzky včas a odpověď byla jednotná: ne. Žádný Portugalec nemá problém dodržovat dohodnuté termíny. Musí ale vědět, že druhá strana je rovněž dodrží, na což se ve své zemi jednoduše nikdo nespolehá.

S odlišným pojetím času souvisí také portugalská neefektivnost. Portugalci si často stěžují, že chodí z práce pozdě domů, ale není se čemu divit. Jejich běžný den je ve srovnání s tím českým o několik hodin posunutý. Pracující Češi vstávají mezi 6. - 7. hodinou ranní, Portugalci mezi 8. a 9. Češi obědvají v pravé poledne, Portugalci nejdříve ve 13 hodin. Z práce tak běžný Čech odchází kolem 16-16:30, kdežto Portugalec, který přišel déle a ještě si vzal klidně dvouhodinovou pauzu na oběd, musí v kanceláři zůstat třeba do 19 hodin. Češi obvykle večeří mezi 18. - 19. hodinou, kdežto Portugalci nezasedají k večeři dříve než ve 20 hodin. Logicky tak Portugalci také později ulehají k spánku a tak se celý proces opakuje.

Odlišné vnímání času můžeme vysledovat i v pracovním prostředí. Češi zpravidla začnou na přiděleném úkolu pracovat, co nejdříve a jakmile ho dokončí, mají ze sebe dobrý pocit a ve zbytku času přemýšlí, co dál. Portugalci se ale k zadaným úkolům staví jinak:

„Když Portugalci dostanou určitý úkol, nejprve si spočítají, kolik času jim jeho vypracování asi zabere. Když si vypočítají, že jim stačí týden, ale k dispozici mají týdny tři,

jednoduše začnou raději pracovat na jiných, třeba urgentnějších projektech a na daný úkol celé dva týdny ani nesáhnou. Týden před uplynutím stanovené lhůty se teprve úkolu začínou věnovat, a jelikož jsou v časovém presu, stráví v práci mnohem více času, než obvykle. Nikdy se nám ale nestalo, že by portugalská strana nesplnila zadaný úkol včas. Jen je to vždy úplně na poslední chvíli. To zákazník ale neví, takže jediný, kdo se tím vším stresuje, jsme my v Čechách.“ (Milan)

V souvislosti s necháváním věcí na poslední chvíli také Milan několikrát nazval Portugalce mistry improvizace:

„Portugalci často věci moc neplánují, nebo rozhodně ne v takové míře jako my. A ikdyž už nějaký plán mají, není žádný problém ho na poslední chvíli změnit. Když jsem byl pozvaný na večeři k mému portugalskému kolegovi, zeptal se mě, jakou hudbu poslouchám. Řekl jsem mu, že se mi líbí brazilské rytmy. On na to okamžitě zareagoval, zavolal na místo, kde měl již předem dohodnutou rezervaci, zrušil ji a vzal mě do brazilského klubu. Prostě mistři improvizace.“ (Milan)

Věra má podobný názor jako Milan:

„Pro středoevropana může být někdy problematické pracovat v kolektivu Portugalců. Pokud si něco potřebuje naplánovat a na něco se spolehnout, není to mnohdy možné. Portugalci mají úplně jiný pohled na věc. Nic neplánují a věří, že vše se vždycky nějak vyřeší.“ (Věra)

8.6.4. Důraz na rodinné a dlouhodobé přátelské vazby

Rodina je u téměř každého Portugalce na prvním místě. Čechům, kteří si nejsou tak blízcí se svými rodiči může připadat zvláštní, že většina portugalských mužů dá velmi významně na názor matky, co se výběru životní partnerky týká.

Pro někoho úsměvné mohou rovněž být situace, kdy si otec se synem při každém setkání a loučení vymění polibky na obě tváře. Pro Portugalce je to ale naprosto normální vyjádření své lásky a respektu k rodiči.

Jak uvádí podkapitola o rodině v části o Portugalsku, portugalská rodina velmi lpí na tom, aby se všichni rodinní příslušníci pravidelně scházeli. Není tím ale myšlena každoroční

narozeninová oslava, jak je běžné v českých rodinách. V Portugalsku spolu pravidelně zasedají k nedělnímu obědu minimálně tři generace rodiny. Tento rituál trvá i několik hodin a slouží k tomu, aby si jednotliví členové mohli spolu v klidu sdělit zážitky uplynulého týdne. Stává se jen velmi zřídka, že si Portugalce dovolí tento rituální oběd promeškat.

O konkrétním případě týkajícím se silné orientace na rodinu se zmínila Milena: „Portugalci jsou na své rodiče velmi fixováni. Nevidím to ale jako přítěž, spíše naopak. Na rozdíl od Čechů by nikdo z nich ani v pubertě sám před svými kamarády nemluvil o svých rodičích jako o "fotrovi" a "matce". Každý své rodiče respektuje mnohem více, než se to dělá tady a pro mnoho Portugalců jsou jejich rodiče nejlepšími přáteli či největšími vzory. Přijde mi, že u nás se spíš soustředujeme na jejich chyby a na to, abychom je nedělali také, což občas stejně děláme.“ (Milena)

I oblast přátelských vztahů se od těch českých mírně liší. U Portugalců je běžné, že si do dospělosti přinesou přátelství, která navázali již v raném dětství, a i když si během života vytvoří nové přátele, přátelé z dětství jsou pro ně nejcennější.

V České republice je spíše výjimkou, že se lidé v dospělosti baví se svými přáteli z dětství. Češi tento fakt vysvětlují tím, že během života mění místa bydliště, navštěvují jiné kroužky, školy a univerzity a v každém z těchto míst si utváří nové přátelské vazby. Poté, když se stanou pracujícími, začnou se přátelit znovu s jinými lidmi – svými kolegy. Důvodem je hlavně ten fakt, že, jak Češi dospívají, mění se jejich zájmy a v dospělosti zjistí, že si se svými přáteli z dětství nemají co říct. Proto se obklopují lidmi, které sice neznají tak dlouhou dobu, ale mají s nimi společné zájmy a témata ke konverzaci. Podvědomě tak možná hledají někoho, kdo jejich problém nejen vyslechne, ale zároveň mu i porozumí. Portugalci zřejmě preferují vidět známou tvář, které mohou stoprocentně důvěřovat, což je pro ně cennější než plné pochopení.

O vztahu k rodině se zmínilo i několik Portugalců při svém rozjímání nad českou mentalitou. Ricardo S. autorce sdělil, že rodinou se v Portugalsku nemyslí jen děti, rodiče a prarodiče, ale rovněž všechny tety, strýčkové, bratrance a sestřenice. Tito všichni se snaží pravidelně potkávat u nedělního oběda.

A zajímavý postřeh uvedla také Joana: „*S prarodiči se vidám i několikrát do týdne. Do jejich domu chodí dokonce často i moji přátelé a někteří z nich dokonce i moje prarodiče oslovují „babi“ a „dědo“.*“ (Joana)

Zajímavé je také to, jak Portugalci navozují nové známosti a přátelství. Tím, jak přátelští a milí při prvním setkání Portugalci jsou, může Čech lehce nabýt dojmu, že je velmi snadné vytvořit si mezi Portugalci přátele. Po čase ale zjistí, že těmito přátelskými formalitami Portugalci většinou končí. Pro vytvoření opravdového přátelství s cizincem potřebuje Portugalce mnohem více času.

Omezeným počtem přátel, ale Portugalci zřejmě netrpí. Jak uvádí Hanka: „*Tím, jak Portugalci tráví hodně času s rodinou, nemají tolik času na to, aby si vytvořili nové přátele. Jim to ale nevadí, protože jim stačí jejich úzký okruh přátel.*“ (Hanka)

8.6.5. Tradiční model ženy ve společnosti

Velmi detailní popis toho, jak je ve městech na severu Portugalska vnímána žena v partnerství, uvedla Milena. Daná situace pro ni prý byla opravdu šokující a i půl roku po tomto incidentu cítí vůči přítelově matce hněv: „*Velmi mě zaskočilo, když mě matka mého přítele vinila „z legrace“ z toho, že ji kradu syna a že jsem špatná žena. Dále mě pak prosila, abych na něj nebyla zlá a ať se o něj laskavě dobře starám. Já chápu, že Portugalci obecně dávají najevo své city mnohem více než my Češi, ale takového chování osoby, která je až bezmezně emocionálně založená, pro mne však bylo naprosto nepřípustné, jelikož se považují za člověka s dobrým vzděláním a vychováním. Chápu mateřský opatrovnický instinkt, ale při takovémto jednání se mnou ve mně vše opravdu vře.*“ (Milena)

Ačkoliv ve vztahu k dětem se spíše direktivně projevuje matka, pravdou je, že v Portugalsku je stále zachován tradiční model, kdy hlavou rodiny je otec. Matka je důležitá mimo jiné při schválení synovy partnerky, ale v rodinných otázkách má vždy rozhodující slovo otec.

Zajímavé také je, že portugalské dívky jsou vychovávány mnohem přísněji než chlapci. Často nesmějí večer chodit ven a mnohé konzervativnější rodiny stále dohlíží na to, jak se jejich dospělá dcera obléká.

O postavení portugalských dívek se zmínily Hanka a Lenka:

„V Portugalsku není normální, že by dívka odcházela z domu. Například když má přítele, tak ten chodí přespat vždy k ní, ale ona k němu nikdy. Alespoň na severu.“ (Hanka)

„V Portu je časté, že muži se chodí bavit ven, do barů a na diskotéky, ale dívky většinou zůstávají doma.“ (Lenka)

Od několika portugalských respondentů možná právě proto zaznělo jejich překvapení nad nevázaností českých dívek. I Adam slyšel od svých portugalských přátel komentář, ohledně vyzývavého odívání českých dívek.

„Když jsem měl v Praze na návštěvě dva kamarády Portugalce, procházeli jsme se po Václaváku a před námi šla nějaká dívka s kraťasy do půli zadku. U nás nic neobvyklého. Portugalci na ní vytřeštili zrak a okomentovali to slovy, že k takovéto dívce by nemohli mít respekt, protože se obléká vulgárně a lacině.“ (Adam)

Výchova dětí je jedním z bodů, kde jsou patrné velké rozdíly napříč zemí. Konzervativnější sever vychovává své děti zpravidla mnohem přísněji. Místním dětem je také mnohem více vštěpována víra v Boha. Náboženství má rovněž svůj podíl na tom, jak rodiče vychovávají své dcery. Lenka tvrdí: *„U mladých dívek není v Portu těhotenství vůbec ojedinělé. Kvůli náboženství mají dívky zakázáno užívat hormonální antikoncepci a na interrupci by také nešly. V Lisabonu je ale užívání antikoncepce naprosto běžné.“ (Lenka)*

8.6.6. Patriotismus

Mnoho respondentů při svém povídání upozornilo na silné portugalské vlastenecké cítění.

Na otázku, zda jsou Portugalci hrdí vlastenci, Tomáš odpovídá: *„Stačí, když vyjdeš ven a podíváš se, kolik uvidíš portugalských vlajek. Tolik jich v Čechách nikdy neuvidíš.“ (Tomáš)*

A Martina dodává: *„Když Portugalci cestují do zahraničí, téměř nikdy se nestane, že by alespoň jeden z účastníků výletu nebyl vybaven portugalskou vlajkou. Tu s sebou poté hrdě nosí při každé významnější události, jako jsou místní svátky či jiné oslavy, nebo sportovní utkání. Tenhle zvyk se mi líbí, a i když někomu může připadat přehnaný, myslím, že by Čechům neuškodilo se Portugalci nechat v tomto ohledu mírně inspirovat.“ (Martina)*

Domy ověšené vlajkami ale nejsou zdaleka jediným symbolem patriotismu portugalských občanů. Portugalci jsou také totiž známí svou až přehnanou hrdostí zejména co se týče zámořských objevů a jiných historických událostí, ale také místním duševním bohatstvím.

