

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Diplomová práce

Interkulturní rozdíly v oddělení obchodního servisu v rámci holdingu Schwan

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Kamil Pícha Ph.D.

Autor:
Jana Remešová

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu uvedené literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Dne 13. srpna 2009

Jana Remešová

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	8
3 Literární rešerše	10
3.1 Interkulturní komunikace	10
3.1.1 Vnímání cizince	10
3.1.2 Sociální komunikace	10
3.1.3 Komunikace probíhající na rozdílných stupních	13
3.1.4 Komunikace v organizaci	13
3.1.5 Non – verbální komunikace	14
3.1.6 Problémy a nedostatky v sociální komunikaci	15
3.1.7 Komunikace mezi kulturami jako aplikovaná disciplína	17
3.2 Kulturní dimenze a standardy	18
3.2.1 Kulturní dimenze	18
3.2.2 Kulturní standardy	21
3.2.3 Limity konceptu kulturních standardů	21
3.2.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů	22
3.2.5 Interkulturní kompetence a její rozvoj	24
3.2.6 Cesty ke společnému úspěchu	29
3.3 Jednání - odmítnutí	31
3.3.1 Interkulturní vyjednávání	31
3.4 Kulturní rozdíly Česko – Německo	32
3.4.1 Jak se domluvit	33
3.4.2 Kultura tváře	33
4 Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání	35
4.1 Charakteristika vybrané organizace	35
4.2 Historie	35
4.3 Základní údaje	36
4.4 Organizační struktura	37
4.5 Hlavní mezníky ve vývoji společnosti	37
4.6 Podnikové strategie a cíle	38
4.6.1 Podniková strategie a její klíčové směry	38
4.6.2 Podnikové cíle	38

4.7 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics	39
4.8 Charakteristika obchodního týmu	40
4.9 Základní charakteristiky při interkulturním výzkumu	43
4.10 Pravidla interkulturního školení	43
4.11 Stereotypy a předsudky	44
4.12 Diskuse německých kolegů s českými	44
4.12.1 Očekávání a realita	44
4.12.2 Průzkum skupiny Němců o tom co si myslí o Čechách	45
4.12.3 Průzkum skupiny Němců o tom, jak si myslí, že by Češi popsali německý charakter	46
4.12.4 Průzkum skupiny Čechů o tom, co si myslí o Němcích	46
4.12.5 Průzkum skupiny Čechů o tom, jak si myslí, že by Němci popsali český charakter	47
4.12.6 Podceňování struktur x přeceňování struktur	48
4.12.7 Orientace na vztahy x věcná orientace	49
4.12.8 Difuze x oddělování oblasti života	49
4.12.9 Role x osobnost	50
4.12.10 Racionální x emocionální	51
4.12.11 Formálnost x neformálnost	51
4.12.12 Komunikace - silný kontext x slabý kontext	53
4.12.13 Kolísavá sebejistota x Silná sebejistota	55
4.12.14 Polychromie času x Monochromie času	56
4.13 Konkrétní problémy z obchodní praxe při vzájemném jednání česko-německo v rámci holdingu Schwan, probrání problémů, hraní scének, konfrontace v reálných týmech	56
4.13.1 Němečtí kolegové říkají o českých	56
4.13.2 Čeští kolegové říkají o německých	58
4.14 Vyhodnocení problémů v reálných týmech, kroky ke zlepšení	58
4.15 Když je něco špatně	58
4.16 Návrhy na zlepšení v rámci spolupráce Schwan	59
5 Závěr	62
6 Summary	65
7 Seznam literatury	67

1 Úvod

Komunikace v organizacích bývá často zdrojem mnoha potíží a příčinou řady problémů, z nichž se mnohdy vyvinou konflikty nezměrné šíře a rozměrů, někdy obtížně řešitelné. Vzájemné nepochopení a nedorozumění, odlišné vidění a interpretace jednotlivých událostí, rozdílné způsoby řešení pracovních a osobních sporů – to je jen nepatrný výčet těchto obtíží, s nimiž se denně setkáváme, a které výrazně ovlivňují výsledky společné práce. Při setkávání a střetávání se lidí různých národností, z různých zemí a různých kultur se pak tato komunikace stává mnohem náročnější a komplikovanější, nabývá nových dimenzí a posouvá se do zcela jiné roviny. Aby bylo možné případným nedorozuměním a konfliktům v interkulturní komunikaci a spolupráci předcházet, popř. je kvalifikovaně řešit, pokud k nim již dojde, je především nutné dokonale poznat nejen kulturní standardy vlastní země, ale i kulturní standardy země, s níž spolupracujeme, uvědomit si jednotlivé kulturní odlišnosti, poučit se z nich a správně je využít, aniž při tom porušíme základní etická pravidla.

Skutečnost, že Češi a Němci žijí po celá staletí vedle sebe, ve svém důsledku znamená nejen velkou kulturní blízkost a podobnost, ale především rozdílnost, jejíž pochopení je obzvláště důležité pro dlouhodobější navázání vzájemné komunikace a trvalejší spolupráce.

Je nutno znát problematiku interkulturní psychologie a managementu, zásady komunikace mezi kolegy v česko-německých týmech, mezi manažery a řadovými pracovníky, obchodními partnery, srovnání českých a německých kulturních standardů, jejich vysvětlení a pochopení, které často zmírňuje obtížně překonatelné předsudky a stereotypy. To vše vede k přímější a jednoznačnější komunikaci a ve svém důsledku i úspěšnější spolupráci.

2 Cíl práce a metodika

Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je popis existujících kulturních rozdílů v rámci holdingu Schwan Cosmetics a jejich dopad na fungování podniku.

Dílčí cíle

- Analyzovat současný stav.
- Definovat kulturní rozdíly.
- Nalezení řešení konfliktů vznikajících díky kulturním rozdílům.

Období šetření

Většina informací použitých v této práci je z období leden 2008 – únor 2009. Z důvodu obecné problematiky jsou uvedeny i starší údaje.

Zdroje vstupních informací

Podkladem této práce jsou tyto informace:

- Odborná literatura, média.
- Interní údaje organizace.
- Vědomosti získané při studiu.
- Poznatky ze školení.
- Internet.

Sběr a analýza dat

Data byla získávána pozorováním a přímým stykem s obchodním oddělením Schwan Cosmetics v Českém Krumlově a obchodním oddělením Schwan Cosmetics v Heroldsbergu.

Postup práce

Tato diplomová práce má za úkol popsat kulturní rozdíly. Pro tuto práci jsem si vybrala společnost Schwan Cosmetics se sídlem v Českém Krumlově ve které jsem se účastnila programu trainee v roce 2008 a poté jsem zde byla zaměstnána na stálý pracovní poměr od října 2008. Pobočka v Českém Krumlově je místem, kde se provádí výroba dřevěných

kosmetických tužek. Obchodní servis zde zastává úlohu komunikace s německou mateřskou společností. Při komunikaci s německou stranou lze nalézt několik odlišností, kulturních rozdílů v jednání, komunikaci a kulturních standardech.

Prvním krokem bylo tuto společnost popsat, zvláště oddělení obchodního servisu. Poté určit základní rozdíly a odlišnosti v kulturách. Zúčastnění se školení interkulturní komunikace, přímé konfrontace s německými kolegy a následné nalezení řešení existujících problémů.

3 Literární rešerše

3.1 Interkulturní komunikace

3.1.1 Vnímání cizince

V psychologickém pojetí je vnímání (percepce) procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace. V tomto procesu se uplatňují dvě hlavní věci:

- výběr přijímaných podnětů z okolí
- Jejich organizace.

Specifickým případem sociální percepce je percepce interpersonální tj. vnímání a poznávání druhých lidí. Významným krokem vpřed v rozvoji vlastních percepčních dovedností člověka je porozumění procesu interpersonální percepce. Jde o proces, v němž se uplatňují tři věci:

- Vnímající osoba
- Vnímaná osoba
- Situační kontext

3.1.2 Sociální komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace. Komunikace sociální (mezilidská) znamená výměnu informací mezi lidmi. Důležitou věcí jsou změny a formování informace, případně i její zkreslení.

„Komunikace ve svém základě je společenský proces, kterému se musí člověk učit, jde o vzájemné sdělování, dialog. Standardní definice praví, že komunikace je proces přenosu sdělení od zdroje k příjemci.“

(Nagyová, 1994)

V komunikaci jde především o verbální komunikaci – řeč, písmo – ale i neverbální prostředky komunikace, jako jsou mimika, gesta apod. Neverbální komunikace má tyto oblasti:

- mimika – výraz obličeje,
- proxemika – oddálení lidí od sebe,
- haptika – doteková komunikace,
- posturologie – postoje lidí při vzájemné komunikaci,
- kinezika – pohybová komunikace,
- gestika – pohyby rukou při komunikaci,
- pohledy,
- tón řeči,
- úprava zevnějšku, atd.

Předpokladem i důsledkem mezilidských vztahů je vzájemné dorozumívání, sdělování informací, komunikace. To platí ve všech oblastech interpersonálních vztahů, tedy i v práci s lidmi.

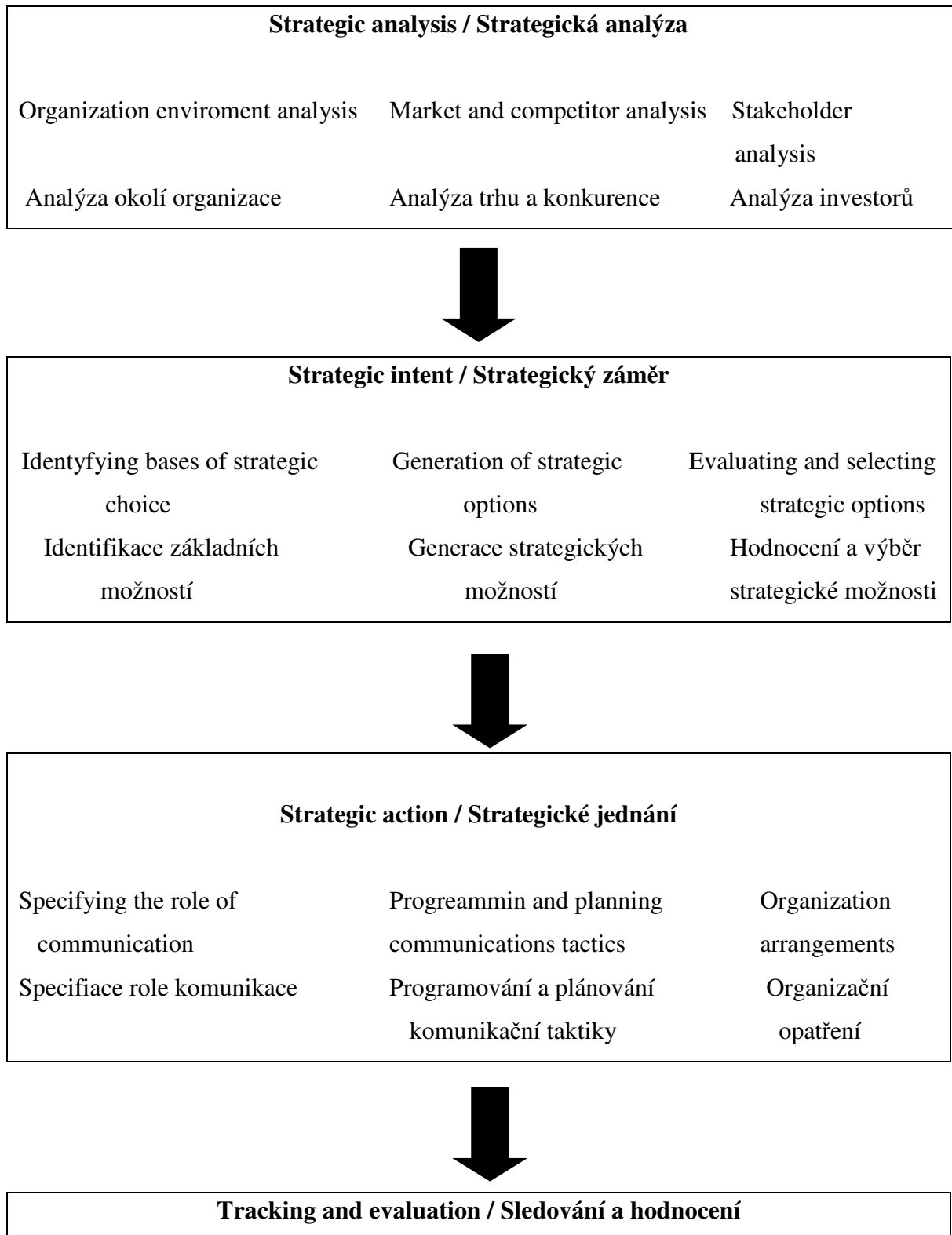
(Klapač, 1992)

Komunikační model

- Kdo? - komunikátor
- Co? - sdělení
- Jak? - kanál
- Komu? - auditorium
- S jakým efektem? - efektivita

Odesílatel a příjemce sdělení se vzájemně ovlivňují, a proto neexistuje žádný optimální, nezkrácený přenos informací. Mezi jednotlivými účastníky procesu se vytváří alespoň minimální vazba, která tento proces umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje.

The communications strategy model / Komunikační strategický model



(Cornelissen, Joep,2004)

3.1.3 Komunikace probíhající na rozdílných stupních

Komunikování obvykle implikuje jak záměr, tak prostředek. V užším slova smyslu bychom mohli říct, že komunikace je v podstatě schopnost jedince navázat kontakt s druhými a dorozumět se. Základním dorozumívacím prostředkem je jazyk. Mezi další lze zařadit emoce, pocity – které mají nemateriální povahu. Zcela jistě je sdělujeme, komunikujeme, někdy záměrně, ale častěji je tomu naopak. Emoce často nepotřebují slova. Vždy je nutno mít na paměti toto širší komunikační pozadí, jež zahrnuje rovněž fenomén neintencionálního a přímého přenosu stavů mysli či pocitů. Toto je možno si velmi dobře představit na poezii. Posluchač, čtenář či spisovatel mohou totiž v básni či v obraze nalézat významy, které tvůrce díla neměl na mysli a pokud přece jen, tak nezáměrně.

Tyto fenomény se mohou projevit, neboť naše mysli přecházejí od vědomého stavu k nevědomému. Nevědomí není jen skladem vzpomínek a snů, ale má také schopnost analyzovat, syntetizovat a hodnotit. Proto může řešit za nás problémy, činit za nás rozhodnutí a vytvářet nové myšlenky. Komunikace je někdy namířena směrem k těmto podprahovým stupňům mysli a je jimi přijímána.

Jakmile dva jedinci vstoupí do komunikace, může dojít ke komunikaci na více stupních, přičemž se někdy tento jev odehrává simultánně.

