

IVAN NOVÝ & SYLVIA SCHROLL-MACHL

# INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

v řízení a podnikání  
česko-německá

MANAGEMENT PRESS  
**mp**

MANAGEMENT PRESS

Interkulturní  
komunikace  
**ČEŠI A NĚMCI**



Ivan Nový – Sylvia Schroll-Machl

# Interkulturní komunikace ČEŠI A NĚMCI

2. vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

© Ivan Nový, Sylvia Schroll-Machl, 2007, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-298-7

# OBSAH

	Předmluva k druhému vydání	7
<b>1</b>	<b>Interkulturní komunikace</b>	<b>9</b>
1.1	Celkové vnímání cizince (sociální percepce)	10
1.2	Sociální komunikace	16
1.3	Kulturní dimenze a standardy, metodologický přístup k identifikaci kulturních odlišností	24
1.3.1	Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho	25
1.3.2	Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse	27
1.3.3	Kulturní standardy podle Alexandra Thomase	31
1.3.4	Limity konceptu kulturních standardů	33
1.4	Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů	35
1.4.1	Interkulturní kompetence a její rozvoj	37
1.4.2	Cesty ke společnému úspěchu	41
<b>2</b>	<b>České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání</b>	<b>51</b>
2.1	Metodický postup	51
2.2	České kulturní standardy z německého pohledu: „Jak nás vidí Němci“	54
2.2.1	Vztah ke strukturám. Podceňování struktur, improvizace a flexibilita	54
2.2.2	Orientace na sociální vztahy	63
2.2.3	Difúze	76
2.2.4	Silný komunikační kontext	86

2.2.5	Kolísavé sebevědomí a sebejistota	92
2.2.6	Polychronie času	96
<b>2.3</b>	<b>Německé kulturní standardy z českého pohledu: „Jak vidíme Němce my“</b>	<b>99</b>
2.3.1	Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku	99
2.3.2	Věcná orientace	107
2.3.3	Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života	112
2.3.4	Slabý komunikační kontext, přímá komunikace	120
2.3.5	Trvalá sebejistota	124
2.3.6	Monochronie času	127
<b>2.4</b>	<b>Případové studie</b>	<b>133</b>
<b>2.5</b>	<b>Krátká rekapitulace</b>	<b>138</b>
<b>3</b>	<b>Realita vzájemné spolupráce</b>	<b>143</b>
<b>4</b>	<b>Češi, Němci – a co Rakušané?</b>	<b>157</b>
	Závěr	161
	Literatura	163
	Rejstřík	165

# Předmluva k druhému vydání

**N**ové, druhé vydání publikace týkající se stále aktuálnějšího tématu česko-německé interkulturní komunikace s názvem *Interkulturní komunikace: Češi a Němci* vychází s odstupem několika let. Přestože proces globalizace je nezpochybnitelným rysem managementu tohoto století, národní mentalita a kulturní specifika se projevují v každodenním kontaktu v nezmenšené míře. Tolerance k nim se zvětšuje, ale nepochopení jejich vnitřní logiky zůstává.

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: Češi a Němci*. 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 žád-



né. 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, 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... Druhé vydání této 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.

Knihy 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.

*Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.  
Dr. Sylvia Schroll-Machl  
únor 2015*

# Interkulturní komunikace

Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Jeho chování vůči nim je ovlivňováno jak faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti a dosavadních zkušeností, tak i bezprostředními vlivy, tj. momentálně probíhající interakcí a komunikací, a dalšími s těmito vlivy souvisejícími interpersonálními procesy. Značná část osobního i pracovního života člověka je tedy kromě činnosti naplněna sociálním stykem. V jeho rámci má největší význam sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a současně i důležitou součástí je sociální percepce (vzájemné vnímání lidí), nejdůležitějším nástrojem či prostředkem pak sociální komunikace – tedy proces, kdy si lidé sdělují nejrůznější informace a prožitky.

Individuální odlišnosti mezi lidmi dále prohlubují takové skutečnosti, jejichž zdrojem a příčinou bývají rozdílné sociální pozice (například pracovní pozice v zaměstnání). Svůj podíl na těchto individuálních odlišnostech má i určitá specifická sociálních situací, v jejichž rámci spolu lidé v pracovním procesu přicházejí do styku. Neméně významnou determinantou je však i kultura, která prostřednictvím procesu socializace významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku v tom nejširším slova smyslu.

Z toho vyplývá, že interakce a komunikace mezi lidmi jsou vždy do značné míry ovlivněny výše uvedenými faktory a procesy, jejich živelným či organizovaným výskytem, resp. průběhem. Primárním a současně i prakticky nezbytným základem interakce a komunikace mezi lidmi je sociální percepce. Proces hledání „společné řeči“ však bývá v každých nových podmínkách, v kontextu odlišných sociálních pozic jednotlivých lidí, v kontextu značných interindividuálních rozdílů mezi nimi i různého kulturního zázemí či původu vždy velmi komplikovaný.

Je proto jen málo pravděpodobné, že spolu lidé budou jednat, ať již na bázi sdělování věcných informací, či v rámci společného sdílení sympatiemi podložených prožitků, účelně, účinně a zcela bez problémů. Musí mnohdy volit a ve svém jednání uplatňovat určitou strategii a taktiku. Místo prosté interakce se tak často objevuje interakce specificky účelově zaměřená a zabarvená, tzv. vyjednávání.

Uvědomit si působení faktorů, které „zabarvují“ sociální chování jednotlivých pracovníků i sebe sama, pochopit zákonitosti průběhu interpersonálních procesů, zvládat multikulturní sociální prostředí a v neposlední řadě si osvojit i určité „know how“ v této oblasti, představuje proto pro každého člověka metu, o jejíž dosažení se mu rozhodně vyplatí usilovat. Je jí sociální kompetence, jejíž významnou složkou je interkulturní kompetence.

## 1.1 Celkové vnímání cizince (sociální percepce)

V obecně psychologickém pojetí je vnímání procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace (Nový, Schroll-Machl a kol. 2007). V tomto procesu se uplatňují dvě hlavní komponenty (Bedrnová, Nový, 2012):

- výběr přijímaných podnětů z okolí a
- jejich organizace.

Určitý výběr, selekce podnětů, je základem odfiltrování méně důležitých informací tak, aby bylo možné se zaměřit na informace podstatné. Přitom se často stává, že lidé nemají pro takový výběr odpovídající kritéria, nebo jsou při něm ovlivňováni určitými subjektivními (kulturními, profesními, zájmovými apod.) preferencemi.

K vyjádření skutečnosti, že vnímání je zásadně ovlivněno sociálními faktory, velmi silně se v něm projevuje sociální zkušenost a je zaměřeno především na sociální jevy, se používá pojmu *sociální percepce*.

