

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

**Obchodní etiketa v interkulturním srovnání
se zaměřením na německé jazykové prostředí**

Lenka Kartýsková

Plzeň 2017

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Humanistika

Bakalářská práce

**Obchodní etiketa v interkulturním srovnání
se zaměřením na německé jazykové prostředí**

Lenka Kartýsková

Vedoucí práce:

PhDr. Lada Hanzelínová, Ph.D.

Katedra filozofie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2017

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval(a) samostatně a použil(a) jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2017

.....

Lenka Kartýsková

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Ladě Hanzelínové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vedení této práce. Také bych chtěla poděkovat PaedDr. Evě Viktorové a Dipl. Ing. Saschovi Fuckertovi, MBA za poskytnutí osobního rozhovoru k tématu práce.

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 ETIKETA	2
1.1 Historie a význam etikety	2
1.2 Etiketa současných autorů	4
1.3 Společenský styk a společenské chování.....	5
1.4 Kultura	6
1.4.1 Kultura a etiketa.....	7
1.4.2 Kulturní dimenze a standardy.....	7
2 KOMUNIKACE.....	10
2.1 Vymezení pojmu komunikace	10
2.2 Komunikační modely.....	11
2.3 Interkulturní komunikace.....	12
2.4 Neverbální komunikace	13
2.5 Dělení neverbální komunikace	14
2.5.1 Kinezika	15
2.5.2 Gestika	16
2.5.3 Mimika.....	16
2.5.4 Vizika.....	17
2.5.5 Haptika.....	18
2.5.6 Proxemika	18
2.5.7 Posturologie	19
3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ.....	21
3.1 Postavení německého jazyka – <i>lingua franca</i>	21
3.2 Organizační stránka přípravy jednání	22
3.2.1 Místo jednání	22
3.2.2 Doba jednání	23
3.2.3 Jednající osoba.....	23
3.3 Etiketa v obchodním styku se zahraničím	24
3.3.1 Seznamování a představování.....	24
3.3.2 Vizitky	25
3.3.3 Přesnost a dochvilnost	25
3.3.4 Business dress code	26

4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4.1	Vymezení praktické části.....	28
4.2	Metoda zkoumání	28
4.3	Představení firem	29
4.4	Kulturní standardy ve vzájemném srovnání	29
4.4.1	Vztah k plánování a normám, přímot jednání	29
4.4.2	Němčina jako prostředek interkulturní komunikace.....	31
4.4.3	Místo jednání	32
4.4.4	Doba jednání – kulturní standardy, odlišnosti vnímání tradic	33
4.4.5	Vizitky	34
4.4.6	Vnímání času	35
4.4.7	Business dress code	36
4.4.8	Neverbální komunikace	37
4.4.9	Oddělování soukromého života od pracovního	38
4.4.10	Interkulturní rozdíly a jejich vývoj	39
	ZÁVĚR	40
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	42
	RESÜMEE.....	46
	SEZNAM PŘÍLOH.....	47
	PŘÍLOHY	48

ÚVOD

Téma této bakalářské práce je obchodní etiketa v interkulturním srovnání v německy mluvících zemích. Důležitým předpokladem pro fungování člověka ve společnosti je schopnost jednotlivce rozlišovat situace a na základě toho volit adekvátní chování. Umění ovládat společenská pravidla a pravidla etikety nám otvírají dveře nejen na úrovni obchodního styku. Existují pravidla a normy, které bychom měli dodržovat.

Cílem této práce je popsat interkulturní rozdíly v obchodní etiketě v českém a německém jazykovém prostředí. Pro komparaci byly zvoleny země: Česká republika, Rakousko, Německo a Švýcarsko. Pokud chceme obchodovat se zástupci odlišných kultur, dopomáhá nám k tomu nejen znalost jazyka, ale také znalost kultury dané země. Kulturní standardy nám mohou sloužit jako jakýsi klíč k poznání různých kultur a etiketa je vnějším, rozpoznatelným projevem.

První kapitola práce se zaměří na stručný vývoj etikety a na vymezení pojmu kultura a s tím úzce spojenými interkulturními standardy a dimenzemi. Druhá na komunikaci obecněji se zaměřením na neverbální část, protože ta je důležitou součástí našeho života, je formou sociální interakce a v podstatě nelze nekomunikovat. Zde je komunikace vymezena ve významu výměny informací, kdy je třeba si uvědomit, že jednou z nejdůležitějších charakteristik je její neopakovatelnost a důležitým faktorem se stává zpětná vazba. Stěžejní část druhé kapitoly bude věnována možnému klasifikování neverbální komunikace podle názorů některých autorů, které se objevují v sekundární literatuře.

Tématem poslední kapitoly teoretické části je obchodní jednání, jeho organizační stránka, postavení německého jazyka ve střední Evropě a především se tato kapitola věnuje projevům etikety v jednání se zahraničními partnery, protože znalosti kulturních odlišností a projevů v komunikaci můžeme využít zejména v obchodním prostředí. Tyto teoretické poznatky slouží jako výchozí bod pro praktickou část této bakalářské práce.

Cíl praktické části práce je zaměřen na porovnání teoretického základu s praxí. Je zde zachycen popis etikety z pohledu neverbální a verbální složky komunikace, včetně kulturních standardů, které ovlivňují vývoj a efektivitu spolupráce. Výzkumnou metodou je strukturovaný rozhovor se zástupci obou kultur, kteří mají dlouholeté obchodní zkušenosti. V závěru bakalářské práce jsou hodnoceny poznatky získané z obou částí této práce.

1 ETIKETA

1.1 Historie a význam etikety

Slovo etiketa vyjadřuje naši úctu a respekt vůči ostatním lidem. „Slovo vzniklo ze starofrancouzského „estiquette“, jehož předchůdcem bylo starogermánské „sticken.“ „Původně kolíček, na který se připichovalo na léky jejich označení, pak lístek s označením osoby v pořadí hostů, nakonec společenský ceremoniel.“¹

Původ tohoto slova lze hledat i ve středověku, kdy se pravidla, která bylo nezbytné dodržovat u královského dvora a pravděpodobně i v objektech určených pro strážce a vojska, vyvěšovala na zeď a která sloužila jako denní řád či zásady pro daný den. Tato pravidla se nazývala „estiquette“ nebo „estiguette“.² Zároveň to byla metoda jak se chovat podle pravidel v určitém prostoru, v tomto případě na královském dvoře. Zmínky o etiketě bychom našli také na dvoře francouzského krále Ludvíka XIV., kterému vděčíme například za pravidla zasedacího pořádku, nebo za uvedení kravaty do pánského šatníku. Ostatně tyto metody byly v 18. a 19. století rozšířeny i měšťanských vrstvách – např. obligatorní pozvánky a pořádky na bál (tzv. Ballbuch v něm. prostředí).

Pro termín etiketa existuje několik definic, vzhledem k tomu, že se pojem etiketa často zaměňuje s pojmem etika, je důležité znát jejich odlišnosti, i přesto, že obě disciplíny jsou založeny na sounáležitosti lidí a jejich vzájemné komunikaci.³ Etika je filosofická disciplína, je to nauka o mravnosti, o morálce, pracuje s kategoriemi dobra a zla, dříve se jí říkalo mravouka.⁴ Etiketa je soubor pravidel společenského chování, ale zároveň znamená nálepka, viněta, protože obě slova mají stejný původ.⁵

V Německu je považován za zakladatele etikety právník z Hannoveru Adolf Friedrich Ludwig, svobodný pán von Knigge, který napsal dílo „Über den Umgang mit Menschen“.⁶ Knigge, osvícenecký autor, chtěl původně vyjádřit svým dílem způsob navazování kontaktů mezi generacemi, lidmi různého postavení a v neposlední řadě i vztah člověka k sobě samému. Tato kniha vyjadřovala hledání sama sebe v tehdejší prudce se rozvíjející společnosti a byla zaměřena spíše filozoficky než jako návod

¹ Stručný etymologický slovník jazyka českého, J.Holub, S. Lyer, s. 155.

² ROB, František. *Diplomatický protokol a etiketa*, s. 49.

³ RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*, s. 7.

⁴ Špaček, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 5.

⁵ Tamtéž s. 5.

⁶ Knigge.de. *Über den Umgang mit Menschen* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.knigge.de/knigge/werk>

pro správné chování, etketu a oblékání či stolování.⁷ Knigge tento záměr svým osvíceneckým dílem původně ani nesledoval. Dílo se zabývalo sociálními a sociálně psychologickými aspekty v době, kdy sociální psychologie jako vědecká disciplína neexistovala, spíše bychom tedy mohli hovořit o pedagogickém vyznění díla. Tuto tezi potvrzuje také Moritz Freiherr Knigge.⁸

Průcha ve své knize „Interkulturní komunikace“ uvádí překlad Kniggeho díla „O obcování s lidmi“ a poukazuje taktéž na to, že výraz „obcování“ byl v tehdejší společnosti vnímán jako styk s okolím, se společností.⁹

Špaček překládá tuto knihu „O jednání s lidmi,“ přičemž význam slova „Umgang“ má širší škálu překladu, např. společenský styk, společenský život, zacházení a v neposlední řadě i přívětivost a vlídnost eventuelně zdvořilost.¹⁰

Obecně dnes výraz „Knigge“ je v Německu chápán ve smyslu podoby nejrůznějších knih zabývajících se etiketou tzv. Benimmbücher, které se zabývají na rozdíl od tehdejší doby zásadami správného chování, stolování, obchodního jednání, ale i oblékání. Reagují tím, byť s jistým zpožděním, na potřeby společnosti, změny ekonomicko-politickým poměrů, které sebou nesou i výrazné sociální změny, potřebu kultivace společnosti, zejména elitního chování v politice a v kultuře.

Gullová uvádí, že první český naučný slovník z roku 1894 definuje etketu takto: *„Etiketa je soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském, jež jsou výrazem vztahu a odvislosti, společenské hodnoty a ceny osob spolu se stýkajících. Původ etikety je náboženský a vyjadřuje odvislost, úctu, bázeň před tím, jemuž se prokazuje.“*¹¹

Podíváme-li se na osobnosti etikety z pohledu historie u nás, vyvstane nám na mysli jméno Guth-Jarkovský. Ten byl prvním česky píšícím autorem, který souhrnně popsal do velkých podrobností pravidla společenského styku pro tehdejší společnost. Jeho dílo „Společenský katechismus“ z roku 1914 se zapsalo do paměti po generaci.¹² Guth-Jarkovský musel bojovat proti tehdy rozšířeným názorům, že slušnost společenského chování je pouze záležitostí aristokracie.¹³ Byl prvním česky píšícím autorem, který popsal společenská pravidla pro tehdejší měšťanskou společnost.

⁷ Gutenberg.spiegel.de. *Adolf Freiherr Knigge* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/uber-den-umgang-mit-menschen>

⁸ Viz následující kapitola.

⁹ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*, s. 11.

¹⁰ Viz obdobná citace na str. u Elly Wheller-Wilcoxové.

¹¹ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 16.

¹² RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*, s. 93.

¹³ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 20.

Zásluhou Dr. Dobromila Ječného se po druhé světové válce smazává rozdíl mezi „vyšší“ a „nižší“ společností.¹⁴ Pokud bychom chtěli porovnávat díla tehdejších autorů v německém kontextu, kteří se zabývali podobnými otázkami, tj. výchovou elit, eventuálně orientaci v situacích reprezentace, nabízí se kniha „Das Buch der Etikette“,¹⁵ která je dílem výrazných osobností, jimiž jsou Erica Pappritz a Karlheinz Graudenz, kteří žili v období vlády spolkového kancléře Konrada Adenauera. Ti vytvářeli zásady etikety podobně jako u nás například Guth-Jarkovský pro účely protokolu prezidentské kanceláře T.G.Masaryka a tyto zásady fixovali pro praktické potřeby v době vytváření politické prezentace po druhé světové válce.

1.2 Etiketa současných autorů

Etiketa se vyvíjí, reaguje s nějakým časovým odstupem na potřeby společnosti. Od dob dvorských ceremoniálů prošla společnost dlouhou cestu, změnila se jako taková. Spěje ke zjednodušení, odpoutávání od formalit, ležérnosti v oblékání. Pravidla se mění, ale hodnoty by měly zůstat. Rozdíly najdeme nejen mezi jednotlivými státy, ale i v rámci sociálních vrstev.

Nejvýznamnější osobností zabývající se oblastí etikety a společenských mravů na území ČR je Ladislav Špaček, který je bývalým mluvčím exprezidenta Václava Havla a současně působí jako lektor slušného vystupování a chování ve společnosti. Ve své knize „Nová velká kniha etikety“ uvádí: *„Etiketa není věda, která by tato pravidla zkoumala, ale jejich normativní soubor. Určuje naše chování v konkrétních situacích a přitom vede k ohleduplnosti, empatii, citlivému přístupu k ostatním, a tak naplňuje poslání etiky – zabývat se hodnotami morálky v dané společnosti a vést k úctě k člověku.“*¹⁶

Další významnou osobností zabývající se etiketou je Eliška Hašková Coolidge, bývalá asistentka pěti amerických prezidentů, učitelka etikety, obchodního a diplomatického protokolu. Ta říká, že: *„Etiketa, tedy ohleduplnost by měla být stejná, ať už jste na fotbalovém zápase, nebo na audienci u prezidenta – to je to, co máte v sobě, nikoliv na sobě.“*¹⁷

¹⁴ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 19.