Každá komunikace má několik složek – společenský kontakt – tedy osoby, jež komunikují. Dále pak společné médium – tedy obě strany účastníci se komunikace musí sdílet společný jazyk či komunikační prostředek. Přenos – tedy zpráva musí být předána jasně a na závěr je to porozumění, což znamená, že zpráva musí být přijata, správně pochopena a interpretována.

(Adair, 2004)

3.1.4 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci je tvořena dvěma základními systémy: vnitřním komunikačním systémem a systémem komunikace s vnějším okolím, přičemž oba systémy se navzájem prolínají.

„Komunikace v organizaci funguje jako prostředek dorozumívání jak vnitřních systémů organizace, tak vnějších systémů, které propojují organizaci s vnějším okolím. Hlavním úkolem komunikace v organizaci je zabezpečení manažerských funkcí, integrace a kontakt s okolním prostředím.“

(Fiedler, 2000)

Uvnitř podniku jsou důležité komunikační kanály (neformální a oficiální komunikace) a prvky komunikace. Komunikace v organizaci probíhá hned několika směry – vertikálním, horizontálním a diagonálním. Ke komunikaci používáme různé komunikační prostředky jako například telefon, fax, emailovou poštu, písemnou formu a jiné.

Aby komunikace plnila řádně svou funkci, musí být efektivní. Efektivnost komunikace ovlivňuje přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost. Pro kvalitní komunikaci je také zapotřebí osvojit si určité komunikační dovednosti, které rozeznáváme: receptivní (pozorování, naslouchání, empatie) a expresivní (dotazování, popisování, přijímání závěrů).

V současnosti jsou zdatnými pomocníky v komunikaci nejrůznější technologie. V zásadě rozlišujeme telekomunikování, telekonferování a počítačové sítě.

Komunikace je proces informací, ve kterém může docházet k chybám v přenosu, příjmu nebo i vysílání informace. Mezi konkrétní chyby patří například odlišnost postojů, názorů a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

3.1.5 Non – verbální komunikace

Odlišné kultury vynalezly rozdílné významy v non-verbální komunikaci a jejich signálech. Tyto signály bývají interpretovány velmi odlišně. Ne jako forma jazyka, která může být popsána gramatickými pravidly. Non-verbální signály jsou velmi těžké k identifikaci a rozkódování. Je potvrzeno, že lidské tělo je schopno udělat až 270 000 tisíc gest, ale pouze asi 30 % se z tohoto počtu se pojí k verbální komunikaci. Proto je velmi zřejmé, že při interkulturní komunikaci je velmi důležité si dovést vysvětlit všechny gesta.

V této souvislosti rozeznáváme kultury, kde je non-verbální komunikace velmi utlumena. Zde můžeme zahrnout především Germánské kultury. Pak jsou také kultury, kde non – verbální komunikace je velmi významnou složkou. Zde je možno zahrnout Japonsko, Čínu,...

V nížce kontextové kultuře je vztah mezi stranami založen na domluvě, která je detailně popsána, a všechny informace jsou zde detailně zapsány. Komunikace je formální, konflikty z rozlišných zájmů jsou akceptovány, a jestliže obchodní transakce nefunguje, každá společnost se snaží chránit vlastní zájmy.

Ve vysoce kontextové komunikaci jsou vztahy založeny na osobních vztazích. V domluvě nejsou vysvětleny informace detailně a je zde ponechán prostor. Komunikace má formu formální i neformální. Konflikty zájmů nejsou běžné, a pokud obchodní transakce nevychází, obě strany se snaží toto řešit společně.

(Bočánková, 2006)

3.1.6 Problémy a nedostatky v sociální komunikaci

Za vnější rušení komunikačních procesů můžeme pokládat nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osoby v místnosti, horko, chladno, špatné světlo,... Tyto skutečnosti mohou proces komunikace narušit, či dokonce zcela přerušit.

Za vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory považujeme například nepříznivý fyzický stav osoby, bolest hlavy, stres či nepříznivé momentální emocionální rozpoložení. Z hlediska průběhu komunikace jsou považovány za významnější faktory vnitřní. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí filtrem. Tento filtr obsahuje složky:

- znalosti,
- kultura,
- status,
- postoje,
- emoce,
- komunikační dovednosti.

Rozdíly v kultuře a především ve způsobu jak lidé žijí, myslí, jednají a komunikují, se obvykle projevují v případě, jsou-li jednotliví účastníci komunikace odlišné národnosti, odlišné společenské třídy nebo vrstvy. Tyto problémy se mohou projevit ve společnosti, a proto je pro manažery velmi důležité, aby byli schopni tyto rozlišení pochopit.

Sociální zařazení jednotlivých pracovních míst ve společnosti představuje tzv. status. Projevuje se zejména tam, kde spolu jednají pracovníci s jiným statutem. V případě jednání mezi nadřízeným a podřízeným, může dojít k tomu, že komunikace bude značně jednosměrná. Manažer svého podřízeného vůbec nemusí poslouchat. V některých kulturách je status více významný než v jiných. Zatímco v severoamerické kultuře je status představován něčím, co daný člověk získal a dosáhl svou pílí, tedy to znamená „co a s jakými výsledky děláte“, v Evropě se status dosahuje spíše tím „kdo jste“. Němci a Češi se tak v získání statusu příliš neliší, i když co se týče podnikové hierarchie, Němci tuto daleko více respektují nežli Čeští kolegové.

Emoce se projevují zejména tam, kde se do komunikace zapojuje emocionálně méně vyrovnaný jedinec. Někdy může komunikace dokonce představovat i určitý spouštěč nahromaděných emocí.

Postoj ke komunikaci či tématu může ovlivnit komunikaci. Pokud postoj bude k danému tématu záporný, může daný jedinec dokonce odmítnout o tomto tématu komunikovat. Naopak o tématu, které je mu příjemné, bude jedinec schopný komunikovat i několik hodin.

Mezi významné faktory se řadí zvláště komunikační dovednosti. V podstatě do nich lze zahrnout všechny předchozí prvky. Patří mezi ně dovednosti zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit momentálním podmínkám. Ideální je, mají-li oba účastníci výbornou komunikační dovednost. K tomuto umění komunikace patří také schopnost argumentovat a naslouchat. Základní dovednost komunikovat znamená, že člověku nedělá potíže začít hovořit s druhým člověkem, přičemž svůj přístup k němu odvozuje od dobře zvládnuté percepce. Jeho sociální citlivost

a současně i schopnost se domluvit bývají zárukou jeho úspěchu v nejrůznějších kontaktech a vztazích s druhými lidmi a při jejich ovlivňování.

Narušení komunikace může vést k ukončení či dokonce k vyvolání konfliktu. Může jít o konflikt představ, existují-li rozpory mezi tím, jak lidé vidí konkrétní situaci, jak ji vnímají a co si z ní zapamatují. Může se také jednat o konflikt názorů vyplývající z různých hodnocení jednotlivých skutečností, a jejich interpretace. Konflikty postojů vznikají tam, kde jde o rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání. Právě odlišné kulturní standardy účastníků komunikace mohou vést k rozdílné interpretaci sdělení a vzniku konfliktů, které omezují nebo dokonce znemožňují vzájemné pochopení a následnou spolupráci. Konflikty skutečných nebo jen pomyslných zájmů pak vedou k rozdílnému až protikladnému úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení svých potřeb.

Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. To se pak projevuje zejména:

- v argumentaci, která přestává být logická,
- ve sníženém respektování autority,
- zkresleným výkladem minulých či současných událostí,
- ztrátou sebekontroly,
- narušení či zcela zdeformování komunikace,
- vzájemné slovní napadání, okřikování se, urážky,
- omezení nebo vyloučení další komunikace.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

3.1.7 Komunikace mezi kulturami jako aplikovaná disciplína

Reakce na cizí prostředí – kulturní šok je označení problémů, se kterými se lidé při přizpůsobování nezvyklému prostředí setkávají. Lidé prožívající kulturní šok, udávají, že se obtížně přizpůsobují a mají potíže při vytváření nových návyků. Velký vliv má také velikost rozdílů mezi kulturami. Také záleží na tom, jestli se jedná o pracovní či nepracovní událost.

Interkulturní kompetence se týká rysů či charakteristik individua, které mu umožňují fungovat ve vícekulturním kontextu lépe, než osobám jiným. Otázkou je zda lze podobné rysy určit dostatečně konkrétně, aby mohly být využity při výběru pracovníka vysílaného do zahraničí.

Mezinárodní vyjednávání, jehož se účastní osoby různých národů, ať v kontextu obchodním či jiném může vést k situacím, jež jsou zdrojem vtipných příběhů. Tyto pak dokládají důležitost a význam kulturních faktorů v komunikaci. Toto se nazývá anekdotická evidence.

(Kolman, 2005)

3.2 Kulturní dimenze a standardy

3.2.1 Kulturní dimenze

Kultura je sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit, jsou tři hlavní:

- vztah k druhým lidem,
- vztah k času,
- vztah k přírodě.

Vztah k druhým lidem

1. univerzalizmus versus partikularismus

Univerzální přístup znamená silnější orientaci na pravidla než na konkrétní lidi. Se všemi by se mělo zacházet stejně, neexistují žádné výjimky, protože jinak by celý společenský systém přestal úspěšně fungovat. Právě kodifikované smlouvy a dohody se musí dodržovat bez ohledu na konkrétního člověka i specifické okolnosti.

Partikularismus zdůrazňuje individuální, osobní a situační aspekt, a proto připouští různé úhly pohledu a tedy i různé pravdy. Konkrétní člověk může požadovat specifické ohledy, a to vzhledem k charakteru vzájemného vztahu i měnícím se okolnostem. K tomu je třeba

překonat normativní, neměnné, univerzálně platné a neosobní přístupy a postoje a více vsadit na specifické individuálně orientované sociální vztahy a pružnost v závislosti na vyvíjejících se vztazích i vnějších okolnostech.

2. Kolektivismus versus individualismus

Individualismus dává přednost delegování, individuální motivaci i výkonu a momentálnímu úspěchu, připouští velkou fluktuaci. V této kultuře delegují jedinci i mimořádné pravomoci při reprezentaci zájmů firmy. Výhodou je rychlost, operativnost vnějších dohod, avšak s rizikem, že jejich realizace může být komplikována následným konfliktem mezi daným jedincem a představám firmy.

Kolektivistické kultury zdůrazňují vzájemnou soudržnost, spolupráci a solidaritu. Stimulace a motivace musí být zaměřeny na celou skupinu a celková dynamika skupiny je významnější než osobní rozvoj jedince. Tyto firmy působí spíše pomaleji a nepružně, jsou reprezentovány velkými skupinami vyjednávačů, kteří představují širokou paletu zájmů celé firmy.

3. Neutrální versus emocionální

Neutrální kultury preferují věcnou racionalitu a chladnou rozvážnost, zatímco emocionální kultury nejen emoce připouštějí, ale velmi intenzivně pracují s jejich projevy, pocity, prožitky a náladami. Jejich váha a projevy jsou v obou kulturách odlišné. Hlasitě projevované nadšení, smutek či pláč, velká nadsázka při argumentaci a silná gestikulace tak nesmějí být zaměňovány.

4. Difúzní versus specifický

Specifické kultury zřetelně oddělují pracovní a soukromé záležitosti, zatímco difúzní kultury mají silný sklon je směřovat. Pro jednotlivé kultury je navíc příznačná tzv. soukromá zóna, která je zřetelně oddělena od zóny veřejné. Zóna veřejná obsahuje i skutečnosti, které difúzní kultury považují již za soukromé. K nedorozuměním pak dochází v situacích, kdy snadný vstup do veřejné zóny kultury specifické je interpretován kulturou difúzní jako pozvání do zóny již soukromé.

5. Úspěch versus přisuzování

Každá společnost je diferencována do společenských vrstev i na základě společenského statusu. Velký rozdíl je v tom, jakým způsobem se tohoto statusu dosahuje. Některé kultury od úspěchů, které jedinec dosahuje a jiné považují status za tzv. přirozený, např. kultury asijské.

Vztah k času

6. Následný versus souběžný

Následný vztah chápe čas jako sled po sobě následujících událostí, které se nemohou překrývat. Důraz je kladen na přesný časový rozvrh a jeho striktní dodržování. Naproti tomu souběžné vnímání času znamená vzájemné překrývání se jednotlivých událostí nebo činností, případně jejich současné vykonávání. Je zřejmé, že příslušníci různých kultur mohou v tomto smyslu velmi pochybovat o schopnostech i dobrých mravech svých partnerů. Pokud si neuděláte čas výlučně pro svého partnera v případě prvním, nebo bezprostředně nereagujete na momentální požadavky partnera bez ohledu na svůj časový rozvrh v případě druhém, nedorozumění či konflikt jsou na světě.

Vztah k přírodě

7. Vnitřní orientace versus vnější orientace

Vztahem k přírodě je v tomto případě myšleno vnější prostředí člověka v celém jeho komplexu. Vnitřní orientace předznamenává silného jedince, který je ochoten i schopen ovlivnit, podmanit si a využít ve svůj prospěch celé své okolí – přírodní, technické, ekonomické i sociální. Naopak vnějškově orientované kultury zdůrazňují přirozený soulad a splynutí s okolím. Připouštějí svoji adaptabilitu a hledání cest, jak nejlépe komunikovat s okolím tak, aby nedošlo k narušení vzájemné rovnováhy. Zatímco vnitřně orientované kultury jsou spíše individualistické, univerzalistické, specifické, pragmatické a výkonově orientované. Kultura vnější je orientována jako filozofující, kolektivistická, difúzní a partikularistická.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

3.2.2 Kulturní standardy

Kulturní standard představuje konkrétní sociální normu, která je příslušníky dané kultury sdílena a respektována. Kulturní standardy se týkají široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi.

3.2.3 Limity konceptu kulturních standardů

Koncepce standardů, jakkoli prakticky ověřená a užitečná, nezůstala bez pochybností a kritizovaných pochybností. Její velká výhoda spočívající v silné redukci složité sociální a kulturní reality je současně i nejvíce kritizovaným nedostatkem. Snadno totiž vede ke stereotypizaci a předsudkům, které mnohdy výrazně ovlivňují pohled na cizí kulturu a cizince. Kulturní standardy jakoby napomáhaly vytvářet stereotypy tam, kde doposud neexistují, a potvrzují ty, které se již po mnoho generací snaží svým velkým úsilím vyvrátit a překonat.

Dalším úskalím je skutečnost, že v průběhu vzájemné interakce mohou postupně vznikat její nové formy, které nejsou identické s kulturními standardy ani jedné ze zúčastněných stran. Jsou to nové formy vzájemného setkávání, sdělování informací, spolupráce, řešení konfliktů apod., které jsou v nové situaci postupně vyzkoušeny a používány k oboustranné spokojenosti. Je to specifická forma nové společné kultury.