Specifickým případem sociální percepce je pak percepce interpersonální, tj. vnímání a poznávání druhých lidí. Nelze ji chápat jako prostou registraci projevů druhého jedince. Vyjadřuje zároveň i zapojení vyšších poznávacích procesů daného jedince do vytváření uceleného „obrázku“ o osobnosti druhého člověka (tj. o struktuře a dynamice jeho osobnosti),

který by umožňoval porozumění a přiměřenou interpretaci jeho chování. A to v jeho psychologické, kulturní i sociální dimenzi.

Významným krokem vpřed v rozvoji vlastních percepčních dovedností člověka je porozumění procesu interpersonální percepce.

Jde o proces, v němž se podle Johnse (1992) uplatňují především tři komponenty:

- a) vnímající osoba (subjekt percepce),
- b) vnímaná osoba (objekt percepce),
- c) situační kontext.

## **Subjekt vnímání, vnímající osoba**

Vnímání druhých lidí mohou na straně subjektu ovlivnit jak faktory fyziologické, tak četné charakteristiky psychologické. Jsou to především zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav daného jedince.

Zajímavým jevem v této souvislosti je percepční obrana. Uplatňuje se v takových případech percepční selekce, kdy jedinec nevnímá signály, které by mohl chápat jako ohrožující. Jde o situace, v nichž člověk takzvaně „nevidí, neslyší“, aby se nemusel vypořádat s negativními emocemi, které by mu určité poznání mohlo přinést.

Percepční obranu lze též chápat jako zvláštní formu vyhýbání se tzv. *kognitivní disonanci*. Jde o jev, který popisuje obecně lidskou tendenci věnovat více pozornosti signálům, jež jsou v souladu s hodnotovými preferencemi a postoji jedince a méně těm, které jsou s jeho postoji a hodnotami v konfliktu.

V praxi se to projevuje například tím, že u člověka, ke kterému máme vysloveně pozitivní postoj, si všímáme spíše jeho dobrých stránek, zatímco u jiného, k němuž máme postoj spíše záporný, býváme více „vyladění“ na příjem těch signálů, které náš negativní přístup k němu potvrzují.

Nepřehlédnutelným a také obtížně odstranitelným problémem při poznávání druhých lidí bývá dále skutečnost, že si vnímající subjekt sám svým jednáním může poznání druhých lidí podstatně zkreslit. Vyplývá to z toho, že sociální percepce je již součástí interakce a komunikace. Proto je vnímající osoba vždy současně i osobou vnímanou. A tak se nezřídka stává, že poznání druhých lidí si sami zkresluje na základě prvním dojmem navozeného vlastního jednání, které vyvolává specifickou odezvu druhé strany.

Můžeme tak vůči někomu vystupovat dominantněji a důrazněji, než je pro nás obvyklé. A může to být jen proto, že jsme na základě prvního dojmu

došli k závěru, že jde o člověka, který je natolik suverénní, že jinak nemáme šanci se prosadit. Tento člověk však může být ve skutečnosti spíše ostýchač a nesmělý. Suverénní jednání ho může stát mnoho úsilí. Nechce si však „zadat“, nechce se nechat zatlačit do defenzívy, zejména proto, že jsme mu vlastně svým chováním „nahráli“. Na naše důrazné vystupování reaguje podobně. Pokud nepronikneme pod povrch tohoto jeho jednání, získali jsme o daném člověku naprosto nesprávný obrázek. Ten pak může komplikovat každé naše další jednání s ním. Právě kulturně podmíněné stereotypy a předsudky, stejně tak jako chybné interpretace chování druhého člověka, tak mohou sehrát mimořádně závažnou, nejčastěji negativní roli.

## Vnímaná osoba, objekt percepce

Vnímání druhého člověka je z jeho strany ovlivněno takovými faktory, jako jsou:

- fyzický vzhled a vnější úprava,
- verbální a neverbální komunikační projevy,
- sociální status,
- chování,
- domnělá či skutečná shoda s pozorovatelem v některých individuálních či sociálně demografických charakteristikách,
- míra nejednoznačnosti či „nečitelnosti“ pozorovaného člověka,
- jeho sociální a kulturní prostředí,
- dosavadní výsledky jeho činnosti.

Snadněji se přitom poznávají lidé, kteří nemají problémy s tím, jak se projevit, jsou si dobře vědomi toho, co a jakým způsobem jejich projev ovlivňuje a dokáží se svými schopnostmi v tomto směru vhodně pracovat.

## Situační kontext

Vnímání jedince je v neposlední řadě ovlivněno situačním kontextem. Situační kontext doplňuje informace, které máme o objektu vnímání, a ovlivňuje jejich interpretaci. Zejména v české kultuře je celkový komunikační kontext velmi významný, protože přebírá značnou část sdělovaného obsahu. Diference mezi tím, co má být sděleno, a tím, co je skutečně řečeno, může být poměrně velká. Předpokládá se, že právě kontext nese mnoho informací, které již není nutné ani sdělovat, natož podrobněji vysvětlovat.

Oproti kulturám s nízkým komunikačním kontextem tak může být verbální stránka komunikace podstatně úspornější; tím však často vznikají mnohé komunikační problémy a nedorozumění.

## Průběh procesu sociální percepce

Interpersonální percepce je výsostně subjektivním procesem, v jehož průběhu nevnímáme druhého „jaký objektivně je“, ale pouze na základě selektivně přijímaných informací si vytváříme vnitřně sjednocený, soudržný a také dosti strukturovaný obraz o každém člověku, o jeho osobnosti.

Postupujeme přitom následujícím způsobem:

1. Nejprve pozorujeme určité znaky druhého člověka, jako jsou například jeho vzhled, verbální projevy či chování v určité situaci.
2. V další etapě poměřujeme pozorované znaky svými vnitřními identifikačními pravidly s cílem vyvodit závěry o náladách, postojích, záměrech a dalších osobnostních charakteristikách pozorované osoby. Identifikační pravidla nám obvykle umožňují uspořádat pozorované skutečnosti do kategorií a přiřazovat tak druhým lidem určité charakteristiky (čestný nebo nečestný, spolehlivý nebo nespolehlivý apod.). Ve skutečnosti však lidé těmto kategoriím nikdy neodpovídají zcela, ale pouze do určité míry, což mnohdy při vyvozování konkrétních soudů o nich nebereme v úvahu.
3. Konečnou etapou interpretace projevů druhých lidí bývá spojování určité vyvozené vlastnosti či vnitřního stavu s dalšími charakteristikami na základě vlastních asociačních pravidel. Tato asociační pravidla si lidé vytvářejí v průběhu svého života a používají je k tomu, aby s jejich pomocí na základě výskytu určité vlastnosti či projevu u daného člověka mohli automaticky vyvodit existenci dalších podobných vlastností. Jistým problémem pak může být jejich domnělá komplexnost, kterou se snažíme na základě našich vnitřních „logických“ souvislostí vytvořit celistvější obraz druhého člověka (kdo je čestný, je i spravedlivý a spolehlivý...). Přitom tato konstrukce nemusí být až tak správná, jak se domníváme.