¹⁵ ERICA PAPPRITZ UND KARLHEINZ GRAUDENZ. *Etikette neu der Knigge aus den Wirtschaftswunderjahren*. Neu bearb. und gekürzte Aufl.

¹⁶ ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 5-6.

¹⁷ *Ibestof.cz: Eliška Hašková Coolidge* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.ibestof.cz/verejna-sprava/eliska-haskova-coolidge---ucitelka-etikety-obchodniho-a-diplomatickeho-protokolu.html>

V Německu pokračuje ve šlépějích svého předka již zmíněný školitel etikety a nepřímý Kniggův potomek, jenž publikoval knihu s názvem „Spielregeln,“¹⁸ ve které aktualizoval filozofii „Knigge“ pro soudobou společnost a chtěl tím předávat životní moudrosti.¹⁹ V této knize se také staví proti rozsáhlému nepochopení spisů slavného Knigge, který při napsání svého tehdejšího díla neměl na mysli etiketu, ale převažující sociální struktury ve svém životě. Nicméně je přesvědčen, že pravidla jeho předchůdce von Knigge neztratily jako společný základ pro interpersonální dovednosti nic ze své platnosti ani v naší době.²⁰

Pravidla Knigge jsou předpokladem úspěchu. A tak se pojem „Knigge“ stává obecným pojmem pro společensky akceptovatelné a k určitému vzoru směřující chování, přičemž jde o pojem, jehož obsah se proměňuje v době a v souladu s cíli společnosti a jejich potřeb.

1.3 Společenský styk a společenské chování

Lidská společnost je nesmírně složitý organismus, který se neustále vyvíjí a to na různých úrovních. Pro pojmy společenské chování, společenský styk existuje několik definic. V knize „Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol“ popisuje Gullová společenský styk jako „*vzájemný styk osob ve společnosti, která je pojímána v nejširším smyslu a není míněna jako záležitost výlučná pro určitý vymezený okruh lidí.*“²¹ Úzkou spojitost můžeme najít mezi společenským stykem a slušností či zdvořilostí.

Slušnost je pojem obecnější a zároveň nezbytný pro společenský styk. Slušnost sama o sobě neexistuje, ale projevuje se až ve vzájemném styku, komunikaci a vztazích lidí. Základem slušnosti je tedy úcta a ohleduplnost k bližním; zahrnuje i úctu k sobě samému.²²

Zdvořilost je úmyslným výrazem slušnosti ve společenském životě, je to vnější výraz slušnosti. Zdvořilost a etiketa jsou slova souzvučná, to uvádí Špaček ve své již zmiňované knize a poukazuje na slova americké básnířky Elly Wheller-Wilcoxové, která píše na začátku 20. století: „*Etiketa je jen jiné jméno pro laskavou mysl. Člověk, který by řekl: Neznám etikety, ani si neuvědomuje, že vlastně praví. „Neznám zdvořilosti*

¹⁸ Celebrity-speakers.de *Moritz Freiherr Knigge*. [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://celebrity-speakers.de/redner/moritz-freiherr-knigge/>

¹⁹ Tamtéž

²⁰ Tamtéž

²¹ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 12.

²² ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 11.

*ke svým bližním! Avšak naštěstí je stále mnoho lidí dychtivých pomoci jinému a prokazovati drobné zdvořilosti, jež zahřívají srdce a povzbuzují ochablého ducha. Etiketa a zdvořilost jsou slova souzvučná.*²³ Britský lingvista Geoffrey Leech soudí, že zdvořilost v řeči spočívá na šesti maximách, jimiž jsou takt, velkorysost, ocenění, skromnost, souhlas, soucit.²⁴

Pravděpodobně nejsložitější z obecných kategorií společenského styku je takt. Je to vrozený instinkt a znamená něco víc než slušnost a zdvořilost. „*Slovo takt vychází z latinského tactus (dotek) a přesně označuje, že takt znamená uvědomit si, co se druhého dotkne, a co nikoliv.*“²⁵ Taktní člověk, je schopen vcítit se do potřeb druhého, je to schopnost reakce na nejrůznější situace ve společnosti. Tyto reakce mají odpovídat zvyklostem a pravidlům uznávaným ve společnosti. Dříve se mnoho lidí domnívalo, že si v oblasti společenského styku mohou dovolit, co chtějí, bohužel se domnívám, že velká skupina lidí v takovém to chování pokračuje.

1.4 Kultura

Kulturu lze obecně vnímat jako systém hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti. Každý národ, má svou vlastní kulturu. Kultury se také liší v tom, jak striktně vyžadují od svých členů, aby se přizpůsobili pravidlům.

V průběhu života si osvojujeme a přebíráme určité vzorce chování od našich předků a předáváme je dále z generace na generaci. Kultura je tedy něco co nás na jedné straně spojuje a na straně druhé odlišuje od ostatních. Kultura se prolíná mnoha vědními disciplínami, jimiž jsou například: sociologie, biologie, archeologie či antropologie.

Podle antropologa Leslie Whita je kultura systémem symbolů.²⁶ Symboly, které nám umožňují třídit a klasifikovat svět. Symbolů, které jsou pro všechny kultury stejné, však nenalezneme mnoho a většina je spojena s psycho-sexuální symbolikou. Jsou vytvořeny uměle a vymyšleny lidmi.

Kultura není vrozená, je potřeba existence pravidel, morálních systémů, které si navzájem neodporují, jinak by vznikal chaos. Šroněk definuje kulturu takto: „*Pojem kultura a „odvozeniny“ jako kulturní, vzdělaný, ušlechtilý se vztahují pouze k lidským*

²³ ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 6.

²⁴ RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*, s. 81.

²⁵ ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 12.

²⁶ MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*, s. 31.

*bytostem. Kultura je vše co lidé mají, co si myslí, co dělají a čím se zabývají jako členové určité společnosti.*²⁷

Tuto myšlenku vyjadřuje také G. Hofstede, podle kterého je kultura jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílána lidmi, kteří žijí ve stejném společenském prostředí, v němž si kulturu osvojili.²⁸

1.4.1 Kultura a etiketa

Etiketa je dalo by se říci jednou z nehmotných složek kultury, je tím rysem nebo projevem, jímž se kultura projevuje na venek. Otázkou je, zda lze položit etiketu a kulturu do jedné roviny. Mezi jednotlivými zeměmi mohou být malé rozdíly v etiketě, avšak kulturní rozlišnosti mohou být mnohem větší. Na základě tohoto lze říci, že kultura se nerovná etiketě a etiketa kultuře. Cílem interkulturního vzdělávání je výchova k respektu, uznávání hodnot pocházející z odlišné kultury. To co je z hlediska hodnot, zvyků, přijatelné pro Evropany nemusí a asi není chápáno stejně např. v primitivních společnostech. Kulturní relativismus byl znám již v antice. Vytvoření kulturních standardů je složitý a zdouhavý proces. Cizí kulturu je potřeba dobře znát, respektovat, činit vstřícné kroky. Univerzální nebo mezinárodní etiketa ve smyslu, že by byla přijímaná všude, neexistuje.²⁹

1.4.2 Kulturní dimenze a standardy

Pro naše účely jsou zde vybrány dva základní metodologické přístupy umožňující identifikaci názorů Hofsteda a Halla.

Jde o kvantitativní metodu tzv. kulturních dimenzí, spojených se jménem G. Hofstede a jeho následovníků, a kvantitativní metodu tzv. kulturních standardů, jejichž autorem je Alexandr Thomas.³⁰

Kulturní dimenze obecně postihují typické vzory chování většiny lidí v určité zemi. Upozorňují na rozdíly, které vedou k odlišnému pojetí základních životních vzorců, ovlivňují interpersonální percepci, oboustranné pochopení či porozumění.

²⁷ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 4.

²⁸ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 14.

²⁹ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*, s. 19.

³⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*, s. 25.

Kulturní standardy jsou aspekty hrající důležitou roli při setkávání příslušníků rozdílných kultur. Skrze tyto rozdíly můžeme zjistit typické orientační vzorce při řešení komplexních problémů.

Nový a Scholl-Machlová uvádí pět všeobecných znaků, kterými lze definovat kulturní standardy:³¹

- 1) *„Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, hodnocení, jednání, které většina příslušníků jedné kultury považuje za normální a typické a společensky závazné pro sebe i ostatní.*
- 2) *Vlastní chování i chování druhých se jimi řídí, reguluje a posuzuje.*
- 3) *Konstantní standardy mají regulační funkci široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.*
- 4) *Individuální i pro skupinu, specifický způsob užívání kulturních standardů se může měnit v rámci určité zóny.*
- 5) *Chování, které neodpovídá kulturním standardům, sociální prostředí odmítá a odsuzuje.“*

Jak již bylo řečeno, kulturními standardy se zabýval také Hofstede, který provedl v mezinárodním měřítku rozsáhlý výzkum kulturních dimenzí. Po zpracování zmiňovaného výzkumu uvádí ve své knize „Kultury a organizace“ čtyři základní dimenze:³²

- Vzdálenost moci
- Kolektivismus versus individualismus
- Vyhýbání se nejistotě
- Femininita versus maskulinita

³¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, s. 14.

³² HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 29.

Zcela jiný základ než G. Hofstede zvolil americký vědec a antropolog Edward Twitchell Hall, který vycházel spíše z antropologického základu. Podle jeho slov se každá kultura vyvíjí podle tří dimenzí:³³

- podle času na monochronní a polychronní vnímání;
- podle prostoru na fyzickou vzdálenost, kterou člověk zaujímá při rozhovoru s cizí osobou;
- podle komunikace – na nízký, slabý komunikační kontext doprovázený explicitní a přímou komunikací a tzv. silný, vysoký komunikační kontext doprovázený implicitní a nepřímou komunikací.

Konkrétněji a hlouběji postoupil v analýze F. Trompenaars, který definoval z jiného úhlu pohledu teorii, podle které je kultura ovlivněna třemi aspekty: Vztahem k jiným lidem (kulturám), jejich vztahem k přírodě a k času a jejich vztahem k ostatním lidem.³⁴

- 1) Dimenzi založenou na vztahu k jiným kulturám, v níž rozlišuje také pět dimenzí:
 - Univerzalizmus versus partikularismus;
 - Kolektivismus versus individualismus;
 - Neutrální versus emocionální chování;
 - Difúzní versus specifický;
 - Zdůrazňování úspěchu versus přisuzování.
- 2) Dimenzi definovanou vztahem k času rozdělil:
 - Následný versus souběžný.
- 3) Dimenzi dle vztahu k přírodě:
 - Vnitřní orientace versus vnější orientace.

Každý kulturní systém má své standardy, skrze které můžeme danou kulturu pochopit. Výše popsané kulturní standardy a dimenze slouží v této práci k objasnění toho, v čem jsou kultury i přes společné problémy odlišné. Výsledky výzkumů dokládají jaký význam má kultura pro mezilidskou komunikaci a jak se navzájem ovlivňují. Přestavují určitý klíč k poznání a ukazují nám to, že tyto standardy jsou měřitelné z různých úhlů pohledu a mají vypovídající hodnotu.

³³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, s. 22-23.

³⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. s. 25-28.

2 KOMUNIKACE

Na komunikaci můžeme pohlížet z mnoha úhlů pohledu. Je to složitý proces. Ať už je komunikace chápána ve formě jazyka, neverbálních signálů, znaků, rituálů či písemného projevu je podmíněna skupinovostí a vzájemným kontaktem. Pro rozvoj společnosti, kultury, hraje nepostradatelnou roli jazyk. Všechny jazyky mají svá specifika, pravidla, vnitřní strukturu. Jazyk se přizpůsobuje potřebám společnosti. Slova dříve spisovná přecházejí do hovorové roviny. Potřeba komunikovat a sdílet nejen své pocity se rozrostla do obrovských rozměrů, a někdy nad tímto fenoménem zůstává rozum stát. Pro účely této práce se budeme zabývat komunikací ve významu výměny informací, kde stěžejní část bude věnována aspektům neverbální komunikace.

2.1 Vymezení pojmu komunikace

Komunikace je velmi komplexním a širokým pojmem. „*Termín komunikace je používán v mnoha různých vědních disciplínách. Od pedagogiky, přes psychologii a sociologii až ke kybernetice a dopravě. Pochází z latinského communicatio, které lze chápat ve významu spojování, sdělování, ale také přenos, společenství, participace a znamená obecně lidskou schopnost užívat výrazové prostředky k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů.*“³⁵

Jedna obecně platná definice pravděpodobně neexistuje a řada autorů komunikaci definuje či vysvětluje na základě svého zaměření.

Watzlavick v knize „Pragmatika lidské komunikace“ říká: „*Komunikace je conditio sine qua non lidského života a společnosti.*“³⁶

Mikuláščík uvádí, že v komunikaci jde o mnohem více „*jde o sebe prezentaci, sebepotvrzování. Jde o vyjadřování postojů k předmětu, ke komuniké, ale i příjemci.*“³⁷

Vybíral uvádí, že z biologického a neurofyziologického pohledu zcela odlišně definovali komunikaci Maturana a Varela. Jejich pojetí ovlivnilo tzv. systemické myšlení v psychologii, poradenství a terapii.

„*Komunikací nazýváme koordinované chování, jež se spouští navzájem mezi členy sociální jednotky. V tomto smyslu rozumíme komunikací zvláštní druh chování,*

³⁵ KLENKOVÁ, Jiřina. *Logopedie: narušení komunikační schopnosti, logopedická prevence, logopedická intervence v ČR, příklady z praxe*, s. 25.

³⁶ WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*, s. 15.

³⁷ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 19.

