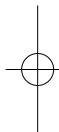
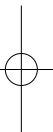


IVAN NOVÝ & SYLVIA SCHROLL-MACHL

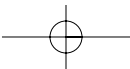
INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE v řízení a podnikání: česko-německá

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2007



© Ivan Nový, Sylvia Schroll-Machl, 2007
Cover design © Petr Foltera, 2007
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-158-4



Obsah

<i>Úvod</i>	7
1 Interkulturní komunikace	9
1.1 Celkové vnímání cizince	10
1.2 Sociální komunikace	15
1.3 Kulturní dimenze a standardy	23
1.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů	32
2 České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání	47
2.1 Metodický postup	47
2.2 České kulturní standardy z německého pohledu: „Jak nás vidí Němci“	50
2.3 Německé kulturní standardy z českého pohledu: „Jak vidíme Němce my“	92
2.4 Kultura versus krátkodobé proměny. „Opravdu to platí? A co mladá generace, ta se přece mění...“	121
2.5 Případové studie	127
2.6 Krátká rekapitulace	132
3 Realita vzájemné spolupráce	137
3.1. Projektový management v česko-německých týmech	137
3.2. Personální řízení	144
4 Češi, Němci – a co Rakušané?	151

Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá

<i>Závěr</i>	<i>154</i>
<i>Literatura</i>	<i>155</i>
<i>Rejstřík</i>	<i>158</i>

Úvod

Komunikace je nejen jedním ze základních témat managementu, ale obvykle i zdrojem mnoha konkrétních potíží a příčinou řady konfliktů v každé organizaci. Vzájemné nepochopení a nedorozumění, odlišné vidění a interpretace mnoha událostí, rozdílné způsoby řešení pracovních a osobních problémů jsou jen malým výčtem praktických problémů, s nimiž se setkáváme a které výrazně omezují výsledky společné práce. Nového rozměru nabývá komunikace při setkávání a střetávání se lidí z různých zemí a kultur. A právě této problematice je věnována publikace *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Přestože publikace pojednává rovněž o obecných problémech interkulturní komunikace a o teoretických a metodických přístupech k jejich pochopení, její těžiště spočívá především v identifikaci a popisu vzájemných odlišností české a německé kultury.

Problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti německého/českého jazyka a schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii. Úspěch závisí i na vzájemné znalosti kultury a zejména kulturních odlišností partnerů, protože ty mohou sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce. Pokud navštívíme vzdálené, exotické a kulturně velmi odlišné země, očekáváme zpravidla nejen značné komplikace s jejich pochopením, ale i o to větší problémy při vzájemné spolupráci. Pokud však odjíždíme pracovně ke svým německým či rakouským sousedům, neočekáváme problémy zpravidla žádné. Vždyť žijeme staletí vedle sebe či dokonce spolu, známe se navzájem velmi dobře a vzájemné kulturní odlišnosti vnímáme jako minimální nebo vůbec žádné. Pak ovšem vzájemně zažijeme několik drobných nedorozumění či zklamání, které jednotlivě nemusí mnoho znamenat, avšak ve svém součtu mohou vyvolat negativní pocity či dokonce ztrátu chuti ke vzájemné spolupráci vůbec. A to jak na straně české, tak i německé.

Podmínkou uvědomění si kulturních rozdílů je však rovněž dokonalá znalost sebe sama, tedy kultury vlastní. Což není ani samozřejmé, ani jednoduché. Právě metoda vzájemného porovnání umožní poněkud změnit perspektivu,

Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá

podívat se na sebe sama očima našich německých a rakouských partnerů. Nemusí to nutně znamenat zásadní změnu našeho jednání, ale přinejmenším to umožní pochopit relativitu toho, co považujeme za logické, správné a normální... Tato publikace nabízí kromě užitečných zásad komunikace mezi kolegy v česko-německých týmech, mezi manažery a řadovými pracovníky v česko-německých firmách a českými a německými obchodními partnery i „cestu do hlubin české a německé duše“. Obsahuje české kulturní standardy ve srovnání se standardy německými a ve stručnosti i se standardy rakouskými. Jejich vysvětlení a pochopení zmírňuje často jen obtížně překonatelné předsudky a stereotypy, vede k přímější a jednoznačnější komunikaci a ve svém důsledku i k úspěšnější a příjemnější spolupráci. Lze to dokumentovat nejen na mnoha příkladech a případových studiích, které kniha přináší, ale i na zkušenostech a ukázkách z interkulturních tréninků v česko-německých firmách.

Kniha proto může být zajímavá a podnětná nejen pro širokou čtenářskou veřejnost, ale především prakticky využitelná pracovníky mezinárodních firem nebo pracovníky přicházejícími do kontaktu se zahraničními partnery či klienty. A to bez ohledu na jejich postavení v organizaci či dosavadní zkušenosti.

*Ivan Nový
Sylvia Schroll-Machl
únor 2007*