Právě tento, třetí krok je velmi významný při setkávání se s lidmi z odlišných zemí a kultur. Množství informací, které o jejich kultuře máme k dispozici, a jejich „správná“ interpretace představují důležitý „krok správným směrem“ a výrazně usnadňují vzájemné pochopení a celkové porozumění.

Jak je možné, že obvykle neváháme na základě pouhé jedné vlastnosti „doplnit“ další charakteristiky očekávané osoby do uceleného obrazu její osobnosti? A to dokonce i tehdy, když se setkáváme s cizincem, o jehož osobnosti ani jeho kultuře nevíme téměř vůbec nic?

Odpověď je obsažena v existenci tzv. *implicitní teorie osobnosti*. Jde o vnitřní, na individuální zkušenosti založeném přesvědčení o tom, které osobnostní charakteristiky se u lidí vyskytují současně. Mívá ho obvykle každý člověk, i když různí lidé obvykle pokaždé jiné. Lidská bytost je však málokdy tak „logická“ jako subjektivní „teorie“ druhých o ní. Značné úskalí však spočívá i v tom, že svůj přístup k osobnosti a její interpretaci máme ověřenou v podmínkách vlastní kultury. Kulturní dimenze a standardy cizí kultury mohou však naši zkušenost velmi relativizovat, nebo dokonce posunout do zcela nesprávné polohy.

Přesto se implicitní teorie při poznávání druhých lidí hojně prosazují, neboť ostatním umožňují vytvořit si o každém člověku poměrně rychle a snadno ucelený, i když mnohdy zkreslený, a tedy nesprávný obrázek.

Paralelně s výše uvedenými procesy probíhá i proces *kauzální atribuce*. Jeho cílem je najít vysvětlení, proč v dané situaci druzí jednají určitým způsobem.

Jde o vysuzování příčin sociálního chování druhého člověka. Jeho základem je posouzení, zda to, co druhý dělá, je podmíněno hlavně vnější situací nebo spíše jeho osobnostními vlastnostmi. Obvykle si sice průběh tohoto rozhodování příliš neuvědomujeme, je však důležitý, protože ovlivňuje naši interakci s druhými lidmi. I zde však vstupuje do procesu poznání prvek kulturní odlišnosti, který může nabízet zcela odlišné interpretační schéma, než jaké je obvyklé a „správné“ v kultuře domácí. Neměli bychom proto upadnout ani do jednoho z extrému, který se nabízí. Nelze zcela samozřejmě přehlížet odlišné kulturní standardy lidí přicházejících z cizích kultur, stejně jako není vhodné podléhat přesvědčení o jejich naprosté odlišnosti a výjimečnosti. Kauzální atribuce tak může být, resp. by spíše měla být, posuzována odlišně v různých kulturách. Unáhlený názor tak může vést k velmi nesprávnému hodnocení druhých lidí, které s sebou vždy nese značné riziko chybného, například manažerského rozhodnutí.

Při vnímání a následném hodnocení druhých lidí se však často dopouštíme i dalších omylů a nepřesností. Tyto specifické omyly a chyby, které provázejí úsilí o vytvoření stálého a soudržného obrazu o osobnosti druhého člověka, bývají však natolik zakomponovány do procesu vnímání, že je prakticky nemožné je zcela eliminovat. Již pouhé povědomí o nich však může lidem napomoci ke zmírnění jejich účinku.

Jedná se například o následující chyby:

**Efekt pořadí**, který se projevuje buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém člověku (a dokonce se v následných setkáních s ním aktivně zaměřovat zejména na informace, které by náš úvodní dojem o něm potvrzovaly), či naopak jako přehnaný vliv posledního dojmu na celkovou představu o druhém člověku, v našem případě cizinci.

**Haló-efekt** obvykle vyjadřuje skutečnost, že se posuzovatel nechal přehnaně ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka – cizince, který následně zabarvuje charakteristiky ostatní, ať již v pozitivním či negativním směru. Jako haló-efekt bývá někdy označován i přetrvávající vliv prvního dojmu. Prosazuje se tam, kde se postoj určité osoby k druhému člověku výrazně formuje hlavně na základě toho, jak na ni zapůsobil při prvním setkání. Tedy v okamžiku, kdy se více uplatňují výrazné, nikoli podstatné charakteristiky. Právě některé výrazné odlišnosti v chování (vnějškové rovině) mohou být rozhodujícím kritériem hodnocení partnera z jiné kultury.

**Stereotypizace** představuje tendenci připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do určité sociální skupiny. Kritéria tohoto přiřazování bývají například etnická, národnostní, demografická (muži a ženy, mladí a staří apod.) či profesní. Zejména při setkávání se s reprezentanty cizí kultury můžeme podlehnout silné stereotypizaci, která nabízí zdánlivě jednoduché a obecně platné informace. Pokud jsme si vědomi tohoto zjednodušení, pak přiměřená míra stereotypizace může urychlit a zkvalitnit proces poznávání druhých lidí. Musí být však chápána jen jako určitá hypotéza, která se ověřuje (potvrzuje či vyvrací) v dalším procesu vzájemného poznávání. Prvotní sociologické zařazení tak musí být následně doplněno rovinou individuálního, psychologického poznání konkrétního jednotlivce. Následně pak musíme být ochotni upravit či dokonce zcela změnit interpretaci osobnosti či chování příslušného cizince. Právě unáhlené hodnotící soudy a neochota jejich následné změny, přiznat omyl, mohou napáchat velké škody ve vzájemné komunikaci s cizinci.

**Projekce** obvykle představuje tendenci „promítat si“ své vlastní rysy do druhých lidí, tendenci „připisovat“ své pocity či motivy (zejména ty nepřiznané) jiným osobám. Jistá naše vlastní nedůvěra vůči cizincům tak může být automaticky „podsouvána“ našim zahraničním partnerům s tím, že „oni nám určitě nedůvěřují“.



Snížení počtu chyb v procesu sociální percepce a odstranění nepřesností v následném hodnocení lidí je velmi obtížné. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, bývá takový výchozí přístup k interpersonální percepci, který nejlépe vyjadřuje postoj: já jsem v pořádku a druzí lidé jsou také v pořádku. Promítá se v něm pozitivní přesvědčení člověka o možnosti domluvit se s ostatními. Málo vhodné bývá vycházet z přesvědčení, že já jsem v pořádku, ale druzí lidé nikoli, nebo naopak – ostatní jsou v pořádku, ale já ne. V prvním případě se člověk nevhodně hodnotí lépe (výše), než hodnotí jiné. V druhém případě se naopak nevhodně podceňuje (Nový, Schroll-Machl a kol. 2007).