*propojeného s nervovým systémem, nebo i bez tohoto propojení, v rámci toho, jak organismy operují v sociálních systémech. A podobně jako u každého chování, kde můžeme rozlišovat mezi instinktivní nebo naučenou povahou sociálního chování, můžeme rozlišovat také fylogenetické a ontogenetické způsoby komunikace.*³⁸

Komunikace je procesem oboustranným, přičemž důležitým faktorem je zde zpětná vazba a cirkulární kauzalita. Vymětal k cirkulární kauzalitě uvádí že: „...sledované jevy se vzájemně díky interakci ovlivňují a vystupují vůči sobě zároveň jako nezávisle i závisle proměnné.“³⁹ Zpětnou vazbu je v této práci třeba chápat ve smyslu reakce a odezvy komunikačního partnera. Vybíral ve své knize „Psychologie lidské komunikace“ popisuje zpětnou vazbu jako množství našich mechanických reakcí v myslí subjektu, které dělí na pozitivní a negativní.⁴⁰

2.2 Komunikační modely

První modely interpretující procesy komunikace pohlížely na lidskou kulturu a civilizaci deterministicky, až výsledkem empirických výzkumů došlo k přehodnocení původních vysvětlení.⁴¹

*„Komunikačním modelem rozumíme schéma či vzor, který ukazuje, jakou má tato komunikace strukturu, jaký je v ní řád, jak funguje. Takovýto model poměrně jednoduchým a názorným způsobem říká něco důležitého o poměrně složitější komunikaci.“*⁴²

Na vývoji komunikačních modelů se shodují ve svých knihách o komunikaci Mišovič⁴³ a DeVito.⁴⁴ Původní jednoduché lineární pojetí, kdy mluvčí mluví a posluchač naslouchá, bylo brzy nahrazeno složitějším interakčním modelem. V interakčním pojetí se oba účastníci střídají v pozici mluvčího a posluchače. Modelem, který je uznáván i v současnosti je tzv. transakční proces. Ten považuje každého účastníka komunikace zároveň za mluvčího i naslouchajícího, který současně vysílá

³⁸ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*, s. 27.

³⁹ VYMĚTAL, Jan. *Obecná psychoterapie*, s. 131.

⁴⁰ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*, s. 180-181.

⁴¹ MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*, s. 188.

⁴² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*, s. 20-21.

⁴³ MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*, s. 188 – 195.

⁴⁴ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 37.

i přijímá sdělení.⁴⁵ Transakční pojetí také považuje prvky komunikace za vzájemně závislé. Transakční analýzu na konci padesátých let vytvořil americký psychiatr Eric Berne, podle kterého je hlavním záměrem transakční analýzy poskytnout jednoduchý způsob jak pochopit problém a vytvářet návrhy konkrétních řešení.⁴⁶

Interpretační nebo kódový model jako základ pro popis komunikačního procesu, uvádí Vymětal.⁴⁷ Toto schéma představuje obecný model přenosu sdělení (komuniké, zprávy, informace apod.) ve formě signálu (optického, hmatového, akustického, řečového) od odesílatele k příjemci. Odvysílaný signál ve formě sdělení prochází po zakódování komunikačním médiem (kanálem). Komunikační kanál lze klasifikovat podle komunikačních prostředků, kromě osobního kontaktu jsou to např. telefon, e-mail, film, televize, kouřové signály.⁴⁸ Tato komunikační média jsou zatížena určitým šumem narušující komunikační proces k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení reaguje ve formě zpětné vazby. Ta může mít funkci regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující až provokující.⁴⁹ K hlavní formě kódování uvádí Vymětal kódovací jazyk, který může mít například i jiné formy v podobě obrázkového kódu, piktogramu, dopravní značky, facky nebo pohazení.⁵⁰ Výsledkem je verbální nebo neverbální sdělení. V potaz bychom měli brát i ostatní vlivy jako je např. double bing⁵¹ či komunikativnost nebo uzavřenost komunikujícího.

2.3 Interkulturní komunikace

S ohledem na světovou globalizaci a současný masový migrační problém, kdy dochází ke střetávání zcela rozličných kultur, vzrůstá význam interkulturní komunikace. Střetávají se zcela odlišné kultury s rozdílnými hodnotami, vyznáním, charakteristikami a tyto faktory zcela jistě ovlivňují a formují společnost.

Interkulturní komunikaci definuje Průcha takto: „*Interkulturní komunikace (intercultural communication) je termín označující procesy interakce a sdělování*

⁴⁵ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 32.

⁴⁶ Rozvoj pedagoga EU. *Transakční analýzy*. online]. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/8-0-vyuziti-transakcni-analyzy.html>

⁴⁷ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 30.

⁴⁸ Tamtéž s. 37.

⁴⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 34.

⁵⁰ Tamtéž, s. 34.

⁵¹ Dvojná vazba v originále double ding je psychologický pojem, označující způsob komunikace, kdy je komunikační produkt vysílán souběžně na dvou úrovních, nejčastěji ve verbální či neverbální rovině, přičemž na obou úrovních komunikace je sdělováno něco, co spolu v paradoxním vztahu a logicky vzato se vylučuje

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. s. 45.

v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.⁵²

Nový společně se Scholl-Machovou ve své knize „Spolupráce přes hranice kultur“ uvádí: „*Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy, jakož i výsledek komunikačního dění.*“⁵³ K nedorozumění dochází jak v komunikaci monokulturní, kdy se projevují např. charakteristické rysy osobnosti, tak při setkávání a komunikaci osob z různých kultur, kdy do hry vstupují komunikační bariéry. Někdy dochází ke vzájemné komunikaci v tzv. třetím jazyce, např. v angličtině, i když znalost jazyka hostitelské země je bezpochyby předpokladem. Komunikační bariéry mohou mít různé příčiny, které jsou způsobené rozdílností a specifíčnostmi jednotlivých kultur a jazyků.

2.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je nezbytnou součástí našeho každodenního života a dotváří význam slovních sdělení. Působíme na druhé řečí našeho těla. Díky této formě komunikace vyjadřujeme své duševní rozpoložení, pocity, prožitky, emoce častěji než verbálně a prozradíme na sebe více než bychom si přáli. Neverbálně komunikujeme nejen pomocí gest, mimiky, držení těla, oblečením, ale i tím, jaké čteme knihy, jaké kupujeme produkty. Koupíme-li si dům někde na samotě, daleko od lidí, neverbálně tím vyjádříme náš postoj, náš životní styl mnohem více, aniž bychom řekli slovo. K formě neverbální komunikace patří také tělesný kontakt, pozice těla, výrazy tváře, gesta, pohledy, kterým bude věnována tato kapitola. Úprava zevnějšku, náš vzhled je jedním z komunikačních nástrojů, kterému bude také věnována pozornost.⁵⁴

Také v neverbální komunikaci se setkáváme s řadou definic. Domnívám se, že nejvýstižnější jsou slova autorů, jako jsou Argyle, Alkema, Gilmour, na které odkazuje Vymětal.

⁵² Jan Průcha, *Interkulturní komunikace*, s. 16.

⁵³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, s. 52.

⁵⁴ Viz kapitola 3.3.4.

„Pokud se setkáme s neverbálním dělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálnímu signálu, pětkrát větší!“⁵⁵

To odpovídá pojmu z oblasti psychologie double ding.⁵⁶ Z hlediska neverbální komunikace jsou důležité signály, na jedné straně působí jako takové detektory lži, jelikož symptomické signály nemůžeme ovládat a na druhé straně to jsou projevy metakomunikační, např. zkřížené prsty za zády. Křivohlavý ve své knize „Neverbální komunikace“ k symptomickým projevům uvádí: „Symptomem se rozumí individuální neverbální projev, o kterém je možno s velkou mírou jistoty tvrdit, že je produkován bezděčně, tj. bez jakékoliv předem formulovaného sdělovacího, komunikačního záměru.“⁵⁷ Mezi tyto projevy můžeme zařadit např. zčervenání při emocionálním vzrušení, třes rukou, zblednutí při úleku atd. Okousávání tužky či skřípání zuby jsou jedním z mnoha projevů, které stojí na okraji neverbální komunikace a provádíme je, aniž bychom o tom věděli.

Je dobré si uvědomit, že s nonverbální komunikací se nesetkáváme pouze v interakci s ostatními, ale neverbálně k nám „promlouvá“ také umění prostřednictvím tance, obrazů, dramatického umění, hudebních skladeb. Není to tedy pouze o řeči těla, jak se v mnohé literatuře dočteme. Znalost neverbálních signálů nám poskytuje řadu výhod jak dosáhnout své cíle, úspěšně uzavřít obchod, působit na druhé či nenechat se manipulovat druhými.

2.5 Dělení neverbální komunikace

Problematikou neverbální komunikace se zabývá řada autorů, kteří ji různě analyzují a člení. Získané poznatky jsou poté využívány v praxi, např. v oblasti mezinárodního obchodu. Význam mají také pro každodenní sociální interakci. Při studiu neverbální komunikace je potřeba analyzovat, pozorovat, spojovat si jednotlivé prvky komunikace do pomyslné mozaiky a ověřovat své domnělé hypotézy. Největší význam je přikládán neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy. Na druhém místě jsou pohyby rukou

⁵⁵ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*, s. 81 (citace z Argyle, Alkema, Gilmour, 1971, in Hayesová, 1998).

⁵⁶ Viz předcházející kapitola.

⁵⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Neverbální komunikace*, s. 12.

a paží, teprve potom pohyby a pozice těla a nohou.⁵⁸ De Vito nazývá tyto prostředky neverbálními kanály komunikace, kam zařazuje také mlčení a čas.⁵⁹

Níže uvedené dělení neverbální komunikace vychází z poznatků Vymětala a jeho knihy „Průvodce úspěšnou komunikací“ a z členění podle Křivohlavého z knihy „Jak si lépe navzájem porozumíme“ či „Neverbální komunikace.“

Tito autoři klasifikovali komunikační kanály tímto způsobem:

- gesty, pohyby těla;
- výrazy tváře (mimikou);
- pohledy očí;
- haptikou;
- proxemikou;
- posturologií;
- tónem hlasu s dalšími neverbálními aspekty řeči;
- oblečením.

V neverbální komunikaci si můžeme položit otázku, do jaké míry můžeme tyto projevy považovat za autentické či do jaké míry je možno je předstírat. Následující podrobný popis slouží k získání a lepšímu zmapování komunikačních kanálů, se kterými se setkáváme v každodenním životě.

2.5.1 Kinezika

Kinezika rozeznává pohyby těla. Studuje a zaměřuje se na sledování začátku, průběhu a konce pohybu v čase a prostoru, dále akcelerací a rychlostí pohybu těla, koordinaci a dyskordinaci pohybu z hlediska komunikačního sdělení. Kinezika se soustřeďuje jednak na jednotlivou činnost člověka a jednak na pohybovou souhru celé skupiny.

Pohyb – z pohybu člověka můžeme vyčíst jeho celkovou charakteristiku, zejména temperament, emoční a fyzický zdravotní stav. Člověk s prudšími pohyby bude pravděpodobně razantnější v jednání, konání, v rozhodování atd.

Chůze – známého člověka poznáme podle chůze, aniž bychom ho museli vidět. Pouhým poslechem jsme schopni poznat, kdo přichází. Podle charakteru chůze Vymětal specifikuje deset charakterů člověka. Z pohybů můžeme rozpoznat

⁵⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 56.

⁵⁹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 154.

sebevědomí, vyrovnanost, ale i únavu, nemoc, nekompromisnost, nervozitu. Je věcí naprosto přirozenou.

2.5.2 Gestika

Z vědeckého hlediska je gestika definována jako nauka zabývající se verbálním přenosem informací doprovázenými uvědomělými či automatizovanými gesty. Podobu a četnost gest formují ve zvýšené míře kulturní vlivy, etiketa určité země, nebo etnické vlivy. Většinu gest lze rozdělit do tří skupin, podle jejich vypovídající schopnosti:⁶⁰

- gesta ilustrativní – dokreslují v prostrou verbální výklad;
- gesta regulační – upozorňují na něco nebo někoho – poklepaní na hodinky;
- gesta znaková – vyjadřují zkrácenou neverbální formu určité sdělení zvednutý palec nahoru.

Křivohlavý uvádí další využití gest při komunikaci⁶¹

- gesta používáme vědomě či nevědomě – přičemž ten kdo gesta použil, by si toho měl být vědom;
- gesta formují kulturní vlivy – gesta podléhají vlivům kulturního prostředí, přičemž nejde jen o vázanost kulturních gest, ale i vliv na pravidla pohybové etikety.

Přes obrovský pokrok při sdělování zpráv v mezilidském styku hrají gesta mimořádnou roli. Gesta jsou také projevem individuality každého jedince. Někteří lidé nejsou schopni bez gesta vyjádřit jedinou větu.

2.5.3 Mimika

Podstata mimiky je v proměnách odehrávajících se v lidském obličeji. Představují vědomé vyjádření a sdělování rozpoložení, nálad, postojů a chování člověka. Jedná se o vyjádření toho, co člověk prožívá. Ze základních emočních dimenzí lze z mimiky obličeje identifikovat v 90% radost a smutek, spokojenost – nespokojenost, štěstí – neštěstí, zájem -nezájem, překvapení – splnění očekávání, strach, bázeň – jistotu z 58% a v poslední řadě ze 60% klid – rozčilení, vztek, rozzlobení. V odborné literatuře se uvádí, že v 79% stačí vidět čelo osoby a obočí, abychom identifikovali překvapení, v 67% rozeznáváme strach a smutek poznáme pouze z očí. V 98% případů stačí vidět

⁶⁰VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 59.