Největší národní cítění se ale vždy projeví při fotbalových utkáních portugalských týmů. Každý Portugalce fandí některému místnímu týmu a v Portugalsku neexistuje téměř žádný muž, kterému by byl fotbal lhostejný. A jak zmínila Hanka: *„Je krize, ale slunce svítí a Benfica vyhrála, takže je hezky na světě.“ (Hanka)*

8.6.7. Laxní přístup

Každého návštěvníka Portugalska většinou udiví skutečnost, že místní domy nejsou stále vybaveny ústředním topením. Ačkoliv je Portugalsko zemí Jižní Evropy, zimní měsíce mohou být velmi chladné a obzvláště když několik dní v kuse prší, teplý radiátor by jistě každý přivítal. Portugalci ale tento fakt neřeší a než by se obtěžovali složitým budováním topení, raději chodí v bytě v několika vrstvách oblečení a doufají, že studené dny brzy ustoupí.

Podobný příklad o laxním přístupu Portugalců uvedli Adam a Aleš: *„Bydlel jsem v pokoji, kam při silných deštích zatékalo. Šel jsem proto za majitelem bytu a požádal ho o opravu střechy. Majitel mne odbyl se slovy, že teď se střecha opravovat nedá, protože moc prší. Když jsem mu svůj problém připomněl příště, zeptal se mě, zda mám v pokoji mokro. Zrovna bylo sucho, takže jsem mu řekl, že ne. Na to se majitel bytu usmál a se slovy „no tak vidíš“ se odporoučel.“ (Adam)*

„Správce domu, kde jsme po dobu Erasmu bydleli, vůbec neřešil, zda platíme včas a tak dále. Přijeli jsme na prohlídku bytu 25. srpna a správce nám nabídl, že v bytě můžeme hned přespat. Ptali jsme se ho tedy na číslo účtu, kam mu máme poslat peníze ještě za 6 dní v srpnu a on nám na to řekl, že to platit nemusíme. Že nám všechny údaje dodá během dalšího týdne a nájem zaplatíme až za září. S odjezdem to bylo obdobné. Nikdo nepřišel zkontrolovat byt v den mého odjezdu a stačilo, abych nechal klíče uvnitř bytu a zabouchl. Na to, že správce nebyl ani majitel bytu, byl dosti důvěřivý.“ (Aleš)

To, že jsou Portugalci laxní, je patrné nejen při soukromých setkáních, ale všimnout si toho může i běžný turista.

„V Lisabonu na nejfrekventovanější stanici metra se někdy v listopadu rozbil eskalátor. Naštěstí se to dalo obejít pěšky po schodech, ale tyhle schody byly velmi dlouhé a starým lidem dělalo velké problémy po nich vyjít. Hned jsem si vzpomněla na Prahu, jak rychle se takové záležitosti řeší a věřila, že do týdne dají Portugalci vše do pořádku. Jedná se přece jen o místo, kde proudí denně davy nejen místních ale také turistů. V lednu, když jsem Lisabon opouštěla, byl eskalátor stále nezprovozněný a po nějakých opravářích ani stopy.“
(Martina)

Laxní přístup Portugalců je také velmi patrný ve dnech, kdy místní metro stávkuje. Všichni cestující musí tak využít služeb autobusové dopravy a běžně se tedy stává, že na zastávku přijede přeplněný autobus, který buď další pasažéry nepojme, nebo dokonce na zastávce ani nezastaví. Cestující tak musí čekat dalších 15 minut na příjezd následujícího autobusu. V Čechách by byla taková situace naprosto nepřipustná. Portugalci se tím ale nenechávají nijak vzrušovat. Vždyť přece přijede autobus další...

Vlastnost, kterou by většina Čechů označila jako laxnost, Portugalci nazývají spontánností. Na rozdíl od velmi organizovaných Čechů, Portugalci nic neplánují. Dokonce ani o náplni několika příštích dnů nemají Portugalci představu, což může připadat Čechům zarážející. Úsměvný zážitek o tom, jak si Portugalka poprvé uvědomila svou neorganizovanost, uvedla Filipa: *„Když jsem se poprvé v Praze setkala s mou současnou velmi dobrou českou přítelkyní, která se mnou chtěla trénovat portugalštinu, došlo mi, že Češi opravdu věci plánují na dlouho dopředu. Kamarádka mi totiž řekla, že bylo milé se se mnou vidět, a že by si to někdy ráda zopakovala. Já ji s úsměvem odvětila, že jistě někdy znovu můžeme vyrazit na kávu. Na to kamarádka otevřela diář a zeptala se mě, jestli mám volno za pět týdnů v úterý. Tímto jsem pochopila, že Češi myslí své plány opravdu vážně, a že nejsou zdaleka tak spontánní jako my.“* (Filipa)

8.6.8. Zákazník je pán

Čeští respondenti ve svých výpovědích často poukazovali na způsob, jakým se Portugalci staví ke svým zákazníkům. Příkladem mohou být například služby jako pošta či pohostinství. Češi si všimli toho, že v Portugalsku se na klienty personál usmívá a snaží se

vyhovět každému jejich přání. I když si sám zaměstnanec s požadavkem zákazníka neví rady, snaží se udělat vše proto, aby mu pomohl.

Martinin příběh mírně odkrývá odhalený standard v podobě nízké kvality služeb, ale zároveň poukazuje na ochotu a přívětivost portugalských pracovníků:

„Měla jsem problém s bankovním převodem do zahraničí a tak jsem se šla poradit do místní banky. Tam jsem nakonec strávila asi tři hodiny. Slečna za přepážkou nejprve sháněla někoho, kdo rozumí anglicky. Přivolaná kolegyně mi sice rozuměla, ale zase nevěděla, jak můj problém vyřešit. Nakonec jsem tedy hovořila s vedoucím pobočky, na kterého jsem musela čekat přes půl hodiny, protože byl prý zaneprázdněný. Obě dvě dámy se na mě po celou dobu usmívaly a omlouvaly se za způsobené komplikace.“ (Martina)

Úsměvný příběh z portugalského uzenářství světil autorce práce Adam: *„Když jsem chodil v Coimbre do uzenářství pro šunku, z počátku jsem nechápal, co té prodavačce tak trvá na nakrájení 20 dkg šunky. Brzy jsem to ale pochopil. Pani se na mě vždy krásně usmívá, občas prohodí nějakou tu formální frázičku a přitom každý plátek šunky jednotlivě pokládá na papír tak, aby byla šunka srovnaná do dokonalého komínku. Ano uznávám, že se snažila mi prodat dokonalý produkt, ale více bych ocenil trochu svižnější přístup, na jaký jsem zvyklý doma.“ (Adam)*

Na jiný přístup k zákazníkům, než jsme zvyklí v Česku rovněž upozornili portugalští respondenti (viz. kapitola o portugalsko-českých standardech).

8.6.9. Spousta slibů

U Portugalců je běžné, že mezi sebou plánují nejrůznější akce, jako návštěvy, společné večeře ba i výlety do zahraničí atd. Tyto akce se ale mnohdy bohužel vůbec neuskuteční. Proč tomu tak je? Tuto otázku autorka položila jednomu z portugalských respondentů a jeho odpověď zněla následovně: *„Když někoho někam zveme, říkáme, že je vítán a rádi ho uvidíme. Nevíme ale s jistotou kdy a zda vůbec se daná akce uskuteční. Buď ano, nebo ne. Proč se tím stresovat.“ (Joaquim)*

S vlastním vysvětlením přišel i Tomáš: *„Už rok máme jít s jedním párem přátel na společnou večeři. Vždy, když se potkáme, tak se k tomu nakonec skloní řeč, s tím, že si musíme dát vědět, jak máme čas. Mezitím čas plyne, my se znovu potkáme a tak se to celé točí pořád*

dokola. Určitě bych je ale kvůli tomu hned nenazýval 'slibotechnou'. Je to spíše způsobené jejich výchovou a jak se říká, slibem nezarmoutíš. Je lepší za tím nic více nehledat, jinak může být člověk brzy zklamáný.“ (Tomáš)

Portugalci se jednoduše o možném společném trávení času rádi baví, ale pokud nedojde k přesné dohodě termínu, místa atd. nikdy se na akci nespolehnou. U Čechů toto funguje jinak. Jakmile nás někdo pozve na večeři, očekáváme, že se večeře v blízké budoucnosti uskuteční a v případě, že se tak nestane, můžeme tento akt považovat za nezdvorný.

8.6.10. Nízká kvalita služeb

U kvality služeb můžeme vyzorovat rozdíly mezi jednotlivými portugalskými městy. Například co se týče jazykové vybavenosti, v hlavním městě obsluha i pracovníci přepážek většinou angličtinu či francouzštinu ovládají. V menších městech je to již méně časté.

Čeští respondenti si ve svých výpovědích často stěžovali spíše na nízkou kvalifikovanost a odbornost portugalských pracovníků.

„Co se týče služeb, vše je tu pomalé a odbornost tragická. Když se nám v zimě rozbilo okno a přišlo nám do bytu, takzvaná pohotovost, která u nás funguje do několika hodin, přijela za týden. Neumím si představit, co by se dělo, kdyby se utrhla voda nebo bouchl plyn. Rovněž auto jsme měli v servisu tři měsíce.“ (Sára)

„Služby téměř nefungují. Na balík od pošty už čekám 4 měsíce. Poslal jsem už několik stížností a stále ho nemám. Rovněž na připojení teplé vody jsme čekali 4 měsíce. Na služby není v Portugalsku žádný spoleh.“ (Tomáš)

„V Portugalsku je běžné, že přijdu na úřad, vezmu si pořadové číslo, a když se vrátím za tři hodiny, číslo na vyvolávací tabuli je stále stejné.“ (Hanka)

S něčím podobným se setkal Adam na své portugalské univerzitě: *„Když jsem přišel na studijní oddělení v úředních hodinách, ukazovala na mě téměř pokaždé referentka něco jako znamení time-out, což znamenalo, že na mě nemá čas a mám přijít jindy. Rozvrh jsem tedy měl zapsaný až dva měsíce po začátku školy. Nikomu to ale nevadilo.“ (Adam)*

S rychlostí portugalských služeb má svou zkušenost i Věra: *„Jednou jsem byla nucena navštívit v Portugalsku nemocnici. Jelikož jsem byla cizinka, nikdo mě nechtěl vyšetřit. V nemocnici jsem nakonec strávila šest hodin, kdy mi po neustálém přehazování poslední doktor sdělil mou diagnózu.“ (Věra)*

„Když potřebuje cizinec něco vyřídit na kterékoli instituci, Portugalci si ho věčně přehazují od jednoho pracovníka k druhému, ale žádné informace mu vlastně neposkytnou.“ (Hanka)

Jako jeden z největších nedostatků portugalského hlavního města autorka práce hodnotí místní infrastrukturu, na kterou si stěžují nejen cizinci ale i místní. Když už je na zastávce vyvěšen jízdní řád, autobusy ho absolutně nedodrží. Z důvodu častých stávek místního metra, je autobus jedinou možností, jak se po městě pohybovat, pokud nevlastníte auto. To, že v takových chvílích jsou autobusy mnohem vytíženější, už ale Portugalci nedomýšlí. Stává se tak velmi často, že autobus přijede na zastávku s hodinovým zpožděním a je natolik přeplněný, že už žádné další cestující nepojme. V takovýchto situacích je téměř nemožné se někam dostat včas.

8.6.11. Důraz na materiální statky

To, že Portugalci hodně dbají na to, co si o nich okolí myslí, autorce potvrdilo hned několik respondentů, kteří v Portugalsku již nějakou dobu žijí. S tím souvisí jejich snaha prezentovat se vždy v dobrém světle a důraz na materiální statky.

Zajímavý postřeh uvedla při svém vyprávění o Portugalsku Věra: *„Když vychází v Portugalsku lidé z kostela, každý dá almužnu hned několika žebrajícím lidem na přilehlých ulicích. To v Česku nedá skoro nikdo. Je možné, že jen chtějí pomoci, ale domnívám se spíše, že v tom bude i jiný zistný důvod.“ (Věra)*

Portugalci sami autorce práce potvrdili, že jejich kultura vychází z tzv. orientace na souseda. To znamená, že rodiče vychovávají své děti k tomu, aby se před svým sousedem prezentovali vždy v co nejlepším světle. Může se proto stát, že když se nezletilý syn opije, rodiče mu nevynadají za samotný fakt, že pil alkohol, ale za to, že ho mohli při takovém nepřístojném chování vidět sousedé, a rodiče by po tom před nimi vypadali jako příliš benevolentní.