Je také zdůrazňována nutnost dynamizace celého konceptu. Podtrhuje zejména příliš velký konstruktivismus kulturních standardů a chápe je jen jako výsledek jejich dvoustranné identifikace a interpretace. Připomíná skutečnosti, které kulturní standardy samy neobsahují ani nereflektují, avšak interkulturní komunikaci ovlivňují. Jde především o:

- dobu trvání,
- intenzitu,
- dobrovolnost vzájemného kontaktu,
- příslušnost obou partnerů k sociálním skupinám uvnitř vlastní kultury,

- cílové představy partnerů a jejich kompatibilita,
- dosavadní zkušenosti z obou kultur,
- individuální postavení v organizaci, kterou každý z partnerů reprezentuje,
- stupeň potenciální konkurence obou partnerů,
- sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje,
- osobní charakteristiky.

Dynamika kulturních standardů se odvíjí i od aktuálních společenských podmínek, které vytvářejí zcela nové nebo modifikované způsoby zvládání životních situací. Například aktuální české kulturní standardy nemohou vycházet výlučně jen ze společenských hodnot tradiční filozofie, náboženství a historie, ale i ze společenských změn po roce 1989, které aktuálně změnilý hodnotový systém společnosti a ve svých důsledcích i typické české kulturní standardy modifikovaly.

Pokud bychom chtěli ve stručnosti shrnout výhody a úskalí teoretického a metodického přístupu kulturních standardů, pak jde o následující poznatky:

- reálnému životu velmi blízké strukturování sociální reality, které umožňuje odvozovat konkrétní rady na řešení problémových či dokonce konfliktních situací,
- dobrá přehlednost,
- snadné pochopení,
- lehká zapamatovatelnost.

3.2.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů

Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce. Příčiny řady konfliktů, které lze v dějinách národů vysledovat, však často nebývají osudové, pramenící z odlišností národů samých, ale mnohdy jen ze vzájemné neznalosti, z odlišných interpretací a následného vzájemného nepochopení se.

(Nový, Schroll-Machl, 2005)

Lze aplikovat postup, který může vést k úspěšné spolupráci. Jde o důsledné provedení tří kroků:

1. Znalost cizí kultury

Přes mnohá tvrzení, že moderní civilizace stírá kulturní rozdíly mezi kulturami a že zabývání se kulturními rozdíly zavání archaickými představami o lidské společnosti a překonanými přístupy, je třeba existenci určitých rozdílů připustit. Nestačí však rozdíly jen připustit ale je třeba je pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. A to nejen specifika kultur cizích, ale také specifika kultury vlastní. Nejlépe se tak činí pomocí metody párového, relativního srovnávání. Poznání druhé kultury a jejích kulturních dimenzí a standardů je zcela určitě první podmínkou vzájemného pochopení a dobré spolupráce. Přes zdánlivou jednoduchost to není krok ani obvyklý, ani snadný.

2. Respekt k cizí kultuře

Respekt k cizí kultuře znamená především vzít v úvahu její odlišnosti, aniž bychom tyto odlišnosti podrobovali hodnotícím soudům. Nikdy nelze říct, že některá kultura je vyspělejší, dokonalejší nebo jedním slovem „lepší“ než kultura druhá, zpravidla naše vlastní. Nemůžeme sestavit žádné pořadí ani bodové hodnocení. Kultury jsou jen různé, vzájemně odlišné a vždy představují optimální zvládnání široké škály životních situací a jejich účastníků v podmínkách, ve kterých dlouhodobě žijí. Německá kultura je optimem v Německu, stejně tak, jako česká kultura je nejlepším řešením životních situací v podmínkách české společnosti. Nikdy tomu nemůže být naopak. České kulturní standardy nebudou příliš funkční v německém prostředí a jednání podle německých standardů přinese jen dílčí úspěch v prostředí české kultury.

Respekt k cizí kultuře a zdržení se jakéhokoli absolutního hodnocení však neznamena, že nemůžeme vyslovit větší či menší ochotu či přání v konkrétní kultuře žít, nebo s jejich reprezentanty spolupracovat. Tak jako si každý z nás volí a vybírá své přátele a spolupracovníky v prostředí kultury vlastní, tak tomu je samozřejmě i při vytváření přátelských vztahů, sympatií či vytváření spolupráce s příslušníky kultur cizích.

Rovněž lze říci, že některé kulturní charakteristiky kultury německé jsou vhodnější pro některé úkoly či činnosti a že některé jiné charakteristiky kultury české se naopak nejlépe uplatní při činnostech odlišných. Takovéto posouzení kulturních odlišností naopak slouží

vyšší efektivnosti a synergii, kterou mezinárodní spolupráce s sebou potenciálně přináší. Právě česko německá spolupráce toho může být názorným příkladem.

3. Vstřícný krok ve vztahu k cizí kultuře

Obdobně jako je v běžné sociální interakci pozitivně hodnoceno jakékoli vstřícné gesto nebo dokonce vstřícný krok, tak i v rovině interkulturní je toto interpretováno jako snaha najít řešení, učinit krok k vzájemnému pochopení a k celkovému odlehčení a usnadnění objektivně vždy složitého a psychicky náročného sociálního procesu. Tento vstřícný krok při znalosti cizí kultury a jejích standardů nemusí nutně stát mnoho úsilí a vzdání se své vlastní tváře a svého vlastního kulturního zázemí.

Nikdy bychom se neměli vzdát své vlastní kulturní identity a ani to nepožadovat od svých partnerů. Působí přinejmenším komicky až trapně, chceme-li se jim zavděčit tím, že popřeme sami sebe. Partnerskou spoluprací tím nenastolíme a uškodíme tím sami sobě.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

3.2.5 Interkulturní kompetence a její rozvoj

Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur. Představuje schopnost vstupovat do sociálních situací, schopnost pochopit je ve všech existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

Je třeba k tomu přistupovat systematicky a cílevědomě. Jde o interkulturní učení, jež může vycházet z jedince, jeho schopnosti se dobře orientovat v jakýchkoli sociálních situacích a schopnosti zobecnit konkrétní kulturní odlišnosti, poznané a prožité při setkáních s cizinci.

V každém případě jde však nejen o schopnost poznat a pochopit cizí kulturu, ale i o schopnost integrovat ji do vlastního rámce současně s vlastní kulturní reflexí.

Jednotlivé fáze interkulturního učení plně korespondují s rozvojem sociální kompetence pracovníka v obecné rovině:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru,
- poznání a pochopení jejich kulturních standardů,
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury,
- zobecnění a vytvoření účinného repertoáru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

Interkulturní trénink je poměrně novou, moderní a úspěšnou metodou pro zvýšení kvality a rychlosti procesu učení. Představuje řízený proces založený na zprostředkování širokého okruhu informací, individuálních i skupinových prožitků a možnosti prověření míry interkulturní kompetence jedince i celé pracovní skupiny či týmu.

K tomuto výcviku lze přistupovat v závislosti na následujících cílech, na něž je trénink bezprostředně zaměřen:

1. Příprava pro interkulturní spolupráci založená na zprostředkování informací

Tato příprava je zprostředkovávána pomocí přednášek, filmů, obrazové dokumentace, písemných materiálů, grafických znázornění, osobních poznatků a jednotlivých příkladů, důležitých faktů ekonomických, politických a sociálních v dané zemi. Z toho pak vyplývají konkrétní požadavky na sociální chování a pracovní jednání, které je nezbytné pro dosažení pracovních cílů a úkolů. Kromě těchto informací jsou účastníkům kurzu sdělovány i základní psychologické a sociologické poznatky, které v obecné rovině doprovázejí dlouhodobý pobyt v cizí kultuře.

Tato příprava požadavkům mnoha účastníků na konkrétní, jednoznačné, dobře uchopitelné a zapamatovatelné informace, které vytvářejí vnější orientační rámec. Tyto informace redukuje prvotní pocit nejistoty a obavy z neznámého prostředí.

2. Kulturně orientovaná příprava

Cílem je v tomto případě demonstrovat účastníkům typické jednání příslušníků cizích kultur, jaké sdílejí sociální hodnoty, jaké sociální normy u nich převažují a v jaké míře ovlivňují jejich pracovní jednání, jak projevují svůj souhlas a náklonnost či jak obvykle postupují při řešení konfliktních situací.

Mezi základní didaktické nástroje patří rozbor případových studií, komentáře a jejich zdůvodnění a diskuse k nim. Dále pak inscenování typických pracovních rolí a sociálních situací, jež jsou analyzovány přímo za účasti reprezentanta cizí kultury, který je schopen okamžitě poskytnout zpětnou vazbu a hlubší vysvětlení. Jako příklad může posloužit videozáznam scény, v níž jsou zaznamenáni typičtí příslušníci různých kultur při obchodním jednání. Účastníci pak registrují a následně diskutují o typických projevech jednotlivých kultur podle předem stanovených pozorovacích kritérií. Těmi mohou být například párové kulturní standardy. Odlišná metoda spočívá v hraní rolí typických představitelů dvou kontrastních kultur podle předem stanoveného scénáře. Obsazení účastníků do rolí reprezentujících vždy cizí kulturu je velmi účinné ve smyslu silného osobního prožitku. A to jak při hraní role cizince, tak naopak při jednání s cizincem obsazeným do role příslušníka vlastní kultury.

Je samozřejmé, že jde o velmi náročný program, v němž klíčovou úlohu sehrává trenér nebo lépe trenérská dvojice reprezentující obě kultury. Musí splňovat náročné požadavky odborného psychologického a sociologického zázemí, sociální kompetence a interkulturní zkušenosti. Důležitá je však i ochota a celková připravenost účastníků přijmout a přiměřeně zvládnout mnohdy velmi vzdálené sociální role, což nebývá vždy samozřejmostí. Současně však zpravidla jde o kvalitní přípravu pracovníků, kteří budou delší dobu v zahraničí. Obsahem není pouze informace ale i osobní prožitek.

3. Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

Tato forma tréninku je spíše určena pro pracovníky mezinárodního obchodu. Průběh kurzu je metodicky řízen tak, aby hlavní důraz spočíval na verbální a neverbální komunikaci v podmínkách osobních setkání. Účastníci se setkávají s cizí kulturou prostřednictvím přímého a pečlivě strukturovaného kontaktu s jejími příslušníky. Ti simulují určité sociální situace, jejichž průběh a interpretaci všichni analyzují na pozadí kulturních standardů obou národních kultur. Současně vysvětlují případná nedorozumění, mnohoznačnosti a chyby v jejich interpretaci.

Důležitou podmínkou úspěchu této metody je především dobrá jazyková vybavenost účastníků, protože nedostatečná znalost cizího jazyka pak posouvá těžiště celého tréninku do zcela odlišné polohy.

4. Trénink týmové spolupráce

Stále častěji vznikají v mezinárodních firmách pracovní skupiny a týmy, které tvoří příslušníci dvou nebo více kultur, které souvisejí jak s nízkou úrovní znalostí kultury spolupracovníků, tak i schopností a ochotou definovat pravidla týmové práce tak, aby alespoň do jisté míry respektovala klíčové a kulturní standardy obou kultur. Jde rovněž o jistou korekci a harmonizaci dynamiky rozvoje týmu jako celku tak, aby tato dynamika nebyla odlišná v každé z jeho monokulturních částí. Tato harmonizace bývá velmi užitečná i v případě těsné spolupráce dvou týmů, resp. pracovních skupin, z nichž sice každý působí v domácím prostředí, avšak celkový výsledek práce závisí výlučně na společném úsilí.

Tento trénink je jedním z nejnáročnějších. Velmi záleží na sociálním klimatu, na schopnosti a ochotě účastníků i trenérů otevřeně formulovat problémy, na jejich dosavadní osobní zkušenosti s řešením konfliktů i na snaze hledat zdroje možné synergie a jejím využití při řešení konkrétních pracovních úkolů. Velkou výhodou, avšak současně i mimořádným rizikem je skutečnost, že tato forma výcviku nepracuje s modelovými situacemi, ale s reálnými úkoly, problémy a konflikty, které zpravidla trápí obě strany. Jde o konkrétní aktéry, z nichž každý v určité situaci sehrál nebo sehrává zcela určitou a všem dobře známou roli. Je to však mimořádná příležitost, jak své vztahy postavit na vzájemné znalosti, pochopení, toleranci a snaze společně dosáhnout pracovních cílů.

5. Kulturní asimilátor

Kulturní asimilátor kombinuje informace, výklad a určitou diagnostiku interkulturní kompetence jeho účastníků. V minulosti byl vypracován výcvikový program, který se skládal z jednoho sta krátkých popisů případů interkulturních setkání. Ze čtyř předložených variant vysvětlení a zdůvodnění situace byla pouze jedna správná a ostatní tři byly více či méně zatíženy nesprávným pochopením či interpretací situace nebo chybnými předsudky. Program byl koncipován tak, že učící se účastník získával na následující straně vždy správnou odpověď s jejím zdůvodněním i zdůvodnění nesprávnosti odpovědí ostatních. Kulturní asimilátor se pro svou časovou nenáročnost, praktičnost a snadnou použitelnost brzy velmi osvědčil a byly vypracovány obdobné tréninkové postupy jak pro konkrétní dvojice zemí, tak pro specifické cílové skupiny.

Ukázalo se, že efekt této metody se násobí při kombinaci s výše uvedenými metodickými přístupy. Sám o sobě slouží spíše pro autodiagnostiku než pro široké seznámení se s cizí kulturou a její pochopení. Jistým úskalím je i mimořádná metodická náročnost jeho zpracování.

Je zcela pochopitelné, že jednou z důležitých podmínek vzájemného porozumění a spolupráce je znalost cizího jazyka. V reálním životě je sice mnohem častější situace, kdy Češi komunikují ve světovém jazyce, ale stále přibývá i cizinců, kteří se snaží alespoň základní komunikaci vést v češtině. Překvapující je v tomto kontextu ověřená a mnohonásobně potvrzená chybná interpretace české „velkorysosti“ mluvit německy, i když se německý partner snaží hovořit česky. Jde o nepříjemné nedorozumění, jehož správná interpretace jednu ze zúčastněných stran nenapadne - tu českou. Českou velkorysost a pochopení pro obtížnost češtiny pro Němce dáváme zpravidla najevo tím, že přes nabídnutou češtinu trváme na dialogu v němčině. Očekáváme, že naše pochopení a de facto „dárek“, bude partnerem náležitě oceněn. S překvapením však zjistíme, jak německá strana tento postup interpretuje jako neochotu pomoci, malou trpělivost vůči snaze se něčemu naučit, neslušnost a svým způsobem i aroganci.