⁶¹ ⁶¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*, s. 73.

dolní čelisti obličej, abychom rozeznali štěstí. Základním mimickým signálem a zbraní je úsměv. Úsměv je nejvýznamnější neverbální komunikační prostředek. Bohužel v Česku se s tímto základním signálem, ve srovnání s jinými zeměmi poměrně šetří a dostatečně se při komunikaci nevyužívá.⁶²

2.5.4 Vizika

Pohled z očí do očí je unikátním jevem neverbální komunikace. Častěji navazují zrakové kontakty spíše ženy než muži, možná proto, že více projevují emoce. Při očním kontaktu jsme schopni „vyčíst“ mnoho signálů a vzájemné střetnutí pohledů můžeme považovat za vrchol neverbální komunikace. Stará domněnka tvrdí, že v očích se nám odráží to, co je v hloubi naší duše. Vzájemné působení očního kontaktu působí současně jako přijímač i vysílač, komunikují oba partneři současně. Je-li nám někdo sympatický či naopak poznáme také na očích, je to automatická reakce. Pohled nemá pouze jedinou funkci.

Křivohlavý rozeznává čtyři základní funkce pohledů:⁶³

- Poznávací – kognitivní funkce pohledu. Pohled se zaměřuje na místa, kde hledáme určité informace, umožňující nám lepší pochopení situace, ve které se nacházíme: tzn. pohledem řečník zjišťuje úroveň zájmu, o to co říká;
- Řídící – regulující funkce pohledu. Svým pohledem do určité míry řídíme dění ve svém okolí. Např. v diskusní skupině při pohledu zpátky do očí posluchačů, dává řečník najevo, že předává slovo k diskusi;
- Organizující a koordinující funkce pohledu. Pohledem v rozhovoru může být od účastníků vyžadována odpověď nebo naopak, pohled může signalizovat snahu o ticho. Pohledem může být potlačována snaha naslouchajícího vzít si slovo;
- Vyjadřující – expresivní funkce pohledu. Svým pohledem může účastník sociální interakce sdělovat úroveň pozornosti, svého vnitřního zaujetí diskusí, ale i míru emocionálního vzrušení.

Z psychologického zkoumání pohledů je třeba vzít v úvahu další aspekty, jako jsou zaměření pohledu, tzv. terčů či cílů, což znamená, kam se která osoba v danou chvíli dívá, případně o zacílení pohledu.⁶⁴ Druhým aspektem je délka doby pohledu

⁶² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 62.

⁶³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Neverbální komunikace*, s. 28-29.

⁶⁴ Tamtéž, s. 29.

na určitý terč – např. na určitou osobu. Třetím je sled – sekvence pohledů v sociální psychologii. Dívá-li se člověk na několik osob po sobě, není nezajímavé, na koho se díval nejdříve a na koho potom.⁶⁵

2.5.5 Haptika

Hmat se rozvíjí dříve než ostatní smysly. Doteky mohou mít význam formální, neformální, přátelský a nepřátelský, ale ve většině případů je dotek záležitost intimní. V rámci dotekové komunikace jsou rozlišována určitá doteková pásma těla. Ruce a paže patří do pásma společenského, profesionálního a zdvořilostního. Paže, ramena, vlasy, obličej spadají do pásma osobního a přátelského a kterákoliv část do pásma intimního, sexuálního. Nejčastějším a společensky přijatelným dotekem je pozdrav podáním ruky a identifikace partnera podle charakteru podání ruky, kde posuzujeme podle síly stisku, délky stisku, natočení dlaně, pokrčení nebo napnutí loku podávané ruky, frekvence rozkmitu potřesu, místa uchopení. Podání ruky je žádoucí spojovat s odpovídající mimikou.

Haptika vyjadřuje taktilní kontakt. Při tomto kontaktu jsme skrze působení různých receptorů schopni vnímat chlad, bolest, tlak, teplo. Dotek může být vnímán v taktilním kontaktu jako charakteristika přátelství či nepřátelství.⁶⁶

2.5.6 Proxemika

Proxemika neboli prostorové umístění je založena na skutečnosti, že každý jedinec potřebuje a vyžaduje určitý prostor. Jde o tzv. bubliny, které si vytváříme okolo sebe podle vlastních potřeb. V interakci platí vzdálenost horizontálně a vertikálně.

Prvním, kdo zkoumal prostorovou komunikaci, byl E.T.Hall, který definoval čtyři vzdálenosti, přičemž vymezení vzdálenosti se liší podle jednotlivých autorů. V případě této práce je dělení nastíněno podle Vymětal.⁶⁷

⁶⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Neverbální komunikace, s. 30.

⁶⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*, s. 57.

⁶⁷ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 68-69.

- intimní zóna – od úplného dotyku do vzdálenosti 30-60 cm, do intimní zóny pouštíme své nejbližší, výjimkou je zdvořilostní polibek;
- osobní zóna – je vzdálenost od 30- 60 až do 1,2 až 2 m, tato zóna je typická pro pracovní a osobní jednání, v úvahu se berou aspekty jako hlučnost prostředí, časový limit, sledování mimiky i očních zornic;
- společenská, sociální, skupinová zóna – bývá od 1,2 m do vzdálenosti 3,6 až do 10 m, jde o vzdálenost, v níž probíhá obchodní jednání, přednáška na vysoké škole. Výhodou je, že v zorném poli skupiny posluchačů je jako obvykle celá postava;
- veřejná zóna – je vzdálenost nad 3,6 m, v této vzdálenosti se lidé obvykle neznají, mohou si zůstat cizí a nepoznaní.

Z prostorového hlediska se musíme zabývat i vzdáleností vertikální. Vertikální vzdálenost se v proxemice uplatňuje v případě, kdy spolu komunikují dva lidé, kteří mají vzájemně odlišnou výšku. Ten kdo je vyšší, má obvykle tendenci k určitému nadřazení, neboť vyšší lidé mají tzv. přirozenou autoritu.

Křivohlavý uvádí ve své knize pojem proxemický tanec. Tento „tanec“ lze charakterizovat odlišnými představami dvou lidí na optimální vzdálenost a přirovnává ho k tanci v ringu. Oddalování a přibližování končí v okamžiku nalezení optimální vzdálenosti obou účastníků.⁶⁸

Jak již bylo zmíněno, vytváříme si okolo sebe tzv. bubliny pro ochranu osobního prostoru. Velmi často však jsme nuceni tyto „hranice“ opustit. Jeden z mnoha příkladů je cestování v prostředcích hromadné dopravy, kde omezujeme prakticky veškeré neverbální a verbální projevy komunikace na minimum.

2.5.7 Posturologie

Posturologie neboli posturika se zabývá postojem těla a polohou jeho částí. Zabývá se např. natočením hlavy, uvolněním, náklony, polohou rukou. Posturologie vychází z poznatku, že nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj. Z posturologických signálů jsme schopni vyčíst, jak na nás partner nazírá a jaké chování můžeme od něho očekávat, případně na co si dát pozor. Je to komunikace prostřednictvím postojů a držení těla, podle kterého jsme schopni vyčíst psychický i fyzický stav člověka.⁶⁹

⁶⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*, s. 50.

⁶⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 57-74.

Křivohlavý definuje posturologii jako řeč našich fyzických postojů, polohových konfigurací a držení těla. Mezi základní fyziologické polohy člověka řadíme polohy vsedě, vleže a vestoje. Použijeme-li termín kompozice, jde o vzájemnou polohu dvou částí těl. V případě, že se jedná o vzájemnou polohu většího celku, tedy všech částí těla při určité poloze, mluvíme o konfiguraci.⁷⁰

⁷⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*, s. 61.

3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Obchodní jednání hraje rozhodující roli v navazování nových obchodních kontaktů, prohlubování, ale i v udržování těch stávajících. Pracovní návštěvy jsou běžnou součástí obchodního, diplomatického a hospodářského života. Klíčem k úspěšnému vyjednávání v německy mluvících zemích je důkladná příprava. Organizační stránka přípravy obchodního jednání je velmi důležitá, vyplývá z přípravy věcné, musí být vhodně doplňována a značně rozšiřována. V této bakalářské práci bude věnována pozornost srovnání přístupu českých obchodních partnerů s partnery v německy mluvících zemích, a to s obchodními protějšky z Německa, Rakouska a Švýcarska.

Slušnost, korektnost a zdvořilost ve vztahu ke klientovi a nejen k němu jsou samozřejmostí. Špaček ve své knize „Úspěšný obchodní zástupce“ říká, že „komunikace bude úspěšná, budou-li mít obě strany k sobě důvěru“⁷¹ s čímž lze jenom souhlasit. I v případě obchodního jednání, bychom si měli uvědomit, že jednou z vlastností komunikace je nevratnost. Co bylo vysloveno, posláno emailem, zprávou či jinou formou nelze již vrátit. Důležitou roli hraje umění co nejlépe „přečíst“ partnera a tím získat k dispozici více informací, jež pomohou ovlivnit klienta.⁷²

3.1 Postavení německého jazyka – *lingua franca*

V zemích EU se dnes používá jedenáct úředních jazyků a vedle nich ještě další jazyky (například baskičtina, katalánština a další).⁷³ Němčina si udržuje významné postavení ve střední Evropě, na druhé straně se nerozšířila jako mezinárodní jazyk mimo území Evropy. Je používána jako jeden z oficiálních a pracovních jazyků v Evropské unii a je také tzv. dokumentačním jazykem (Dokumentensprache), což je do značné míry ovlivněno geograficky. Při jednání s německými partnery je pro české obchodníky a podnikatele velmi důležitá schopnost komunikace v němčině. Jiná situace nastává v případě jednání Němců s Američany, v tomto případě se podřizují Němci.⁷⁴

Švýcarsko je polyjazyková země. Hovoří se zde čtyřmi úředními jazyky, kterými jsou němčina, francouzština, italština a rétorománština.⁷⁵ Již v 19. století byla přijata Ústava o rovnoprávnosti všech čtyř jazyků. Švýcarská němčina, tzv. Schwyzerdütsch,

⁷¹ ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code* s. 51.

⁷² Tamtéž s. 46.

⁷³ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 74.

⁷⁴ Tamtéž s. 74.

⁷⁵ Úřední jazyk Švýcarsko. *Švycarsko.lmz.cz/* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://svycarsko.lmz.cz/uredni-jazyk/>

je výrazně odlišná od spisovné němčiny, a to nejen ve výslovnosti,⁷⁶ problémem je také nářeční rozrůzněnost. Spisovná němčina se běžně používá v ústním a písemném styku v kontaktu s úřady, v televizi, rádiu a v novinách. V těchto případech má sjednocující funkci při dorozumění, vyučuje se ve školách. Německy hovořící Švýcaři si svým způsobem při dorozumívání dialektem na své odlišnosti zakládají, je to pro ně hrdost a důkaz vázanosti k určitému místu. Není dobré se snažit napodobňovat jejich švýcarskou němčinu, mohli by to pochopit jako zesměšňování jejich jazyka. V obchodním styku se však většinou bez problémů hovoří spisovnou němčinou. Většina německy hovořících Švýcarů ovládá i francouzštinu, eventuálně jiný jazyk, a pro obchodní jednání lze doporučit komunikaci v daném jazyce.⁷⁷ Celkově lze konstatovat, že němčina má v Evropě stále postavení lingua franca, byť s omezenějším komunikačním rozsahem než angličtina.⁷⁸ Nicméně postoj vůči němčině není vždy pozitivní, někteří lidé ho vzhledem k historickým faktům či zvučnosti, popř. větší flektivnosti nehodnotí zrovna kladně.

3.2 Organizační stránka přípravy jednání

Nejprve si vymezíme základní otázky organizační stránky přípravy, nejen se zahraničními partnery. Rozsah přípravy obvykle souvisí s ekonomickým významem obchodního jednání. Roli hostitele může, ale nemusí na sebe převzít iniciátor jednání. Příprava na takové jednání je věcná nebo organizační a je rozdělena na několik fází. Podle Šronka se takovéto jednání skládá z nezbytné přípravy na základní otázky. „*Jde o místo jednání, kde se bude jednání konat, o dobu, kdy se bude jednat, jeho předpokládané trvání, o počet jednajících osob a jejich funkční postavení.*“⁷⁹

3.2.1 Místo jednání

Na prvním místě je potřeba vyřešit místo jednání. Jednání na „domácí půdě“ přináší řadu výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody jistě patří znalost místních poměrů, vlastní zázemí firmy, které můžeme představit obchodním partnerům, úspora času a finančních prostředků vynaložených na cestování. Na druhé straně však musíme pro své obchodní partnery, případně jejich rodinné příslušníky zajistit i společenský program – divadlo, prohlídku města atd.

⁷⁶ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 77.

⁷⁷ Tamtéž s. 77.

⁷⁸ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*, s. 101.

⁷⁹ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 81-82.