Jeden z již odhalených standardů – spousta slibů – může také souviset s portugalskou snahou dělat vždy co nejlepší dojem na své okolí. Když pozvete své známé na večeři za přítomnosti velké skupiny dalších lidí, vypadáte v jejich očích velice pohostinně a vstřícně. Nikdo z nich se ale už nedozví, zda se ona večeře nakonec uskutečnila či nikoliv. Je možné, že Portugalci na své sliby pouze zapomínají, ale tato situace se bohužel stává velmi často.

Portugalci, ač velmi duchovně založený národ, si potrpí na materiální statky. Rádi dávají na obdiv své nové věci a převážně auta.

Věra vzpomíná: „*U Portugalců je důležité, co je vidět. Proto je často spíše opravená fasáda a vnitřek bytu už tak vábný není.*“ (Věra)

V Lisabonu jezdí téměř všichni auty. Hromadná doprava je spíše výsadou cizinců či nižších sociálních tříd. Portugalci milují auta a nestává se zřídka, že Portugalec utratí své těžce vydělané peníze za nejnovější model určité značky, ačkoliv jeho současné auto je stále ve velmi dobrém stavu.

To, že Portugalci vždy jezdí auty, dokládá i Bářin postřeh: „*Portugalci nejsou zvyklí chodit pěšky. Oni ani nemají vyznačené stezky. Pamatuji se, že mi kamarádi říkali, že když uvidím kameny navršené na sebe, znamená to, že tudy vede cesta.*“ (Bára)

Ptát se místních univerzitních studentů na radu ohledně spojů je bezpředmětné. Oni sami totiž jezdí do školy autem a o tom, jak funguje hromadná doprava, nemají ani ponětí.

8.6.12. Vztah mezi studentem a profesorem

Posledním kulturním standardem odhaleným na základě rozhovorů s českými respondenty je vztah mezi profesory a studenty na portugalských univerzitách.

Od každého českého studenta, který se vrátil z výměnného studijního pobytu Erasmus v Portugalsku, zaznělo, že se jim líbil vztah mezi studenty a profesory na tamních univerzitách. Hierarchie není na portugalských univerzitách tak patrná a profesori mají se studenty spíše přátelský vztah. Nezřídka se stalo, že profesor vyzval žáky, aby ho oslovovali křestním jménem. Mohlo by se zdát, že studenti v takových situacích přestanou profesora respektovat, ale není tomu tak. Studenti si spíše váží přátelského přístupu a atmosféra na hodinách je poté mnohem uvolněnější. Profesori jsou studentům rovněž neustále k dispozici.

Profesor na Marketing Management z Católica Lisboa pravidelně odpovídal na emaily po nocích a nikdy jeho odpověď nebyla strohá. Vždy se k ní nějak podrobněji vyjádřil a několikrát i na další hodině dotaz přednesl třídě, aby měl jistotu, že všichni porozuměli zadanému úkolu. Bylo tedy vidět, že mu záleží na tom, co si studenti z jeho předmětu odnesou.

Co se týče profesionality jednotlivých vyučujících, většinou jsou profesori vnímáni jako kapacity ve svém oboru. Rozdíl ale můžeme vnímat napříč univerzitami. Například Bára ve svém povídání poukázala na častou nedochvilnost profesorů na Nova de Lisboa. Když se autorka tázala na dochvilnost profesorů na univerzitě Católica Lisboa či Coimbra, studenti vypovídali, že profesori přicházeli na hodiny vždy včas. Tento fakt také může být způsoben tím, že v průběhu času, kdy na portugalské univerzity jezdí stále více výměnných studentů, jsou profesori nuceni přizpůsobit jejich očekáváním. Bára totiž svůj Erasmus absolvovala před více než pěti lety.

Čeští studenti také chválili systém výuky a testování na portugalských univerzitách. Otázky, na které jsme zvyklí z našich českých škol typu „kroužkování, co nepatří do skupiny“ atd. v Portugalsku často nahrazují testy formou case studies. Od studentů se očekává teoretická znalost, která by ale měla být umně aplikována do praxe. Student tak při testu dostane zadání a na dvojlist papíru má napsat, jak by ho řešil s použitím teoretického základu. Českým studentům se tento přístup líbil zejména v tom, že nebyli nuceni učit se pojmy bez přemýšlení nazpaměť a vyžadoval se od nich také vlastní názor a kreativita. České školy bohužel na tyto dva aspekty často zapomínají.

8.7. Portugalsko-české kulturní standardy

8.7.1. Překvapení Portugalců nad Čechy

Stejně tak, jak byli čeští respondenti překvapeni, že se jejich představy o Portugalsku mírně rozcházejí s realitou, udivení nad skutečností v Česku ve svých výpovědích vyjádřili také Portugalci. Jasně stanovisko k tomu, zda má Praha právem pověst města nespoutaných party, vyjádřila Joana: „*Přijde mi, že Praha má pověst alkoholového ráje a divokých večírků a proto si cizinci myslí, že tak žijí i sami Češi. Po několika měsících, co v Praze bydlím, ale vím, že Češi jsou mnohem rezervovanější a umějí pít. Na rozdíl od nich, jsou to spíše cizinci, kteří se v Praze chovají nezřízeně a tuto ne zrovna lichotivou pověst Praze dělají.*“ (Joana)

Všichni respondenti se shodli, že Praha je krásným historickým městem a ani z respondentů, kteří mají zkušenost s jiným českým městem, neměla autorka práce pocit, že by svého výběru litovali. Největším plusem Česka je podle většiny respondentů poloha v srdci Evropy, což nabízí jeho obyvatelům četné možnosti cestovat na všechny světové strany. Takového luxusu se Portugalcům sousedícím pouze se Španělskem zrovna nedostává.

Kromě Ricarda C. si ale všichni Portugalci postěžovali na velmi omezený počet slunečných dní a mnoho z nich rovněž přiznalo, že jim po několika měsících strávených v Česku začalo chybět moře a mořské ryby. Jak se říká, každý si uvědomí, na čem mu záleží, až když to ztratí. Portugalci si tak možná začnou více vážit obrovského daru v podobě Atlantského oceánu.

Zajímavý postřeh při svém vyprávění uvedla Filipa: „*Moc se mi na Praze líbí, jak jsou místní lidé vychovaní a zdvořilí. Ano, je pravda, že lidé se na sebe na ulicích nedívají a neusmívají, jako tomu je u nás, ale například při cestování metrem pozorují velké rozdíly. Češi jsou vychováni k tomu, aby nechali staršího člověka sednout a aby cestující dali přednost, těm, co vystupují, než začnou sami nastupovat. V Portugalsku se běžně hrne celý dav ven i dovnitř najednou. I samotný fakt, že Češi stojí na eskalátorech v metru vyrovnaní na pravé straně, mě zpočátku fascinoval. Portugalci jsou v tomto velmi neorganizovaní. Proto vždy, když přijedu na návštěvu do mé vlasti, říkám si, proč to tady nemůže fungovat jako v Praze.*“ (Filipa)

A José C. dodává: „*Tobě to může připadat legrační, ale my máme na každých dveřích MHD napsáno: „Při nastupování dejte přednost těm, co vystupují.“ Nikoho by to jinak nenapadlo.*“ (José C.)

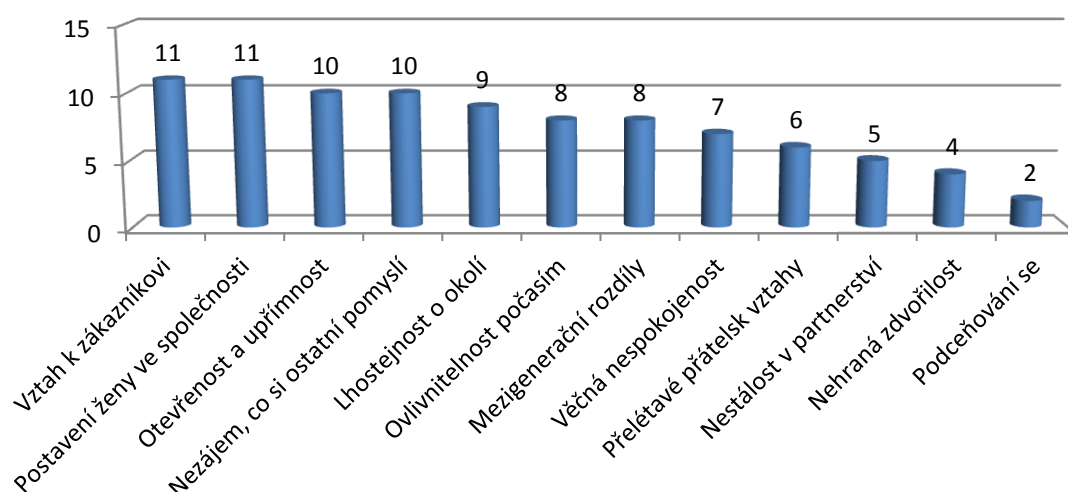
Ze srovnání výpovědí Čechů a Portugalců tak vyplývá, že ač Češi jsou mnohem více individualisticky založení a nezajímají se o druhé zdaleka tolik, jako Portugalci, jsou vychováni k slušnému a zdvořilému chování mnohem více, než Portugalci.

Konkrétní odhalené portugalsko-české kulturní standardy přináší následující řádky.

Na základě 12 rozhovorů autorky práce s portugalskými respondenty různého pohlaví, věku i profese byly vysledovány následující nejčastěji se opakující oblasti kritických incidentů. Jejich četnosti ve výpovědích portugalských respondentů uvádí tabulka:

Graf 8 Četnost výskytu oblastí kritických incidentů

Kritické incidenty



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě kvalitativních rozhovorů

Z těchto oblastí nejčastěji se opakujících kritických incidentů bylo odvozeno 9 následujících portugalsko-českých kulturních standardů:⁶⁷

- Liberální až volnomyšlenkářská společnost
- Nic není tabu
- Emancipace žen
- Individualismus a nezájem o okolí
- Nepříjemná obsluha a přístup k zákazníkovi obecně
- Věčná nespokojenost a stěžování si
- Obrovská ovlivnitelnost počasím
- Mezigenerační rozdíly
- Nedůvěra ve vlastní schopnosti

8.7.2. Liberální až volnomyšlenkářská společnost

Portugalci, kteří jsou od mala vychováváni k respektu ke starším a autoritám, hodně řeší, jaký obrázek si o nich dělá jejich okolí. Je pro ně proto zarážející český nezájem, co si o nás okolí myslí. Čechy označují jako liberály a volnomyšlenkáře, což se jim v některých ohledech líbí, ale nic se nemá přehánět. Catarina s Joanou autorce práce sdělily: *„Portugalci více řeší, co je správné a co ne. U Čechů mi naopak přijde, že tolik neřeší, co si ostatní pomyslí a jednoduše chtějí žít a užít si.“ (Catarina)*

„Na Češích se mi líbí, že jsou velmi otevření a nesoudí druhé. Například, když jsem se zmínila svým českým kolegům, že jdu do kostela, čekala jsem, že mi řeknou něco ve smyslu: „Pojď radši na pivo.“ Ale ne, všichni byli velmi milí a zvědavě se vyptávali na věci související s náboženstvím.“ (Joana)

O volnomyšlenkářské nátuře Čechů hovořili Ricardo S. a Margarida: *„Ve velmi významných firmách jako je IBM a Hewlett-Packard jsem byl svědkem toho, jak ležérně chodili zaměstnanci oblékáni. V Portugalsku je na firemní dresscode kladen mnohem větší*

⁶⁷ Některé oblasti výskytu kritických incidentů byly shodně jako v kapitole o česko-portugalských k.s. shrnuty pod jeden společný kulturní standard.

důraz a domnívám se, že ve spoustě firem je nevhodný oděv při pohovoru jedním z důvodů neúspěchu při výběrovém řízení.“ (Ricardo S.)

„Svých českých spolužáků jsem se zeptala, zda je v Brně dovoleno pít alkohol na ulici, protože vím, že v některých státech Evropy je to zakázané. Spolužáci mi odpověděli, že se to sice nesmí, ale nikdo to tu neřeší. S takovýmito postoji se v Portugalsku moc často nesetkáte.“ (Margarida)

„Jednou jsem na chodbě v IBM byl svědkem toho, jak jednomu z kolegů vypadl z kapsy na podlahu balíček marihuany. Ten se pro ni sehnul a dal si ji zpět do kapsy, jako by se nic nestalo. Nevím, jak by se v případě přítomnosti takovéto situace zachoval český nadřízený dotyčného, ale v Portugalsku by to jednoznačně znamenalo zaměstnancův konec.“ (Ricardo S.)

