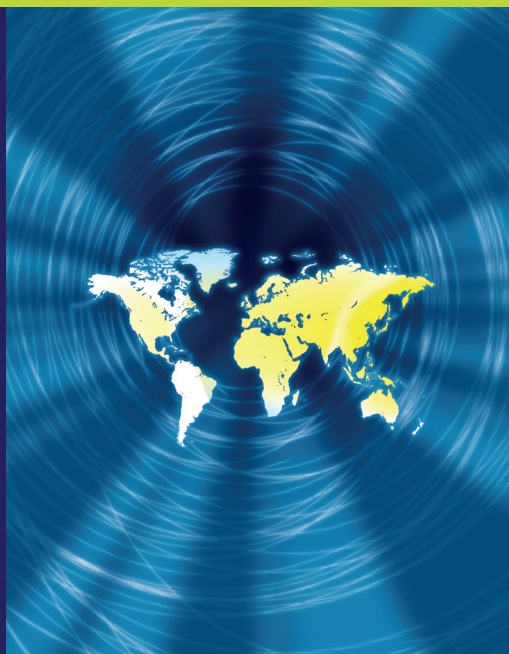


Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol

3., doplněné a přepracované vydání



- Společenská a obchodní etiketa
- Zvláštností obchodního jednání ve vybraných zemích – nově Egypt, Chorvatsko, Jižní Korea, Norsko, Kolumbie, Island, USA, Nový Zéland a jiné
- Diplomatický protokol v mezinárodní obchodní a diplomatické praxi
- Pravidla pro další protokolární a společenské akce
- Diplomatická korespondence

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. Soňa Gullová, Ph.D.

Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol

3., doplněné a přepracované vydání

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5067. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Prof. Ing. Ludmila Lipková, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Milan Vokál

Počet stran 336

Třetí vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4418-6

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8288-1 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8291-1 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorce	5
Řekli o knize	6
Úvod	7
1. Společenská a obchodní etiketa	11
1.1 Definice základního pojmosloví z oblasti společenského styku	12
1.2 Společenská etiketa	15
1.3 Společenské přednosti	17
1.4 Současná úroveň společenského chování v ČR	18
1.5 Současná úroveň společenského chování ve vybraných zemích	19
1.6 Největší nedostatky ve znalostech obchodní etikety v ČR	21
1.7 Organizační stránka přípravy obchodního jednání	23
1.7.1 Místo jednání	24
1.7.2 Doba jednání	24
1.7.3 Počet jednajících osob	28
1.7.4 Organizace pracovní návštěvy a etiketa	28
1.7.4.1 Zvláštnosti obchodního jednání a profesní etikety ve vybraných zemích	31
2. Diplomatický protokol v mezinárodní obchodní a diplomatické praxi	157
2.1 Definice základních pojmů, historie diplomacie	158
2.2 Historie diplomatického protokolu	164
2.3 Diplomatické styky – navázání, přerušování	165
2.4 Státní orgány pro mezinárodní styky	166
2.4.1 Vnitřní orgány státu pro oblast zahraničních styků	167
2.5 Zahraniční orgány státu pro oblast zahraničních styků	170
2.5.1 Diplomatické a další mise	170
2.5.1.1 Diplomatické mise	170
2.5.1.2 Stálé mise a delegace do orgánů a na konference	176
2.5.1.3 Protokolární pořadí diplomatických zástupců, diplomatický sbor	177
2.5.1.4 Výsady a imunity diplomatických a stálých misí	178
2.5.2 Zvláštní mise	189
2.5.3 Česká centra a další úřady ČR v zahraničí	190
2.5.4 Obchodní diplomacie, protokolární a společenské formality obchodních diplomatů	192
2.6 Konzulární styky a konzuláty	194
2.6.1 Poslání konzulárních úřadů, jejich funkce a třídy	194
2.6.2 Konzulární výsady a imunity	197
2.6.3 Honorární konzulární úřady	199
2.6.4 Konzulární jednatelství	200

