

Vysoká škola ekonomická v Praze
Recenzované studie

Working Papers
Fakulty mezinárodních vztahů

2/2008

Interkulturní komunikace

David Hrbek

**Faculty of International Relations
Working Papers**

2/2008

Interkulturní komunikace

David Hrbek

Volume II



Vysoká škola ekonomická v Praze
Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů
Výzkumný záměr MSM6138439909

Tato studie byla vypracována v rámci Výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“. Studie procházejí recenzním řízením.

Název: Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů
Četnost vydávání: Vychází minimálně desetkrát ročně
Vydavatel: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, IČO: 61 38 43 99
Evidenční číslo MK ČR: E 17794
ISSN tištěné verze: 1802-6591
ISSN on-line verze: 1802-6583
ISBN tištěné verze:
Vedoucí projektu: Prof. Ing. Eva Cihelková, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3
+420 224 095 270, +420 224 095 248, +420 224 095 230
<http://vz.fmv.vse.cz/>

VÝKONNÁ RADA

Eva Cihelková (předsedkyně)

Vysoká škola ekonomická v Praze

Vladimíra Dvořáková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Olga Hasprová

Technická univerzita v Liberci

Zuzana Lehmannová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Marcela Palíšková

Nakladatelství C. H. Beck, Praha

Judita Štouračová

Vysoká škola mezinárodních
a veřejných vztahů, Praha

Dana Zadražilová

Vysoká škola ekonomická v Praze

REDAKČNÍ RADA

Regina Axelrod

Adelphi university, New York, USA

Peter Bugge

Aarhus University, Aarhus, Dánsko

Petr Cimler

Vysoká škola ekonomická v Praze

Peter Čajka

Univerzita Mateja Bela,
Bánská Bystrica, Slovensko

Zbyněk Dubský

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bernd Hallier

EHI Retail Institute, Köln,
Německo

Jaroslav Jakš

Metropolitní univerzita Praha

Vladimír Jeníček

Vysoká škola ekonomická v Praze

Eva Karpová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Jaroslav Kundera

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław,
Polsko

Lubor Lacina

Mendelova zemědělská a lesnická
univerzita, Brno

Václava Pánková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Lenka Pražská

emeritní profesor

Mikuláš Sabo

Ekonomická Univerzita
v Bratislave, Slovensko

Margarita Shivergueva

Nov b'lgarski universitet, Sofie,
Bulharsko

Leonid Strowskij

Ural'skij gosudarstvennyj
techničeskij universitet,
Jekatěrinburg, Rusko

Peter Terem

Univerzita Mateja Bela,
Bánská Bystrica, Slovensko

Milan Vošta

Vysoká škola ekonomická v Praze

ŠÉFREDAKTOR

Jakub Krč

Vysoká škola ekonomická v Praze

Interkulturní komunikace

David Hrbek (dhrbek@polycomp.cz)

Abstrakt:

Komunikace obecně je základní součástí řízení firmy. V globálním prostředí nabývá komunikace nových rozměrů, jelikož vedle obvyklých procedur musí řešit i otázky střetu různých národních kultur. Tyto střety mnohdy vedou k nepochopení, nedorozumění, odlišné interpretaci, rozdílným způsobům řešení úkolů, atd., a stávají se příčinou neúspěchu. Umění interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti gramatiky a odborné terminologie. Její významnou součástí je způsob, jakým zprostředkovává tzv. sociální styk. V této práci autor přináší rozsáhlý pohled na sociální roli interkulturní komunikace. Svá tvrzení dokládá řadou příkladů z obchodní praxe a umožňuje čtenáři nalézt mnohé rady jak vést obchodní jednání s cizincem.

Klíčová slova: interkulturní komunikace, sociální interakce, sociální percepce, nepochopení, kulturní nedorozumění, odlišná interpretace, konflikt, řešení.