Liberálnosti si na Čechách Portugalci všimli i v oblasti mezilidských vztahů. Příklad za všechny uvedl João: *„Už tolikrát jsem se v Česku setkal s tím, že některý pár je v otevřeném vztahu. Dříve jsem tento pojem vůbec neznal. Neříkám, že v Portugalsku je to něco nemyslitelného, ale určitě se to nestává tak často, jako u vás. Stejně tak situace, kdy dívka v přítomnosti svého přítele flirtuje s jinými muži – v Česku situace naprosto běžná.“ (João)*

8.7.3. Nic není tabu

Někteří z portugalských respondentů rovněž vyjádřili své překvapení nad otevřeností a nevázaností české kultury: *„Když jsem bydlel v Brně, přímo pod mým bytem byla nonstop herna a na rohu před hernou ve večerních hodinách stávala prostitutka. Přišlo mi celkem úsměvné, že nejčastějšími zákazníky obou institucí byli policisté.“ (Ricardo S.)*

„V Praze to není tak markantní, ale v Brně jsou téměř na každém rohu reklamy se sexistickou tematikou. Například: „Learn English, English is sexy.“ apod. Nevím, jestli je to proto, že Češi na toto téma slyší, ale osobně se domnívám, že takováto reklama nedělá moc hezký dojem a v Portugalsku by určitě neprošla.“ (Ricardo S.)

„Na facebookových zdech mých českých přátel jsem si nejednou všiml videí vysmívajících se českému prezidentovi. V Portugalsku nemusíme být vždy s vrcholnými

představiteli státu spokojeni, ale není běžné se jim veřejně vysmívat či je jinak hanobit. “ (José B.)

Na závěr poněkud úsměvný výrok z úst fitness trenéra Ricarda C.: *„Nikdy mě nepřestanou udivovat délky sukní českých holek. Tak krátké minisukně, jaké vídám na holkách v Praze, jsem ještě v životě neviděl. “ (Ricardo C.)*

8.7.4. Emancipace žen

Již v části pojednávající o česko-portugalských kulturních standardech padla zmínka o tom, že portugalské dívky jsou vychovávány v tradičním duchu, tj. je jim vštěpováno, že muž je hlavou rodiny a žena se stará o teplo rodinného krbu. Neznamená to ale, že portugalské dívky nestudují na univerzitách a je rovněž možné vidět portugalské ženy na vyšších manažerských postech. Co se týče společenského života, tam se ale neprojevují tolik, jako dívky a ženy u nás.

João, Ricardo C. a José B. si všimli rozdílnosti mezi Čechami a Portugalkami v různých situacích: *„Když jdou portugalské dívky ven na diskotéku, většinou se zdržují jen ve svém uzavřeném kroužku a nepustí mezi sebe nikoho dalšího. České dívky se chodí dle mého názory spíše seznamovat s muži, než se bavit spolu. “ (João)*

„Jednou když jsem byl sám ve Žlutých Lázních, přišly za mnou dvě české holky a zajímaly se, proč jsem tam sám a jestli nechci jejich společnost. Moc mi jejich zájem a sebevědomí polichotilo, ale nepopírám, že jsem byl zaskočen. Tohle by se v Portugalsku jen těžko stalo. “ (Ricardo C.)

„České holky jsou v porovnání s portugalskými mnohem méně upjaté a namyšlené. Portugalky mají často nos nahoru, a když se s nimi chce nějaký kluk seznámit, tváří se jako: „A ty jsi kdo, že na mě mluvíš. “ České holky jsou v tomhle mnohem přátelštější. “ (José B.)

Postřeh Joãa týkající se nevázaného chování českých dívek souvisí s předchozím standardem „Nic není tabu“: *„Přijde mi úsměvné až zarážející, že když jdu kolem páru, který se drží za ruce, dívka nemá problém usmívat se na mě, či se za mnou dokonce otočit. Myslím,*

že portugalská dívka by si to jednoduše nedovolila. Nevím, jestli mají Portugalky větší úctu ke svým partnerům, ale asi to bude dáno výchovou.“ (João)

O liberální výchově českých rodičů hovořila autorka práce s Joaquinem: *„Portugalky se malují jen zřídka. Více si s make-upem dají záležet pouze, když se chystají na nějakou významnější večerní událost. V Česku jsem ale vyzoroval, že namalované obličejové a nalakované nehty nosí klidně třináctileté dívky. Své dcery bych v tom tedy rozhodně nepodporoval.“ (Joaquim)*

To, že si české ženy potrpí na svém zevnějšku, vyzoroval i Diogo: *„Přijde mi, že Češky používají až moc make-upu. V Portugalsku jsou ženy více přírodní. Určitě se nestává tak často jako v Česku, že by ženy chodili na koupaliště či do aqvaparku s make-upem na obličej.“ (Diogo)*

8.7.5. Individualismus a nezájem o okolí

Naproti Portugalcům jsou Češi mnohem méně kolektivisticky založení. Tohoto faktu si lze všimnout hned v prvních dnech pobytu v opačné kultuře. Portugalci se na ulicích i velkých měst zdraví a nezřídka kdy spolu prohodí několik vět. Cestující v městské hromadné dopravě se v nepředvídatelných situacích vzájemně podpírají a celkově jsou ve vztahu jeden k druhému mnohem pozornější. Češi naproti tomu po ulicích pobíhají s nepřítomnými výrazy a zdá se, jako by neustále někam pospíchali a neměli tak na okolní dění ani lid čas. Není proto nikterak překvapivé, že si českého individualismu všimli i portugalští respondenti:

„Celkově mi přišlo, že cizinci nejsou v Brně vítáni. V restauracích se na nás vždy tvářili hrozně kysele a dokonce tam byla jedna diskotéka, kam měli cizinci vstup zakázán. Když jsme se například ztratili ve městě, bylo téměř nemožné zeptat se kolemjdoucích na cestu. Všichni nás přehlíželi či náš dotaz ignorovali. V Portugalsku jsme zvyklí, že si lidé pomáhají a i starší lidé, kteří neumí žádný cizí jazyk, se snaží pomoci turistům v nesnázích.“ (Margarida)

„Pokaždé, když jsem jezdil hromadnou dopravou, jsem byl překvapen, jaké je v autobusech ticho. U nás si lidé povídají, i když se neznají, aby si zkrátili cestu. To jsem v Praze nikdy neviděl.“ (José C.)

8.7.6. Nepříjemná obsluha a přístup k zákazníkovi obecně

Možná trochu nepřekvapivě padalo nejvíce stížností ze strany portugalských respondentů k přístupu českých pracovníků k zákazníkovi. Jak vyplývá z kapitoly o česko-portugalských kulturních standardech, Portugalci jsou ze své země zvyklí na ač pomalý, tak velmi milý a ochotný personál restaurací, obchodů i jiných institucí. Není tedy s podivem, že si respondenti všímají rozdílů mezi vlastní a českou obsluhou a přístupem k zákazníkovi obecně. Češi dělají povětšinou svou práci efektivně a bez zdržování. To jak se ale ke svým zákazníkům chovají již tak pozitivně vnímáno není.

První znepokojená připomínka směřovaná českému personálu pochází z úst Joaquina: *„Nikdy jsem v Portugalsku nebyl zvyklý poslouchat v první větě: to není možné, nebo je to problém. Portugalci většinou začínají větou: Podívejme se, co s tím můžeme udělat.“* (Joaquim)

Obecně velmi dobrý dojem z České republiky Catarina a její rodině zkazil zejména personál pražských restaurací: *„Když jsem měla v Praze na návštěvě svou rodinu, šli jsme všichni společně do restaurace v centru města, navečeřeli se, dali si kávu a poté si jen povídali. Krátce poté, co poslední z nás dopil svou kávu, přišel za námi číšník a zeptal se, zda chceme něco dalšího. My jsme mu poděkovali a řekli, že už nic nechceme a pokračovali v naší konverzaci. Na to nám číšník odpověděl, že v tom případě musíme odejít, protože potřebují náš stůl. Nemohli jsme to pochopit, jelikož v restauraci bylo spousta jiných prázdných stolů.“* (Catarina)

Joaquimovi bylo téma přístupu Čechů k zákazníkovi velmi blízké a s autorkou práce se tak podělil o několik dalších vlastních zážitků: *„V jedné velmi luxusní restauraci jsem si se svým kolegou objednal víno. Číšník nám přinesl láhev a po nalití se zeptal mého kolegy, zda je víno v pořádku. Ten mu odpověděl, že ano, ale rád by ho měl trochu více vychlazené, jelikož venku je teplo. Číšník se na něj ohradil se slovy, že to nepůjde, jelikož víno je vychlazené na požadovanou teplotu. Po této odpovědi se číšník obrátil, odešel a už se k našemu stolu nikdy nevrátil. Tak jsme z restaurace odešli i my.“* (Joaquim)

„Nabyl jsem dojmu, že se Češi bojí, že když se budou v zaměstnání usmívat, budou vnímáni jako nedobří zaměstnanci. Alespoň v institucích jako jsou banky a jiné seriózní úřady.“ (Joaquim)

Rovněž Rui se již během svého pobytu v Praze setkal s nejděním neprofesionálním jednáním: „*Kvůli přijetí na ČZÚ jsem musel doložit v Čechách vydané potvrzení o maturitní zkoušce. Přišel jsem proto na úřad, kde mají na starost ověřování dokumentů a vydávání v Čechách platných ekvivalentů. Tamní úředník se se mnou odmítl bavit anglicky se slovy, že pokud chci v Česku studovat, tak musím mluvit česky.*“ (Rui)

„*Několikrát se mi již stalo, že když jsem si šel dobít svou opencard, pracovnice přepážky si mezi sebou začali povídat, jak je hrozné, že žiji v Praze a neumím česky. Nerozuměl jsem jim samozřejmě vše, co říkali, ale pochopil jsem, že si stěžují na mou neznalost jazyka.*“ (Rui)

O chování plzeňského personálu ví své João: „*V Plzni, když jdeš do restaurace, která se specializuje na turisty, veškerý personál je příjemný a mluví většinou dobrou angličtinou. Když ale jdeš do tradiční české restaurace nebo hospody a obsluha vidí, že nejsi Čech, dokážou být velice arogantní a mluví na tebe pouze česky.*“ (João)

Shrnutí rozdílnosti českého a portugalského přístupu k zákazníkovi nabídl Ricardo S.: „*Co se týče přístupu k zákazníkovi, domnívám se, že v Portugalsku a v Česku věci fungují naprosto opačně. V Portugalsku má zákazník vždycky pravdu. V Čechách mi přijde, že obsluha má pravdu a zákazník je až na druhé koleji.*“ (Ricardo S.)