Zásady:

- verbální komunikace: hovořte pomalu a zřetelně, nepoužívejte složité slovní obraty, opakujte každé důležité slovo nebo větu, používejte jednoduché věty, činný a nikoli trpný rod, občas shrňte dosavadní ujednání
- neverbální komunikace: používejte názorné vyobrazení, náčrtky, čísla a tabulky, využívejte gest a pohybu těla, názorně ukazujte směr, velikost, často dělejte přestávky, závěry doplňte dodatečným písemným shrnutím,
- porozumění, význam: dělejte odmlky, partner potřebuje čas na překlad, pauzy okamžitě nevyplňujte svým slovním projevem, chybnou gramatiku a špatnou výslovnost neztotožňujte se špatným pochopením nebo nízkou inteligencí, nejste-li si jisti významem sdělení, použijte rozdíly nikoli podobnosti, nevycházejte z toho, že partner rozumí, spíše z toho, že nerozumí, pochopení sdělovaného vždy prověřte, ne přímou otázkou, ale prosbou o vysvětlení, jak váš partner sdělení pochopil

- prezentace: své sdělení často přerušujte a sdělujte je v malých komunikačních jednotkách, počítejte s větší časovou náročností,
- motivace: svého partnera stále povzbuzujte, vtáhněte ho do diskuze, nepoučujte, ale upozorněte na snadnější a vhodnější vyjádření.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

3.2.6 Cesty ke společnému úspěchu

Již několik let probíhají výzkumy, jejichž cílem je odhalit a důkladně vysvětlit rozhodující kroky, které vedou k úspěchu v práci mezinárodních týmů, resp. celých mezinárodních firem. Přestože doposud žádné zaručeně fungující mechanismy nebyly odhaleny a zřejmě ani nikdy nebudou, lze identifikovat určité strategie řešení podnikové multikulturality. Nejde o řešení celkového konceptu podnikové kultury mezinárodní firmy, ale o přístup k uplatnění síly jedné nebo několika národních kultur v procesu přímé interpersonální komunikace a vzájemné spolupráce. Je však třeba zdůraznit, že obě tyto skutečnosti musí být řešeny společně a v principu i obdobně. V žádném případě ovšem nejde o jeden a tentýž problém.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

Můžeme dojít k několika řešením:

1. dominance - přizpůsobení,
2. součinnost - kompromis,
3. inovace – synergie.

Každé z těchto řešení je zpravidla důsledkem zvolené strategie, která má své nezbytné předpoklady, stejně tak jako řadu výhod, úskalí a rizik. Zatímco u podnikové kultury nelze stanovit optimum bez znalosti podnikatelské strategie a každé řešení tak může být za určitých okolností optimální, řešení míry vlivu jedněch či druhých kulturních standardů v mezinárodních týmech svůj optimalizační trend má – bez ohledu na podnikatelskou strategii firmy. Je jím přechod od dominance a přizpůsobení přes součinnost k inovaci a synergii.

Dominance a přizpůsobení

Jedna kultura dominuje nad kulturou druhou. Kulturní standardy dominující kultury vymezují a určují celý prostor pro jednání a rozhodování všech spolupracovníků bez výjimky a automaticky se předpokládá přizpůsobení se těch pracovníků, pro které je tato kultura kulturou cizí. Schopnost a ochota adaptace je jedním z rozhodujících kritérií výběru nových pracovníků.

Součinnost - kompromis

Jedná se o snahu vybilancovat kulturní rozdíly v zájmu všech účastníků i práce samé. To znamená povolenou míru tolerance vlastních kulturních standardů nebo dohodu o tom, která očekávání a požadavky na své sociální okolí je nutné škrtnout a vyřadit ze společného repertoáru.

Pokud partneři volí kompromis, znamená to, že hledají v každé kulturní dimenzi nebo standardu nejmenšího společného jmenovatele. Nejsou zdůrazňovány kulturní rozdíly nýbrž naopak, jsou jasně pojmenovány a pečlivě střeženy ty skutečnosti, které jsou v obou kulturách identické nebo obdobné, a pouze v jejich rámci se odehrává vzájemná komunikace a spolupráce, bez preference jedné nebo druhé strany.

Tato strategie má svá rizika:

- Kompromisy vedou dlouhodobě k tomu, že mnohé atributy obou kultur jsou nevyužity a leží ladem. Tak se může v průběhu času u jedince nashromáždit nelibost a jeho celková nespokojenost, která má ve svých důsledcích obdobné důsledky jako dominance.
- Dojít se svým partnerem jen na poloviční cestu znamená často také najít jen polovičaté řešení, které ve svých důsledcích je řešením věcně chybným.

Inovace – synergie

Situace, v níž se všichni partneři nacházejí, je společně nově definována. Žádný z partnerů tak nic nezískává ani neztrácí., vznikají nově vytvořené, nově strukturované a nově interpretované standardy společného kulturního společenství. Jsou opuštěny všem doposud důvěrně známé a obvyklé postupy a nahrazují je nové, které tak podstatně rozšiřují dosavadní repertoár vzorců sociálního chování spolupracovníků.

Předpoklady vzniku synergie jsou následující:

- vysoký stupeň kulturního povědomí u všech spolupracovníků,
- neexistence mocenského boje,
- existence obvyklých zdrojů inovačního myšlení, jako například konflikty, nové stimuly, dobré sociální klima, materiální a organizační podpora atd.

3.3 Jednání - odmítnutí

Pro interkulturní spolupráci připadá v úvahu ještě jedna varianta, která de facto spoluprací není, avšak je jedním z možných řešení interkulturní situace. Je třeba ji uvést zejména proto, že poměrně silně koresponduje s některými českými kulturními standardy.

Jde o individuální řešení, které je v rozporu s požadavkem věcného řešení spolupráce. Z logiky a požadavku věcného úkolu je skutečná interkulturní spolupráce nezbytná, avšak z hlediska konkrétního jedince či pracovní skupiny prakticky nemožná. Jednající osoby záměrně a pečlivě udržují vzájemný fyzický i psychický odstup, nic nečiní, nic neříkají, nereagují, nekritizují a jsou pasivní. Tím se vyhýbají přímému konfliktu a současně ze svého pohledu ani nezavdávají příčiny pro konflikt skrytý. Z české strany je tato varianta uváděna jako jedno z možných řešení, avšak pro věcně orientované kultury s přímým a otevřeným komunikačním stylem tak vzniká nepochopitelná a neřešitelná situace. Za jediné možné řešení pak považují otevřený konflikt.

(Nový, Schroll-Machl, 2007)

3.3.1 Interkulturní vyjednávání

Vyjednávání má vždy určité charakteristiky:

- dvě nebo více stran s protikladnými zájmy
- společnou potřebu dosažení shody
- na počátku nejasný výsledek
- způsoby komunikace mezi stranami
- na obou stranách existuje struktura řízení a rozhodování

Národní kultury ovlivní proces vyjednávání několika způsoby:

- vzdálenost moci ovlivní stupeň centralizace struktury řízení a rozhodování a význam statutu vyjednávačů
- kolektivismus ovlivní potřebu stabilních vztahů mezi vyjednávači. V kolektivistické kultuře znamená výměna osoby nutnost vytvoření nového vztahu, a to chce čas. Mediátoři zde mají významnou roli, neboť udržují životaschopnou strukturu vztahů umožňujících pokrok
- maskulinita ovlivní potřebu jednání posilující ego a sympatii k síle na straně vyjednávačů a jejich nadřazených a také tendenci vyřešit konflikt demonstrací síly. Feminní kultury se budou spíše snažit o kompromis a dosažení konsensu
- vyhýbání se nejistotě ovlivní toleranci víceznačnosti a důvěru k protivníkům projevujícím neznámé chování a také ovlivní potřebu struktury rituálů v postupech používaných při vyjednávání
- dlouhodobá orientace ovlivní vytrvalost ve snaze dosáhnout požadovaný výsledek, a to i za cenu obětí
- účinné mezinárodní vyjednávání vyžaduje vhled do rámce kulturních hodnot, jaký lze očekávat u partnerů z jiných zemí ve srovnání s kulturou danou hodnotami vyjednávače

Sotva lze ovšem pochybovat o tom, že kvalita interkulturní komunikace při mezinárodních jednáních může zabránit vzniku neúmyslných konfliktů.

(Hofstede, 2007)

3.4 Kulturní rozdíly Česko – Německo

Jeden nejmenovaný český podnikatel se dozvěděl, že jeho potenciální obchodní partner v Číně oslavuje přírůstek do rodiny. Rozhodl se tedy, že mu dá najevo i svou radost drobným dárkem. Vybral hezkou soupravičku, ale protože nevěděl, zda jde o chlapce, nebo holčičku, zvolil neutrální, tedy bílou barvu. Jenže nepochodil. Pro Číňany je totiž bílá barvou smutku.

Zdánlivě banální záležitosti a zvyklosti mohou v globálním světě zradit. Kdo se v nich nevyzná, může jediné tratit. A platí to i naopak. To, co je v exotických zemích zjevné, je v případě sousedů zrádné.

Když se zeptáme, na co by si měl německý podnikatel dát pozor v Česku? Odpověď: Získejte si nejprve srdce Čechů (Moravanů, Slezanů) a teprve pak usilujte o jejich hlavy." Proč? Češi jsou ve vzájemném styku mnohem neformálnější než Němci, a přenášejí to i do styku s cizinci. Mají větší smysl pro ironii a jsou schopní zavtipkovat na vlastní účet. Také německým podnikatelům lze poradit, aby Čechům nevnucovali přesně rozvržené postupy a netrvali na jejich důsledném dodržování. "Češi jsou hrdí na svou schopnost řešit problémy třeba i nekonvenčně,".

3.4.1 Jak se domluvit

Němci drží slovo a při jednáních to automaticky očekávají i od ostatních. Český nešvar, tj. snaha všechno mnohokrát měnit je většinou velmi popuzuje. Naučili se už ovšem při současných obchodních jednáních najít nějakou páku ovlivňující druhou stranu, obvykle pomocí nenápadné poznámky na konci smlouvy, kterou nezkušený člověk snadno přehlédne. Zdvořilostí Němci právě neoplyvají, setkáme se s ní u nich jen velmi málo. V Německu se častěji podává ruka než v Čechách, pozvání domů, je však vzácné. Silnou stránkou německého národa rozhodně není humor, za to ale mají smysl pro velkolepost, který nám Čechům chybí.

(Bouzek, 2008)

3.4.2 Kultura tváře

V takzvaném západním kulturním okruhu, do nějž se počítá především Evropa a Spojené státy, je obvyklé řešit problémy otevřeně. A když to povede k cíli, pak může být součástí jednání i razantní projev nevole. Další charakteristický znak: smlouvy jsou přesné a jejich plnění je vyžadováno.

Už ale třeba v Asii platí jiná pravidla. Například bouchání do stolu či zvýšený hlas jsou považovány za projev slabosti. Asie je ale různorodá. V podstatě nemá jednotící prvek

kromě geografické polohy, kterou beztak definovali Evropané. Přesto lze z hlediska interkulturní komunikace vysledovat určité společné prvky. Tím nejvýraznějším je pojem "kultura tváře".

Pět základních dimenzí kultury

Bylo definováno pět dimenzí kultury, které jsou často citovány a podle nichž lze smysluplně rozlišit a definovat kulturní odlišnosti či podobnosti.

V dané kultuře se zaměřuje především na vztah individua ke kolektivu, typické ženské a mužské prvky; na situace, kdy lidé obvykle prožívají nejistotu a očekávání; na to, jaký mají vztah k autoritám, a v neposlední řadě na dlouhodobou orientaci. Někteří autoři k výčtu těchto klíčových momentů například přidávají dimenzi vyjadřující vztah k času.

Zmíněné kulturní dimenze samozřejmě nejsou izolované, ale navzájem se prolínají. Podobné rozlišení navíc neznamená, že by tím bylo zkoumání ukončeno. Naopak vstup do oblasti interkulturní komunikace tím teprve začíná.

4 Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Svoji diplomovou práci jsem zpracovala ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově začleněné do nadnárodního holdingu Schwanhauser Industrie Holding.

4.2 Historie

Schwan Cosmetics CR s.r.o (dále jen Schwan Cosmetics) je dceřinou společností kosmetického koncernu Schwan STABILO Cosmetics jež je firmou rodinnou již od svého vzniku v roce 1865. Původní firma měla sídlo v Norimberku a zabývala se výrobou psacích tužek. Postupem času začala společnost s výrobou kosmetických výrobků pod vlastním jménem. V roce 1927 byla vyrobena první kosmetická tužka. V průběhu sedmdesátých let se stala společnost největším výrobcem kosmetických tužek. Vše ve jménu renomovaných firem, ovšem na úkor výroby pod vlastní značkou. S tím přešel i vývoj a výzkum produktů do rukou společnosti Schwan. V roce 1992 byla převedena výroba dřevěných psacích tužek do Čech. Tady byla také založena firma Schwan STABILO se sídlem v Českém Krumlově. Od tohoto roku je celá výroba dřevěných tužek umístěna v Čechách. V roce 1995 bylo postaveno nové sídlo firmy v Herolzbergu, které zároveň obsahuje závod na výrobu vysoce moderních kosmetických výrobků.

V roce 1996 byla společnost převedena na společnost holdingovou. Schwanhauser Industries Holding se stala mateřskou společností.

Dceřiné společnosti:

- Schwan Cosmetics
- Schwan STABILO
- Deuter Sport

V roce 2001 byla díky dobrým zkušenostem založena společnost Schwan Cosmetics opět v Českém Krumlově. Tato firma je dceřinou společností SSC v Heroldsbergu. Byla sem

přesunuta výroba kosmetické dřevěné tužky. Tím bylo umožněno rozvinutí vývoje a výzkumu závitových a plastových produktů v SSC.