Intercultural Communication

David Hrbek (dhrbek@polycomp.cz)

Summary:

Communication is an essential part of the company management. In a global environment it acquires a new dimension as it has to accommodate conflicts among different cultures. These conflicts might become a major cause of misunderstanding, incomprehension, different interpretation, misco-ordinated solutions, and after all the total failure. The art of intercultural communication does not consist just in a perfect knowledge of grammar and special terminology. Much more important is its role of a tool in a social interaction. This article brings an extended view on a social role of international communication. The findings are being supported by numerous examples from business practice and provide a reader with hints of negotiating with a foreigner.

Keywords: Intercultural Communication, Global Environment, Social Interaction, Social Communication, Social Perception, Misunderstanding, Incomprehension, Different Interpretation, Conflict, Solution

JEL: M16

Obsah

Úvod.....	7
1. Sociální interakce.....	7
1.1 Proces sociální percepce.....	8
1.2 Percepční omyly.....	8
2. Sociální komunikace.....	9
2.1 Komunikační proces.....	10
2.2 Formy komunikace.....	10
2.3 Rušivé vlivy v sociální komunikaci.....	11
3. Interkulturní nedorozumění.....	13
Závěr.....	14
Seznam literatury.....	15

Úvod

Komunikace obecně je základní součástí řízení firmy. V globálním prostředí nabývá komunikace nových rozměrů, jelikož vedle obvyklých procedur musí řešit i otázky střetu různých národních kultur. Tyto střety mnohdy vedou k nepochopení, nedorozumění, odlišné interpretaci, rozdílným způsobům řešení úkolů, atd., a stávají se příčinou neúspěchu.

Na druhé straně multikulturní týmy pracující v mezinárodních společnostech využívají možnosti vzájemného kulturního obohacování a nalézání nových řešení různých situací na trhu.

Umění interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti gramatiky a odborné terminologie. Její významnou součástí je způsob, jakým zprostředkovává tzv. sociální styk. V tomto ohledu hovoříme o sociální interakci a sociální komunikaci.

1. Sociální interakce

Sociální interakce je vzájemné působení (reagování ovlivňování) jedince a skupin. Je založená na sociální percepci.

Percepce (vnímání) je proces, ve kterém prostřednictvím smyslů přijímáme informace ze svého okolí. Základním nástrojem je sociální zkušenost a *interpersonální recepce* – registrace projevů druhého jedince. V tomto ohledu vždy existují tři základní komponenty: vnímající osoba (subjekt recepce), vnímaná osoba (objekt recepce) a situační kontext.

Vnímající osoba (subjekt recepce) je jedinec, který je charakterizován svými fyziologickými, psychologickými a sociálními vlastnostmi, a který vidí, slyší a cítí uje obrazy kolem sebe vždy subjektivním způsobem. Často u něho vzniká recepční obrana - nevnímá signály, které mohou být chápány jako ohrožující (nevidím, neslyším). Obecně se věnuje více pozitivním signálům, které jsou v souladu s jeho hodnotovými preferencemi. U člověka, ke kterému má pozitivní postoj, vnímá především jeho pozitivní vlastnosti, negativní pak u člověka, ke kterému má negativní postoj.

Vnímaná osoba (objekt recepce) je jedinec, na kterého je zaměřena pozornost. Sleduje se jeho fyzický vzhled a vnější úprava, verbální a neverbální projevy, kulturní a sociální prostředí, v němž se pohybuje, jeho chování, míra shody s porovnatelným (individuálním, demografickým) jedincem a výsledky jeho činnosti.

Situační kontext pak doplňuje informace, které máme o objektu vnímání a ovlivňuje jejich interpretaci. V různých kulturách má situační kontext různou důležitost.

V Čechách je situační kontext silný, ne všechno řekneme přímo, je nutné počítat s neverbálními projevy a s různou reakcí v různém prostředí a situaci. Němci naopak komunikují bez ohledu na situaci stejně a především verbálně – méně je ovlivňuje situační kontext.