Vlastní strategii, jak naložit s neprofesionálním a neochotným personálem, autorce sdělil Joaquim: „*Naučil jsem se chovat se k personálu přesně tak, jak se on chová k zákazníkům. Takže například v supermarketu se mi často stane, že poprosím prodavačku a další tašku, protože nechci míchat potraviny s drogerií a, když mi ona odpoví, že mi další tašku nedá, protože v té dosavadní mám ještě místo, jednoduše tam svůj nákup nechám a odejdu. Z domova jsem zvyklý na vstřícnější přístup.*“ (Joaquim)

8.7.7. Věčná nespokojenost a stěžování si

Českého nešváru, kterým je věčné stěžování si, si všimla Catarina a vzhledem k tomu, jak byli popsáni Portugalci v předchozích kapitolách, není s podivem, že byla tímto zjištěním nepříjemně překvapena: „*Nejvíce jsem byla při mém příjezdu do Česka šokována tím, že se Češi vůbec neusmívají.*“ (Catarina)

„Občas vyslechnu rozhovory některých českých spolucestujících v hromadné dopravě a všiml jsem si, že na úvodní větu „Jak se máš?“, téměř nikdo neodpoví pozitivně. Většinou se rozvede debata o problémech a zdravotním stavu.“ (Joaquim)

Poznatek o věčné nespokojenosti a stěžování si shledala autorka práce velmi zajímavým a zajímala se proto o vysvětlení ze strany portugalských respondentů, čím to je, že oni si tolik nestěžují, a proto si toho na Češích všímají. Vysvětlení podala Joana: *„Domnívám se, že je to proto, že Portugalci nechtějí ostatní zatěžovat svými problémy. Nepříjemné situace si řeší sami nebo v úzkém rodinném kruhu.“ (Joana)*

S tím, že si Češi stěžují svým známým více než Portugalci, portugalsští respondenti souhlasili ve většině případů. Nepovažují ale tento český nešvar za negativní vlastnost. Naopak, Portugalci na Češích oceňují jejich upřímnost a fakt, že nemají potřebu za každých okolností tvrdit, že je vše v pořádku, když tomu tak není. V kapitole o česko-portugalských kulturních standardech autorka práce hovoří o snaze Portugalců prezentovat se vždy v dobrém světle. Z tohoto záměru plyne skutečnost, že Portugalec raději zalže svým blízkým, než aby se jim svěřil a případně přiznal, že ho něco trápí. V Portugalsku velmi typický a pro Čechy zarážející scénář uvedla Filipa: *„Byla bych mnohem raději, kdyby si Portugalci začali více stěžovat, jako to mají ve zvyku Češi. Pokud to neudělají, zůstanou na své problémy sami a budou se pak trápit mnohem více. U nás doma je běžné, že když má dítě problémy ve škole, rodiče tyto problémy ostatním rodičům nikdy nepřiznají a raději se budou tvářit, že jejich dítě skvěle prospívá. Jednoduše nechtějí před svým okolím přiznat žádnou slabost či těžkosti.“ (Filipa)*

„Když jsem se poprvé ocitl v Česku, byl jsem ohromně zaskočen českou upřímností. Svým českým kolegům v práci jsem běžně pokládal otázky typu: „Jak se dne máš?“, a jinou odpověď, než: „Dobře.“, jsem od nich ani neočekával. Byl jsem zpočátku úplně v šoku, když na mou otázku některý z kolegů spustil několikaminutový monolog o domácí hádce či těžkostí s hypotékou. Nějakou dobu mi trvalo, než jsem se tomuto českému zvyku přizpůsobil, ale dnes jsem za českou otevřenost nesmírně rád.“ (Diogo)

V tomto ohledu by se měli Portugalci nechat mírně inspirovat Čechy a možná by se jim poté v leccem ulevilo.

8.7.8. Obrovská ovlivnitelnost počasím

Několik portugalských respondentů si na Čechách všimlo jejich obrovské ovlivnitelnosti počasím. Není to ale nic neobvyklého, že když je pěkné počasí, nechceme být zavřeni doma a raději jdeme ven a užíváme si ho. Pro Portugalce, kteří jsou na hezké počasí zvyklí, je nepochopitelná naše radost z pěkného dne. Je ale velmi pravděpodobné, že kdyby v Portugalsku nebylo slunečno tak často, také by si hezkého počasí začali vážit a snažili by se trávit více času venku.

„Na lidech je hodně patrná ovlivnitelnost počasím. Jakmile je hezky, Češi se snaží být co nejvíce venku a užít si hezké počasí. Lidé taky v těchto dnech vypadají veseleji. Naopak při deštivých a zamračených dnech se lidé tváří spíše nazlobeně.“ (Margarida)

„Má přítelkyně občas říká, že je dobře, že prší, protože musí do práce. Naopak když není hezky o víkendu, komentuje to slovy: „Celý týden je hezky a teď, když mám volno, musí pršet. To je za trest.“ Já mám naopak chladnější počasí rád a déšť mi nevadí. Proto mi přijdou mi její nářky trochu legrační.“ (Ricardo C.)

„Když jsem vzal svou českou přítelkyni poprvé domů představit rodině, nechápala, jak mohou rodiče trávit tak krásnou sobotu doma u televize, místo, aby jeli někam na pláž. Říkal jsem ji vždycky jenom: „Pro ně je tohle počasí úplně běžné a nemají strach, že když budou chtít jít na pláž příští týden, počasí se nějak výrazně zkaží.“ (Rui)

A João uzavírá: *„Obecně v létě je na ulicích vždycky mnohem víc lidí, protože je pěkně a lidi mají potřebu si hezkého počasí užít.“ (João)*

8.7.9. Mezigenerační rozdíly

To, že se vyskytují nemalé rozdíly v myšlení, chování i oblékání mezi mladšími a staršími Čechy vyznívalo hned několik portugalských respondentů. Je logické, že si generace, které za socialismu nesměly cestovat za hranice a jediný cizí jazyk, kterému se mohli učit, byla ruština, jen velmi obtížně hledají cestu k příchozím turistům ze západu. Ne snad, že by k těmto cítili nějaký odpor či zášť, spíše mají pocit, že jim jazykově ani mentálně nemohou dostatečně porozumět a tak jejich přítomnost ve většině případů nevyhledávají. Mladí lidé naopak cestování a cizí kultury vyhledávají s velkým nadšením a ti, kteří netrpí

přehnaným ostychem, si své jazykové znalosti s cizinci rádi procvičí. Rozdíly napříč generacemi v Česku Portugalci nevypozorovali jen, co se týče jazykové vybavenosti, ale v několika dalších oblastech. Svě vlastní postřehy na toto téma uvedlo hned 6 respondentů:

„V Plzni pozoruji výrazné rozdíly v chování a oblékání napříč generacemi. Mladí lidé nosí spíše pestrobarevné oblečení a celkově působí veseleji, kdežto starší lidé se oblékají do tmavých barev a tváří se zamračeně.“ (João)

„Na výletech v Praze jsme většinou žádný problém neměli, ale v Brně se nám běžně stávalo, že, když jsme se ztratili a potřebovali poradit cestu, místní lidé nám nebyli schopni pomoci kvůli neznalosti angličtiny. Toto se týkalo převážně lidí staršího věku. Studenti z naší univerzity angličtinu samozřejmě ovládali.“ (Margarida)

„Například když cestuji MHD, všiml jsem si rozdílného přístupu českých spolucestujících k nám cizincům. Mladí lidé za mnou a mými přáteli často přijdou, když slyší, že nejsem Čech a chtějí se mnou trénovat, ať angličtinu, tak někdy i portugalskou. U starších lidí se naopak každý dívá do země a přijde mi, že se záměrně vyhýbají jakémukoliv kontaktu s mou osobou.“ (Ricardo C.)

Při jednom z rozhovorů se Rui svěřil autorce práce s pocitem, že Češi jsou velmi hrdým národem a myslí si, že jejich jazyku by měl rozumět každý. Svě tvrzení vysvětlil na vlastním zážitku: *„Když jsem cestoval v Africe, v jednom hotelu s námi bydleli Češi. Několikrát jsem byl svědkem, jak si u číšníka objednávali „jedno pivo“ jako by nic.“ (Rui)* Autorka mu vysvětlila, že důvodem zřejmě nebude povýšenectví Čechů, ale spíše jejich neznalost cizích jazyků.

„Mezigenerační rozdíly pozoruji v rodině své partnerky. Ona je velmi dobrodružná povaha a miluje cestování. Než se nám narodila dcera, procestovali jsme spolu velký kus světa a o nebezpečných situacích, které se nám častokrát na cestách přihodily, jsme partnerčině rodičům nesměli vůbec říct. Trvali by totiž na tom, aby jejich dcera zůstala doma a nevystavovala se zbytečnému nebezpečí. Na rozdíl od nás, kteří vyhledáváme adrenalinové situace, je pro rodiče i cesta z Moravy do Prahy stresujícím zážitkem.“ (Diogo)

Na závěr této podkapitoly nechala autorka práce úsměvný výrok od Josého B.: *„Někdy jsem v Liberci míval pocit, že se mi jako cizinci místní lidé vyhýbají. Když jsem ale zavítal na nějakou party a mezi studentkami se rozkřiklo, že jsem Portugalec, hned jsem měl o společnost a tím i o zábavu postaráno.“* (José B.)

8.7.10. Nedůvěra ve vlastní schopnosti

Při odpovědích na otázku: V čem jsou Češi a Portugalci podle vás nejvíce odlišní? Několik respondentů mimo jiné zmínilo českou přehnanou skromnost. Portugalci o sobě tvrdí, že ne, že by se chvástali, ale pokud si jsou vědomi svých kvalit, rádi na ně upozorní. Říkají, že když se s Portugalcem potkáte, obvykle vám na úvod řekne nějaký ze svých úspěchů, abyste ho měli zač obdivovat. U Čechů je situace velmi odlišná. Čech ne jen, že o svých kvalitách ve většině případů nerad mluví, dokonce je i zapírá. Vysvětlení českého nízkého sebevědomí může mít stopy v historii či výchově. Konkrétní případy, kdy Čech poukázal na svou přehnanou skromnost, uvedli Filipa, José C. a Diogo:

„Denně se mi stává, že na ulici někoho oslovím českou otázkou: Mluvíte anglicky? Téměř každý mi urychleně odpoví, že ne. Když se ale na dotyčného usměju a řeknu: A trochu?, dotyčný odpoví, že trochu ano a nakonec zjistím, že hovoří víc než trochu, jen je poněkud ostýchavý. Nikomu ale jejich rychlé odmítavé reakce nemám za zlé. Možná někteří vážně nemají zájem bavit se s cizinkou na ulici, ale většina z nich má pouze blok mluvit anglicky, jelikož jejich kultura je nenaučila zrovna velkému sebevědomí. S tímto vědomím k nim přistupuji a jejich skromnost mi přijde roztomilá.“ (Filipa)

„Ještě zpátky v Portugalsku jsem měl českou přítelkyni, která tam žila a pracovala. Hovořili jsme spolu plynou angličtinou, ale pouze pokud jsme byli spolu sami. Jakmile se k nám připojil někdo z jejich známých, přítelkyně přestala anglicky úplně hovořit a nechávala ostatní, aby mi její české věty překládali do angličtiny. Jakmile všichni odešli, opět se mnou mluvila anglicky bez problémů.“ (José C.)

„Mám jednu kamarádku, která umí anglicky výborně. Má ale obrovský strach z mluvení před Čechy. Na jednom pohovoru do české firmy se jí personalistka zeptala, jestli můžou přejít do angličtiny a má kamarádka na to odpověděla, že anglicky neumí. Ačkoliv má

doma certifikát o znalosti angličtiny na úrovni B2 práci nezískala, jelikož svou znalost nepředvedla. Nemusím dodávat, že mi celou událost vyprávěla anglicky.“ (Diogo)

Přehnaná sebedůvěra může být i na škodu, ale věřit si alespoň o trochu více, by Čechům určitě neuškodilo.

8.8. Tipy a doporučení pro Čechy vyjíždějící do Portugalska

Ač je portugalská kultura v mnohém podobná té české, existuje rovněž spousta rozdílů v chování a zvycích jednotlivých zemí. Samotnou kulturu jde blíže poznat až při vlastním pobytu v zemi, ale jistě není na škodu dopředu vědět, kterým situacím je lépe se vyvarovat a na co se naopak při pobytu v Portugalsku připravit. Na základě vlastního pobytu a také po prodiskutování svých postřehů s ostatními respondenty, proto připravila autorka práce několik typů a rad pro studenty vyjíždějící do Portugalska na studijní pobyt, ale také pro každého jedince, který se do země vyjede podívat ze soukromých důvodů a v neposlední řadě pro manažery a podnikatele, kterým se naskytne příležitost s příslušníky druhé země obchodovat. Jedná se o poznatky, které sama autorka shledala zajímavými a věří, že alespoň některé z nich budou pro další návštěvníky této země užitečné.

- ✓ Neočekávejte na ulicích hlasité projevy a velká gesta. Portugalci jsou na rozdíl od jiných jihoevropským národům velmi umírnění a v projevech kultivovaní.
- ✓ Portugalci jsou velmi vstřícným a ochotným národem. Rádi se usmívají a zajímají se o druhé. To samé na oplátku očekávají od ostatních. Nezapomeňte se tedy při příletu vybavit úsměvem.
- ✓ Ve vlastním zájmu se odnaučte chodit včas, natožpak o 5 min dříve. Výjimkou jsou ale velmi významná pracovní setkání či schůzky v mezinárodním prostředí.
- ✓ Portugalský den a všechny běžné denní aktivity začínají i končí později než v Česku. Hlavním jídlem dne bývá večeře, ke které rodina usedá kolem dvacáté hodiny.
- ✓ Portugalci kladou ve většině případů větší důraz na rodinný život než na práci. Velký důraz kladou na rodinu a přátele, volný čas, dobré jídlo a pití. Připravte se na to, že nedělní rodinný oběd může trvat i několik hodin.
- ✓ Existují ale i lidé, kteří tvrdě pracují a u ostatních to také ocení.