Mateřská společnost Schwan Cosmetics má dnes několik poboček:

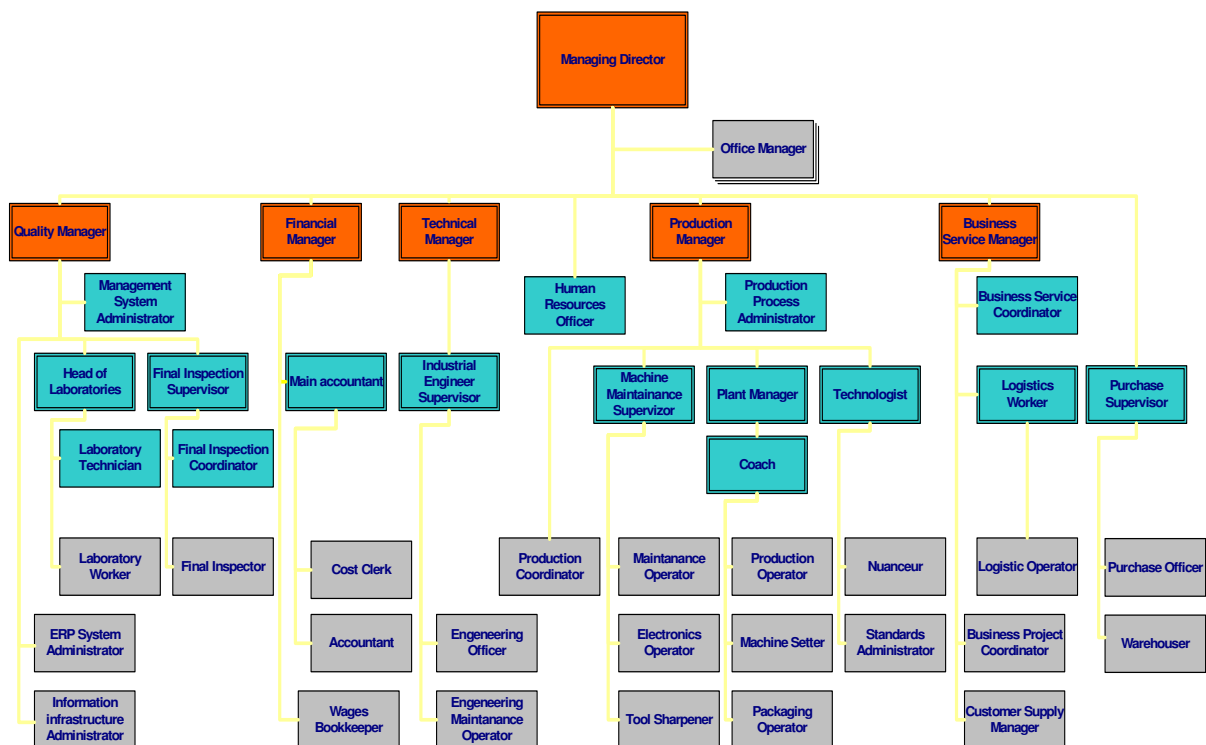
- Schwan Cosmetics – C1 – Piscataway, USA
- Schwan Cosmetics - C2 – Tianjin, Čína
- Schwan Cosmetics – C3 – Český Krumlov, Česká republika
- Schwan Cosmetics – C4 – Curitiba, Brazílie
- Schwan Cosmetics – C5 – Bogota, Kolumbie
- Schwan Cosmetics – C6 – Mexiko city, Mexiko

4.3 Základní údaje

Firma Schwan Cosmetics s.r.o. byla založena v roce 2001 jako sesterská firma společnosti Schwan STABILO Cosmetics. V Prostorách firmy Schwan STABILO byly pronajaty části a po přestavbě a instalování technologie byla spuštěna výroba kosmetických tužek. To se odehrálo v září roku 2001. V roce 2003 bylo po zhodnocení kvalitních výsledků za uplynulá období rozhodnuto o navýšení výrobní kapacity. Dále bylo také rozhodnuto o stavbě nového moderního závodu „na zelené louce“. Na podzim roku 2004 byla otevřena nová budova závodu a byla sem přesunuta výroba dřevěných kosmetických tužek z pronajatých prostor.

Firma Schwan Cosmetics byla od samého začátku koncipována jako výrobní závod s tím, že jak výzkum a vývoj, tak i specializované části a nevýrobní kontrola bude i nadále v kompetenci mateřské firmy SSC v Herolzbergu. Cílem je zachovat jednotný přístup k zákazníkům, vývoj a poskytování specializovaných služeb zákazníkům. Organizační struktura Schwan Cosmetics postrádá hlavní obchodní oddělení, marketing, výzkum a vývoj. Celá společnost je řízena podle zásad procesního managementu. Jednotlivé procesy jsou zpracovávány a zaznamenávány jak v podobě psané, tak v podobě elektronické. Veškeré procesy jsou přístupny na intranetu společnosti. Jednotlivé procesy jsou rozpracovávány do podprocesů. Toto procesní řízení podléhá moderním nárokům na vedení firmy.

4.4 Organizační struktura



Zdroj: podniková dokumentace

4.5 Hlavní mezníky ve vývoji společnosti

2001 – založení společnosti Schwan Cosmetics

2001 – vyrobení první kosmetické tužky, 100 zaměstnanců

2004 – otevření nového výrobního závodu

2005 – obdržení certifikátu GMP a FSC

2005 – transfer extrudované technologie kosmetické tužky Slim

2006 – transfer nalévané technologie kosmetické tužky Slim

2006 – dosažení kapacity 100 milionů tužek za rok, 480 zaměstnanců

2007 – start výroby kosmetických tužek Jumbo

4.6 Podnikové strategie a cíle

4.6.1 Podniková strategie a její klíčové směry

I. Dodržení ekonomických ukazatelů úspěšnosti

Obrat· Náklady· Investice· Produktivita· Likvidita

II. Stabilita výkonu pro partnery

Vlastník· Zákazník· Zaměstnanec· Společnost

III. Trvalé zvyšování kompetence

Trh· Zákazník· Produkt· Proces· Projekt

IV. Komplexní zvládnutí dřevěného programu

Inovace produktu· Rozvoj technologie· Plný servis

V. Řízení odchylek podle hodnoty

Hodnota odchylky· Poznání příčin auditem· Měřený přínos opatření

4.6.2 Podnikové cíle

- Nadečtové plnění plánu tržeb
- Nadečtové dodržení plánu nákladů
- Nadečtové dodržení investičního plánu
- Dodržení plánu zůstatku peněžních prostředků
- Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace
- Podíl včas naskladněných zakázek tužek
- Změření komplexní šestibodové výkonnosti podniku
- Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů
- Plnění plánu interních auditů a vyvolaných reauditů
- Podíl týmových úkolů a projektů splněných v termínu
- Plnění plánu úspěšně realizovaných tréninkových činností

4.7 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics

Schwan Cosmetics je společností holdingovou. Vedení společnosti má sídlo v německém Heroldsbergu . Tato společnost je společností mateřská, která obsahuje všechna oddělení. Společnost Schwan Cosmetics v Českém Krumlově je společností dceřinou, která obsahuje:

- vedení
- human resources
- IT
- project team
- financial team
- purchase department
- business team
- quality department
- oddělení údržby

Ve společnosti není zastoupeno oddělení vývoje a marketingu, jež je pod pravomocí mateřské společnosti. Společnost Schwan Cosmetics je společností výrobní.

Vedení společnosti je v úzkém kontaktu s mateřskou společností. Jednateli společnosti jsou zástupce ze strany české a zástupce ze strany německé. Takto je dosaženo cíle, aby vedení mělo velmi úzký kontakt s mateřskou společností a mohlo být včas a přesně informováno o cílech, záměrech, procesech a projektech Schwan Cosmetics.

Vedení se skládá ze dvou jednatelů (zástupce český a zástupce německý), dále manažera výroby spravujícího otázky kvality výroby jednotlivých výrobků. Společnost se soustředí na dosažení vysokých služeb zákazníkovi v podobě testů (mikrobiologie, physical test, final report), které společnost provádí sama ve svých laboratořích, ale také testů které jsou osvědčovány veterinární komorou (BSE), certifikáty umožňující vývoz zboží do dalších zemí a další dokumenty, o něž má zákazník zájem.

Manažer obchodu má na starost vedení oddělení obchodního servisu, projektového týmu a také logistiky. Tyto týmy mají za povinnost spolupracovat na co nejvyšší úrovni, aby byly zajištěny služby na vysoké úrovni, které jsou rychlé, flexibilní a spolehlivé.

Projektový tým se zabývá projekty kosmetických tužek, které jdou do výroby poprvé, projekty u nichž nastala změna či jinými projektovými pracemi, jež souvisí s výrobou kosmetické tužky.

Obchodní tým zabezpečuje kontakt s německou mateřskou společností a zákazníky. Jednotliví členové obchodního týmu jsou v úzkém kontaktu s obchodním týmem v německém Herolzbergu. Tyto dva týmy jsou stěžejní pro komunikaci, jedná se o předávání veškerých informací souvisejících se zakázkou pro zákazníka.

Logistický tým se zabývá dodávkami jednotlivých zakázek zákazníkům včas, ve správném množství a s příslušnými dokumenty.

Další v řadě je tým lidských zdrojů, jenž se zabývá výběrem vhodných pracovníků. Každý pracovník je vybírán podle striktních kritérií a je posuzována jeho vhodnost pro nabízenou pozici. Vhodnost nejen po stránce profesní, ale také charakterové.

Tým IT je pověřen zabezpečením bezproblémového a hladkého chodu informačních technologií a správou intranetu.

Tým financí spravuje finanční otázky společnosti a dohlíží na včasné splácení pohledávek.

4.8 Charakteristika obchodního týmu

Obchodní servis je oddělení, jež má v současnosti 7 členů. Tito členové týmu jsou rozděleni do minitýmů, které jsou tvořeny v závislosti na regionech.

1. tým – evropští zákazníci
2. tým – východní oblast a Asie
3. tým – Amerika, Kanada a Anglie

Každý z členů týmu je zastupujícím členem pro jeho daný minutým v případě nemoci či nepřítomnosti. Má za úkol znát základní potřeby zákazníků svého kolegy a v případě nutnosti vyjednat podmínky pro hladkou spolupráci.

Hlavní práce spočívá v komunikaci s německým obchodním týmem, jenž je týmem, který jedná se zákazníkem. Pokud zákazník podá objednávku dřevěné tužky, tato objednávka dorazí do německého oddělení (front office, FO). Zde je zakázka zpracována projektovým týmem a předána obchodnímu oddělení k zaúčtování do kapacity výroby.

Po zaúčtování do systému kapacit se zakázka dostává k referentu obchodu v Čechách. V této podobě je zakázka plnohodnotně zadána do systému tzn., že zakázka je přidělena danému zákazníkovi, obsahuje informaci o zboží, jaké zákazník požaduje, o množství, barvě, obchodních tolerancích výroby, dodacích podmínkách, platebních podmínkách, použité měně a případných dalších speciálních požadavcích, dokumentech atd..

Pokud je objednávka opakovaná lze vycházet z dat, které jsou uchovávány na kartě zákazníka v systému. Pokud by se jednalo o zákazníka nového je nutno všechny tyto informace získávat a doplňovat na kartu zákazníka, aby při dalším objednání bylo vše připraveno k automatickému stažení informací z karty zákazníka.

Pokud se vyskytnou jakékoli problémy se zpracováním zakázky, chybějící data, vada v projektu apod. je třeba čekat na doplnění informací od německého referenta obchodu či doplnění vlastností zboží či jiných informací českým projektovým týmem.

Následně zakázka prochází týmem koordinace, který naplánuje zakázku v systému výroby v datu navrženém a požadovaném FO, tedy v datu, ve kterém FO tuto zakázku zaúčtovala. Koordinace může také zakázku zaúčtovat do jiného data kvůli úzkým místům, jež může zakázka obsahovat. Tím pádem by nastal proces schvalování změny data.

Po potvrzení zakázky od výroby je referentem obchodu vyhotoveno potvrzení objednávky, které je zasláno do FO a daný referent na německé straně ji zasílá zákazníkovi.

Proces výroby je garantován 6 týdny. Během výroby a zakázky může dojít ke změně ze strany zákazníka či jiným nepředvídatelným překážkám, jenž musí být řešeny. Při změně vyžádané zákazníkem se opět jedná o komunikaci zákazníka s FO v Německu, který tento požadavek tlumočí českému oddělení obchodu a zde se požadavek řeší. Může se jednat o urychlení výroby, změnu množství, barvy, dekoru a jiné. Všechny tyto změny jsou konzultovány s příslušnými odděleními a vyhodnocovány jako reálné či nereálné. Na každou změnu je nutno založit kartu změnového řízení.

Po dokončení výroby je zakázka připravena k expedici. Většina expedic je pevně plánovaná. Těsně před expedicí je s FO prověřen způsob dopravy, množství, obchodní tolerance, podvýroba, nadvýroba atd. Toto vyjednává FO se zákazníkem a poté informuje referenta na české straně, že zákazník souhlasí s podmínkami a uskuteční se expedice.

Sledování zpětné vazby řeší opět FO. Veškeré reklamace a stížnosti jdou přes FO referenta.

Jak je vidět ze stručného popisu práce referenta, je komunikace s referentem na straně německé obrovská. Proto je nutno dát této komunikaci pravidla, pochopit ji a analyzovat, aby veškeré informace byly předány správně, kompletně a srozumitelně.

4.9 Základní charakteristiky při interkulturním výzkumu

3 faktory úspěšnosti spolupráce

Osobnost – Situace – Kultura

Každý z těchto bodů je velmi silným činidlem v interkulturních vztazích.

Osobnost

V každé kultuře nalezneme různorodé osobnosti člověka. Každý jedinec je utvářen v průběhu svého života a celý tento proces se odráží v jeho práci a komunikaci s kolegy.

Situace

Každý jedinec se nalézá v určité situaci. Tuto situaci ovlivňuje bezpočet věcí. Může nás ovlivnit rodina, fyzický stav, štěstí, nemoc atd. Zároveň nás ovlivňují faktory společnosti, v níž pracujeme, jako je organizační struktura a naše umístění v této struktuře. Ovlivňuje nás výrazně také firemní kultura, její zásady, pravidla, chování vedení k jedinci, chování spolupracovníků k jedinci atd.

Kultura

Každý jedinec žije v dané kultuře a každá kultura jako taková, má své předsudky, společenská očekávání a jiné. Jedinci jsou ovlivňováni touto kulturou a často aniž by si toto uvědomovali, se chovají a jednají v závislosti na těchto předsudcích. Velmi často, aniž bychom problém znali, do hloubky jednáme podle toho, co je pro nás všeobecně dáno a uznáváno a podle toho také jednáme a usuzujeme na věci pravděpodobné či nepravděpodobné.

4.10 Pravidla interkulturního školení

Mnoho zde uvedených informací vychází z interkulturního školení, které probíhalo v Českém Krumlově v roce 2008. Tohoto školení se zúčastnili jak zástupci českého Schwan Cosmetics v Krumlově tak zástupci německého FO.

Školení bylo dvoudenní a probíhalo pod profesionálním vedením. Školení byly přítomny také překladatelky, jež pomáhaly s komunikační bariérou.

Další informace byly získány z praxe běžného dění ve firmě.

4.11 Stereotypy a předsudky

Stereotypy a předsudky byly, jsou a budou. Je to jedná ze zákonitostí a přirozeností lidstva a člověka jako takového. Každý si vytváří nebo přijímá určité předsudky, ať už se týkají nás, jiného národa nebo jiné rasy. Ovšem hlavní věcí je, zda tyto předsudky dokážeme analyzovat a vyložit si je správně anebo jim podlehneme, dáváme jim velký důraz a nemíníme z nich ustoupit.