Pokud jsme pozváni do firmy odchodního partnera, může nám to přinést řadu pozitivního. Konání na neutrálním území, resp. izolovaném místě, odstraňuje výhody a nevýhody domácích a hostů. Pro obě strany jde o stejně nákladnou záležitost z pohledu financí. Výhodou je, že se otevírá větší prostor pro neoficiální a informativní hovory mimo vlastní oficiální jednání.⁸⁰

3.2.2 Doba jednání

Dalším důležitým bodem, je stanovení doby jednání. Obvykle navrhuje dobu hostitelská strana nejméně čtrnáct dnů předem. Zvláštní pozornost by měla být věnována státním či náboženským svátkům, ale i místním zvyklostem. Týká se to například Německa, kde některé spolkové země slaví svátky katolické, eventuálně regionální. Ve Švýcarsku se některé svátky slaví ve všech kantonech, jiné slaví svátky jen v některých nebo jenom v jednom kantonu (např. sv. Petra a Pavla v kantonu Tessino).⁸¹ V Rakousku jsou volné dny ve dnech státních svátků a ostatní svátky jsou výlučně náboženské.⁸² Co se týká pracovní doby, ta je v různých státech různá. Faktor času je možno využívat nejrůznějším způsobem s cílem zkrátit nebo prodloužit jednání.

3.2.3 Jednající osoba

V souvislosti s organizační přípravou je třeba věnovat se otázce jednajících osob. V Česku se tato problematika často podceňuje a v zahraničí za to u obchodních partnerů sklízejí čeští obchodníci kritiku. Strany by měly být vyrovnány, a to i na odborné úrovni. Není vhodné či taktické, aby se manažeři výše postavení ve firmě zúčastňovali podrobného jednání. Jejich postavení není k tomu určeno. Zcela specifickou úlohu při jednání mají právní zástupci.

⁸⁰ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 81-82.

⁸¹ Svátky ve Švýcarsku. *Švýcarsko.com* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.svycarsko.com/prehled-svycarskych-svatku/>

⁸² Svátky v Rakousku. *Státní svátky v Rakousku* [online]. [cit. 2016-12] Dostupné z: <http://www.svatkyvrakousku.cz/>

3.3 Etiketa v obchodním styku se zahraničím

Předchozí kapitola byla věnována obchodnímu jednání, jeho přípravě, době jednání, a jednajícím osobám. Tato kapitola bude věnována etiketě obchodního jednání, která je nedílnou součástí obchodního jednání a její znalost otvírá dveře k úspěchu. Je nutné zabývat se myšlenkou, že v každé zemi jsou jiné zvyklosti a že každá země má svá kulturní bohatství. Vzhledem ke geografické poloze ČR a německy mluvících zemí nepředstavují tyto kulturní nuance extrémní rozdíly.

3.3.1 Seznamování a představování

Představování je obřad. Smutné je, že spousta lidí ho neovládá. Je to situace, kdy využijeme pravidlo o společenské významnosti. Je třeba si uvědomit - nejsme si všichni rovni. Chceme-li uspět nejen v obchodním prostředí, musíme se umět identifikovat, kdo je společensky významnější a kdo méně, a z toho vycházet při dalších úkonech, které nás čekají. Při představování se vyskytuje řada situací, jsou však určitá základní pravidla, jímž se představování řídí. Funkce i věk jsou relativní, jediným pevným bodem je žena. To je znak neměnný, nezpochybnitelný a na první pohled jasný.⁸³ Kromě pravidel používáme také rozum. V případě devatenáctileté sekretářky a generálního ředitele, dáme přednost řediteli. Společensky významnější se musí první dozvědět, s kým má tu čest, protože se jako první představuje muž ženě, mladší staršímu, podřízený nadřízenému.⁸⁴ Součástí představování je také podání ruky. V tomto případě první podává ruku významnější osoba tedy žena. Při představování je třeba dbát na zřetelnou výslovnost našeho jména a příjmení. V Německu je obvyklé při pozdravu podávat ruku, přičemž platí stejná pravidla jako u nás.

V některých zemích není běžné podání ruky (v těchto zemích je to z hygienických důvodů) a v takových případech bychom neměli do našeho podání ruky nikoho nutit.⁸⁵

⁸³ ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 19.

⁸⁴ ŠPAČEK, Ladislav. *Business, etiketa a komunikace*, s. 18.

⁸⁵ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 49.

3.3.2 Vizitky

Představování a zdravení úzce souvisejí s vizitkami, právě při těchto příležitostech se předávají. Vizitky neboli dříve navštívenky se dávají recipročně. Vizitka je hmotnou identitou člověka obsahující jméno, adresu a spojení. Při obchodním jednání se vizitka předává na počátku jednání. Ten, kdo je v roli hosta, ji předává jako první. Vizitku bychom měli alespoň „přelétnout“ pohledem. Při soukromých jednáních vizitky nepředáváme. Na vizitce můžeme uvést i akademický titul. Psaní titulů působí značný problém. Musíme si uvědomit, že např. v německy mluvících zemích se tituly používají jinak. Pro právníky je možno použít titul Dr.jur. nebo Dr.j.u.,⁸⁶ pro jiné doktory pouze označení Dr. V těchto zemích jsou za inženýry považováni absolventi středních škol technických směrů, absolventi vysokých škol technických používají titul Dipl. Ing.⁸⁷ Je potřeba přihlídnout k faktu, že Němci v oslovení tituly používají až od titulu doktor (psané ve zkratce před jménem) a vyššího, což odpovídá našemu titulu Ph.D.⁸⁸

Ve Švýcarsku není zdůrazňování titulů tak důsledné jako v České republice. Při oslovení je lépe oslovit jménem než titulem. Ve francouzsky mluvící části se tituly na vizitky nepiší. Vizitka s místem pobytu ve Švýcarsku není záruka serióznosti.⁸⁹ Na služební cestu do Švýcarska je potřeba se vybavit vizitkami. Na služební vizitky můžeme napsat svoje soukromé číslo, obchodní partner to bude brát jako sympatické gesto. Vizitky předáváme čisté a nepoškozené.

3.3.3 Přesnost a dochvilnost

V současné době se dá říci, že v evropských zemích tendence směřuje k přesnosti. Od zahraničních partnerů se všude očekávají včasné příchody, dodržování harmonogramů a sjednaných dohod. V Německu jednání začíná vždy přesně ve stanovenou dobu. Jakmile je stanoven den a čas setkání, je třeba ho dodržet. Švýcarská přesnost je pověstná a Švýčari jsou skutečně přesní a ocení dřívější příchod. Zdržení je od nich bráno jako společenský prohřešek a může negativně ovlivnit jednání.

⁸⁶ Duden "Das Wörterbuch der Abkürzungen": rund 50 000 nationale und internationale Abkürzungen und Kurzwörter mit ihren Bedeutungen, s. 122.

⁸⁷ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 52.

⁸⁸ Tamtéž, s. 52.

⁸⁹ Švýcarsko – společenská etiketa. *Švýcarsko.org* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: http://www.svycarsko.org/zeme_kapitola.php?klic=1163

3.3.4 Business dress code

Již tisíce let platí, že šaty dělají člověka. Je to naše prezentace. Udělat dobrý první dojem svým zevnějškem, na to máme pouze jeden pokus. Podle našeho outfitu si utvářejí obchodní partneři, s nimiž jednáme jakýsi první dojem o naší firmě. Prezentujeme tím dobré jméno naší společnosti, a proto bychom neměli výběr oblečení podceňovat.

Špaček ve své knize k oblékání „Business etiketa a komunikace“ uvádí: „*Většina obchodníků je přesvědčena, že obchodního úspěchu lze dosáhnout skvělou nabídkou, ale neuvědomují si, že k tomu potřebují i jakousi přidanou hodnotu, která klienta zaujme víc než desky s papíry.*“⁹⁰ Tou hodnotou je právě outfit. Výběr oblečení vypovídá o našem vkusu, vyznání, jakou kulturu či náboženství uznáváme. Business dress code má přísnější pravidla. Je to styl, ve kterém pracují vysocí manažeři firem. Nejsou zde povoleny ani se nepředpokládají žádné větší výstřelky. Business dress code je o komunikaci.⁹¹ Obecně platná pravidla, kterými bychom se měli řídit: oblečení by mělo být čisté a vyžehlené, mělo by nám padnout, být bezpečné a slušivé. Při žádném obchodním jednání si s jeansy, tričkem a botaskami nevystačíme. Vnitřní směrnice Komerční banky k oblečení uvádějí: „*Vzhledem k tomu, že pracovníci Komerční banky, a.s., nemají v popisu práce pastevectví dobytka, neuvědomují si, že k tomu potřebují i jakousi přidanou hodnotu, která klienta zaujme víc než desky s papíry.*“⁹² Shrňme-li zásady, dá se říci, že oblečení by mělo být takové, aby druhá strana nebyla naším výběrem odrazena na první chvíli.

Pro pánské pracovní oblečení v obchodní, diplomatické, hospodářské činnosti platí tato pravidla: Základem oblečení je oblek, na němž závisí volba doplňků a bot. Podle business dress code se pro styk se zákazníkem vyžaduje oblek, košile a kravata. Univerzální oblek je tmavý, jednořadový. Lze ho uplatnit v kteroukoliv dobu. Nohavice u kalhot by měly vpředu sahat k obuvi, vzadu až na podpatky. K obleku se nosí vždy jen košile s dlouhým rukávem. Podle nepsaného pravidla musí z rukávu saka vyčnívat nejméně centimetr manžety košile. Člověk se tím vyhne překérní situaci. Barva košile je bílá nebo může mít jemně pastelové tóny. Je důležité dávat pozor na nevhodnou kombinaci barev, zvláště jedná-li se o sladění obleku, košile a kravaty. V letních měsících mohou muži odložit sako, pouze však pod podmínkou mají-li pečlivě

⁹⁰ ŠPAČEK, Ladislav. *Business, etiketa a komunikace*, s. 87.

⁹¹ Naseinfo. *Oblékání- Dress code business*. [online]. [cit. 2016-11-09].

Dostupné z: <http://www.naseinfo.cz/clanky/prace-a-kariera/obleceni/oblekani-dress-code-business>

⁹² GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 186.

uvázanou kravatu. Volně vlající kravata dobrý dojem nedělá a je to jeden z velkých prohřešků proti etiketě. Je lepší kravatu sundat. Tento méně formální styl rozšířil Barak Obama, který už svoji předvolební kampaň vedl z poloviny bez kravaty, aby dal opticky najevo Američanům, kteří nechtou volební programy, že je čeká změna.⁹³ Boty volíme podle barvy a struktury obleku a ponožky musí ladit s botami a neměly by působit kontrastně. K opasku můžeme říci, že přibyl mužům další ozdobný prvek. Měl by být z kůže a ladit s botami.

Oblečení je u většiny žen velké téma. Každá z nás asi zná ten pocit, když stojíme před otevřenou plnou skříní a nemáme co na sebe. Dámské oblečení podléhá daleko více módě než oblečení pánské. Pro obchodní jednání platí mimo základních pravidel i několik dalších. Jedním doporučením je dát při volbě oblečení přednost kostýmu před šaty. Kostým se objevil již v 19. století, ale slávu mu zajistila až francouzská návrhářka Coco Chanel. Kostým působí seriózně a má velkou výhodu, nevychází z módy a nepodléhá módním trendům. O právo nosit kalhoty bojovaly ženy velmi dlouho. Kalhoty pro jednání by měly mít puky, tím dávají najevo, že jde o společenský úbor.⁹⁴ V případě, že zvolíte na jednání sukni či šaty, povinností jsou punčocháče. Objevit se na jednání bez punčoch bylo ještě před pár lety nepředstavitelné a tento názor vládne ještě pořád například v Americe.⁹⁵ Další zásadou, která by neměla být porušována, je nošení tílek či šatů na ramínka, zejména při obchodování s cizinci. Ani v letních měsících není povolena pásková obuv či boty s vysokou podrážkou. Šperky by měly ženy zvolit decentní, sladěné s oblečením, maximálně 2 prsteny na jedné ruce. Líčení by nemělo být nápadné a výrazné. Vůně lehká, neobtěžující, což ostatně platí i u mužů.

Závěrem lze říci, že dodržování dress codu přispívá k vytvoření osobní image, je součástí neverbální komunikace, což si asi často neuvědomujeme.

⁹³ ŠPAČEK, Ladislav. *Business, etiketa a komunikace*, s. 92.

⁹⁴ Tamtéž s. 100.

⁹⁵ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 190.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je přiblížit praktický odraz teoretického základu zachycující popis obchodní etikety ve styku se zahraničím.

4.1 Vymezení praktické části

V následující kapitole je hlavním cílem nastínit možnosti uplatnění teoretických zásad v praxi. Znalosti o druhé straně pomohou překlenout různá nedorozumění a předejít mnohdy až konfliktním situacím. Původní záměr použít dotazník, který by mohl nastínit určité modely pro chování při vzájemném styku osob s různými kulturami, nemohl být realizován, poněvadž při zadání dotazníku bylo zapotřebí pořídat konkrétní firmy o součinnost. Jako příklad uvádím jednání ve firmě MBtech Group, která je součástí francouzské dceřiné společnosti AKKA Technologies. Na tuto firmu jsem se obrátila z osobních důvodů, a kde jsem očekávala reciprocitu. Vzhledem k tomu, že se tato mezinárodní firma zabývá vývojem jednotlivých dílů nejen v automobilové oblasti, ale také v leteckém a železničním průmyslu, podléhají interní informace přísnému utajení. Z tohoto důvodu mi nebylo umožněno provést dotazníkové šetření, proto jsem použila jinou vhodnou metodu a to strukturovaný rozhovor.

4.2 Metoda zkoumání

Pro účely této práce byl zvolen strukturovaný rozhovor. Přiblížení těchto teoretických zásad v praxi vychází z osobních zkušeností paní PaedDr. Evy Viktorové, která pracuje ve firmě Reus s.r.o. na pozici referent plánování výroby a kontroly zakázek. Druhým respondentem byl pan Dipl. Ing. Sascha Fuckert, MBA, který zastává pozici vedoucího jedné z mnoha poboček firmy Borgers v Západních Čechách. Ing. Fuckert pochází z Německa, žije a pracuje v ČR asi šest let.