- ✓ Pokud jste žena, může se stát, že obzvláště zástupci starší generace vás nebudou považovat za sobě rovné. Tradiční hlavou rodiny je v Portugalsku muž.
- ✓ Portugalci jsou velkými patrioty. Pokud můžete, chvalte je. Nejlepší dojem uděláte, když pochválíte některého z portugalských spisovatelů či fotbalistů. Pokud jste fanoušky španělštiny a Španělska jako takového, nechte si tento fakt raději pro sebe. Nedá se říci, že by Portugalci Španěle nemohli vystát, ale rozhodně nechtějí poslouchat, že Španělsko je lepší než Portugalsko. Důvody jsou historické a je možné, že se vzájemné vztahy časem změní k lepšímu.
- ✓ Neočekávejte příliš aktivní přístup v mimořádných situacích. Rozbitý eskalátor v hlavní stanici metra nikomu nevadí, stejně tak jako nekončící fronty v supermarketech. Portugalci často nadávají, pro nápravu k lepšímu ale zpravidla nic neudělají.
- ✓ Těšit se můžete na velmi vřelý a ochotný přístup portugalského personálu. V restauracích můžete strávit kolik času chcete a nikdo vás z nich nebude vyhazovat.
- ✓ Neočekávejte, že vše, co Vám Portugalec slíbí, bezpodmínečně dodrží. Vyhnete se tak případným nedorozuměním. Zejména pozvání na společné večere uslyšíte od Portugalců velmi často. Ve většině případů k nim ale nikdy nedojde.
- ✓ Připravte se na pomalejší jednání portugalských úřadů a jiných služeb. Zaměstnanci se na vás budou zřejmě usmívat, ale efektivita jejich práce tak uspokojujivá nebývá.
- ✓ Chvalte Portugalcům jejich majetek, zejména automobily. Velmi si potrpí na materiálních statcích a s chutí je dávají na obdiv.
- ✓ Pokud vycestujete za studiem na některé ze soukromých vysokých škol, připravte se na úplně jiné jednání profesorů, než na jaké jste zvyklí z Čech. Profesori se se studenty oslovují křestními jmény a jsou jim k dispozici prakticky 24 hodin denně. Soukromé vysoké školy jsou ale poměrně finančně náročné.
- ✓ Při setkání si lidé nepodávají ruce, ale letmo se políbí na každou tvář. V případech setkání muž – žena nebo dvě ženy, je vzájemné políbení naprosto běžné. V rodinách či mezi známými není ale ani ojedinělé vyměnění polibků mezi muži. Ve velmi profesionálním prostředí se mohou podávat ruce, ale často se rovněž dává přednost odlehčenější variantě – políbení.
- ✓ Ač je Portugalsko zemí Jižní Evropy, tamní zima může být krutá – velmi deštivá, vlhká a větrná. Je dobré mít na paměti, že většina portugalských bytů není vybavena topením ani izolačními prvky. Oceníte teplé oblečení a deky, proto nepodceňte proces balení.

- ✓ Portugalci žijí více konzumním životem, hojně se dívají na televizi (někteří tak stráví i celé víkendy), milují nákupní centra a zásadně nechodí pěšky, autem jezdí téměř kamkoliv.
- ✓ Portugalci jsou mistři stávek. Stávkování zaměstnanců městské hromadné dopravy je v hlavním městě na programu i několikrát do měsíce. Je proto dobré, obrnit se trpělivostí, jelikož náhradní doprava je naprosto nedostačující.
- ✓ Nabídka pokrmů v místních restauracích není zdaleka tak pestrá jako u nás. Portugalské restaurace nabízejí nejčastěji několik druhů ryb a masa připravených na různé způsoby. Vyznavači českých omáček, či italských těstovin a rizota mohou takovou nabídku shledávat nedostačující.
- ✓ Úsměvným zvykem v portugalském stravování je také příloha hlavních pokrmů. Přílohu si většinou není možno zvolit a číšník každému k jeho rybě či masu přinese jak hranolky, tak rýži.
- ✓ Pro Čechy může být nepochopitelný portugalský zvyk dát si po obědě zákusek a teprve až po jeho konzumaci kávu. Vysvětlení je ale jednoduché – Portugalci jsou milovníci kávy a chtějí si ji samotnou pořádně vychutnat.
- ✓ Spropitné, jak ho známe z České republiky, v Portugalsku není běžné. Nikomu nepříjde hloupé nechat si vrátit při placení i jen několik centů.
- ✓ A na závěr jedna mírně odlehčená připomínka: Portugalsko není tak oblíbenou turistickou destinací, jako jiné jihoevropské země. Může se proto stát, že pokud je barva vašich vlasů blond, pro Portugalce to bude něco nevídaného a budou se na vás dívat s velkým údivem, jelikož starší generace blond člověka nikdy naživo neviděla.

Je logické, že vše závisí od jedince a nelze proto Portugalce generalizovat. Žádný jednoznačný popis, jak nejlépe splynout s portugalskou kulturou neexistuje. Je pouze dobré mít některé věci na paměti a neočekávat, že můžeme Portugalce a jejich zvyky změnit k obrazu svému. My vstupujeme do jejich kultury a měli bychom se proto snažit respektovat jejich režim a pokud možno také se mu přizpůsobit. Není se, ale čeho obávat. Jak bylo zmíněno již několikrát, Portugalci jsou národem velmi milým a vstřícným a nemělo by stát, že by cizince odsoudili na základě jeho odlišných zvyků. Pokud ještě ukážete, že máte alespoň základy portugalštiny, máte zpola vyhráno.

Závěr

Tématem předkládané diplomové práce bylo odhalení a vzájemné porovnání česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardů. Práce byla rozdělena do dvou souvisejících částí – teoretické a praktické. Teoretická část přinesla řadu pojmů a definic, které později sloužily jako teoretická základna pro prováděný výzkum. Mimo jiné tato část seznámila čtenáře s pojmy jako kultura, národní kultura, akulturace a kulturní šok. Velký důraz byl rovněž kladen na kulturní dimenze a kulturní standardy včetně jejich kladů a záporů. Praktická část na úvod přinesla kapitulu o Portugalsku a všech jeho aspektech, které by mohly mít dopad na tamní kulturu. Následně byl čtenář seznámen se zvolenou metodologií výzkumu odhalování kulturních standardů a s cílovou skupinou. Pro svůj výzkum si autorka práce zvolila metodu hloubkových rozhovorů s alespoň dvanácti respondenty z každé ze zkoumaných kultur. Na několika řádcích autorka poodhalila, jak samotné rozhovory probíhaly a také, jak obtížné bylo shánění potřebných kontaktů. Zbývající část práce tvořila stěžejní kapitola o odhalených česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardech. Z provedených rozhovorů, které si autorka práce poctivě zaznamenala na digitální záznamník, vyplynulo několik oblastí výskytu kritických incidentů. Tyto oblasti následně posloužily k odhalení jedenácti česko-portugalských a devíti portugalsko-českých kulturních standardů. Každý odhalený standard byl stručně vysvětlen a posléze podložen pravdivými výroky jednotlivých respondentů.

Cíl práce v podobě odhalení česko-portugalských a portugalsko-českých kulturních standardů byl splněn. Odhalením kulturních standardů byla rovněž zodpovězena následující výzkumná otázka:

- Jak se navzájem vnímají Češi a Portugalci, kteří mají s opačnou kulturou dlouhodobější zkušenost?

Zároveň se autorce práce podařilo nashromáždit dostatečné množství typů a doporučení pro Čechy vyjíždějící do Portugalska z osobních či pracovních důvodů.

V neposlední řadě si práce kladla za cíl ověřit či vyvrátit následující hypotézy:

- Česká republika a Portugalsko jsou země kulturně naprosto odlišné.
- Ve zkoumaných zemích se kulturní standardy liší v závislosti na místě pobytu.
- Představy a očekávání českých resp. portugalských respondentů ohledně opačné země se shodují s realitou.

První hypotéza nebyla ani potvrzena ani vyvrácena. Respondenti se zmínili, že ačkoliv mezi domácí a hostitelskou kulturou spatřují značné rozdíly, zároveň vyzorovali několik aspektů, ve kterých se tyto dvě kultury nápadně podobají. Česká kultura se na základě výpovědí respondentů od portugalské liší zejména chápáním času, nižším zájmem o ostatní, slabší mírou patriotismu, neochotnějším přístupem personálu k zákazníkům a menším důrazem na materiální statky. Z rozhovorů ale vyplynulo, že v obou kulturách dochází k postupnému vzdalování se mezi příslušníky různých generací, mladí lidé jsou více benevolentní, jeví větší zájem o cestování a cizí kultury a stávají se stále více samostatnými. Ačkoliv se o tom práce nezmiňuje, nejen portugalská, ale také česká kultura klade důraz na rodinu a pevné rodinné vazby. Toho, že si mladí Češi téměř denně volají se svými rodiči, s nimiž nebydlí, si všimli i Portugalci. Porovnávané kultury se také podobají gestikulací a veřejným vystupováním svých členů. Projevy Čechů i Portugalců jsou umírněné a oba národy inklinují spíše ke snaze výrazně se na veřejnosti neprojevat. Je s podivem, že Portugalci jsou v tomto mnohem více podobní právě Čechům, než například svým sousedům, Španělům.

Druhá hypotéza potvrzena byla, ale pouze ze strany českých respondentů. Češi totiž vyjádřili odlišné poznatky v závislosti na lokalitě. Ti, jež pobývali v menších městech jako Aveiro či Coimbra vyzorovali mnohem větší náboženské cítění a konzervativnější založení místních obyvatel. Odlišné zkušenosti měli ale nejen respondenti pobývající v menších portugalských městech. Rozdíly ve výpovědích byly rovněž patrné mezi městy na severu (Coimbra, Porto) a jižněji orientovaným Lisabonem. Hlavní město vykazuje sklony ke stále větší benevolenci, interkulturalitě a postupnému individualistickému smýšlení Lisabončanů.

Poslední hypotéza byla vyvrácena faktem, že zástupci obou porovnávaných kultur vyjádřili velká překvapení nad tím, jaká je hostitelská kultura ve skutečnosti. Jejich představy byly značně zkreslené, jelikož obě zkoumané země o sobě navzájem mnoho neví, případně se k nim dostaly pouze veřejně známé stereotypy, které jsou ve většině případů nepravdivé.

Autorka je velmi ráda, že si pro svou diplomovou práci zvolila právě téma kulturních standardů. Nejen, že si díky výzkumu rozšířila své znalosti z oblasti interkulturních vztahů. Ale zároveň se dozvěděla cenné informace o své vlastní kultuře a v neposlední řadě poznala mnoho zajímavých a inspirativních lidí mezi svými respondenty. Bylo pro ni velkou výzvou, pustit se do porovnání dříve nikdy neporovnávaných kultur a věří, že její závěry budou přínosné ať pouze zvědavému čtenáři, či poslouží jako podklad pro detailnější výzkum česko-portugalských vztahů.

Literatura

Knižní zdroje

- 1) BOČÁNKOVÁ, Milena. *Intercultural communication: typical features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1648-6.
- 2) DUNLOP, Fiona. *Portugalsko*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1627-2.
- 3) HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3., přeprac. a rozš. vyd. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.
- 4) HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- 5) KLÍMA, Jan. *Dějiny Portugalska*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2007. Dějiny států. ISBN 978-807-1069-034.
- 6) KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. *Managing in a culturally diverse environment : Czech and Slovak cultures in international comparison*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010. ISBN 978-3-8433-8504-6.
- 7) LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-850-5.
- 8) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- 9) NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- 10) NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- 11) NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- 12) NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- 13) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- 14) TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Managing people across cultures*. Oxford: Capstone, 2004. ISBN 18-411-2472-9.