1.1 Proces sociální percepce

V průběhu *procesu sociální percepce* pozorujeme vnější znaky: vzhled, verbální a neverbální projev, chování v situaci, dále porovnáváme vše s naší zkušeností dle našich identifikačních pravidel (kategorie čestný, nečestný, vstřícný, odmítavý atp.), a věnujeme se kvalitě obsahu komunikačního sdělení.

Na základě jedné výrazné odpozorované vlastnosti neváháme doplnit další charakteristiky, které očekáváme od uceleného obrazu osobnosti. Máme snahu vytvořit si ucelený (i když zkreslený) obraz o člověku. Tomuto přístupu se říká *implicitní teorie osobnosti*.

Máme snahu obhájit svůj pocit, názor. Hledáme a nacházíme vysvětlení, proč se ten druhý chová tak a ne jinak. Tyto příčiny sociálního chování jiného člověka ovšem můžeme posuzovat mylně, pokud nejsme součástí jeho kultury, nebo tuto kulturu dobře nepoznáme. Metoda vžití se do jiné kultury se nazývá *kauzální atribuce*.

1.2 Percepční omyly

Nedílnou součástí vnímání druhého jsou *percepční omyly*. Musíme s nimi počítat, znát je, abychom je eliminovali.

Každý člověk tíhne k tendenci podléhat prvnímu dojmu – tzv. *haló-efektu*. Člověk se nechá přehnaně ovlivnit nějakým charakteristickým znakem toho druhého – negativně nebo pozitivně. Uplatňují se zde výrazné, nikoliv podstatné charakteristiky.

Pokud podléháme tomuto efektu ve vlastní kultuře, lze hlubším poznáním člověka více dešifrovat a později poznání korigovat. V jiných kulturách se můžeme neznalostí komunikačního prostředí dopustit trvale mylné představy o člověku.

Například čínský obchodník souhlasil s kontraktem pod podmínkou, že mu to schválí rodina. Ihned dostane dle naší zkušenosti nálepku, že je to submisivní jedinec. Nemysleme totiž na to, že v kultuře Konfucia je rodina na prvním místě. I dominantní jedinec, třeba jen jako jistou rituální formu, podmíní souhlas souhlasem rodiny. Při správném pochopení tohoto efektu s ním lze úspěšně pracovat ve svůj prospěch. Především top manažeři (často přesvědčení o své schopnosti „odhadnout lidi“) podléhají tomuto efektu.

Avšak může nastat opačná situace, tzv. *stereotypizace*. Přiřazujeme určité charakterové vlastnosti jedinci podle vžitě představy o jeho sociální nebo rasové příslušnosti. Opět se nejčastěji mýlíme v interkulturní situaci.

Například stejný Číňan nám neřekne, že se musí poradit s rodinou. Ale my víme, že to Číňané dělají. Tím, že se onen obchodník nechová tak, jak by se dle znalosti jeho kultury chovat měl, budeme ho považovat za unáhleného, nebo budeme uvažovat o tom, jak nevyhodně jsme obchod uzavřeli, když s ním okamžitě souhlasil. Číňan se ale chtěl jenom chovat evropsky.

Člověk si „promítá“ své vlastní rysy do druhých lidí, připisuje své pocity a vzorce chování jiným osobám. Této činnosti říkáme *projekce*. Pokud je váš obchodní partner mimořádně podezíravý a za vším vidí podvod, může to být způsobeno jeho vlastním vzorcem chování. Podvádím, proto si myslím, že podvádějí všichni! V interkulturním vztahu je taková projekce velkou překážkou v komunikaci. Pokud si myslíme, že nás každý Žid „vezme na hůl“ a každý Arab lže, opravdu nemá smysl pokoušet se o interkulturní komunikaci.

2. Sociální komunikace

Communicare znamená latinsky někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace. Sociální (mezilidská) komunikace je výměna informací mezi lidmi, včetně změn a formování (formulování) informace, také zkreslování informace.