3. Pravidla pro další protokolární a společenské akce a diplomatickou korespondenci	201
3.1 Konferenční diplomacie a konferenční praxe	202
3.2 Zahraniční návštěvy státních představitelů	204
3.3 Navštívenky a jejich použití v diplomatické a obchodní praxi	206
3.3.1 Osobní a soukromé vizitky	207
3.3.2 Firemní a podnikové vizitky	207
3.3.3 Diplomatické vizitky	209
3.3.4 Používání akademických titulů na vizitkách	209
3.3.5 Označení firemních funkcí	210
3.3.6 Používání vizitek	211
3.3.7 Elektronické vizitky	212
3.3.7.1 Příklady odlišnosti vizitek a jejich používání v některých vybraných zemích	215
3.4 Společenské podniky a příležitosti v diplomatické a obchodní praxi	223
3.4.1 Organizační přípravy	224
3.4.2 Pozvánky	224
3.4.3 Hlavní formy společenských podniků	228
3.4.4 Zasedací pořádek	235
3.4.5 Pravidla stolování	236
3.4.5.1 Zvyklosti vybraných zahraničních partnerů při stolování	239
3.5 Zásady oblékání na společenské akce a jednání	268
3.5.1 Pánské oblečení	270
3.5.2 Dámské oblečení	273
3.6 Tiskové konference	275
3.7 Etiketa ústního a písemného projevu	277
3.7.1 Seznamování a představování	277
3.7.2 Etiketa jmen	281
3.7.3 Oslovování a titulování	283
3.7.4 Šlechtické tituly a jejich používání	285
3.7.5 Etiketa jazyka a písemného projevu	286
3.7.6 Etiketa e-mailu	287
3.7.7 Tlumočení a tlumočník	291
3.7.8 Telefonický styk a zásady jednání po telefonu	293
3.7.8.1 Pravidla telefonického styku	293
3.7.8.2 Mobilní telefony	296
3.7.8.3 Etiketa SMS zpráv	297
3.8 Podpis smluv a dokumentů	297
3.9 Předávání vyznamenání, diplomů a ocenění	298
3.9.1 Řády a vyznamenání České republiky	300
3.10 Diplomatická korespondence	302
3.10.1 Vzory protokolární a diplomatické korespondence	304
Přílohy	315
Příloha 1 Používání státních symbolů	316
Příloha 2 Vídeňská úmluva o diplomatických stycích	318
Shrnutí	327
Summary	327
Seznam literatury	328
Rejstřík	333

O autorce

Ing. Soňa Gullová, Ph.D.

Působí na Fakultě mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. Je členkou katedry mezinárodního obchodu, kde se specializuje na problematiku obchodního a diplomatického protokolu a mezinárodního obchodního jednání. Absolvovala řadu zahraničních stáží, přednáší a vyučuje na manažerských kurzech i na jiných univerzitách, příležitostně se zapojuje do školení pracovníků státní správy. Má bohatou publikační činnost, je autorkou nebo spoluautorkou řady knih a mnoha článků v odborném tisku v ČR i v zahraničí.



Řekli o knize

Téma této publikace je dle mého názoru velmi aktuální a potřebné. Nehledě na některé pokusy a práce různých autorů o hlubší pohled na uvedenou problematiku, není toto téma v české literatuře až dosud takto komplexně, analyticky, přehledně a vyčerpávajícím způsobem zpracováno. Proto je lze hodnotit pro potřeby rozvoje oboru jako nosné. Publikace má nejen teoretický, ale i praktický charakter a bude zcela jistě přínosná pro dosud někdy v České republice opomíjenou, ale velmi důležitou teorii a praxi společenské etikety, obchodního a diplomatického protokolu.

Kladně hodnotím metody využití při psaní této publikace, zejména kritickou analýzu řady teoretických přístupů z oblasti společenské etikety, obchodního a diplomatického protokolu s využitím několika vědních oborů z oblasti mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů a mezinárodního práva a rovněž velice vhodné využívání příkladů z praxe.