- 15) TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 3., přeprac. a rozš. vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 00-717-7308-8.

Odborné publikace a diplomové práce

- 1) EVROPSKÁ KOMISE. *Vaše práva v oblasti sociálního zabezpečení v Portugalsku*. Brusel, 2012
- 2) FINK, Gerhard, Marcus KÖLLING a Anne-Katrin NEYER. *The Cultural Standard Method: Working Paper*. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna, 2005
- 3) KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická.
- 4) NÁRODNÍ STATISTICKÝ ÚŘAD PORTUGALSKA, *Statistiky CPLP*, Lisabon, 2012. ISBN 978-989-25-0110-9

Elektronické zdroje

- 1) Demographics: Population declining as births decrease and emigration increases – Portugal: Portuguese American Journal. [online] Čerpáno 27.4.2014. Dostupné z: <http://portuguese-american-journal.com/demographics-population-declining-as-live-births-decrease-and-emigration-increases-portugal/>
- 2) Family and kinship relations: Country studies. Čerpáno 5.5.2014. Dostupné z: <http://countrystudies.us/portugal/49.htm>
- 3) Historie Portugalska: Orbion.cz. [online] Čerpáno 29.4.2014. Dostupné z: <http://portugalsko.orbion.cz/stat/pruvodce/historie-669/>
- 4) Hospodářské a finanční věci – Pomoc zemím v potížích: Evropská komise. [online] Čerpáno 1.5.2014. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/the_financial_and_economic_crisis/assisting_countries_in_trouble/index_cs.htm
- 5) Literacy: The World Factbook. [online] Čerpáno 5.5.2014. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2103.html>
- 6) Miranda do Douro: Wikipedia. [online] Čerpáno 28.4.2014. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Miranda_do_Douro
- 7) Míra nezaměstnanosti v Portugalsku čerpáno 1.5.2014, dostupné z: <http://countryeconomy.com/unemployment/portugal>

- 8) Portugal: '10,000 people leave Portugal every month': Press Europ. [online] Čerpáno 27.4.2014. Dostupné z: <http://www.voxeurop.eu/en/content/news-brief/4281551-10000-people-leave-portugal-every-month>
- 9) Portugal unemployment rate: Country economy. [online] Čerpáno 30.4.2014. Dostupné z: <http://countryeconomy.com/unemployment/portugal>
- 10) Portugalský statistický institut. [online] Čerpáno 29.4.2014. Dostupné z: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- 11) Portugalsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR: BusinessInfo.cz [online] Čerpáno 2.5.2014. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19427.html>
- 12) Portugalsko – Adresáře krajanských spolků: MZV ČR. [online] Čerpáno 6.5.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/krajane/krajane_ve_sвете/adresare/adresare-portugalsko_adresar_krajanskych_spolku.html
- 13) Portugalsko – Ekonomická charakteristika země: MZV ČR. [online] Čerpáno 28.4.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/portugalsko/ekonomika/ekonomicka_a_charakteristika_zeme.html
- 14) Portugalsko - Základní informace o teritoriu: MZV ČR. [online] Čerpáno 26.4.2014. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/portugalsko/
- 15) Rodina a příbuzenské vztahy v Portugalsku. Čerpáno 6.5. 2014, dostupné z: <http://countrystudies.us/portugal/49.htm>
- 16) Vzdělávací systém v Portugalsku. Čerpáno 5.5. 2014, dostupné z: http://www.expatica.com/pt/education/school/The-education-system-in-Portugal_16699.html
- 17) Světová kniha faktů. Gramotnost ve světě. Čerpáno 5.5. 2014, dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2103.html>
- 18) Světová kniha faktů. Portugalsko. Čerpáno 5.5. 2014, dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze kulturního šoku.....	10
-------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj portugalské populace v letech 2007-2012.....	30
Tabulka 2 Balance vzájemného obchodu mezi Portugalskem a ČR (v mil. EUR).....	36

Seznam grafů

Graf 1 Index PDI v České republice a Portugalsku	14
Graf 2 Index IDV v České republice a Portugalsku	15
Graf 3 Index MAS v České republice a Portugalsku	17
Graf 4 Index UAI v České republice a Portugalsku	18
Graf 5 Index LTO v České republice a Portugalsku	19
Graf 6 Index IRV v České republice a Portugalsku	20
Graf 7 Četnost výskytu oblastí kritických incidentů	47
Graf 8 Četnost výskytu oblastí kritických incidentů	66
Graf 9 Profily respondentů dle pohlaví	89
Graf 10 Profily respondentů dle věku	89
Graf 11 Profily respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	89
Graf 12 Profily respondentů dle pohlaví	92
Graf 13 Profily respondentů dle věku	92
Graf 14 Profily respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	92

Přílohy

Otázky jako podklad pro rozhovory⁶⁸

I. Demografické údaje:

Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

Věk:

- a) 20 – 24
- b) 25 – 29
- c) 30 – 34
- d) 35 – 39
- e) 40 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední s maturitou
- c) vyšší odborné vzdělání
- d) vysokoškolské vzdělání

II. Druh interkulturního vztahu.

1. Jak dlouho a jak často jste v kontaktu s portugalskou kulturou?
2. Žil/a jste v Portugalsku? Jak dlouho?
3. Studoval/a jste v Portugalsku? Jak dlouho?

III. Zkušenosti a vlastní názory.

1. Co jste o Portugalsku věděl, než jste tam odcestoval/a? Zjišťoval jste si nějaké informace o tamní kultuře?
2. Co Vás při osobním střetu s portugalskou kulturou (pozitivně i negativně) nejvíce překvapilo? Stalo se Vám něco, co vás šokovalo či Vám vadilo?
3. Dostal/a jste se někdy do konfliktu se zástupcem portugalské kultury? Jak jste tento konflikt řešil? Jak se k tomu stavěla druhá strana?

⁶⁸ Tento dotazník si autorka práce nosila na první rozhovory jako kostru. Sloužil ale pouze pro její potřebu a po několika rozhovorech jej přestala nosit úplně.

4. Jak jsou na tom Portugalci s jazykovou vybaveností? Jsou ochotni hovořit s Vámi v jiných jazycích než portugalsky?
5. Jaký rys nejvíce charakterizuje Portugalce dle Vašeho názoru? (Stačí jedním slovem). Co se Vám na nich líbí nebo nelíbí?
6. V čem jsou Češi a Portugalci nejvíce odlišní?
7. V čem jsou Češi a Portugalci stejní?
8. Jsou podle Vás Portugalci upřímní nebo se snaží spíše potlačovat své emoce?
9. Myslíte si, že Portugalci říkají vše na rovinu či se vyjadřují spíše implicitně?
10. Vystupují Portugalci dle Vašeho názoru sebejistě až arogantně nebo se spíše drží zpátky?

IV. Otázky související s kulturními dimenzemi. (Vhodné uvést příklad.)

1. Jak se Portugalci staví k autoritám? Respektují portugalské děti své rodiče a učitele více než české děti?
2. Jsou podle Vás v portugalské kultuře upřednostňovány zájmy jednotlivce před zájmy kolektivu nebo naopak? Připadají Vám Portugalci jako individualisté? Jsou pro ně důležité pevné rodinné vazby?
3. Jaká je podle Vás v Portugalsku role ženy ve společnosti? Zastávají portugalské ženy ve srovnání s českými často vysoké posty?
4. Mají podle Vás Portugalci averzi k riziku a strach z nejistoty nebo naopak rádi riskují?
5. Jsou pro Portugalce důležité dlouhodobé interpersonální vazby nebo navazují nové kontakty rychle a bez problémů? Lpí na tradicích či se spíše orientují na budoucnost?
6. Jsou podle Vás Portugalci spíše spořiví nebo konzumují ve velkém? Omezují se v něčem či vnímají užívání si života jako jednu z uspokojovaných potřeb? Označil/a byste Portugalce spíše jako optimisty nebo pesimisty?

V. Otázky pro respondenty, kteří obchodují s Portugalci.

1. Bývají Portugalci připraveni na jednání pečlivě nebo spíše improvizují?
2. Vyžadují vždy písemnou smlouvu či se spokojí se slovní dohodou?
3. Potřebují každý vyjednáváný krok upřesňovat do nejmenších detailů?
4. Měl/a jste příležitost poznat Vašeho obchodního partnera i při jiné události? Večírek, společná večeře, sportovní turnaj atd..?
5. Choval se Váš partner jinak než při obchodním styku?

VI. Otázky pro respondenty v Portugalsku studující.

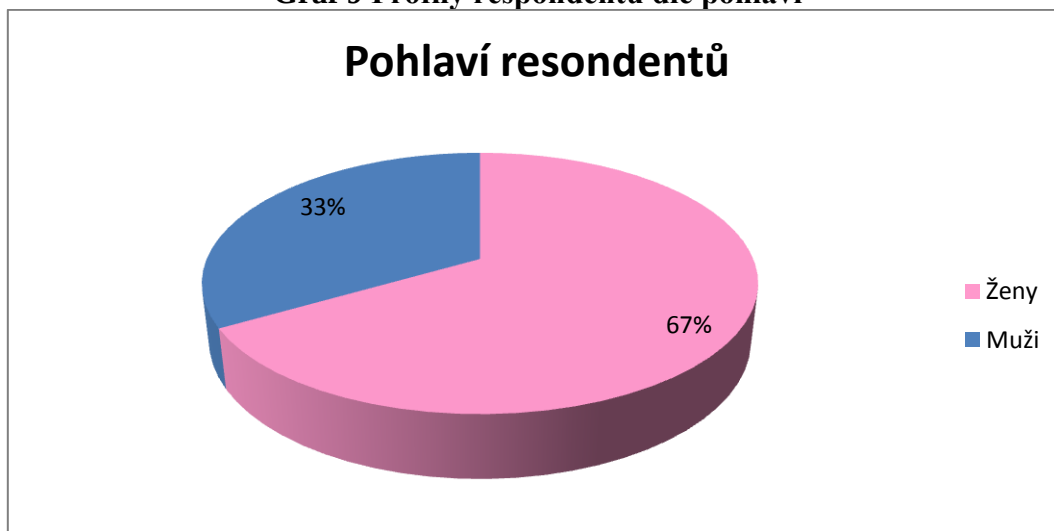
1. Spolupracovali s Vámi studenti bez problémů nebo se Vám spíše stranili?
2. Vytvořili jste si mezi místními studenty blízké přátele?

VII. Rady na závěr.

1. Prosím, uveďte několik rad pro Čecha, který plánuje výjezd do Portugalska či se chystá s Portugalci jinak spolupracovat.

Profily českých respondentů

Graf 9 Profily respondentů dle pohlaví



Graf 10 Profily respondentů dle věku



Graf 11 Profily respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Martina (23)

Martina strávila v Lisabonu jeden semestr v rámci svých studií na Univerzitě Pardubice. Do Lisabonu odjela, protože jí to škola nabídla a tak tuto výzvu přijala. Místní země ji ale k srdci moc nepřiřostla a ani mezi Portugalci si přátele nevytvořila.

Milan (51)

Milan pracuje jako obchodně-technický zástupce pro portugalskou firmu již více než 20 let. S Portugalci je tudíž minimálně po emailech denně v kontaktu a často tam i létá nejen pracovně, ale i soukromě. Milan, který se portugalsky plynne domluví, je touto kulturou uchvácen a v jeho povídání o Portugalcích nezazněla jediná negativní informace.

Lenka (26)

Lenka absolvovala v rámci svého studia na Univerzitě Jana Amose Komenského semestr na univerzitě Porto. Tam se seznámila se svým budoucím přítelem a po dokončení bakalářského stupně se do Porta vrátila. Během svého 11ti měsíčního pobytu v Portu Lenka pracovala na recepci v restauraci a krátce jako učitelka češtiny. Nyní žije zpátky v České republice, ale mezi Portugalci má spoustu známých a stále je s nimi v častém kontaktu. Lenka má pokročilou znalost portugalského jazyka a ve studiu stále pokračuje na portugalském institutu Camões v Praze.