## 1.2 Sociální komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace. Nás bude dále zajímat pouze jeden specifický druh komunikace, a to komunikace sociální, mezilidská, jako výměna informací mezi lidmi. Důležité však jsou i změna a formování informace, případně i její zkeslování. Odlišnost sociální komunikace od dalších jejích druhů spočívá v tom, že přenos informace předpokládá a umožňuje navázání společné činnosti.

Pro uskutečnění procesu komunikaci jsou důležité určité nástroje nebo prostředky. Jde především o verbální prostředky – řeč a písmo – ale i neverbální prostředky komunikace, jako jsou mimika, gesta apod. Všechny tyto nástroje hrají v interkulturní komunikaci významnou roli, i když jejich váha i význam se v různých kulturách odlišují.

Základní charakteristiky i vlastní průběh procesu komunikace bývají obvykle vyjadřovány formou komunikačních modelů. Připomeňme například často uváděný Laswellův komunikační model:

1. **Kdo?** (předává sdělení) – komunikátor
2. **Co?** (se předává) – sdělení
3. **Jak?** (se uskutečňuje přenos) – kanál
4. **Komu?** (je orientováno sdělení) – auditorium (posluchačstvo)
5. **S jakým efektem?** – efektivita

Z pohledu sociální psychologie je důležité, že odesílatel a příjemce sdělení se vzájemně ovlivňují, a proto neexistuje žádný optimální, nezkeslený

přenos informací. Mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje.

Podobný komunikační model najdeme i u Smeltzera a Waltmana (1984). Ti zdůrazňují, že v jakémkoli komunikačním procesu, a zejména pak v komunikačním procesu hospodářské organizace, kde jeho výsledek může mít i značný ekonomický dopad, je důležité informaci opatrně kódovat. Znamená to volit pokud možno slova, která mají pro všechny účastníky podobný význam a následně průběžně kontrolovat, jak byla informace dekodována. Vytváření určitého interpretačního rámce, resp. schématu, je snadnější v homogenním kulturním prostředí. To znamená v monokulturních firmách z hlediska národní kultury a ve firmách mezinárodních, avšak se silnou podnikovou kulturou. Ta může za určitých okolností vytvářet společné interpretační rámce a schémata i za účasti pracovníků z různých zemí, a tedy i různých národních kultur. Právě v tomto okamžiku však přichází na pořad dne problematika interkulturní komunikace a šířeji pak interkulturního managementu.

Přijít „přesně“ může znamenat něco zcela odlišného pro Němce a pro Kubánce či Araba. V obchodním světě se někdy považují za naprosto nevhodné příliš neformální způsoby pozdravu (ahoj nebo ciao). V některých zemích je nepřijatelné okamžitě přejít k tykání. Všude na světě existují různá přátelská seskupení, která užívají specifické výrazy, jimž ostatní nerozumějí. V každé hospodářské organizaci jinak komunikují řadoví a jinak řídicí pracovníci, přičemž stejná slova mohou mít různé významy. Zejména v česko-německé komunikaci však do hry vstupují ještě odlišné komunikační styly. Ty se liší tím, jakou část sdělení je třeba vyslovit a jakou část sdělení obsahuje tzv. kontext. Tedy okolnosti, souvislosti apod.

## Druhy a formy komunikace

V průběhu komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejich účastníků.

Významnou stránku komunikace představuje z tohoto hlediska její obsah, tedy to, co sdělujeme. Důležitý je však také způsob, jak to sdělujeme, a v neposlední řadě hraje roli i to, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme. Pokud s někým komunikujeme, měli bychom se zaměřovat zejména na rozpor mezi tím, co je nám sdělováno verbálně, a jaké jsou signály neverbální.

V rámci interkulturní komunikace je však třeba vzít v úvahu odlišný význam a interpretaci těchto signálů v jednotlivých kulturách. Nelze proto automaticky předpokládat, že sdělovaný obsah bude cizincem očekávaným způsobem dekodován a interpretován. Jinými slovy řečeno, nelze to očekávat bez znalosti konkrétních kulturních dimenzí a standardů, tedy bez znalosti specifického kulturního kontextu a filtru.

Z hlediska užívaných znakových systémů můžeme komunikaci rozdělit na verbální (ústní a písemnou) a neverbální. Je však zřejmé, že tyto dva druhy komunikace nemůžeme ve skutečnosti od sebe oddělit, i když jejich váha a význam se v různých kulturách budou i výrazně lišit.

V situaci, kdy spolu určití jedinci komunikují přímo, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace. Když s někým hovoříme, snažíme se věnovat pozornost tomu, co nám sděluje, přitom nás však neovlivňuje pouze obsah sdělovaného, ale často spíše na podvědomé úrovni máme tendenci vnímat i to, jak se druhý účastník komunikace tváří, co nám sděluje postojem svého těla a svými gesty.

Lidé se od sebe obvykle liší různou mírou citlivosti na tyto aspekty mezilidské komunikace. Ukazuje se, že lidé s vyšší mírou empatie (schopnosti vcítit se do druhého) jsou zpravidla schopni vnímat více znaků než lidé, kteří tuto schopnost nemají. Schopnost empatie je do určité míry člověku již vrozena, ale dá se i ovlivnit a výcvikem zlepšit. Měla by patřit do osobnostní výbavy každého dobrého manažera, protože je nezbytným předpokladem účinného působení na lidi. Tato empatie je však u různých kultur v různé míře rozvinuta, a proto i očekávání v tomto směru budou významně podmíněna kulturním spektrem spolupracovníků nebo obchodních partnerů. Rozvinutí těchto schopností by se proto mělo stát neoddelitelnou součástí rozvoje sociální, resp. interkulturní kompetence.

Problém však spočívá v tom, že schopnost empatie jedince může být vysoká, ale jeho ochota ji využít k dodatečnému vnímání partnera a dodatečné interpretaci jeho chování či uvažování malá. Právě u Němců. Zejména v oblasti managementu nelze příliš počítat s jejich ochotou či dokonce snahou na základě empatie formovat své pracovní jednání.