Často jsou Češi přesvědčeni, že Němci jsou lidé arogantní. Otázkou je, zda toto není pouze předsudek nás Čechů? Nemůžeme si německou aroganci zaměnit za jejich profesionalitu a striktnost s jakou přistupují k práci? Není možné, že jejich chladné a strohé jednání není jejich výrazem povýšenosti nad námi, ale pouze prostředkem, jež Němcům pomáhá stručně, jasně a rychle získat informace, které jsou potřeba pro pracovní stránku? Předsudků je mnoho a často aniž bychom to věděli, jim podléháme.

4.12 Diskuse německých kolegů s českými

4.12.1 Očekávání a realita

Naše očekávání, ať už pozitivní či negativní, mohou být často nadhodnocená nebo podhodnocená. Proto se naše očekávání nemusí nutně setkat s realitou. Často realita je něco co nám tzv. „leží v žaludku“ a z toho poté odvozujeme další závěry.

Jak vyšlo najevo, Češi si myslí o Němcích:

- oni nás „buzerují“,
- nic jim není dobré,
- neustále nás nutí dělat vše podle předpisů.

Němci o Češích:

- Češi jsou lajdáci,
- jsou nespolehliví,
- jsou nedůvěryhodní,
- nikdy nechodí včas.

Vše se dá aplikovat na příkladě schůzky českého zástupce v Německu, kdy německá strana pozve svého kolegu z české strany na jednání o společném projektu. Němec si připraví veškeré podklady k jednání včetně těch, na které by mohlo dojít pouze okrajově, ale chce být perfektně připraven. Čech si většinou nedonese ani papír a tužku shání až u stolu pomocí „tiché pošty“. Poté u jednání sedí a vypadá, že spíše než jednání, jej zajímají holubi na střeše.

Němec bere svou práci velmi vážně a v čase vyhrazeném pro práci se snaží chovat co nejprofesionálněji a podle daných pravidel. Oproti tomu Čech v pracovní době netrvá pouze na pracovní náplni, ale rád si promluví s kolegou o tom, co se událo o víkendu, kdo vyhrál ve včerejším fotbalovém zápase a jak se mají děti. Už z tohoto velmi jednoduchého příkladu vyšly najevo rozlišnosti našich kultur.

4.12.2 Průzkum skupiny Němců o tom co si myslí o Češích

Němci si myslí o Češích:

- ochotní pomáhat,
- nepřesní,
- lajdáci,
- nesamostatní,
- mají tunelový pohled (neberou v potaz protější stranu),
- neřeší konflikty,
- přístupní,
- otevření,
- srdeční,
- berou si věci osobně,

- vstřícní,
- přátelští,
- jsou nad věcí,
- vyhýbají se konfliktům,
- neradi přiznávají odpovědnost,
- neefektivní,
- volí komplikovaný způsob práce.

4.12.3 Průzkum skupiny Němců o tom, jak si myslí, že by Češi popsali německý charakter

- až moc přesní,
- příliš lpi na dochvilnosti,
- povýšení,
- ochotní,
- netrpěliví,
- přátelští,
- úporní,
- pořádní,
- proaktivní,
- chtějí neustále udávat směr,
- netrpěliví,
- přísní,
- arogantní,
- byrokratičtí,
- nepružní,
- drží si odstup.

4.12.4 Průzkum skupiny Čechů o tom, co si myslí o Němcích

- hluční,
- přísní,
- striktní,

- nadřazení,
- sebevědomí,
- arogantní,
- pečliví,
- puntičkářští,
- pořádkumilovní,
- systematictí,
- dotahující věci do konce,
- neumí uznat svoji chybu,
- neflexibilní,
- neumí improvizovat,
- drží se stanoveného postupu.

4.12.5 Průzkum skupiny Čechů o tom, jak si myslí, že by Němci popsali český charakter

- lajdáci,
- nejistí,
- neukáznění,
- nespolehliví,
- pomalí,
- flegmatictí,
- neochotní,
- přátelští,
- stále něco slibující,
- zábavní,
- nesystematictí.

K vyhodnocení nasbíraných údajů je použita metoda srovnávání dvou kultur v několika zásadních bodech.

4.12.6. Podceňování struktur x přeceňování struktur

Česká kultura se vyznačuje podceňováním struktur. Českým kolegům jde hlavně o výsledek procesu. Cesta jak tohoto výsledku Čech dosáhne je vedlejší. Důležité je vítězství, dosažení cíle a to za cenu značné improvizace, dodatečných vstupů a rychlých řešení i ve špatných podmínkách. Pokud se před českým kolegou řekne, že zboží má být dodáno v pátek odpoledne na sklad, tak si tato osoba převede informaci, že zboží se může dodat až v pondělí ráno, protože o víkendu s ním nikdo pracovat nebude a proto nebude určitě žádný problém, když místo pátečního odpoledního termínu dodáme zboží v pondělí ráno. To nám dává výhodu využití ještě celého víkendu na dopracování a splnění podmínek. Český kolega bude mít na prvním místě výsledek a na druhém místě termín.

Německá kultura vyznává přeceňování struktur. U německých kolegů jde hlavně o cestu a proces samotný. Jde hlavně o hladký průběh bez narušení a výkyvů. Tento průběh je pro Němce daleko důležitější nežli výsledek samotný. Dodržování plánů, jež byly stanoveny, je pro německou kulturu velmi typické. Proto německý kolega investuje maximum času na přípravu, procesování jednotlivých dějů a plánování. S touto přípravou se snaží předcházet chybám, které by mohly nastat a zpomalit nebo zcela přerušit projekt. U německých kolegů můžeme pozorovat snahu vyhnout se nejistotě a riziku, mít nad věcí kontrolu a předcházet chybám. Na prvním místě bude německý kolega upřednostňovat termín před výsledkem.

Konflikt, jenž je vyvolán těmito přístupy, je jasný. Česká a německá kultura jde proti sobě. Češi improvizují, spěchají, uhánějí a shánějí, aby dosáhli výsledku. Němci zavedou postup a pak podle něj postupují, když se nepodaří výsledek v termínu, nevadí to tolik, jako kdyby nastala během procesu chyba.

Výhody jsou tedy jasné. Na české straně je výhoda toho, že se snažíme udělat cokoli, jakkoliv v minimálním čase. Na německé straně je výhoda striktního postupu bez chyb. V podstatě by kombinací těchto dvou výhod mohl vzniknout perfektní postup.

4.12.7 Orientace na vztahy x věcná orientace

Orientace na vztahy je výsadou českou. Češi jsou zvyklí, že si vybírají zaměstnání z velké části proto, jak se jim práce líbí, jaká je společnost a náplň práce, ale zároveň také z velké části proto, jací jsou ve společnosti spolupracovníci. Často lidé odcházejí z pracovního poměru, nebo žádají o přeložení právě kvůli problémům ve vztazích na pracovišti.

Pro českého kolegu je důležité, kdo vedle něj v kanceláři sedí, o čem si s ním povídá, jaký je atd. Češi potřebují k práci cítit přátelství a pracovat v kamarádské atmosféře. Češi mají velkou potřebu mluvit o svých soukromých záležitostech se svými spolupracovníky, sdělovat jim své zážitky a dojmy i během pracovní doby a tudíž v čase, který by měli věnovat výhradně práci.

Výhodou je, že pokud Čech se cítí na svém pracovišti dobře a vychází se svými kolegy, je to nejlepší pracovník. Nevýhodou je, že pokud se objeví nějaký problém a nevychází se svými kolegy, začne jeho pracovní výkon rapidně klesat, dochází k sociálním rozepřím a často tato situace vrcholí odchodem pracovníka z firmy.

Němci jsou lidé velmi věcní. Na této věcnosti si zakládají. Nechtějí slyšet dobré zprávy pozdě, ale raději špatné zprávy včas. Proto v jednání je lépe zavčas německé kolegy informovat o špatné situaci či problému, než se tomuto vyhýbat a doufat, že se to nějak vyřeší. Raději řešme malý problém ihned, nežli čekat, že se problém nějak sám vyřeší a poté budeme muset čelit krizi.

4.12.8 Difuze x oddělování oblasti života

Češi si nosí svoji práci domů a zároveň svůj osobní život do práce. Čech jen velmi špatně odděluje stránku osobní a pracovní. Často jednáme o věcech osobních s našimi kolegy v práci a doma potom řešíme problémy pracovní. Toto může vyústit v problém, kdy nás naši němečtí kolegové vidí jako velké neprofesionály díky tomu, že spojujeme náš osobní život s pracovním a podle toho také jednáme. Pokud je náš kolega náš kamarád, nebudu mu přece odporovat a hádat se s ním, ale radši jej bez výhrad přijmu a svolím k jeho názoru. Neoddělujeme naše vztahy osobní od pracovních a toto může ústit v to, že se

nechceme rozhádat s našim kamarádem a kolegou, a proto nevyjádříme svůj názor na pracovní záležitost, i když je pravdivý a odůvodněný. Češi se rádi vyhýbají konfliktům a místo toho, aby řešili věc ihned při vzniku, konflikt odkládají. Problém poté roste a nakonec vyplyne v obrovskou chybu a způsobí několikanásobně vyšší škody, než kdybychom o tom jednali a diskutovali hned na počátku. Němci mají často výtky k Čechům, že při jednání o projektu sedí a nevěnují tomuto dostatečnou pozornost, zkrátka nic neříkají. O pár týdnů později, kdy projekt vstoupí do prováděcí fáze, vidíme problém a začneme improvizovat a řešit tento problém, i když by bylo bezpochyby lepší sledovat předcházející jednání o projektu a tomuto problému předejít. Proto se říká, že Čech je reaktivní – tedy reaguje na vzniklý problém, kdežto Němec je proaktivní a snaží se problémům předcházet.

Češi někdy až příliš vsázejí na svoje světoznámé umění improvizace, měli bychom mít na paměti, že ne vždy nám tato improvizace v podobě rychlého řešení vyjde.

Němci striktně oddělují svůj osobní život od života pracovního. Jakmile udeří hodina, kdy Němec začíná pracovat, stává se z něj profesionál. Nemluví o svém osobním životě v pracovní době, ale naplno se věnuje práci. I nejlepší přátelé, kteří spolu spolupracují v pracovní době, řeší jenom a zásadně záležitosti pracovní. Němci se nevyhýbají konfliktům. Mohou spolu v práci soupeřit, neshodovat se, hádat se a přesto v čase oběda jsou to nejlepší kamarádi. Toto striktní oddělování pracovní a osobní stránky Němcům ve značné míře pomáhá k vyšší profesionalitě a efektivnosti.

4.12.9 Role x osobnost

Češi jsou ve své podstatě velké osobnosti a to jak v životě osobním tak v pracovním. Na pracovišti jsou viděni jako někdo, kdo je osobitý, má svoje charisma a něčím se projevuje. Němci jsou lidé, kteří se staví do rolí. Hrají role – v práci je to profesionál, který se nebojí okamžitě vyjádřit nesouhlas a vždy říkat svůj vlastní názor. Tyto role Němcům pomáhají k vyšší profesionalizaci.

4.12.10 Racionální x emocionální

Racionalita je definována jako rozumnost, rozumové, racionální chápání. Oproti tomu emocionalita, která je velmi charakteristická pro Čechy, znamená pocity, dojmy, prožitky, sociální atmosféru, sympatie či nesympatie a mnohdy jsou tyto kritéria pro Čecha při rozhodování závažnější než kritéria věcná a exaktní.

Pro Čechy je emocionalita velmi významná stránka zasahující do celého jejich života. Jelikož součástí života je také práce, dávají Češi velmi významnou hodnotu emocionalitě také v práci. Velmi často je možné se setkat s přístupem Čecha, že mu nějaký jeho kolega není příliš sympatický, a proto s ním nebude na projektu spolupracovat. Toto jednání zapříčiňuje nejen rozpory pracovní, ale také je příčinou vyšší fluktuace zaměstnanců. Češi se velmi často uchylují k tomu, že místo aby analyzovali problém a hledali jeho možné rychlé řešení, velmi zbrkle začnou kritizovat a projevovat svoje nesympatie.

Němci jsou v tomto případě více racionální. Místo hledání nesympatické osoby, na níž by svalili vinu, hledají racionální řešení a zabývají se objektivními prvky problému. Němci zkrátka dokážou vcelku velmi dobře rozlišit stránku pracovní a osobní. Do stránky pracovní vnášejí minimum emocionálních prvků a to jim pomáhá zůstat v mnohých případech objektivnější.

4.12.11 Formálnost x neformálnost

Formální vztahy jsou a organizační struktury jsou poměrně snadno předvídatelné, vypočitatelné a snadno ovlivnitelné, neformální vztahy oproti tomu jsou neprůhledné, neuchopitelné a pro německou kulturu obtížně pochopitelné a uchopitelné.

Neformální vztahy Čechů zpravidla ústí ve vytváření neformálních skupin, které mnohdy sehrávají velkou roli při řešení pracovních problémů a rozhodování. Dokonce i sám řídící pracovník může pomocí neformálních vztahů pomoci podpoře svých rozhodnutí. Závaznost takových rozhodnutí je potom spíše osobní a morální odpovědností vůči kolegům než vědomí odpovědnosti vůči rozhodnutí samotnému.

Český rozhodovací proces má pak spíše následující podobu:

- rozhodnutí je připraveno pomocí neformálních vztahů,
- je prezentováno na příslušné řídicí úrovni,
- oficiální projednání už není nijak konfliktní, neboť dané rozhodnutí již bylo pomocí neformálních vztahů projednáno a bylo s ním souhlaseno.

Toto jednání je pro německou stranu zcela nepřijatelné, a proto také často dochází na německé straně k obavám. Němci se například bojí toho, že existence neformálních vztahů napříč celou organizací, jež lze považovat za přátelství a kamarádství může zapříčinit přenos informací nejen v rámci jedné organizace, ale také v rámci více organizací a tím způsobit únik informací. Mezi další patří to, že projednávání a rozhodování problémů v neformální struktuře je velmi příjemné a snadné, protože v neoficiální atmosféře lze počítat s většími kompromisy a souhlasy přátel a kamarádů a tudíž může být také lehce zastíněn fakt objektivnosti a efektivnosti a potlačen rozumný závěr. Další obavou je to, že pracovní problémy a rozpory jsou řešeny na neformální úrovni a je možno lehce ztratit nadhled na problém zaměstnance. Nelze zanedbat ani obavu z toho, že dobré kamarádské vztahy s nadřízeným mohou často vést k určitým výhodám a následně rozporům v organizaci.