Katka (22)

Katka studuje Západočeskou univerzitu v Plzni, díky čemuž přichází s Portugalci často do kontaktu. V Plzni totiž studuje velké množství budoucích lékařů, kteří nebyli úspěšní ve výběrových řízeních na lékařské fakulty v Portugalsku. Katka si Portugalce velmi oblíbila, začala se s nimi učit portugalsky a vybrala si Portugalsko jako zemi číslo jedna pro svůj Erasmus. Pět měsíců tak strávila na univerzitě v Aveiru.

Bára (30)

Bára absolvovala svůj Erasmus na univerzitě Nova de Lisboa. Svůj studijní pobyt v Portugalsku si ale nakonec prodloužila na dva roky. Země a kultura se ji zalíbily natolik, že by si i dokázala představit v Portugalsku žít, ale za současné ne příliš šťastné ekonomické situace se rozhodla se svým portugalským přítelem setrvat ještě nějakou dobu v Praze. Bára pracuje jako učitelka a překladatelka v portugalském institutu Camões.

Věra (32)

Věra je profesorkou portugalštiny působící v rámci institutu Camões. K portugalštině se dostala v roce 2002, kdy si při svých vysokoškolských studiích ke germanistice přibrala portugalštinu jako druhý obor. Postupně tento jazyk Věře učaroval a věnuje se mu dodnes.

V rámci studia absolvovala rok v Portugalsku a půl roku v Brazílii. 4 roky také žila s Portugalcem.

Adam (25)

Adam je studentem Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy a několikanásobný medailista v karate. Pro svůj Erasmus si Adam vybral Coimbru, kde v průběhu jednoho roku nejen denně sportoval, ale také studoval portugalštinu. Zpět v České republice by ve studiu tohoto románského jazyka dál pokračoval, jelikož si ho oblíbil a uvědomuje si jeho stále narůstající význam.

Tomáš (28)

Tomáš nemohl v České republice najít práci, a proto, když se mu naskytla možnost odjet do Porta vyučovat angličtinu v soukromém jazykovém institutu v roce 2011, na nabídku kývl. Ve Vila Nova de Gaia žije doteď a to společně se svou portugalskou přítelkyní.

Sára (36)

Sára žila čtyři roky v Algarve se svým portugalským přítelem. Místní jazyk se ale nenaučila a portugalská kultura jí také není nejbližší, proto s Portugalci již téměř není v kontaktu.

Hanka (30)

Hanka žije v Lisabonu již sedm let. Při svém studiu na chemicko-technologické univerzitě absolvovala Erasmus na Univerzitě Nova de Lisboa, kde se seznámila se svým současným manželem. Nejdříve spolu žili krátce v Česku, ale poté se rozhodli vrátit se zpět do Portugalska, kde Hanka vystudovala doktorské studium. V současné době pracuje Hanka pro Evropskou komisi a poté by chtěla najít odpovídající zaměstnání v Portugalsku.

Milena (26)

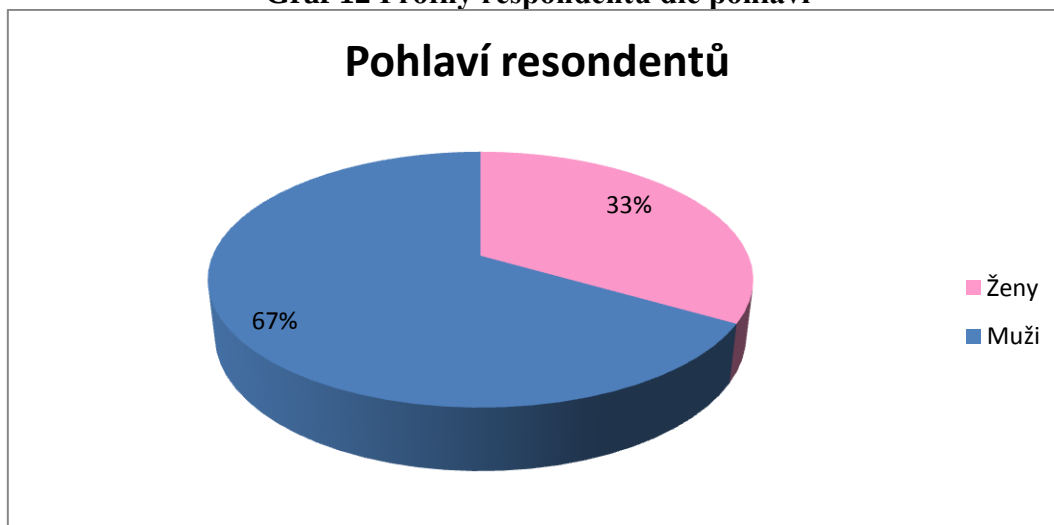
Milena strávila v Portugalsku dva roky. Nejprve 10 měsíců v rámci svého Erasmu v Aveiru a poté 14 měsíců, kdy pracovala v eventové firmě jako prostředník se zahraničím ve městě Matosinhos u Porta. V současnosti žije v Praze se svým Portugalským přítelem, s nímž hovoří portugalsky a anglicky.

Aleš (24)

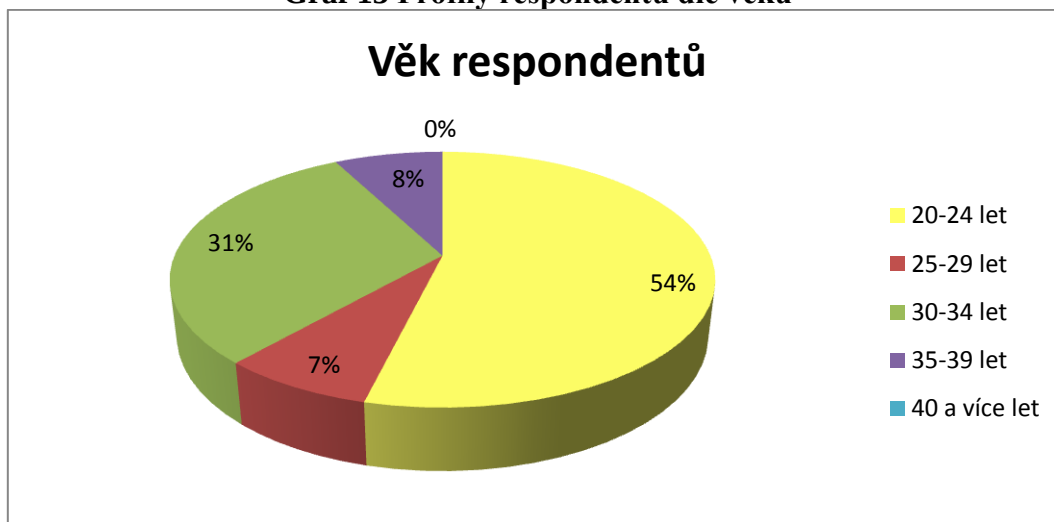
Aleš se dostal k portugalštině úplnou náhodou. V rámci svých studií diplomacie na VŠE studoval španělštinu, ale jelikož se mu jeden semestr neotevřel kurz jeho úrovně, rozhodl se pro portugalštinu s domněním, že to bude jen na jeden semestr, aby tzv. nevypadl z režimu. Tento jazyk ho nadchl natolik, že už se ke španělštině nikdy nevrátil. Aleš strávil pět měsíců v Coimbre a plánuje se do Portugalska pravidelně vracet, ať na návštěvu svých kamarádů, či jen procvičit jazyk.

Profily portugalských respondentů

Graf 12 Profily respondentů dle pohlaví



Graf 13 Profily respondentů dle věku



Graf 14 Profily respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



José C. (27)

José, vystudovaný inženýr z Porta se do České republiky zamiloval při několika svých návštěvách a proto se rozhodl, že se sem přestěhuje a opustil kvůli Česku i svou dobře placenou práci v Německu. V Praze pracuje necelý rok v mezinárodním callcentru a je zde velmi spokojený. Česky se neučí, ale díky svému obrovskému jazykovému talentu se již téměř domluví.

Margarida (24)

Margarida je studentkou environmentálního inženýrství v portugalském městě Vila Real. Pro svůj dvousemestrální výměnný program si vybrala Brno na doporučení svého spolužáka. Ačkoliv si Brno díky zejména díky svým internacionálním spolužákům Margarida zamilovala, nemyslí si, že se tam někdy vrátí na déle než krátkou návštěvu.

José B. (24)

José je studentem mechanického inženýrství a svůj výměnný program absolvoval na Technické univerzitě Liberec. Pro Českou republiku se rozhodl na základě doporučení svých přátel, kteří zde na Erasmu byli před ním a také proto, že mu přišla poloha Česka nejlepší pro případné cestování do jiných evropských měst.

Joana (23)

Joana, studentka managementu na Universitě Nova de Lisboa si Prahu zamilovala při jedné ze svých výletů za hranice rodné země. Proto si vybrala Prahu jako město pro svůj zahraniční studijní výjezd v rámci programu CEMS. S Čechy se tudíž měla možnost denně potkávat nejen v rámci studia na Vysoké škole ekonomické, ale také v práci. Česká kultura ji velmi příjemně překvapila a nadále udržuje vztahy se svými českými přáteli.

João (23)

João je jedním z mnoha Portugalců studujících medicínu na Lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Plzni. Portugalci na této fakultě tvoří asi 75% všech zahraničních studentů. Plzeň si pro svá magisterská studia João vybral po neúspěchu v přijímacích řízeních ve vlasti. Jako hlavní důvod uvedl doporučení svého staršího bratra, ale neméně významným pozitivem Plzně João shledává také nižší životní náklady, než jaké mají studenti v Portugalsku potažmo v Praze. V České republice je spokojen, ale ví, že po studiích by se raději nechal zaměstnat v některé z bývalých portugalských kolonií, například v Angole.

Ricardo S. (34)

Po svých magisterských studiích grafického designu pracoval Ricardo několik let na volné noze. Chtěl ale nějakou stabilnější práci a tak začal rozesílat svá CV do firem po celém světě. Nejlepší nabídka přišla z brněnského IBM a tak se Ricardo před sedmi lety přestěhoval

do České republiky, kde dodnes žije. Pouze Brno vyměnil za Prahu a z mezinárodní společnosti přešel na nezávislého profesionála.

Filipa (32)

Filipa pracuje v jedné pražské mezinárodní IT společnosti. Původně do České republiky přijela na roční stáž pro neziskovou organizaci, ale Česko se jí zalíbilo natolik, že se z jednoho roku stalo let 7 a Filipa se zatím stále neplánuje vrátit zpět domů. Má tu českého přítele a česky se i domluví. Nejvíce ze všeho Filipě imponuje česká zdvořilost a upřímnost.

Diogo (33)

Diogo je IT specialista a do Prahy přišel za prací před pěti lety, kdy v Portugalsku začaly projevovat první příznaky ekonomické krize. Jako odborník na web development zde našel práci snadno. Ačkoliv ve svém zaměstnání češtinu nepotřebuje, česky umí. S Českou již totiž žije přes tři roky a mají spolu i půlroční dceru, na kterou mluví oběma jazyky.

Ricardo C. (32)

Ricardo pochází z Coimbry, ale od svých jednadvaceti let působil jako fitness instruktor v Portu, kde strávil 10 let. Asi před půl rokem se přestěhoval do Prahy kvůli své české přítelkyni, která chtěla z Portugalska zpět do své vlasti. Ricardo našel ihned po svém příjezdu práci hned v několika fitness v Praze a je zde velmi spokojený.

Joaquim (39)

Joaquim, vystudovaný advokát byl poslán před osmi lety portugalskou vládou do české republiky, aby zde vedl portugalský institut. Mimo to vyučuje na několika českých univerzitách a několik kurzů vede také na institutu. Česky se domluví a několik let byla Češka jeho partnerkou.

Catarina (21)

Catarina je studentka ekonomie na Univerzitě Porto, která si Vysokou školu ekonomickou v Praze vybrala pro svůj semestrální zahraniční výjezd zejména kvůli nabídce předmětů. Praha ji učarovala natolik, že by si i dokázala představit, že by zde žila. V rámci programu Erasmus se setkává s českými studenty na anglicky vyučovaných předmětech.

Rui (20)

Student České zemědělské univerzity Rui žije v Praze více než dva roky, kam se přestěhoval krátce po seznámení se svou současnou přítelkyní, Češkou. Na ČZÚ studuje v angličtině, ale má české spolužáky i spolubydlící. Rui se na portugalském institutu učí česky a do Portugalska se zatím rozhodně vracet nechce.