## **Prostředky mimoslovní, neverbální komunikace**

Neverbálně komunikujeme (Křivohlavý, 1988) výrazem obličeje, oddálením, dotekem, postojem, pohyby, gesty, pohledy, tónem řeči, jejím tempem a dalšími paralingvistickými projevy. Při pozorování druhých lidí

a při sledování toho, jaké konkrétní prostředky neverbální komunikace používají, je stále třeba mít na paměti, že komunikujeme komplexně. Není proto možné se zaměřit na jeden prvek komunikace a podle něj usuzovat na základní pohnutky člověka, jak se dnes často objevuje v některých publikacích. Toto zjednodušení je sice velice lákavé, ale ve svých důsledcích nebezpečné, protože může do značné míry zkreslit komunikaci s druhými lidmi. Právě neverbální komunikace a její správná interpretace je v interkulturní komunikaci velmi důležitá. Přestože formy mohou být obdobné nebo dokonce identické, jejich významy se mohou i významně odlišovat. Právě mezi evropskými a asijskými kulturami najdeme mnoho výrazných odlišností.

Tím, co si prostřednictvím těchto signálů sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme a co prožíváme. Vždy zaujímáme určitý postoj k řečníkovi, naznačujeme určitou dynamiku společné komunikace, předáváme si slovo, sdělujeme si, co cítíme k tomu druhému. Často právě prostřednictvím neverbálních signálů vyjadřujeme své skutečné postoje.

Výraz obličeje bývá do určité míry funkcí toho, co člověk prožívá a jaké jsou motivy jeho chování. Výrazně se zde podílejí především oči a způsob, jak se člověk na druhé lidi převážně dívá. Významné bývá především to, co se sděluje úsměvem. Úsměv, jako fyziologicky nejméně náročný výraz obličeje, se dokonce po určité době na člověku trvaleji „podepíše“ v podobě vrásek a koutků úst obrácených směrem nahoru. Avšak zatímco pro evropské kultury je pro sdělování emocí důležitý výraz úst, pro asijské kultury je důležitější výraz očí (viz „smajlíci“ v elektronické komunikaci). Proto jsou Evropané mnohdy nejistí při odhadování emocionálního stavu svých asijských partnerů.

Podstatná část neverbální, resp. paraverbální komunikace souvisí s mírou emocí, které projevujeme navenek. Je třeba si uvědomit, že právě tato skutečnost je významně kulturně podmíněná.

## **Verbální komunikace, její druhy a prostředky**

Od neverbální komunikace se verbální liší tím, že používá specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství. K tomu, aby mohla komunikace probíhat bez větších problémů, však nestačí, aby lidé znali jen významy jednotlivých slov. Důležité také je, aby k nim měli podobný vztah a aby dokázali shodně chápat i danou situaci sociálního styku. Právě význam situačního kontextu je v interkulturní komunikaci po-

měrně odlišný. Japonský komunikační styl pracuje více s emocemi a kontextem, než je tomu u kultury české, a český komunikační styl pak více, než je tomu u kultury německé.

Kromě jazyka je důležitou složkou verbální komunikace také *paralingvistika*. Jde o nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžně řeč doprovázejí. Může to být například opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy nebo větami nejrůznějšími zvukovými či slovními projevy.

Pro manažera je vždy důležité, aby byl citlivý na verbální podněty a uměl naslouchat tomu, co mu ostatní sdělují. Měl by ale také vždy dávat pozor i na jejich projevy mimoslovní. Častější výskyt negativně zbarvených paralingvistických jednotek většinou znamená určitý projev úzkosti nebo nejistoty, může však také být způsoben nízkou jazykovou kulturou mluvčího. Je pochopitelné, že tato skutečnost se při komunikaci v cizím jazyce dostává do výrazně jiné polohy. Nedokonalá znalost cizího jazyka vede jednak k používání takových slov, které mluvčí zná, a nikoli takových, které chce ve skutečnosti použít, jednak často i k odlišné interpretaci řečeného. Mnohdy by i sám mluvčí byl překvapen, co vlastně řekl a jak může být jeho věta interpretována. Tolerance, avšak i opatrnost v interpretaci a hodnotících soudech o druhém člověku musí proto být v interkulturní komunikaci výrazně vyšší.

## Problémy a nedostatky v sociální komunikaci

V sociální komunikaci se často setkáváme s nejrůznějšími druhy problémů a nedostatků. V některých publikacích se můžeme setkat s pojmem šumy či rušení v komunikačním procesu. Tyto poruchy mohou být jednak vnější a vnitřní, jednak momentální (fyzické a psychické) a dlouhodobější (osobnostní).

Za vnější rušení komunikačního procesu můžeme pokládat nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné, případně blikající světlo apod. Tyto skutečnosti mohou nepříjemně narušit, či dokonce zcela znemožnit přenos informací.

Mezi vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory patří například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či momentální emocionálně nepříznivé vyladění.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou však nejnebezpečnější vnitřní osobnostní faktory; zejména proto, že řada z nich není patrna na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, případně až po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlast-

nosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“.

Každý člověk má podobný „filtr“, v němž podle L. R. Smeltzera a J. L. Waltmana (1992) nejdůležitějšími složkami jsou:

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

Rozdíl v úrovni znalostí v určitém oboru se může jevit jako značně problematický například v rozhovoru manažera, který je svou profesí ekonom, se svým podřízeným, jenž má technické vzdělání. Problémy mohou nastat i proto, že každý z nich používá jiný slovník. V každém oboru se průběhem času vytvoří specifický jazyk, který je pro ostatní nesrozumitelný. Pokud se manažer setká s takovýmto podřízeným, měl by uznat, že jeho vzdělání má svá omezení, a v případě, že v rozhovoru budou tato omezení na překážku, vzájemně požádat o vysvětlení.

Rozdíly v kultuře nebo v její části (subkultuře), tedy především v určitém způsobu, jak lidé žijí, myslí, jednají a komunikují, se obvykle projevují v případě, jsou-li jednotliví účastníci komunikace odlišné národnosti, nebo jde-li o jednotlivé společenské třídy nebo vrstvy. Rozdíly se mohou objevit i uvnitř podniku – například mezi manažery a řízenými pracovníky. Pro manažery je proto velice důležité, aby byli schopni pochopit odlišnosti, které mohou vyplývat z příslušnosti lidí k různým sociálním skupinám, k jiné kultuře apod.

Sociální zařazení jednotlivých pozic v organizaci představuje tzv. status. Projevuje se silně zejména tam, kde spolu jednají pracovníci s odlišným statutem. V případě, kdy spolu jednají nadřízený a podřízený, může dojít například k tomu, že komunikace bude jednosměrná. Manažer přece svého podřízeného „vůbec nemusí poslouchat“. Význam statusu pro vzájemnou komunikaci či spolupráci je rovněž v různých kulturách odlišný. Zatímco pro některé kultury je sám status méně významný, pro jiné je to jeden z důležitých faktorů. Například asijské kultury jsou známé principem seniority, který přisuzuje vyšší sociální status starším lidem, než je tomu v Evropě. Kulturně podmíněné jsou i cesty a způsoby jeho získání. Zatímco severoamerická kultura respektuje tzv. získaný status, tedy na zá-

kladě toho „co a s jakými výsledky děláte“, evropské a asijské země pak spíše присouzený status, tedy na základě toho, „kdo jste“.