Češi ovšem ve svém způsobu jednání vidí naopak výhody. Lze sem zařadit například to, že neformální vztahy se svým nadřízenými a přerůstání formálních pracovních skupin v neformální je všeobecně považováno za pozitivní rys a de facto i úspěch manažera.

Mezi další plusy z české strany můžeme zahrnout názor, že pouze při dobrých neformálních vztazích lze dosáhnout mimořádného skupinového výsledku. Skupinová motivace je pro Čechy velmi silná a velmi účinná. Další výhodou podle Čechů je také neformální řešení problémů a rozporů, které se podle nich lépe řeší v neformální kamarádské atmosféře.

Dá se říci, že neformální vztahy, které Češi upřednostňují vůči spolupracovníkům a nadřízeným, opírající se o neformální vztahy nemají mnoho společného s profesionalitou. Tyto vztahy jsou založeny na emocích a pocitech a proto by měly v praxi selhat. Avšak nic není pouze bílé či černé. Takže smysluplným východiskem je najít rozumnou hranici vztahů se svými kolegy, podřízenými a nadřízenými a tuto hranici nepřekračovat.

Řešení překročení této hranice je mimořádně složitým úkolem. Mnohdy ovšem Češi nabudou vědomí, že pomocí neformálního řešení lze zařídit a vyřešit všechno. V tomto případě však takový vztah spěje k zániku, neboť nemůže být v pracovním prostředí splnitelný.

Riziko při spolupráci s německými kolegy je v jejich nepochopení této české neformálnosti a difúze mezi osobní a profesionální stránkou. Často mají problém, jak uchopit neformální informace. Pro ně jsou tyto informace po pracovní stránce naprosto nepotřebné, a tudíž nemohou pochopit potřebu Čecha tyto informace získávat a pracovat s nimi.

Lze říci, že pro Němce jsou Češi malou noční můrou. V jejich pohledu je práce racionální, kontrolovatelná a formální, avšak při pohledu na Čecha zjistí, že Čech pracuje neracionálně, nekontrolovaně, bez postupů a pravidel a na základě neformálních vztahů či struktur. Pro Němce je nepochopitelné, že Čech nevidí smysl v zavedení procesů a postupů, jež by mu mohly velmi usnadnit a zrychlit práci a také umožnit snadné nalezení místa, kde se stala chyba, že Čech nevidí účinnost formální struktury a její profesionality.

4.12.12 Komunikace - silný kontext x slabý kontext

Česká kultura je velmi typická důrazem na silný situační kontext. Češi velmi zdůrazňují nepřímou a implicitní komunikaci a předpokládají, že partner vyvodí závěry a celou věc pochopí z kontextu situace. Čech používá hodně neverbální komunikace jako je postoj, posunky, řeč těla, gesta, výraz obličeje, mlčení atd. V podstatě se dá říci, že pro Němce působíme jako někdo, kdo mluví velmi opatrně, nesrozumitelně, nekonkrétně a říkáme spoustu informací, které ani nejsou důležité. Naše řeč je plná narážek, ironie, náznaků, mnohoznačností atd. Češi velmi často připodobňují a vkládají či srovnávají situace s historicky podobnými. Proto je nutný předpoklad pro porozumění, že osoby účastníci se této komunikace pocházejí ze stejného prostředí, mají podobné či stejné osobní nebo historické zkušenosti. Pro Němce se podstata sdělení ztrácí.

Naopak německá komunikace spočívá v přímosti, konkrétnosti, věcnosti a stručnosti. Tuto komunikaci by Češi nazvali komunikací nesofistikovanou.

Lze říci, že český partner řekne asi 70 % toho, co chce říci a předpokládá, že německý partner si zbytek domyslí (protože přece logicky to vyplývá z kontextu). Ovšem německý kolega si nic nedomyslí, neboť neví, že český kolega mluví v hádankách a hlavolamech a zkrátka přijme jenom 70 % informací. Poté si myslí, že český kolega není dobrým partnerem, neboť mu nesděljuje všechny informace. Tento komunikační rozdíl potvrdila také historka z praxe, kdy český kolega navrhnul: „Měli bychom zaslat nějaké vzorky tomuto zákazníkovi, aby si je mohl zkontrolovat a případně nám řekl co je špatně, než odešleme celou zásilku.“. Český kolega tímto výrokem mínil, že má německý kolega zadat do systému vzorky (např. 10 ks) a ty zaslat zákazníkovi k odsouhlasení. Pro českého kolegu je tímto vše vyřízeno. Avšak německý kolega pochopí, že se český kolega o něco snaží a možná i něco navrhnul, ale neřekl žádný přímý pokyn. Tudíž až došlo na věc, žádné vzorky zaslány nebyly, neboť německý kolega si nedomyslel, že to nebyl jenom tak návrh ale, že v této větě byl zároveň zakódován také pokyn k provedení několika úkonů. Německý kolega zkrátka měl dostat přesnou informaci: 1. zadej do systému 10 ks vzorků, 2. pošli vzorky zákazníkovi, 3. čekej na odezvu od zákazníka, 4. expeduj zakázku. Toto se nestalo a tímto rozdílem ve stylu komunikace se stala chyba, která měla velké následky.

Způsob komunikace se také odráží při řešení konfliktů a problémů. Čech nevolí přímou cestu vyslovení problému, ale buď dělat gesta, utrápené obličej, rozčilené obličej, minimalizuje komunikaci, vyhýbáním se, hledání záminek atd. Nadřizený či kolega pak musí tyto signály rozpoznat a sbírat pracně informace o tom co se stalo, co bylo příčinou, jak problém nastal atd.

Způsob komunikace se projevuje také ve vyjednávání. Pro Čecha není obvyklé jít rovnou k jádru věci, říci si co je naším cílem a jak se tam chceme dostat a bavit se objektivně o daném problému. Čech víceméně razí tzv. opatrný styl, kdy si oťukává ostatní, postupně sděluje co je jeho cílem a jak toho chce dosáhnout a je velmi skoupý na informace. Čech velmi podrobně zkoumá kontext komunikace a vyhodnocuje reakce protistrany. Čech uplatňuje spíše defenzivní strategii, tedy brání se útokům, málokdy útočí na partnera, ale spíše čeká na partnerovu chybu. Čech se vyhýbá přímé konfrontaci, nejde do přímého útoku a raději volí ochrannou strategii. Tím velmi často dochází k tomu, že problém který by mohl být rychle vyřešen krátkou konfrontací stran, je zamlčen a situace se vyvíjí špatným směrem, až dojde k naprostému vrcholu, kdy se již konfrontace nedá odkládat.

Tento vrchol je právě krizí, která přináší více špatného než dobrého. Češi by měli být více asertivní a jít do konfliktů, protože velmi často malým konfliktem na začátku si mohou ušetřit velkou krizi.

Češi velmi zvažují svoji pozici v nastalé situaci, považují-li tuto pozici za předem prohranou, do žádného boje či argumentace se nepouštějí a utíkají z bojiště, tedy rezignují. Tento český postoj by se dal nazvat zbabělostí.

Němec se v této situaci, i když se jeví prohraná, přesto dá do tvrdé diskuze a bude hájit svoje názory a činy. Tento německý postoj často Češi nazývají neobezřetností až hloupostí. Dalším bodem je zpětná vazba v komunikaci, na niž Češi zapomínají a přitom pro Němce je prakticky nejdůležitější součástí řešení sporných situací, problémů a střetů. V české kultuře není nijak neobvyklé, že o již vyřešeném problému se již nemluví, není potřeba ho rozebírat a dávat zpětnou vazbu, problém již byl vyřešen a tečka, nač ztrácet čas zbytečným mluvením o něm? Toto je právě pro německou stranu naprosto nepřijatelnou záležitostí, vždy každý bod rekapitulují, hodnotí a snaží se najít zpětnou vazbu. Ta je poté velmi důležitá pro řešení podobného problému v budoucnosti.

Z hodnocení obou kultur vychází, že Češi neradi argumentují a řeší konflikty, často před nimi utíkají, namluví spoustu, ale v podstatě neřeknou důležité informace, oproti tomu Němci jdou až příliš často do konfliktů, jsou nechápaví, nevnímaví a neudržují sociální konverzaci. Rada pro německé kolegy by zněla: „Ptejte se, ptejte se, ptejte se.“ a chtějte konkrétní odpovědi.

4.12.13 Kolísavá sebejistota x Silná sebejistota

Kolísavá sebejistota je znakem českého národa. Většina české populace si o sobě myslí, že je chytrá, znalá, zručná a pohotová, ale nedokáže to využít a dát najevo. Čech nedokáže ubránit svoje názory, nedokáže se prosadit a chybí mu přiměřená sebejistota. Většina Čechů, i když má naprosto stejné kvality jako Němci, nedokáže tyto kvality tak prodat. V diskusi český partner podlehne a málokdy si stojí za svými názory a hájí si svoje postavení. Češi se zkrátka neumí prodat. Velmi často se podceňují, dávají si velmi pozor, aby se nepřecenili, a spíše potichu čekají, až někdo přijde na to, že oni jsou vlastně báječní.

Oproti tomu Němci dokážou velmi dobře prezentovat svoje názory, stát si za svými postoji a hájit si svoje území. Dokážou v sekundě říci, co dělají dobře a sami sebe si váží. Navenek působí na české kolegy jako velmi sebevědomí, neústupní, neoblomní a nezdolatelní partneři. Proto rada Německé straně zní, držte se trošku zpátky, nevyděste svoje české kolegy přílišným sebevědomím a nedělejte ze sebe lepšího. Oceňte českou skromnost a snahu improvizace a rychlého řešení, neberte vážně české omlouvání se za vlastní nedokonalosti a toto berte spíše jen jako slovní obraty, ne jako.

4.12.14 Polychromie času x Monochromie času

Čas, jeho dostatek nebo naopak nedostatek, jeho organizace a využívání je jedním z hlavních rozdílů kultur. Česká kultura je označována za kulturu vyznávající polychromii času. Český člověk dělá několik věcí najednou, plynule navazuje z řešení problému na jednání, mezitím vypije kávu, nadiktuje instrukce sekretářce a při tom si ještě píše poznámky pro nadcházející meeting. Tento fakt polychromie času vychází z románských kultur. Podle Němců jsme my Češi nepřesní, nedodržujeme termíny, často zapomínáme na věci, protože již dávno řešíme jiné a to dokonce i za přítomnosti německé návštěvy.

Německá kultura je nazývána monochromní kulturou. Němci si velmi zakládají na časové ose, přesném dodržování termínů, začátků jednání a striktnímu jednání pouze o jedné záležitosti v daný okamžik. I kdyby se jednalo o katastrofu, je pro Němce vždy důležitější dokončit danou schůzku či meeting a teprve poté se věnovat dalším věcem. Odcházení ze schůzky s omluvou, že nastal důležitější problém, je pro ně nepřípustné. Bohužel toto je naprostý opak kultury české.

4.13 Konkrétní problémy z obchodní praxe při vzájemném jednání česko-německo v rámci holdingu Schwan, probrání problémů, hraní scének, konfrontace v reálných týmech

4.13.1 Němečtí kolegové říkají o českých

Češi jezdí na jednání zásadně nepřipravení. V Německu je každý měsíc konán meeting vedoucích oddělení, kterého se účastní také vedoucí obchodního oddělení za českou stranu.

Ten přijede na meeting, bez jakéhokoli zájmu se posadí, nepřipraví si naprosto žádné podklady, ani si nevytáhne papír a na stůl si položí pouze mobilní telefon, s nímž později během jednání velmi aktivně píše zprávy. I když jsou již předem známa témata meetingu, během jednání o problémech se nijak neúčastní diskuse a nijak se nepodílí na řešení. Nezapíše si následně ani výsledek celé diskuse. Když později nastane v praxi situace týkající se daného problému, je zjištěno, že jednotliví členové týmu v Česku, kteří komunikují s týmem v Německu, nemají zdání o těchto výsledcích jednání a nadále jednají špatně. Tudíž nedochází od nadřízeného k přenosu informací na jeho podřízené. Tým se následně nechová podle nově schválených plánů a pravidel. Dochází ke konfrontacím a chybným řešením.

Češi nediskutují. Češi odmítají jakýmkoli způsobem se podílet na jednání a řešení. Když se to nechá na české straně, výsledku nakonec dosaženo bude, ale v podstatě nikdo není schopen říci, jak ho bylo dosaženo, není sestaven žádný plán, neexistuje žádný proces.

Češi se vyhýbají konfrontaci. Češi Němce raději zásobují spoustou nedůležitých informací a zamlčují vážné negativní informace, místo aby na rovinu již předem řekli, že něco není v pořádku, a že daná záležitost nebude moci probíhat podle plánu. Špatná informace včas je lepší než informace dobrá pozdě. Češi ovšem raději cokoliv zapírají a pak na konci, když už není zbylí, jdou s pravdou ven.

Češi zásadně nekomunikují napřímo. Raději píšou dlouhé e-maily než aby zvedli sluchátko a zavolali a vše bylo vyřízeno rychle a jasně.

Češi se neustále podceňují. Říkají, že neumí cizí jazyk dost dobře na to, aby volali po telefonu, že právě proto raději píšou e-maily. Toto jednání způsobuje horší a pomalejší komunikaci, není potom možné jim předávat více zodpovědnosti a práce. Když nejsou schopni komunikovat napřímo s německou kanceláří jak chtějí bez problémů komunikovat se zákazníkem?

Češi sice používají open-space kancelář, ale přesto nejsou dost informováni od jiných oddělení. Často jim schází pravidelné informace ohledně finančních věcí.

4.13.2 Čeští kolegové říkají o německých

Chovají se povýšeně. Neustále nás peskují, že dost nevoláme, že nevíme informace atd. Žádné informace se k nám ale nedostávají.

Neustále nás nutí jednat podle pravidel a zpracovávat nové a nové procesy a při tom, když je potřeba něco opravdu nestandardního udělat (urychlit zakázku, vyrobit či změnit zakázku) okamžitě nám to předávají a říkají, ať to nějak vymyslíme.

4.14 Vyhodnocení problémů v reálných týmech, kroky ke zlepšení

V reálných týmech by bylo dobré zlepšit:

- více komunikovat napřímo pomocí telefonů, čeští pracovníci by si měli dodat sebevědomí a překonat ostych z jazykové bariéry
- nebrat si věci osobně
- navázat více kontaktu mezi odděleními a zlepšit komunikaci a pravidelné kontroly s ostatními odděleními
- podávat více informací z pozadí
- vzájemné poznání osobních a kulturních rozdílů
- sebrat odvalu a raději říci špatnou informaci hned, než ji nechat až na úplný konec

4.15 Když je něco špatně

Němci:

1. panika (panika, že plán nevyšel)
2. zpět do struktur – porada, přeplánování,
3. nový přeplánovaný plán (cesta k cíli je stejně důležitá jako výsledek sám)

Češi:

1. nějak se to udělá (Češi zásadně počítají s problémy, nedávají důraz na plán ale na výsledek, Čech není zaskočen, když plán nefunguje)

2. improvizace – jednání ihned, řešení problému napříč celou organizací a pravomocemi, pravidly, předpisy atd.