Angelma je slovo převzaté z řečtiny a znamená poselství, zprávu nebo zvěst, které jsou určeny cílovým subjektům a přenášeny vybraným médiem. Každé angelmatické sdělení prochází fázemi zakódování sdělení vysílatelem a dekodování sdělení recipientem. Mezi oběma fázemi může vzniknout komunikační šum. Je-li zpráva nesprávně zakódována, nebo nesprávně „přečtena“, může dojít k jejímu jinému výkladu nebo k nepochopení. Nemusí jít o verbální komunikaci. Někdy stačí gesto. Čím jsou si bližší kultury vysílatele a recipienta angelmatu, tím více se eliminují šumy. Čím jsou si kultury vzdálenější, tím větší je pravděpodobnost až fatálního šumu.

Například znamená O.K. si potápěči, ale i horolezci, námořníci a letci dávají gestem – spojením palce a ukazováčku do oblouku. Ovšem v Japonsku toto gesto vyjadřuje „peníze“ a Turecku již tradičně toto gesto značí: „Zabiju tě!“

2.1 Komunikační proces

Komunikační proces se skládá z pěti základních fází:

Kdo? (předává angelmat) – komunikátor.

Co? (jaký angelmat) – sdělení.

Jak? (technologie a technika přenosu) – kanál.

Komu (orientace sdělení) recipient – auditorium.

S jakým efektem? (technika měření efektu)

V pořadí důležitosti tzv. Laswellova modelu je kladen důraz na bod 3. „JAK?“ Znamená to kódovat angelmat tak, aby byl význam srozumitelný pro recipienta ve shodě s komunikátorem. V homogenním kulturním prostředí je méně problémů než v interkulturním. „Jak“ musí být podmíněno kulturním návykům recipientů.

Například reklamní kampaň firmy Johnson na šampón byla v USA orientována na ženy nad 40 let. A s úspěchem. Ve Španělsku tatáž reklama byla neúčinná až negativní. Tam je věk žen tabu. A žádná žena si nechtěla koupit šampón, který by jí identifikoval být jen virtuálně s nějakým věkem.

2.2 Formy komunikace

Formy komunikace jsou dosahovány buď verbálními, nebo neverbálními prostředky.

Verbální způsob používá specifický znakový systém - slovo, písmo. Má charakter teritoriální až lokální a v hranicích teritoria se výrazně mění zejména díky jednotlivým národním jazykům.

Neverbální způsob je pohyb, gesto, znak, tón a tempo řeči a jiné paralingvistické projevy. Mají charakter většinou interteritoriální až globální. Některé znaky jsou platné v celém civilizovaném světě, některé mají v různých kulturách odlišný až opačný význam. Nejde jenom o gesta, které mohou být v různých částech světa vysvětlena různě. Různé významy mohou mít například číslovky.

Například v euroamerických hotelích pro jistotu chybějí čísla dveří „13“. Asie pověru nešťastné třináctky nezná. Různě, většinou negativně, je však vysvětlován smysl čísla „9“ nebo „11“.

Jiný příklad se týká vnímání barev.

Bílá barva je v euroamerické kultuře považovaná za barvu optimizmu, nevinnosti, čistoty (svatební šaty). Naopak celý Dálný východ, Čína, Mongolsko, Japonsko chápou bílou barvu jako barvu smuteční. „Řeč barev“ může být velmi různá, s různým teritoriálním výkladem. Připravíme-li staříčkému potomkovi slavného japonského rodu hotelovou postel s bílými nebesy, asi ho to nenadchne.

Jazyk jako komunikát a hlavní prostředek verbální komunikace obsahuje úskalí výkladu. V některém jazyce je pro jeden pojem více lexikálních podob s různým, ale důležitým odlišením, které v jiném jazyce chybí. Časté komunikační šumy pak vznikají nesprávným pochopením překladu.

Například české slovo „bra“ má v angličtině významy: „game“ a „play“. V prvním případě jde především o soutěžový typ hry, ve druhém pak o význam přídavného jména „bravý“.