Na průběh komunikace mají rovněž značný vliv emoce. Může se to negativně projevit zejména tam, kde jde o emocionálně méně vyrovnané jedince. Někdy může komunikace dokonce představovat i určitý spouštěč nahromaděných emocí.

Postoje jako hodnotící kritéria rovněž vždy ovlivňují průběh komunikace. Pokud má někdo záporný postoj k tématu, velmi pravděpodobně o něm vůbec nebude chtít diskutovat. Naopak o tématu, k němuž má postoj kladný, bude ochoten hovořit i několik hodin.

Nepříjemně se mohou v komunikaci také projevit názory a postoje, které si člověk vytváří ve vztahu k druhým lidem i k sobě samému. Jinak bude komunikovat člověk s nízkým sebevědomím, nebo ten, kdo si neváží sám sebe, zcela jinak pak ten, kdo má sebevědomí až extrémně vysoké. Pro manažera je vždy důležité uvědomit si, jaké jsou jeho postoje, zejména vůči řízeným pracovníkům, a počítat s tím, že oni mohou mít na stejnou věc zcela odlišný pohled.

Posledním faktorem, který je třeba uvést, jsou komunikační dovednosti. V podstatě lze do nich zahrnout všechny prvky, o nichž jsme se již zmiňovali. Patří mezi ně dovednosti zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit momentálním podmínkám. Ideální je, mají-li oba účastníci komunikace vysokou úroveň komunikačních dovedností.

Mezi komunikační dovednosti patří základní dovednost komunikovat, umění argumentace, ale i schopnost naslouchat či měnit komunikační polohu podle toho, s kým právě komunikují. 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 (tj. svá sdělení vždy taktně a srozumitelně formulovat) bývají zárukou jeho úspěchu v nejrůznějších kontaktech a vztazích s druhými lidmi a při jejich ovlivňování.

Umění argumentace vystupuje do popředí tam, kde lidé chtějí prosadit určitý svůj názor či mínění. Musí tudíž umět dobře své myšlenky zformulovat a přiměřeně je sdělovat druhému účastníkovi komunikace, který obvykle má na danou otázku zcela odlišný až protikladný názor. Přiměřeně přitom znamená: věcně, stručně, současně však v dostatečné míře srozumitelně a ve více polohách, nezacházet do podružných souvislostí, zdržet se emocí, druhou stranu nenapadat, nepoužívat nevhodné nebo urážlivé formulace...

Dalším aspektem, který ovlivňuje průběh komunikace, jsou – kromě individuálních charakteristik jejich účastníků a jejich komunikačních dovedností – dlouhodobě se utvářející a rozvíjející mezilidské vztahy. Ty mohou do značné míry ovlivnit nejen naše emoce, ale i naše postoje, resp. celkovou atmosféru jednání.

Narušení komunikace může vést v některých případech až ke vzniku konfliktů: Může jít například o konflikty představ, existují-li rozpory mezi tím, jak lidé konkrétní situaci vnímají, a tím, co si z ní zapamatují. Dále se setkáváme s konflikty názorů vyplývajícími z rozdílných hodnocení jednotlivých skutečností, z jejich odlišné interpretace. Konflikty existují tam, kde jde o rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání v obdobných situacích. 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, zdánlivých 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,
- narušenou či zcela zdeformovanou komunikací,
- vzájemným slovním napadáním, okřikováním se, nadávkami, urážkami,
- omezením nebo vyloučením další komunikace,
- posílením zejména negativních stereotypů ve vztahu ke kultuře druhého člověka apod.

## **Zásady efektivní komunikace**

Efektivní komunikace je komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekodovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna in-



formací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace.

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti pracovníka, spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. Zpětná vazba v oblasti interkulturní komunikace je o to významnější, že omezuje nejistotu vyplývající navíc z různých komunikačních stylů a interpretačních schémat jednotlivých kultur. Zejména německá kultura je zvyklá poskytovat velmi často přímou a věcnou zpětnou vazbu, zatímco kultura česká pak počítá spíše s vazbou méně častou, nepřímou a diplomatickou. Japonská zpětná vazba je pak pro nás velmi nečitelná, protože výrazně pracuje s nepřímými formami vzájemné komunikace a se silným sociálním kontextem, který pro nás může být zcela nesrozumitelný.

Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejích účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace jednotlivé její stránky vidí jako inspirující, poskytující příležitosti a výzvy. V mnohem menší míře interpretují různé záležitosti práce a života jako neřešitelné problémy.

### **1.3 Kulturní dimenze a standardy, metodologický přístup k identifikaci kulturních odlišností**

Sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie – společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturních aspektů řízení – dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Tedy nejen na ty rozdíly, které jsou pouhou turistickou atraktivitou, ale především na takové, které významně modifikují interpersonální percepci a komunikaci a které mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat společný úspěch v práci či podnikání.

Důležité je to zejména tam, kde jde o bezpodmínečně nutnou vzájemnou spolupráci a snaha o maximální úsporu času a celkových nákladů nedovoluje pracovníkům dlouhodobě se věnovat studiu kulturních podobností a specifik své vlastní kultury, a zejména pak kultury země svého partnera.

V odborné literatuře je možné se setkat přinejmenším se třemi základními přístupy, které mají obdobná východiska, avšak rozdílnou míru konkrétnosti a postižení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur.

V zásadě existují dva vědecké (třetí je intuitivní, laický) metodologické přístupy, které umožňují identifikovat, zachytit, popsat a prakticky uchopit odlišnosti mezi národními kulturami. Na rozdíl od běžné osobní zkušenosti, která zpravidla vychází z dílčích osobních zkušeností s cizími kulturami a jejich intuitivní interpretací, jde o vědecké metody přesahující individuální zkušenost a umožňující zachytit odlišnosti nejen na úrovni „turistické atraktivit“, ale zejména ty odlišnosti, které významně zasahují do oblasti komunikace a věcné spolupráce. Tedy takové oblasti, které jsou důležité pro svět práce, byznysu a managementu.

Jde o kvantitativní metodu tzv. kulturních dimenzí, spojených se jménem Gert Hofstede a jeho následovníků, a kvalitativní metodu tzv. kulturních standardů, jejímž autorem je Alexander Thomas.

### 1.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Kulturní dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Jde o předem definované kulturní odlišnosti, pro něž se v jednotlivých národních kulturách zjišťuje (na základě standardizovaného dotazníku) index, vyjadřující míru sledované charakteristiky, platnou pro danou kulturu. Indexy se nacházejí v rozpětí 0 až 100 (výjimečně pak i jinak).