4.16 Návrhy na zlepšení v rámci spolupráce Schwan

1. Vyjděme si vzájemně vstříc. Začněme tam, kde se kultury alespoň trochu podobají. Nemůžeme ovšem uvažovat extrémní případy obou kultur. Dobře si uvědomme co vlastně znamená vyjít vstříc pro Čecha a co pro Němce.

Pro Čecha je to: být milý, vstřícný, nápomocný,...

Pro Němce je to: rozpracovat podrobně plány,....

Jakmile si uvědomím, co po mě druhá strana opravdu chce, mohu se snažit vyjít vstříc tím správným způsobem → musím opravdu dobře poznat naše rozdíly, pochopit je a ctít rozdíly kultur

2. Ubrat plyn tam kde jsem extrémním Čechem, Němcem (např. být milý, ale ne se vyptávat v pracovní době německého kolegy na jeho rodinu a copak asi dělal o víkendu).

3. Zůstaňme sami sebou. Rozdíly mezi námi vždy byly, jsou a budou. Vychází to z historie národů jednotlivých i z historie společné. V určitých bodech je dobré si uvědomit kde je rozdíl a snažit se jej řešit jiným způsobem. Jinak jednat s Čechem a jinak s Němcem. Neměňme se vůči všem.

4. Berme svou práci vážně! Chovejme se jako profesionálové, neptejme se v pracovní době či dokonce na meetingu s německým kolegou na zdraví jeho, či jeho celé rodiny a jak se mají děti. Jednejme o konkrétním problému, jděme k věci, diskutujme, přeme se, braňme vlastní názor. Nenechávejme věci zajít do extrémů a do velkých nedorozumění. Vždy dokončeme meeting či schůzku a teprve potom se věnujme dalším záležitostem. Nepřerušujme jednání za žádných okolností.

5. Improvizujme ale v mezích. Němci nás v tomto směru obdivují za naši schopnost improvizace a pohotového jednání, řešení problému. Přesto to s improvizací nepřehánějme.

S přílišnou improvizací přichází také pocit, že se chováme nepředvídatelně, bez postupů a pravidel.

6. Nepředpokládejme automaticky, že tak, jak se chová německý kolega v práci, se chová i doma. Uvědomme si, že Němci striktně oddělují osobní a pracovní život. Že doma možná jsou úplně stejně skvělí kamarádi, přátelé, manželé atd.

7. Komunikujme napřímo a konkrétně. Uvědomme si, že Němci nekomunikují v kontextu jako Češi. Nemysleme si proto, že uspořádání komunikace bodů, ve kterých postihneme vše od úvodu až k závěru a poslední teče je přílišná detailnost a zbytečná práce navíc. Berme v potaz, že německý kolega si nedomýšlí 30 % obsahu stejně, jako to dělá český kolega. A naopak Češi by si neměli k německé komunikaci přimýšlet svých 30 %, jako to dělají v případě komunikace s Čechem. Pak by se mohlo lehce stát, že se budeme zabývat něčím, co nebylo vyřčeno, ale podle nás to vyplynulo z kontextu, ale ono jen prostě a jednoduše nebylo řečeno. Použijme méně diplomacie a řekněme na rovinu, co chceme říci a nezabývejme se něčím, co řečeno nebylo.

8. Berme konflikty pozitivně a jděme do nich aktivně. Diskutujme, mluvm a věcně argumentujme. Připravme si tabulky, grafy, přehledy čísel. Ty zabírají více nežli dlouhé vyprávění. Více se snažme prosazovat náš názor. Již před jednáním si jasně řekněme, co chceme prodiskutovat a k čemu chceme dojít. Udělejme si plán, a pokud se neshodneme, již na něm komunikujme a změňme jej. Berme v potaz, že Němci nemají rádi změny a snažme se jim vyhnout důkladným prodiskutováním plánu. Vždy si z jednání pořizujme zápis a veškeré informace předávejme dál.

9. Držme se formálních struktur. Chovejme se k nadřízenému jako k vedoucímu a ne jako ke kamarádovi. V pracovní době s ním řešme pouze a výhradně pracovní záležitosti. Také k ostatním spolupracovníkům se chovejme v zaměstnání jako k sobě rovným. Osobní záležitosti si nechme na obědovou přestávku a nebo na čas po práci.

10. Nepodceňujme se. Neomlouvejme se za to, že trochu špatně vyslovujeme. Chovejme se asertivně a dejme najevo naši profesionální stránku. Náš nedokonalý přízvuk bude zapomenut jakmile ukážeme naši profesionální pracovní stránku a předvedeme naše

znalosti. Snažme se vyzdvihnout naše schopnosti a potlačit naši skromnost a potřebu se podceňovat.

11. Neustále se učme! Je velmi dobré pro zaměstnance pořádat školení typu: „mezinárodní interkulturní vztahy se zaměřením na rozdílnosti a kulturní odlišnosti mezi českým a německým národem“. Tato školení by se měla v průběhu času opakovat. Člověk nikdy nepoužije vše co na školení zjistil, a proto opakování takového školení po třech či čtyřech letech podtrhne a zdůrazní věci jež je ještě dobré dopilovat.

Dalšími školením vhodnými při zlepšení spolupráce s německými kolegy jsou školení asertivity a efektivní komunikace. Češi mají velmi často potřebu ustupovat a vyhýbat se konfliktům. To může být způsobeno právě tím, že nejsou dostatečně naučeni efektivní a asertivní komunikaci.

12. Učme se cizí jazyky. Odbourat základní problém – porozumění, je velmi efektivní. Učme se německy, anglicky atd.

13. Mluvme napřímo! Místo psaní dlouhého e-mailu zvedněme telefon a vše vyřešme rychle a efektivně. Překonejme pocit, že v telefonu německému kolegovi nebudeme rozumět a volejme.

5 Závěr

Proti národům geograficky od sebe vzdáleným nás s Němci spojuje sousedství a staleté - tu dobré, tu horší - soužití. Otázka ale zní: známe se opravdu tak dobře, že už nás ve vzájemném styku nic nepřekvapí?

Existují totiž mnohé odlišnosti v přístupu a organizaci práce, ve způsobech komunikace či v odlišném pořadí životních hodnot. Je dobré o nich vědět a správně je interpretovat. Manažer mezinárodního týmu je může využít ku prospěchu obou stran.

Přesto ale platí, že z globálního hlediska jsou si oba národy blíže, než si samy uvědomují. Vzdálenější kultury mezi Čechy a Němci vidí rozdíly jen nepatrné, nebo vůbec žádné.

Mezi nejvýznamnější charakteristiky Němců patří jejich snaha vyhnout se nejistotě a riziku. Je to jev, který stojí prakticky za všemi ostatními rysy německé mentality a prosazuje se zejména v pracovních a manažerských situacích. Logickou cestou k vyloučení nejistoty a rizik je pečlivé plánování a organizování.

Němci nemají v lásce spontánní jednání, momentální nápady, situační improvizaci a překvapení. Přestože dokážou, byť výjimečně, takové jednání ocenit, spojují ho s neprofesionalitou, nedostatečnou kvalifikací a nepřipraveností. Proti tomu plán, pokud možno dlouhodobý a podrobný, je podle nich nejprofesionálnějším nástrojem proaktivního jednání a zárukou úspěchu. V praxi to znamená dlouhé porady a meetingy, během nichž se podrobně diskutuje o všech možných eventualitách a aspektech projektu tak, aby se odstranila či radikálně omezila všechna možná rizika.

To vše je rámováno oddělením přípravné a realizační fáze projektu v rámci striktně stanoveného časového harmonogramu. Změny, věcné a časové odchylky jsou vnímány negativně, a když už se změny projeví jako nutné, pak pro ně musí existovat zásadní důvod. Spíše pocitové, exaktně nezdůvodněné, prostě spontánní návrhy nejsou vítané. Mohou dokonce navrhovatele diskvalifikovat.

Je nezbytné upozorňovat na možná rizika, problémy, nedodržení závazků a podobně. Jsou-li němečtí partneři vystaveni změnám neočekávaně, je to vždy špatně. Vždy platí zásada,

že na problémy, zpoždění a podobně je nezbytné upozorňovat předem. Dobrá vůle, kdy jste nechtěli obtěžovat drobnostmi, nebo chtěli záležitost sami vyřešit, ale nestihli jste to přesně tak, jak bylo dohodnuto, je spojena vždy s problémy a více či méně závažnými konflikty. Dalším významným faktorem ve světě práce je pro Němce věcnost. Váhu mají jen přesné a jednoznačně doložené argumenty. Jejich zřetelné oddělení. Od pocitů, dojmů a subjektivních názorů ve spojení s dobře připravenou prezentací jsou východiskem pro následnou dobrou spolupráci a vzájemný respekt.

Pádnost argumentů a jejich věcná prezentace mohou vyvolat i tvrdý konflikt. V takovém případě není vhodné ustupovat, ale naopak odlišný názor zdůvodnit dalšími věcnými argumenty. V každém případě je třeba zabránit tomu, aby se konflikt svezl do osobní roviny, invektiv a podobně. A poté tvrdě vyjednávat.

Jen věcnost, důraznost a důslednost přesvědčí německé partnery o tom, že druhá strana je dobře připravená, kvalifikovaná a profesionální. I když nakonec třeba z konfliktu nevyjdete jako vítěz, vaše důsledné a věcné postoje vám zajistí, že budete i v budoucnosti respektovaným partnerem.

Věcnost je také projevem jiného výrazného rysu německé mentality. Tím je důsledné oddělování různých oblastí života. Práce a soukromí jsou dva světy, které spolu příliš nesouvisejí. I profesní jednání začínají obvykle konvenční otázkou: "Jak se vám daří?" Více než stručná odpověď se ale neočekává. Čím rychleji a příměji se jde k věci, tím lépe. Diskuse o soukromých záležitostech se nechává na dobu po práci, respektive na zcela jasně neformální setkání.

Rovněž jednotlivé pracovní úkoly a povinnosti, které nemají věcné souvislosti, jsou vnímány a řešeny výrazně odděleně. Může se tak stát, že dojde k překvapivě rychlé proměně situace. Zcela pozitivní vyústění jednoho případu náhle vystřídá konflikt v případě druhém. A po tom může přijít zcela upřímně míněné pozvání na pracovní oběd. Němci rovněž striktně oddělují své jednání, které vyplývá ze zastávané pracovní pozice a jí odpovídající role, od svých osobních názorů postojů a přání.

Čas je pro Němce významnou hodnotou a podle toho s ním také nakládají. To se promítá i do jejich zvyku všechno přesně naplánovat.

Dodržování časového rozvrhu je považováno za znak profesionality a je základem důvěry. Když už časový plán nemůžeme dodržet, je třeba vždy předem na tuto skutečnost upozornit. Pouhá následná omluva je chápána spíše jako výmluva.

Německý komunikační styl se vyznačuje jen slabým kontextem. Tedy vše musí být řečeno jasně a nedvojznačně. Němec chce, aby to, co je myšleno, bylo také řečeno, a co je vysloveno, aby bylo také tak myšleno.

Český komunikační styl se naopak vyznačuje silným kontextem. Znamená to, že ze sta procent sdělení stačí říci přibližně dvě třetiny. Má se za to, že zbytek si partner domyslí na základě celkové situace, okolností, dosavadních zkušeností a mimoverbální komunikace. Němec ale způsob komunikace, kdy se mnohé pouze naznačí, vnímá, jako "mlžení".

6 Summary

Compare to other nations around us, Czechs and Germans have not only common borders and common history. We have many things that can be seen from the outside like the same. So sometimes for foreigners we can seem like totally same nations with same culture and habits. Question is, if the Czechs and Germans really know the differences between us. If we can see them and know what they mean, then we can say if they are important or not for our cooperation and common life.

In this work I was trying to identify differences and try to say what impact they have on usual business conversation and business cooperation.

First of all we should try to understand each other. We should try to find things which are similar for both nations and use them to improve our cooperation. Of course we should be aware that there are things which are significant for Czechs and for Germans. We should not consider extreme cases. If we are able to understand what is important for the other side, we can be helpful in the right way and our communication and cooperation can be better and smoother.

We should also try to not be exact Czech and try to suppress our Czech side if we want to have good relations with Germans. The same is valid for Germans. They should take some steps back and try to do something to boost up our relationship.

We should not expect that our German colleague is behaving same way in job like at home. We should be aware that Germans strictly divided personal and work life. They are strict and professional at work but also friendly and nice in personal life. They are same people like we are.

We should communicate directly and be specific. We have to understand that Germans are not communicating in context like we are. So would be better for us to order all points of our communication into list and follow them. We should not be afraid to discuss the points and say what we really think. We should take conflicts as positive thing. That means to

discuss and fight, but consequently it will be appreciated by German side and we will not let the problems and conflicts to get bigger and bigger.

There are many and many other things we are different in. But the only important thing is we are able to accept the differences and we are able to work with them.

7 Seznam literatury

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Počet stran: 175, ISBN: 80-86851-10-9.

BOČÁNKOVÁ, M. a kol. *Intercultural communication, Typical feathures of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica, 2006. Počet stran: 142, ISBN: 80-245-1081-2.

BOUZEK, J. *Jak se domluvit s jinými?* Praha: Triton, 2008. Počet stran: 176. ISBN: 978-80-7387-043-0.

CORNELISSEN, J. *Corporate communications*. Sage Publications, 2004. Počet stran: 206. ISBN: 0-7619-4436-2 9.

Fakta o Německu. [online] [cit. 2009-04-21] Dostupné na World Wide Web:

<<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/hospodaoestvi.html>>

FIEDLER, J. *Komunikace v řízení*. Praha, PEF ČZU, 2000. Počet stran: 164, ISBN: 80-213-1295-5.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. Počet stran: 335, ISBN: 80-86131-70-5.

KLAPAČ, J. *Psychologie v praxi*. Praha: Transal books, 1992. Počet stran: 88, ISBN: 80-900954-1-0.

KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. Počet stran: 188. ISBN: 80-213-0735-8.

NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. Praha: VŠE, 1994. Počet stran: 113. ISBN: 80-7079-376-7.

NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. Praha: Management Press 2007. Počet stran: 161. ISBN: 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. Počet stran: 313. ISBN: 80-7261-121-6.

Schwan Cosmetics (online). Dostupné na World Wide Web:

<<http://www.schwancosmetics.com>>