Neverbální komunikace je zdrojem nejčastějších omylů, nepřesných výkladů v interkulturní sféře. Verbální komunikaci doplňují: proxemika – vzdálenost mezi lidmi při komunikaci, mimika - řeč svalů obličeje, zejména kolem úst a očí, gestikulace - užívání gest rukou v komunikaci, haptika – dotyky, které jsou v sociálním kontaktu obvyklé, hra očí – množství a intenzita očních kontaktů, hlas – používání různé modalities, tónu řeči.

Například v arabských zemích je zásadní nesouhlas vyjádřen trhnutím hlavy vzhůru, doprovázen zvednutím obočí a zvukem – něco jako mlasknutí. Zdůrazňuje pocit Araba: „Alláh to vidí“ - tu hloupost, nebo nespravedlnost, ublížení nebo urážku. Evropan se často mylně domnívá, že je to výraz údivu nebo obdivu, dokonce souhlasu. Haptika je vždy v interkulturním vztahu problematická, je nutné znát národní zvyky. Evropané si potřásají ruce. Belgičané a Němci častěji a srdečněji než Angličané. Arabové, pravoslavní (Rusové, Ukrajinci), ale také Francouzi a Italové se líbají. Japonci se navzájem zdraví úklonem.

2.3 Rušivé vlivy v sociální komunikaci

Sociální komunikaci mohou často narušovat vnější a vnitřní vlivy, které účastníci nemohou předvídat. Typickým vnějším rušivým vlivem je nadměrný hluk, nepohodlné židle, horko v místnosti, špatné osvětlení či špatný vzduch.

Například důkladně připravená konference v jednom horském letovisku byla druhý a nejdůležitější den od oběda poznamenána vyrušováním, pobíháním a nakonec předčasným ukončením. Příčinou byl výrazný pach z kuchyňského dvorku, kde byl kontejner s odpadky. I když byla příčina rychle odstraněna, účastníci ztratili chuť jednat dál a výsledkem bylo společenské „faux pas“.

Vnitřní rušení jsou například fyzické a psychické faktory jednotlivých recipientů. Časový stres, bolesti hlavy a jiné nemoci, nepříznivé emocionální vyladění mohou nabourat či zcela znemožnit jinak bezproblémový průběh vzájemné komunikace.

Vedle rušivých vlivů zvenku může komunikační proces narušit i samotný *způsob vedení komunikace*. Prvním z nich je tzv. *nerovnoměrný status*. Projevuje se především v interkulturní komunikaci. Struktura podniku je rozdílná nebo vzájemně neznalá. Jsou-li obě strany na různé úrovni podnikového žebříčku, nutně musí vzniknout jenom jednosměrná komunikace od výše postaveného k níže postavenému. Navíc vznikají další nevýhody. Níže postavený nemá mandát rozhodovat, výše postavený se může urazit, že s ním nekomunikuje rovnocenný partner.

Další příčinou často bývá *nedostatek komunikačních dovedností* jednoho z partnerů (nebo obou partnerů).

Například firma TA Consulting radí americkým manažerům přijíždějícím do Evropy: Chovej se v Evropě jako na návštěvě u staré bohaté tetičky. Dobře se oblékni, nežvýkej, nekuř a neoslovuj křesťanskými jmény – v Evropě existuje tykání a vykání. V Německu buď abnormálně přesný, v Itálii je běžné se všemi si podávat ruku a oslovuj každého správným titulem – moc na tom Italům záleží. Nevěř, když jsou Češi k tobě milí, jejich srdečnost nemusí být upřímná. Maďaři jsou otevření a Poláci velmi hrdí.

V průběhu komunikačního procesu se setkáváme s *konfliktními situacemi*.

Jejich příčiny jsou většinou následující: přesvědčení, že partnera přesvědčí nelogické argumenty, snižuje se respektování autority, zkresluje se výklad minulé nebo současné události, ztráta sebekontroly, vzájemné slovní napadání, okřikování, urážky, omezení nebo vyloučení další komunikace.