Oba rozhovory probíhaly v osobní rovině. Záruka tohoto postupu byla v tom, že jsem mohla počítat s naprostou otevřeností a upřímností a zároveň jde o odpovědi lidí, kteří ve svém oboru působí řadu let a stýkají se oboustranně se zástupci jiných kultur. Všechny tyto důvody mě vedly k tomu, orientovat se na jednotlivce, byť ve velmi omezeném počtu, ale za předpokladu, že mi tímto způsobem budou poskytnuty objektivní a relevantní informace.

Během těchto rozhovorů bylo položeno deset otázek. Přesné znění těchto otázek je součástí přílohy. Postup rozhovoru byl zaznamenáván pouze v psané podobě, jelikož

respondenti nesouhlasili se zvukovým záznamem. Objektivita výsledku je dána autorizací textu respondenty. Rozhovory byly vedeny v českém a německém jazyce. Rozhovor s Dipl. Ing. Fuckertem, MBA byl veden se simultánní překladatelkou z důvodu lepšího pochopení jazykových nuancí. Odpovědi v uvozovkách jsou přesné citace rozhovoru a mají velký význam pro danou otázku. V textu jsou uváděny pouze zkrácené tituly.

4.3 Představení firem

Firma **Reus s.r.o** společně se 300 zaměstnanci tvoří dvn media GmbH a Reus s.r.o. největšího nezávislého zpracovatele tiskovin Evropě. Jejich služeb dlouhodobě využívají významné subjekty vydavatelského a polygrafického trhu. S největšími zakázkami se na nás obrací společnosti OTTO, Ikea, Conrad, Burda, Klingel a další.⁹⁶

Společnost **Borgers** je jedním z dominantních zaměstnavatelů v Plzeňském kraji. Firma založená v Německu v roce 1866 je do dnešních dnů stále v rukou rodiny Borgersů a je významným dodavatelem většiny příslušenství pro většinu evropských i světových automobilek. V Rokycanech a dalších třech provozech na Plzeňsku se vyrábějí díly pro automobily světových značek. Např. Volkswagen Group, BMW, Mercedes, Porsche až po vozy nejvyšší kvality, superluxusní Bentley a Rolls Royce.⁹⁷

4.4 Kulturní standardy ve vzájemném srovnání

4.4.1 Vztah k plánování a normám, přímost jednání

Němci jsou precizní, tradicionalisté a pyšní na Německo.⁹⁸ Dávají přednost upřímnosti před diplomacií, neobávají se přímé kritiky. Už jenom přímé jednání je naopak v Čechách považováno za kritiku. Němci se domnívají, že pravda a skutečnost, i když je subjektivně sdělena, nemůže nikoho poškodit, a že fakta stojí za diskusi. Respekt a ohledy by neměly pravdě zabránit. Tento radikální přístup, může být považován za nezdvořilost, a to nejenom pro Čechy, ale i například pro příslušníky jiných kultur. Němci přímost a otevřenost chápou jako projev úcty partnerovi a rovněž za dobré hospodaření s časem, které pomůže oběma stranám.

Pokud budeme jednat s rakouskými partnery, nalezneme mnohé společné rysy a specifika daná předchozím dlouhodobým společným vývojem, neboť Rakousko

⁹⁶ Reus.cz [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.reus.cz/>

⁹⁷ Borgers. *Borgers.cz/o-nas* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://borgers.cz/>

⁹⁸ RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*, s. 190.

je zemí s příznivou historií a s dobrými vyhlídkami do budoucna. Na jednání se Rakušané dostávají včas – jsou dochvilní a totéž očekávají od ostatních.⁹⁹

V případě Švýcarska se s takovou otevřeností nesetkáváme. Švýcaři jsou velmi konzervativní, pragmatičtí a přímo posedlí vymyšlením pravidel a jejich dodržováním. Něco jako všeobecná švýcarská kultura neexistuje, prosazuje se zde silně vliv egocentrismu, tedy lpění na kultuře, která je vlastní dané národnostní skupině a je vůči cizincům zdvořilá, avšak proti vlivům z vnějšku je příznačná asertivní ostražitost. Než začneme jednat se švýcarským partnerem, měli bychom mít na zřeteli, že schůzky nebudou nikdy náhodné, schůzky se odehrávají na základě předchozí dohody. Švýcaři nestojí o to seznámit se blíže se svým obchodním partnerem. To platí také v případě mimopracovní záležitosti. Zejména bychom se měli vyvarovat poznámkám ohledně vojska a milicí. Obecně vzato jsou Švýcaři ve svých názorech konzervativní a jen zřídka a neradi mění své rigidní postoje a názory. To ale vůbec neznamená, že by byli snad nemístně tvrdohlaví či dokonce nezdvořilí.¹⁰⁰

Otázka č. 1.

Porovnejte kulturní česko-německé kulturní standardy – příměst jednáni, preciznost, plánování, improvizace.

PaedDr. Viktorová s tvrzením o přímém jednání německých partnerů při obchodních jednáních nesouhlasí: „*Německá dokonalost, preciznost určitě není pravdou, jde o rozšířený mýtus.*“ Zásadně se ale drží konceptu, nejsou schopni řešit operativně problémy jako Češi. Němci kladou důraz na to, aby člověk držel slovo. „*Při změně termínu, je potřeba tento termín opravdu dodržet.*“ V opačném případě nejsou schopni pochopit, proč to tak není. „*Němečtí kolegové nesnáší lež.*“

K otázce plánování uvádí: „*Zákazník je král, tiskneme katalogy pro německou poštu, což je monopol. Plánuje se dopředu, při rozvozu katalogů např. sto kamiony to jinak ani nejde.*“ Při nesplnění termínu je velký průšvih. „*Nepřipadá v úvahu, my to nestíháme,*“ termíny jsou totálně závazné. Co se týká případných konfliktů, řeší se operativně. Pro německou stranu je typická konfrontace s konflikty, zatímco pro Čechy je typické konfliktu se vyhýbat.

Ing. Fuckert ze zkušenosti k tomu uvádí: „*Češi neplánují všechno jako Němci,*“ i když se setkal také s českými kolegy, kteří plánují velmi dobře a obecně k tomu Češi

⁹⁹ RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*, s. 194.

¹⁰⁰ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 76.

v současnosti směřují. Jde však v zásadě o mladší lidi, kteří mají moderní názory a moderní manažerské schopnosti. *“Němci se mohou od Čechů učit, aby neplánovali věci do puntíku, a aby také občas něco improvizovali.”* V tomto případě je vidět, že jeho dlouhodobý pobyt v českém prostředí ho přesvědčil o tom, že simultánnost při vyřizování věcí může být v určitých případech užitečná. Svědčí také o tom jeho velmi osobní a soukromý postoj:

„Vyrostl jsem na Východě Německa a na Západě žil, pracoval něco přes pět let. Důvod mé náklonnosti k plánování a na druhé straně k improvizování spočívá v rozdílnosti někdejších hospodářských systémů. Východ (NDR a Česko) mělo plánovité hospodářství. Západ (SRN – tedy nyní Německo) mělo sociální tržní hospodářství. Vzhledem k situaci ve východním bloku vedl kvůli nedostatku zdrojů k improvizování a hledání náhradních řešení. Z toho vzniká tendence k improvizování. Poněvadž lidé neměli dostatek zdrojů, tak nemělo také ani žádný smysl plánovat. Na Západě bylo zdrojů dostatek, a aby se trh mohl regulovat, muselo se plánovat – v podstatě jaksi vidět dopředu. Z toho také vyplýval postoj konkurence obou bloků. Zatímco Západ vykazoval stabilní sebejistotu, ve východním bloku to bylo naopak.“

Z rozhovoru vyplývá, že zatímco Češi postupují simultánně, pro Němce je příznačná konsekutivita při vyřizování věcí. V otázce přímosti jednání by se Česká strana mohla učit a naopak v umění improvizace máme bezesporu navrch.

4.4.2 Němčina jako prostředek interkulturní komunikace

Pro české obchodníky zejména v západních Čechách je německý jazyk jako prostředek k dorozumění velmi významný. V Evropě je němčina nejrozšířenějším jazykem. Je s podivem, že ačkoliv v žádostech o místo bývá uváděna v požadavcích znalost anglického jazyka jako jedna z podmínek přijetí, zkušenosti zaměstnanců z firem s německou účastí nepotvrzuje aktivní používání angličtiny jakožto komunikačního prostředku mezi Čechy a Němci. V současnosti je dosti časté, že vedoucí pozice a manažeři německého původu absolvují výuku češtiny. Na druhé straně němečtí zaměstnavatelé svým zaměstnancům umožňují vzdělávání v jazykových kurzech, což je určitým bonusem pro zaměstnance a bývá to zcela či částečně dotováno ze strany zaměstnavatele. Velmi často toto vzdělávání probíhá v sídle firmy.

Otázka č. 2.

Co si myslíte o němčině jako prostředku interkulturní komunikace?

K tomuto dotazu PaedDr. Viktorová uvádí: „*Použití německého jazyka vnímám spíše jako určitou součást servisu, který chceme poskytnout zákazníkovi. Druhá strana si tohoto servisu určitě váží, ale nepovažuje to za samozřejmost. Nijak němčinu striktně nevyžaduje.*“ Při osobní či telefonické komunikaci není problém, pokud česká strana něčemu nerozumí a nevyjadřuje se zcela přesně. Pokud se při obchodních jednáních česká strana chce domluvit na nějakém postupu pouze se svými českými kolegy, upozorní vždy zákazníka předem, aby si nemyslel, že ho nějakým způsobem chtějí obejít nebo zamlžit obsah jednání. Přiznává, že: „*občas sklouzne řeč do češtiny, ale snažíme se to eliminovat.*“

Ing. Fuckalt vyjadřuje maximální respekt před svými českými kolegy, pokud se s ním pokoušejí mluvit či mluví plyně německy. Uvědomuje si, že v Čechách jsme zde doma, a proto vlastně úplně nechápe, proč se Čech snaží mluvit německy v domácím prostředí. „*Mělo by to přece být naopak,*“ dodává, že on jako cizinec se pokouší porozumět svým kolegům v češtině. Co se týká obchodního jednání, podle jeho slov bychom se měli uchýlit k angličtině. „*Angličtina je světový jazyk a lze se ji nejjednodušeji naučit.*“

Z obou výpovědí vyplývá, že používání němčiny Čechy v domácím prostředí v komunikaci s německými zaměstnavateli lze charakterizovat jako určitý prvek devótnosti a snahy vyjít vstříc druhé straně žijící v cizím prostředí, viz poskytování servisu.

4.4.3 Místo jednání

Češi patří do skupiny obchodníků, kteří velmi rádi cestují. Při zahraniční návštěvě můžeme zjistit řadu zajímavých informací a lépe poznat firmy i své obchodní partnery. Všeobecně se soudí, že ten, kdo cestuje, má o obchod větší zájem.

Otázka č. 3.

Upřednostňujete jednání ve vlastní firmě nebo firmě obchodního partnera?

PaedDr. Viktorová uvádí: „*Osobně variantu častého cestování do firmy klienta neupřednostňuji.*“ Souhlasí s tím, že osobní setkání hrají velký význam pro utváření či zlepšení pracovních vztahů. „*Obě strany si udělají vzájemně obrázek o druhé straně, přináší to větší vřelost při následující komunikaci, např. při telefonickém hovoru.*“

Ing. Fuckart naopak jednání u obchodního partnera upřednostňuje, z důvodu lepší koncentrace na jednání, neboť odpadá domácí rušivé prostředí. „*V mé vlastní kanceláři mě ruší příliš mnoho faktorů, např. telefonáty či kolegové.*“

Jako výhody obchodního jednání u obchodního partnera uvádí shodné argumenty, a to možnost udělat si lepší obrázek a získání lepší znalosti o podniku obchodního partnera, které nelze vyčíst z výročních zpráv a obecně přístupných dokumentů.

Za zmínku stojí, že ani jeden z nich nezmínil jako možnost jednání třetí variantu. Jednání mimo sídlo obou firem, např. na veletrzích, konferencích, výstavách. Oba uvádějí předem domluvené, závazné schůzky, na které se obě strany s největší pravděpodobností připravují.

4.4.4 Doba jednání – kulturní standardy, odlišnosti vnímání tradic

Jeden z kulturních standardů, ve kterém se projevují velké odlišnosti je právě vnímání zvyků a respektování tradic, státních svátků, ale také místní zvyklosti. Týká se to například Německa, kde vedle společných státních svátků a náboženských, některé spolkové země slaví vlastní náboženské svátky eventuálně regionální podle vyznání svých obyvatel. Podobně je tomu ve Švýcarsku, zde se některé svátky slaví ve všech kantonech, jiné svátky se slaví jen v některých kantonech nebo dokonce jenom v jednom kantonu (např. sv. Petra a Pavla v kantonu Tessino).¹⁰¹ V Rakousku jsou volné dny ve dnech státních svátků a ostatní svátky jsou výlučně náboženské. Co se týká pracovní doby, ta je v různých státech různá.

Otázka č. 4.

Vyjádřete se ke kulturnímu standardu respektování tradic, státních svátků a zvyklostí.