Hofstedeho dimenze jsou poměrně velmi známé a lze se s nimi setkat při každé zmínce o interkulturním managementu. Jde o tyto kulturní dimenze:

#### **1 Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě**

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla. Všechno tak podrobně, důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální nebo bylo zcela vyloučeno. Typickým představitelem této krajní polohy je bezpochyby

kultura japonská a německá, představiteli opačného extrému jsou pak kultury latinskoamerické.

## **2 Vzdálenost mocenských pozic**

Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Překvapivá jsou opakovaná empirická zjištění, že v Evropě je – kromě například kultury francouzské – i česká kultura poměrně výrazně hierarchizovaná, zatímco kultura německá již podstatně méně. Asijské kultury jsou pak výrazněji hierarchizované, než většina kultur evropských.

## **3 Míra individualismu, resp. kolektivismu**

Kolektivismus a jeho protiklad, individualismus, jsou pojmy kulturologické a nikoli ideologické, jak jsou často prezentovány. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu značné loajality. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly jednotlivých sociálních skupin, jichž je členem. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Jedinec sám je cílem a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně; organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu. Zatímco mezi kolektivistické kultury lze počítat zejména kultury asijské (Korea, Japonsko, Čína) a z evropských pak románské (Španělsko, Francie), typickým příkladem kultur individualistických je kultura severoamerická (USA) a z evropských pak německá. Kultura česká se nachází někde uprostřed mezi oběma krajními póly.

## **4 Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot**

Maskulinita je protikladem femininity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon a konkurenci, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující však nejsou nositelé těchto hodnot.

Rozhodující je spíše místo těchto hodnot v celkové hodnotové hierarchii a intenzita jejich prosazování ve společnosti. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy a nositelem femininních hodnot muži.

Zatímco maskulinními společnostmi jsou jednoznačně například USA, Japonsko a Německo, celá Skandinávie je považována za prototyp společností femininních. Kultura česká se nachází na rozhraní s jistou převahou maskulinity.

## **5 Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace**

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientace na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu. Dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost. Příkladem krátkodobě orientovaných společností mohou být evropské země, země asijské jsou pak typickými reprezentanty kultur orientovaných dlouhodobě.

*Poznámka:* Čím vyšší je hodnota, tím extrémnější je uvedená charakteristika

- PDI – VZDÁLENOST MOCENSKÝCH POZIC
- IDV – INDEX INDIVIDUALISMU
- MAS – INDEX MASKULINITY
- UAI – INDEX VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ
- LTO – INDEX DLOUHODOBÉ ORIENTACE V ČASE

### 1.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Tento autor se pokusil postoupit v analýze kulturních diferencí poněkud hlouběji a konkrétněji identifikovat dimenze, které ovlivňují uvažování i sociální chování příslušníků jednotlivých kultur.

Kultura je sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu (F. Trompenaars, 1993):

1. vztah k druhým lidem,
2. vztah k času,
3. vztah k přírodě.

V jejich rámci lze pak identifikovat celkem sedm základních dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s dimenzemi G. Hofstedeho, ostatní pak vyjadřují poněkud jemnější členění kulturních diferencí, s nimiž je možné se setkat a které lze bez větších obtíží identifikovat již při krátkodobém soukromém nebo pracovním kontaktu s cizinci. Z těchto dimenzí pak lze poměrně snadno odvodit nejen pravděpodobné a očekávatelné způsoby chování, ale i určitá doporučení ke snadnějšímu vzájemnému pochopení, komunikaci a vzájemné spolupráci.

## Vztah k druhým lidem

Univerzalizmus versus partikularizmus

Univerzální přístup znamená silnější orientaci na pravidla než na konkrétní lidi nebo specifickou situaci. Protože existuje pouze jedna skutečnost a z ní vychází pouze jedna pravda, ta která odpovídá vlastní kultuře, je třeba dbát, aby se se všemi, jichž se nějak dotýká, zacházelo naprosto stejně. Není možné činit jakékoli výjimky, protože jinak by celý společenský systém přestal úspěšně fungovat. Právně kodifikované smlouvy a dohody se musí dodržovat bez ohledu na konkrétního člověka i specifické okolnosti.

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

Kolektivismus versus individualismus

Autorovo pojetí kolektivismu a individualismu odpovídá výše uvedenému výkladu G. Hofstedeho. Konsekvence v oblasti podnikání pak autor vidí zejména v odlišném postavení jedince ve firmě. Individualismus dává přednost delegování, individuální motivaci i výkonu a momentálnímu úspěchu, připouští velkou fluktuaci. Individualistické kultury delegují jedinci i mimořádné pravomoci při reprezentaci zájmů firmy. Výhodou je rychlost a celková operativnost vnějších dohod, avšak s rizikem, že jejich realizace může být komplikována následným konfliktem mezi daným jedincem a představami vlastní firmy. Kolektivistické kultury zdůrazňují vzájemnou spolupráci, soudržnost a solidaritu. Stimulace a motivace musí být zaměřeny na celou skupinu a celková dynamika skupiny je vyšší prioritou než

osobní rozvoj jedince. Tyto firmy působí spíše pomaleji a nepružně, jsou reprezentovány velkými skupinami vyjednavců, kteří představují širokou paletu zájmů celé firmy. Po obvykle zdlouhavých vyjednávacích procedurách se však není třeba již obávat následných změn postojů a z toho vyplývajících komplikací.

#### Neutrální versus emocionální

Neutrální kultury preferují věcnou racionalitu a chladnou rozvážnost, zatímco emocionální kultury nejenže emoce připouštějí, ale velmi intenzivně pracují s mnoha jejich projevy, s individuálními pocity, city, prožitky a náladami. Jejich váha a projevy jsou proto v obou typech kultur velmi odlišné, ale popravdě řečeno, pro jejich reprezentanty i osobně nepřijemné. Hlasitě projevované nadšení nebo smutek a pláč, velká nadsázka při argumentaci a silná gestikulace tak nesmějí být zaměňovány s nízkou úrovní profesionality, stejně jako kamenná tvář, chladná kalkulace a zdrženlivé vyjadřování s osobnostní nevyzrálostí a lidskou lhostejností.

#### Difúzní versus specifický

Specifické kultury zřetelně oddělují pracovní a soukromé záležitosti, zatímco difúzní kultury mají silný sklon je směšovat.

Pro specifické kultury je navíc příznačná malá tzv. soukromá zóna, která je zřetelně oddělena od velké zóny veřejné. Tato veřejná zóna pak obsahuje i skutečnosti, které difúzní kultury považují již za soukromé. K nedorozuměním pak dochází z toho důvodu, že snadný vstup do veřejné zóny kultury specifické je interpretován kulturou difúzní jako pozvání do zóny již soukromé. Tedy té vrstvy, která se týká i velmi soukromých až osobních záležitostí a předpokládá značně osobní a zavazující vztah. Protože však naopak veřejná zóna, byť rozsáhlá, je nepřiliš zavazující, nabývají v krátké době lidé z difúzních kultur pocitu osobního zklamání: „Nejdříve mi sdělují soukromé věci a pak se ke mně chovají jako k cizímu.“ V opačném případě dochází k pocitu, že příslušníci difúzních kultur jsou velmi nepřístupní a dlouho trvá, než najdou přátelskou a neformální cestu k druhým lidem.