V Asii je běžné v obchodním styku úvodem jednání partnera obdarovat, často hodnotným dárkem. Německý partner v Thajsku dárek hned otevřel, aby se přesvědčil, nejde-li o úplatek. To thajského partnera urazilo. Sám dárek nedostal a ještě byl slovně (i když s úsměvem) podezírán z úplatkářství. Navíc je zde zvyk otevřít dárek až doma. Od počátku proto konverzace vážla, začalo se mluvit o předešlých obchodech těchto firem, které mohly být lepší, a před úplným krachem komunikace partneru zachránila překladatelka, která navrhla odložení obchodního jednání.

Efektivní komunikace je založena na vzájemném respektování partnerů, přičemž dochází k účelné výměně informací mezi subjekty. Ti jsou schopni informace správně kódovat a dekódovat a poskytnout (a akceptovat) *zpětnou vazbu*. Zpětná vazba musí být efektivní, proto se netýká konkrétní osoby, ale předmětu jednání. Obecně platí, že čím je rychlejší, tím je kvalitnější. Zpětná vazba omezuje nejistotu vyplývající z různých komunikačních stylů a interpretačních schémat

různých kultur. Vytváří pozitivní myšlení, tvořící páteř úspěšného výsledku komunikace.

Například malá moravská firma se prosadila na japonském trhu. Vyrábí segmenty na sestavování variabilních plotů. Ovšem japonský obchodní partner také nebyl mezinárodně zkušený a tak jako Moravák, chtěl být v osobním styku srdečný. Když ho však moravský podnikatel poplácával po zádech a nutil pít již třetí sklenku slivovice, zastavil Japonec jeho srdečnost vysvětlením, že u nich není zvykem na začátku jednání pít alkohol a už vůbec není zvykem vzájemně se jeden druhého dotýkat a plácát po zádech. Naštěstí se srdečný Moravák neurazil. Přijal informaci jako zpětnou vazbu a dál jednání proběhlo hladce. Na závěr Japonec chtěl napravit svou zdrženlivost a vypil slivovice víc, než byl zvyklý. Potom se začalo jeho chování velmi podobat tomu moravskému.

3. Interkulturní nedorozumění

Při plánování a implementaci strategií interkulturního marketingu se firmy neustále potýkají s řadou tzv. *interkulturních nedorozumění*. Pečlivým studiem místních zvyklostí a pokud možno pobýváním na daném území se lze řadě z nich vyhnout. Na závěr článku uvádím příklady některých z nich.

Pro Ameriku je samozřejmá národní brdost a nechápou humorné shazování vlastního (českého) národa a vyzdvihování tzv. švejkovství.

Židé neobchodují v sobotu. Šabes začíná v pátek po západu slunce a končí v sobotu po západu slunce. (V komplexu luxusních hotelů v Izraeli u Červeného moře jsou tzv. „šabes výtahy“. Ty v sobotu sami zastavují postupně ve všech poschodích, protože o šabesu nesmí pravověrný žid obsluhovat ani elektrické spotřebiče.)

Ve Skandinávii se nekrade. Pokud si pečlivě zamykáte kufr, nebo ukrýváte peněženku na rovážku pod košili, sklídíte opravdový údiv. Naopak v Neapoli vás obchodní partner upozorní, že máte své doklady uloženy v aktovce dost nedbale a můžete o ně přijít.

Američané jsou pyšní na svou historii a neradi slyší o tom, jaká je krátká. Zdůrazňují význam individuálních svobod člověka v této historii. Češi jsou zklamáni, pokud americký host dostatečně neocení naši historii.

Nedorozumění v interkulturní komunikaci bývá i ve výkladu barev – v tzv. barvomluvě. Evropská barva smutku je černá, v Asii většinou bílá, v Brazílii fialová a v Mexiku žlutá, na Pobřeží slonoviny purpurová. Červená je spojována se štěstím v Číně, ale se smrtí v Turecku. Zelená je v Evropě přijímána pozitivně. Ale je to národní barva v Egyptě, je barvou islámu a proto nesmí být baleny výrobky do zelené. V jihovýchodní Asii zelená barva symbolizuje nemoc.