PaedDr. Viktorová k tomuto bodu uvádí. „*Němci zásadně ve svátek nepracují, navrhovat termín ve svátek ani o víkendu nepřichází v úvahu.*“ Pouze v případě velké zakázky, velkého průšvihu jsou ochotni k nějaké komunikaci. Rychlá domluva je možná při velké zakázce, při setkání více obchodních partnerů se domlouvají schůzky např. dva měsíce dopředu s ohledem k jednotlivým svátkům. V běžné komunikaci se schůzky řeší operativně, k domluvě stačí pár dní.

¹⁰¹ Svátky ve Švýcarsku. *Švýcarsko.com* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.svycarsko.com/prehled-svycarskych-svatku/>

Ing. Fuckart dodává: „*K regeneraci sil musejí být regulované dny volna.*“ Jestliže je práce rozumně organizována o nedělích či o svátcích, nevidí v tom problém. „*Jde čistě o můj osobní přístup,*“ dodává. V České republice využívá velmi rád možnosti nákupu ve dnech státních svátků včetně víkendů, spíše z důvodu nedostatku času během pracovního týdne.

V této otázce se respondenti neshodují v teoretických názorech na dodržování a vnímání státních svátků v obou kulturách. Němci o svátcích nepracují, ale rádi tento servis využívají.

4.4.5 Vizitky

Naše kultura není tak obřadná jako jiné kultury, přesto si vizitka úctu zaslouží.¹⁰² Vizitky bychom měli pozorně přečíst a vizitku předává první vždy host. S tímto tématem souvisí také text na vizitce. Zejména jde o problematiku uvádění titulů a soukromých čísel. V Čechách je titul považován za důležitý, bere se jako součást jména a bývá vyžadován v oslovení při komunikaci. V ostatních zemích mimo Evropu se ve většině případů titul neuvádí, ale je zde uvedeno postavení dotyčného ve firmě. Podobně jako v Čechách také v Rakousku je používání titulů běžné a žádané. V Německu je tomu naopak.

Otázka č. 5.

Jak vnímáte otázku používání titulů, jejich uvádění na vizitkách a používání vizitek obecně.

PaedDr. Viktorová je tohoto názoru: „*Na vizitce by měl být titul uveden.*“ Při jednání s novým zákazníkem se vizitky předávají na začátku jednání. „*V Německu je tato záležitost více rozšířená a Němci lpí na předávání vizitek více.*“ Někdy bývá uvedeno soukromé číslo obchodního partnera. Při jednání se však tituly neuvádí, vzájemně se oslovují jménem. „*Jednou mě zákazník oslovoval paní doktorko, přišlo mi to zvláštní,*“ dodává.

Stejného názoru je také Ing. Fuckert. Předává vizitky na začátku jednání, jelikož se to tak naučil či učil a považuje to za samozřejmost. Titulování podle něho závisí na situaci a na obchodním partnerovi. „*Jestliže oslovování obchodní partner nežene do hyperkorektnosti či to jiným způsobem nepřehání, titul k oslovení také nepoužívám.*“

¹⁰² ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*, s. 35.

V opačném případě, „*pokud protějšek na to klade důraz, dám mu signál, že i já sám titul mám.*“ V zásadě ovšem lidi titulem neoslovuje. „*Něco takového neznám, maximálně profesora na univerzitě.*“ I přesto, že k oslovení titul nepoužívá, souhlasí s názorem, že na vizitce by měl být titul uveden a nechává si tento údaj vždy na vizitky vytisknout. „*Tady v Česku jsem se setkal s tím, že je titul uveden i na zvonku či domovních dveřích, přijde mi to totálně k smíchu a působí to přímo opačně, než by mělo.*“

Vizitky mají svůj oprávněný význam. Z výpovědí obou respondentů vyplývá skutečnost, kterou potvrzují dostupné odborné prameny týkající se tohoto aspektu neverbální komunikace.

4.4.6 Vnímání času

V německé mentalitě se projevuje řada jednotlivých prvků zjevných v obchodní činnosti, zvláště spisovný jazyk, dochvilnost nebo přesnost.¹⁰³

V Rakousku jsou obchodní jednání spíše neformální. Rakušané jsou více konzervativní. Podobně jako v Německu se klade důraz na přímost. Pokud chybí, považuje se to za neochotu se vyjádřit exaktně.

Dochvilnost je ve Švýcarsku samozřejmostí a nedochvilnost či pozdní příchod je společensky naprosto nepřijatelný a může mít pro jednání fatální důsledky. Vzhledem ke své konzervativnosti neradi mění názory. Švýcaři jsou charakterizováni jako spolehliví, výkonní a dotahují věci do konce na rozdíl od Němců. Pověstná je švýcarská přesnost, spolehlivost a kvalita, která se projevuje i při jednání a přípravě na něj. Tento přístup, ale očekávají i od druhé strany.¹⁰⁴ Etika, morálka a slušnost v rodině i ve společnosti, to jsou atributy současné švýcarské společnosti. Z těchto faktů můžeme říci, že německy mluvící země patří k silně monochromním a vychází z představy, že čas jsou peníze. Oproti tomu pro českou kulturu je typické zacházení s fenoménem času, které bývá označováno výrazem „polychronie času.“¹⁰⁵

¹⁰³ ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 153.

¹⁰⁴ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. s. 140.

¹⁰⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*., s. 119.

Otázka č. 6.

Co si myslíte o využití času a s tím související dochvilností z pohledu obou kultur?

PaedDr. Viktorová k tomu uvádí: *„Dochvilnost je v Německu určitě výsadou, ale i čeští partneři se snaží o včasný příjezd.“* Cestu plánují s dostatečnou časovou rezervou. Případné časové problémy řeší operativně již cestou.

Ing. Fuckart se v podstatě shoduje s odpovědí PaedDr. Viktorové. Dochvilnost sice nepovažuje za výsadu jako p. Viktorová, ale dodává: *„Považuji to za primární povinnost obou jednajících stran dostavit se v určitém termínu a pokud tomu tak nemůže být, považuje za nutnost omluvit se s větším časovým odstupem, pokud to situace dovoluje.“*

Z obou odpovědí je zřejmé, že dochvilnost patří mezi kulturní standardy, které se snaží dodržovat oba obchodní partneři. Německá kultura ji považuje za primární povinnost. Tato tvrzení odpovídají praktickým základům, které najdeme v odborné literatuře vztahující se k tomuto tématu.

4.4.7 Business dress code

V Rakousku je dress code podobně konzervativní jako ten německý možná o trochu více. Muži nosí tmavý oblek nebo kombinaci sportovního saka a kalhot, avšak vždy s košilí a kravatou. Ženy obvykle oblékají smart business kostým nebo šaty.

Otázka č. 7.

Co si myslíte o dodržování business dress codu?

Z odpovědi PaedDr. Viktorové vyplývá, že jde o individuální záležitost. Češi kladou větší důraz na oblečení, pokud jedou na obchodní jednání do firmy obchodního partnera. *„Sama osobně tomu přikládám velkou váhu,“* dále pak uvádí: *„Oblékání prošlo také vývojem, jsou pravidla, kterých se snaží obchodní zástupci držet.“* S názorem, že by němečtí obchodní partneři příliš dbali na důraz dodržovat dress code se příliš neztotožňuje. Zejména u žen PaedDr. Viktorová zdůrazňuje výraznou snahu o dobré přijetí u obchodních partnerů. U českých mužů při obchodním jednání panuje větší konzervativnost.

Zajímavý názor k tomuto bodu uvádí Ing. Fuckart. *„Při realizaci obchodních transakcí jsou nějaká pravidla a normy, které by se měly dodržovat. Moje zkušenosti ukazují, že čeští kolegové toto dodržování pravidel respektují méně než Němci. Příčina*

může spočívat v tom, že si tito lidé standardy neuvědomují.“ Sám však dodává: „Je to záležitost individuální i pro Němce. V Německu jsou standardy výraznější a jsou proto dodržovány.“ Při velkém prohřešku proti těmto standardům na to své kolegy upozorňoval. Dnes se již něco takového nestává. „Dress code dle mého názoru vystihuje podstatné rozdíly mezi ženami a muži v Česku. Problém vidím spíše u mužů, nikoliv u žen.“

Z odpovědí obou respondentů vyplývají zcela diametrální rozdíly. Shodují se pouze v tom, že ženy o sebe dbají více než muži, což má určitou výpovědní hodnotu. Na jedné straně to ukazuje postoj žen k oblékání a na druhé straně jde o přetrvávající názor českých mužů na oblečení a vzhled.

4.4.8 Neverbální komunikace

Odlíšnosti kultur se promítají do vzájemné komunikace. Neverbální komunikace je pro sociální interakci důležitou součástí a má velký význam při rozklíčování gest, které nejsou v souladu s komunikací verbální. V otázce proxemiky se o Němcích říká, že mají rádi osobní prostor, říkají tomu armlänge, odstup člověka na délku paže. Při prvním jednání se snaží udržet si tento odstup ještě delší. Němci nemají rádi dotyky. Přímo se to bere jako narušení osobního prostoru. V gestikulaci není prakticky žádný rozdíl oproti české kultuře. Při komunikaci je třeba si uvědomit, zda protějšek není příslušníkem nějaké německé menšiny.

Otázka č. 8.

Jaký význam má pro Vás neverbální komunikace?

PaedDr. Viktorová uvádí: *„Téma neverbální mě samotnou velmi zajímá.“ Při obchodních jednáních pozoruji své obchodní partnery spíše z osobního zájmu než z nějaké strategie. „Pozoruji své kolegy, kdo se kam kouká, jestli jsou uvolnění, vnímám to spíše jako zpětnou vazbu.“ V případě stálých zákazníků se zdravím objetím a polibkem, což rozhodně nesvědčí o tom, že by Němci neměli rádi dotyky a chránili si svůj osobní prostor.*

Ing. Fuckart k tomuto uvádí: *„Je to důležitá součást, někdy je vnější projev důležitější než obsah vyjádřený slovy. Jsou situace, v nichž dbám víc na řeč těla než na to, co mi kdo vypráví.“*

Na tématu neverbální komunikace se shodují oba. Je pro ně velmi důležitou součástí obchodních jednání a zároveň se o toto téma sami zajímají.

4.4.9 Oddělování soukromého života od pracovního

Pro Německou kulturu je z našeho pohledu typická velmi zřetelná diferenciaci jednotlivých oblastí svého života. Naopak pro českou kulturu je typické časté a intenzivní vzájemné pronikání a propojování.¹⁰⁶

Otázka č. 9.

Souhlasíte s tvrzením, že Němci na rozdíl od Čechů striktně oddělují soukromý život od pracovního? Vyjádřete se k otázce tykání x vykání.

K tomuto dotazu PaedDr. Viktorová uvádí: „*Nesouhlasím s všeobecně známými a uváděnými fakty o striktním oddělování rodinného života a práce. I v případě telefonního hovoru se mluví o osobních záležitostech. Při společných večerích se naopak o práci nemluví prakticky vůbec. Společnými tématy jsou např. rodina, děti či záliby.*“ Během let spolupráce přešli s dlouholetými obchodními partnery k tykání a nevidí v tom žádný problém. Naopak. „*Tykání vítám, domnívá se, že tykání odbourává odstup.*“

Ing. Fuckert k odstupu, který bývá Němcům připisován, jako typický znak jejich charakteru uvádí: „*Nemohu toto tvrzení ani potvrdit ani vyvrátit.* O oddělování práce a osobního života se domnívám, že jedno s druhým souvisí, navzájem se ovlivňují, ale během práce by se neměla osobní rovina zvyrazňovat.“

V otázce tykání důvěřuje také svému vnitřnímu pocitu (šestému smyslu). „*Jsou lidé, které znám dlouho, a přesto jim vykám a tykat jim nikdy nezačnu.*“ Někdy v rychlosti oslovuje ty, poněvadž mu záleží na jiných věcech. Zastává názor: „*Hodnotit mohu v pozitivním či negativním slova smyslu nezávisle na tykání či vykání.*“

V otázce verbální komunikace nepanuje mezi respondenty shodný názor, jde o individuální záležitost, která není projevem určité kultury. V podstatě shrnuje názor I. Michňové, který říká, že tykání není bezpodmínečně nutné, pokud by bylo předstírané.¹⁰⁷

Překvapující bylo zjištění, které přímo odporuje všem příručkám o komunikaci mezi Němci a Čechy, v nichž příliš intimní témata jsou považována za tabu.

¹⁰⁶ ¹⁰⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.*, s. 99.

¹⁰⁷ MICHŇOVÁ, Iva. *Němčina – Business Deutsch*, s. 17.

4.4.10 Interkulturní rozdíly a jejich vývoj

Ačkoliv česko-německé vztahy mají tradici několik století, které byly přerušeny druhou světovou válkou a následným politickým vývojem, k navázání spolupráce došlo až po roce 1989. Od té doby během následných let spolupráce se vyvinuly tyto vztahy mezi českými a německými obchodními partnery. Česká strana si svoje postavení musela ale vybudovat a obhájit.

Otázka č. 10.

Jak se podle Vás změnila spolupráce obou kultur?