Takováto nedorozumění doprovázená mnoha osobními zklamáními se odehrávají velmi často mezi Američany (specifičtí) a Evropany (difúzní). Ve svém důsledku pak Američané získávají nálepkou povrchnosti, v jejímž rámci vytvářejí jen velmi účelové sociální vztahy, Evropané pak pověst velmi upjatých a zkosnatělých lidí se složitou strukturou sociálních vztahů, které nemají zřetelný smysl.

### Úspěch versus přisuzování

Každá společnost je diferencována do sociálních vrstev i na základě společenského statusu. Velký rozdíl je ovšem v tom, jakým způsobem se příslušného statusu dosahuje. Některé kultury (např. severoamerická) odvíjejí status jedince od činnosti, kterou vykonává, a úspěchu jehož dosahuje. Do značné míry bez ohledu na jeho zdroje, příčiny a jakékoli hlubší společenské či osobní souvislosti. Přisouzený status pak představuje osobnost jedince ve smyslu jeho stáří, společenského původu, vzdělání, zaměstnání, příslušnosti ke konkrétním sociálním skupinám apod. Nepříjemným nedorozuměním v oblasti komunikace a vyjednávání je pak nejasnost, jaký status má vlastně obchodní partner ve své organizaci, případně ve společnosti jako celku. Tedy jak vážně je možno brát jeho prohlášení, nabídky a vzniklé závazky. Status dosažený na základě úspěchu je typický pro severoamerickou kulturu, naopak status přisouzený pro kultury asijské.

### Vztah k času

#### Následný versus souběžný

Následný vztah představuje vnímání času jako sledu výlučně po sobě následujících událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Další následuje teprve tehdy, až předchozí skončí. 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 odlišných 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

#### Vnitřní orientace versus vnější orientace

Přestože je v názvu použito označení vztahu k přírodě, má autor na mysli 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, kultury vnějškově orientované jsou více „filozofující“, kolektivistické, difúzní a partikularistické.

### 1.3.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Zatímco kulturní dimenze vysvětlili oba výše uvedení autoři v podobě určitých škál, na nichž se jednotlivé kultury nacházejí a které mají krajní póly charakterizované extrémními vlastnostmi, mají kulturní standardy poněkud jiné pojetí i vypovídací hodnotu.

Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné. Určují rovněž i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u příslušníků vlastní kultury, tak i cizinců. Kulturní standardy jsou v důsledku socializace přirozenou součástí osobnosti a zřetelnými se stávají zpravidla až v interakci s příslušníky kultury jiné. Lze je proto plně identifikovat a především interpretovat výlučně až v procesu konfrontace dvou (nebo více) konkrétních kultur a jejich charakteristiky platí opět jen pro tyto vzájemně srovnávané kultury. Nepředstavují tudíž univerzální absolutní škálu, ale výsledek porovnávání konkrétních kultur, interpretovatelný výlučně v jejich rámci.

Kulturní standardy představují metodický nástroj, který doposud nejkonkrétněji odhaluje a charakterizuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků různých kultur. Vychází přitom z následujících teoretických a metodických východisek:

**1** Kultura je současně předpokladem i výsledkem konkrétního jednání každého člověka. Ovlivňuje jak vertikální stratifikaci cílů jednání samu, tak i způsoby jejich dosažení i celkovou škálu a obsah jednotlivých oblastí jednání. Lidské jednání se však navíc vždy odehrává jako řetězec po sobě následujících sociálních aktů a vždy v určité koordinaci s druhými lidmi. Rozdílnost kultur, resp. jejich kulturních standardů, jim v této koordinaci může podstatně bránit. Liší se hierarchie cílů těchto kultur, liší se představy o správnosti a vhodnosti cest jejich dosažení i šíře a obsah oblastí, v nichž je možné a vhodné se pohybovat.



**2** Každá interakce mezi dvěma příslušníky různých kultur je mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází, obrazně řečeno, současně ve více než jedné sociální situaci (Breitenbach, 1974).

Oba partneři musí proto brát v úvahu:

1. kulturu a kulturní standardy vlastní, domácí kultury,
2. předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země,
3. skutečné jednání příslušníka cizí kultury a
4. představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.

Problémy pak logicky vznikají zejména z toho důvodu, že partneři nejenže často neznají skutečné jednání svých protějšků, ale navíc u každého z nich vzniká rozpor mezi body 1. a 2., stejně jako mezi 3. a 4. Rozhodující je okamžik, kdy si jedna ze stran začne uvědomovat, že definování společné situace se vzájemně liší. Po individuálním prožití této odlišnosti začíná o možných rozdílech uvažovat, avšak zpravidla bez jejich faktické znalosti. K tomu obvykle dojde až v situaci, kdy body 1 a 3 jsou vzájemně nekompatibilní a vzájemné přizpůsobení se obou partnerů je vynuceno víceméně okolnostmi. Právě takovýto průběh interkulturní komunikace je příčinou značné psychické zátěže a tzv. kulturního šoku (Berry, Annis, 1974; Breitenbach, 1983; Weaver, 1986).

K odstranění vzájemného nedorozumění a z něho vyplývajících nepříjemných prožitků a pocitů a také i problémů ve spolupráci je nezbytné pozměnit a rozšířit svůj vlastní kulturní rámec ve směru kultury a kulturních standardů svého partnera. Pro efektivní komunikaci a následnou spolupráci musí být totiž oba kulturní rámce, resp. jejich vzájemná interpretace, kompatibilní. K tomu je však nezbytná poměrně důkladná znalost vlastních i cizích kulturních standardů, jejich vlivu na konkrétní jednání, stejně jako následná schopnost vnímat, správně interpretovat, hodnotit a přiměřeně prožívat společné sociální situace v kontextu vlastní i cizí kultury. Interkulturní učení (Winter, 1988) by proto mělo postupovat od bodu 2 k bodu 3 a od bodu 4 k bodu 1.

Celý proces interkulturní komunikace je mnohem komplikovanější než v monokulturním prostředí i z následujícího důvodu:

Vzhledem k tomu, že každý z partnerů vychází z odlišných kulturních východisek, dochází mezi nimi k rozporu. Přirozenou reakcí je pak snaha o korekci, která však na rozdíl od monokulturního prostředí nevede k oboustranně korigovanému jednání, ale naopak. Snaha o korekci partnera

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.