Přijde-li v Německu manažer pozdě na setkání, považuje se to za osobní urážku a jistě ponižování. Opoždění je v Čechách běžné do patnácti minut a na Balkáně a v arabském světě třeba i hodinu.

Němečtí podnikatelé se velmi diví, proč u nás začíná meeting probíráním osobních nebo společenských problémů a proč se nejde rovnou k věci.

Američané ve snaze o korektní jednání (obávající se nařknutí ze sexuálního harašení) jsou z českého pohledu nespolečenštlí. Nedají přednost ženě ve dveřích, nepomohou ženě do kabátu.

Někteří Arabové se i v obchodních vztazích řídí „Šariou“, zákony Koránu. Proto nemůžeme čekat, že budou považovat evropskou nebo americkou manažerku za rovnocenného partnera. Žena podle šarie je tvorem méněcenným.

Číňané vedou dlouhé obchodní diskuse. V jejich průběhu se snaží o navázání něčeho, co je v Evropě vnímáno jako osobní přátelství. V jeho rámci umí Číňané pak operovat s emocemi. Ochota, vína, radost, strach. Číňané usilují o minimalizaci konfrontačních poloh a jsou obratnými vyjednávači.

V arabském světě se ukončí uzavřený obchod plácnutím (v europizované formě podáním) ruky. U čestných obchodníků to je víc než písemná smlouva. Mnohé formy úskoků „v mezích zákona“ se v arabském světě považují za běžnou (a čestnou) praxi. Jde o postoje a činy v Evropě a Americe obchodně a společensky neúnosné.

Němci mohou být mimo obchodního styku, zvláště u sklenky vína, mimořádně srdeční. To ovšem nemá žádný vztah k obchodnímu jednání. Vstřícnost u sklenky není vstřícností obecnou. Čecha to často poplete a udiví.

Závěr

Základem osobních, společenských, pracovních a obchodních styků s partnery z jiných zemí jsou vedle znalostí jazykových a některých specifických znalostí (například právních předpisů, etiky, technik zahraničně obchodních operací atd.) i znalosti mentality a kultury obyvatel těchto zemí. Najít "společnou řeč" s partnery nebo zákazníky jiných států může být často velmi obtížné. Vedle rozdílného kulturního zázemí zde mohou hrát roli i jiné faktory, například odlišné sociální pozice jednotlivých osob, individuální rozdíly atd.

Znalost kultury a způsobů chování příslušníků jiných zemí usnadňuje vzájemnou komunikaci. Obor interkulturní komunikace se těmito otázkami zabývá. Tento text je skromným příspěvkem do široké diskuse na toto téma.

Seznam literatury

HOFSTEDE, G. (2004): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York : McGraw-Hill.

LASWELL, H. (1948): *The structure and function of communication in society*. New York : Harper.

ŠTĚRBOVÁ, L.; HALÍK, J.; NAGYOVÁ, J.; ZAMYKALOVÁ, M.; MACHKOVÁ, H. (1998): *Mezinárodní marketing*. Praha : VŠE.

TROMPENAARS, F.; WOOLLIAMS, P. (2004): *Business Across Cultures*. London : Capstone Wiley.

ZAMYKALOVÁ, M. (2002): *Podnikatelské prostředí a obchodní zvyklosti vybraných zemí – Vybrané země Evropské unie*. Praha : VŠE.

ZAMYKALOVÁ, M. (2002): Mezikulturní rozdíly a jejich vliv na obchodní jednání a podnikání na zahraničních trzích. In: BALÁŽ, P.; ŠÍBL, D.; URBAN, E. (2002): *Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikani*. Bratislava : Ekonomická universita Bratislava.



University of Economics, Prague
Faculty of International Relations
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Prague 3
<http://vz.fmv.vse.cz/>



Vydavatel: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tisk: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

ISSN 1802-6591