PaedDr. Viktorová k této otázce uvádí: *„Z počátku obchodování jsme pociťovali ze strany německých partnerů určitý despekt. Němečtí partneři měli problém s tím, že jsou výrobky vyrobeny v Čechách. Polepky na výrobcích musely být v němčině. Postupně se situace změnila, výrobky se vyrábějí naopak u nás. Toto období už pominulo. Němečtí spolupracovníci ze strany německého zaměstnavatele nechtěli mluvit s českými obchodními partnery, protože byli přesvědčeni o tom, že to „Němci umí lépe.“ Šlo o pracovníky vyslané z Německa, jelikož nedůvěřovali české straně.*

Pro firmy, které začínají obchodovat s německými obchodními partnery nebo mají nějaké obchodní problémy, doporučuje PaedDr. Viktorová školení obou stran. Doporučuje, aby byl pozván někdo tzv. zvenku, kdo by řídil diskusi, při níž je dobré nastavit si pravidla, probrat strategie, co komu vadí a proč. Oni sami tuto metodu zvolili, jelikož nemohli najít „společnou řeč“ pro obchodování. V návaznosti na tuto diskusi se zlepšila komunikace, zjistili očekávání obou stran, vyjasnili si kulturní odlišnosti a požadavky, sjednotili své nároky.

Ing. Fuckart k této otázce dodává: *„Spolupráce se během let změnila.“ Obě strany lépe poznaly své obchodní partnery a jsou schopny předpovídat jejich potřeby.“*

Kulturní standardy byly, jsou a budou předmětem diskuse. Jsou proměnlivé v čase. Z rozhovoru vyplynulo potěšující zjištění, že obě kultury mají snahu o vzájemné poznání a pochopení specifik druhé kultury, která jsou podstatná pro rozvoj obchodních vztahů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je věnována obchodní etiketě a interkulturním odlišnostem v obchodním jednání se zaměřením na německé jazykové prostředí. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zabývá historickým vývojem etikety a jejímu vzájemnému srovnání v české a německé kultuře. Dále jsou definovány kategorie společenského styku a společenské chování. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na interkulturní rozdíly, je zde vymezen pojem kultura, která představuje vzorce naučeného chování, dále kulturní dimenze a standardy a jejich možné rozdělení.

Komunikace je pro interkulturní spolupráci klíčovým jevem. Ta nás začleňuje do společnosti, je to lidská vlastnost či dovednost, která nás provází po celý život. Dnešní doba přeje rychlé komunikaci, s rozvojem technologií komunikujeme rychleji, jsme blíže lidem, od nichž jsme prostorově daleko, ale paradoxně jsme možná dále od lidí, které máme na blízku. Je to pocit sounáležitosti „na dálku“. Pro příznivý vývoj komunikace při obchodních jednáních a jeho efektivitu je vhodné „přečíst partnera“, a tak získat informace předem. K tomu nám slouží projevy neverbální komunikace. Využití znalostí neverbálních signálů může přispět k úspěšnému jednání, a proto je popisu těchto komunikačních prostředků věnována značná pozornost. Oporu pro praktickou část pak poskytla třetí kapitola této bakalářské práce zaměřená na obchodní jednání.

Cílem praktické části práce byla komparace kulturních a komunikačních specifíků při obchodních jednáních z pohledu obou kultur tj. české kultury a kultury německy hovořících zemí. Jako vhodnou metodou výzkumu pro tuto práci se ukázal strukturovaný rozhovor. Tato metoda, tedy osobní setkání s respondenty bylo určitě přínosem pro tuto práci. Ze závěrů, které vyplynuly z rozhovorů, byly vyvozeny prakticky využitelné poznatky a porovnány s odbornou literaturou, která předpokládá předsudky a stereotypy o druhé kultuře.

Z rozhovorů vyplynulo překvapující zjištění, kdy teoretické poznatky neodpovídají zcela praxi a vyvrací některé obecně známé znalosti o obou kulturách. Tato zjištění můžeme odhalit až dlouholetou praxí. V případě dlouhotrvající spolupráce se vytrácejí typické kulturní znaky obou stran a ve vzájemné spolupráci se neprojevují diametrální problémy. V otázce oddělování pracovních záležitostí a soukromého života však paradoxně nepanuje konsenzus. V německé kultuře je sklon k oddělování obou

sfér větší a tendence k tabuizaci některých témat. Při srovnání jednotlivých zemí lze nalézt konvergentní rysy dané soužitím ve střední Evropě, což je pravděpodobně dáno tím, že obě kultury nejsou extrémně odlišné, vykazují stejný historický kontext a přerušování intenzivních styků po druhé světové válce nemá žádný vliv na obchodní vztahy současnosti. V praxi se ukazuje, že je možné řešení vedoucí k oboustranné spokojenosti např. v přístupu k času, improvizaci či v komunikaci. Interkulturní spolupráce by měla vždycky předpokládat nutnost poznat a akceptovat druhou stranu.

V otázce komunikace vyplynul poměrně překvapivý názor na komunikaci ve zprostředkujícím jazyce, tj. v angličtině, jakožto světového jazyka či názor striktního nevyžadování němčiny, což svědčí o vyrovnanosti postavení obou kultur.

Doporučení pro zlepšení interkulturní spolupráce pro začínající firmy, které nemají ještě nastavené parametry pro spolupráci, potýkají se s kulturními odlišnostmi či nemohou najít „společnou řeč“, jsou dle mého názoru přínosem této bakalářské práce a mohou sloužit k dalšímu využití.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné dokumenty

ERICA PAPPRITZ UND KARLHEINZ GRAUDENZ. *Etikette neu der Knigge aus den Wirtschaftswunderjahren*. Neu bearb. und gekürzte Aufl. Düsseldorf: Verl.-Anst. Handwerk, 2008. ISBN 9783878649199

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024720180.

DUDEN. *"Das Wörterbuch der Abkürzungen": rund 50 000 nationale und internationale Abkürzungen und Kurzwörter mit ihren Bedeutungen*. 5., vollst. überarb. u. erweit. Aufl. Mannheim: Dudenverlag, 2005. ISBN 3411050152.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024744186.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024737775.

HOFSTEDDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 9788086131702.

HOLUB, Josef a Stanislav LYER. *Stručný etymologický slovník jazyka českého se zvláštním zřetelem k slovům kulturním a cizím*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982. Odborné slovníky (Státní pedagogické nakladatelství).

KLENKOVÁ, Jiřina. *Logopedie: narušení komunikační schopnosti, logopedická prevence, logopedická intervence v ČR, příklady z praxe*. Praha: Grada, 2006. Pedagogika (Grada). ISBN 8024711109.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda).

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Neverbální komunikace: řeč pohledů, úsměvů a gest*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. Akademie múzických umění v Praze, fakulta filmová a televizní.

- MICHŇOVÁ, Iva. *Němčina - Business Deutsch: osobní kontakty, telefonování, korespondence, vyjednávání a prezentace*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024747491.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 9788024723396.
- MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 9788073805456.
- MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Vyd. 2. Přeložil Hana ČERVINKOVÁ. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 8086429253.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611216.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610899.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 8072610090.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612987.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024730691.
- ROB, František. *Diplomatický protokol a etiketa*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - Agentura vojenských informací a služeb, 2007. ISBN 9788072784189.
- RÝZNAR, Ladislav. *Etika a etiketa*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 9788073141936.
- ŠPAČEK, Ladislav. *Nová velká kniha etikety*. 2., rozš. vyd. Praha: Mladá fronta, 2008. ISBN 9788020419545.
- ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code*. Praha: Fragment, 2014. Kariéra (Fragment). ISBN 9788025321966.
- ŠPAČEK, Ladislav. *Business, etiketa a komunikace*. Praha: Ladislav Špaček, 2013. ISBN 9788026043478.

- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 8024700123.
- ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 8085603942.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073673871.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 8071782912.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024726144.
- WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Přeložil Barbora JANEČKOVÁ, přeložil Zbyněk VYBÍRAL. Brno: Newton Books, 2011. Gaia. ISBN 9788087325001.

Elektronické dokumenty

Borgers. *Borgers.cz/o-nas* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://borgers.cz/>

Celebrity-speakers.de. *Moritz Freiherr Knigge* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://celebrity-speakers.de/redner/moritz-freiherr-knigge/>

Gutenberg.spiegel.de. *Adolf Freiherr Knigge* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/uber-den-umgang-mit-menschen-3524/1>

Ibestof.cz. *Eliška Hašková Coolidge* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.ibestof.cz/verejna-sprava/eliska-haskova-coolidge---ucitelka-etikety-obchodniho-a-diplomatickeho-protokolu.html>

Knigge.de. *Über den Umgang mit Menschen* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.knigge.de/knigge/werk-602.htm>

Naseinfo. *Oblékání- Dress code business*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.naseinfo.cz/clanky/prace-a-kariera/obleceni/oblekani-dress-code-business>

Rozvoj pedagoga EU. *Transakční analýzy*. [online]. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/8-0-vyuziti-transakcni-analyzy.html>

Reus.cz [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.reus.cz/>

Svátky v Rakousku. [online]. [cit. 2016-12]. Dostupné <http://www.svatkyvrakousku.cz/>

Švýcarsko.com. *Svátky ve Švýcarsku*. [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.svycarsko.com/prehled-svycarskych-svatku/>

Švýcarsko.org. *Švýcarsko - společenská etiketa*. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: http://www.svycarsko.org/zeme_kapitola.php?klic=1163

Švýcarsko.lmz.cz. *Úřední jazyk Švýcarsko*. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://svycarsko.lmz.cz/uredni-jazyk/>

RESÜMEE

Diese Arbeit ist auf das Ziel gerichtet, die interkulturellen Unterschiede in der Etikette bei den Geschäftsverhandlungen im Berufsleben zu vergleichen. Im theoretischen Teil wurde der Kultur- und Kommunikationskontext definiert. Hier wird die Verteilung von kulturellen Dimensionen nach den Meinungen der bedeutendsten Autoren angezeigt, die sich mit der Forschung in diesem Bereich befassen.

Die Kommunikation ist nicht nur bei dem Handeln von entscheidender Bedeutung. Die Arbeit widmet sich den Aspekten der nonverbalen Kommunikation, deren Einteilung und Äußerungen, die wir bei den Geschäftsverhandlungen ausnutzen können. Das Ende des theoretischen Teils behandelt die Geschäftsverhandlungen, den Ausdruck von Etikette beim Umgang mit den ausländischen Geschäftspartnern.

Als Ziel des praktischen Teils zeigt sich die Annäherung von theoretischen Kenntnissen und ihre Vergleichung in der Praxis. Es handelt sich um die Komparation von Kultur- und Kommunikationsbesonderheiten bei den Geschäftsverhandlungen von Sicht beider Kulturen, dh. der tschechischen Kultur und der Kultur der deutschsprachigen Länder. Beim Vergleich der einzelnen Länder sind die konvergenten geographisch bedingten Merkmale zu finden, beide Kulturen sind nämlich nicht extrem unterschiedlich. Die Praxis zeigt, dass die Lösung möglich ist, die zur beiderseitigen Zufriedenheit führen kann, z. B. im Zeitverständnis, bei der Improvisation oder bei der gegenseitigen Kommunikation.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Otázky položené během rozhovoru v českém jazyce.....	48
Příloha č. 2 Otázky položené během rozhovoru v německém jazyce	49

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Otázky položené během rozhovoru v českém jazyce

- 1) Co si myslíte o typicky německé pečlivosti, preciznosti, improvizaci a plánování. Porovnejte obě kultury.
- 2) Co si myslíte o němčině jako prostředku interkulturní komunikace?
- 3) Upřednostňujete jednání ve vlastní firmě nebo firmě obchodního partnera a proč?
- 4) Vyjádřete svůj názor na respektování tradic své kultury, dodržování státních svátků a zvyklostí.
- 5) Vyjádřete svůj názor k používání vizitek, jakou hrají podle Vás roli při obchodních jednáních a jaký je Váš názor na uvádění titulů na vizitkách;
- 6) Jaký vztah má opačná kultura k pojetí času z Vašeho pohledu?
- 7) Co si myslíte o dodržování dress codu.
- 8) Jaký význam má pro Vás neverbální komunikace?
- 9) Souhlasíte s tvrzením, že Němci na rozdíl od Čechů striktně oddělují soukromý život od pracovního? Vyjádřete se k otázce tykání versus vykání.
- 10) Jak se podle Vás změnila spolupráce obou kultur?

Příloha č. 2 Otázky položené během rozhovoru v německém jazyce

- 1) Was verstehen Sie unter der typisch deutschen Präzision, Genauigkeit, Improvisatio und Planung. Vergleichen Sie beide Kulturen.
- 2) Was meinen Sie von der deutschen Sprache, die als Mittel der interkulturellen Kommunikation dient?
- 3) Bevorzugen Sie die Verhandlung in Ihrer eigenen Firma oder in der Firma des Geschäftspartners und warum?
- 4) Äußern Sie Ihre Meinung über die Einhaltung von Traditionen Ihrer eigenen Kultur und über den Respekt gegenüber den Staatsfeiertagen.
- 5) Äußern Sie Ihre Meinung zum Gebrauch von Visitenkarten, welche Rolle Sie Ihrer Meinung nach bei den Geschäftsverhandlungen spielen. Was meinen Sie von den auf den Visitenkarten angeführten Titeln?
- 6) Was meinen Sie von der Einhaltung von Dress Code?
- 7) Welche Beziehung hat die andere Kultur zur Zeitauffassung von Ihrer Sicht?
- 8) Welche Bedeutung hat die nonverbale Kommunikation?
- 9) Sind Sie mit der Behauptung einverstanden, dass die Deutschen im Vergleich mit den Tschechen das Privatleben vom Arbeitsleben strikt voneinander unterscheiden? Äußern Sie sich in diesen Zusammenhang zur Frage zum Thema Duzen oder Siezen.
- 10) Wie hat sich die Zusammenarbeit beider Kulturen nach Ihrer Meinung verändert.