Jednoznačnou výhodou autorky jsou nejen široké teoretické znalosti zpracované problematiky, ale také praktické zkušenosti a dovednosti z dlouhodobé praxe v zahraničí. Knihu považuji za velmi zdařilou a přínosnou, využitelnou nejen při přípravě budoucích obchodníků, diplomatů, podnikatelů, ale i v současné praxi.

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.
prorektorka VŠE v Praze

Predložená publikácia pojednáva o problematike, ktorá predpisuje realizácii zahraničných vzťahov určitý poriadok, ktorý celému procesu dodáva formálnu atmosféru a pri jeho dodržiavaní prebehne rokovanie bez rušivých momentov.

Spoločenská etiketa, obchodný a diplomatický protokol majú však svoje tradície, ktoré vychádzajú z národnej kultúry a zvyklostí. Súbor uvedených pravidiel sa často u jednotlivých štátov líši, u niektorých nachádzame až zásadné rozdiely. Je preto bezpodmienečne nutné, aby účastníci obchodných a diplomatických rokovaní a podujatí boli v danej oblasti primerane znali svojho národného obchodného a diplomatického protokolu, rovnako ako obchodného a diplomatického protokolu zahraničného partnera. Preto treba predloženú publikáciu hodnotiť jednoznačne ako problematiku aktuálnu, ktorá si zasluhuje náležité skúmanie a pozornosť.

Kniha predstavuje významný prínos v uvedenej oblasti, a to predovšetkým z hľadiska vymedzení základných teórií, predpokladov, návrhov a doporučení možných riešení s týmto tématom súvisiacich. S predloženými informáciami by sa mal oboznámiť nielen každý vysokoškolský študent, ale aj každý podnikateľ, obchodník, diplomat, pracovník štátnej správy apod.

Prof. Ing. Ľudmila Lipková, CSc.
Fakulta medzinárodných vzťahov
Ekonomická univerzita v Bratislave

Úvod

Každá mezinárodní obchodní i diplomatická spolupráce téměř vždy začíná, je provázena a končí interakcí mezi určitým počtem zúčastněných osob, z nichž každá se chová a jedná dle své vlastní kulturní předurčenosti. V případě, že chceme obchodní či diplomatickou spolupráci dovést do úspěšného konce, který přinese prospěch oběma stranám, je nutné tyto kulturní rozdíly respektovat. V USA a v některých evropských kulturách a civilizacích stále převládá pocit, že právě jejich kultury jsou ty nadřazené, a proto není nutné se učit, poznávat a akceptovat tradice a zvyklosti jiných zemí. Navíc se dodnes setkáváme s názorem, že spíše ostatní (zejména ty vzdálenější asijské a latinskoamerické) civilizace by se měly přizpůsobit nám, a to i v případě, že setkání a jednání probíhají v Asii či v Latinské Americe. Tento přístup však nemusí vést k touženým výsledkům. Úspěšnost zahraničněobchodního podnikání firem ovlivňuje mnoho faktorů (objektivních i subjektivních). Mezi subjektivní faktory patří především všestranné ovládání složité problematiky komerční práce ve všech jejích aspektech (finančních, dopravních, právních, celních apod.), perfektní jazyková připravenost komerčních pracovníků a v neposlední řadě i ovládání a dokonalé uplatňování pravidel společenské etikety. Pouze člověk znalý společenského chování, s vytříbeným vystupováním a chováním působí sebejistým, vyrovnaným, vzdělaným dojmem. Nedostatečná znalost, ale zejména zanedbávání a nedodržování pravidel a zvyklostí společenské etikety především ve styku se zahraničním partnerem má za následek nejen negativní hodnocení osoby toho kterého komerčního pracovníka, ale může způsobit urážku partnera či zhoršení atmosféry vzájemné komunikace a v konečném důsledku může vést i ke ztrátě významného a perspektivně efektivního kontaktu. Z tohoto hlediska můžeme znalost a náležitě respektování pravidel společenské etikety ve styku se svými partnery považovat za jeden z významných prostředků úspěšné realizace obchodních cílů firmy či zájmu instituce a zvyšování jejího image. Chování, vystupování a jednání manažerů z různých zemí se však liší, neboť pocházejí z odlišných kultur. Kultura je naučená, nikoliv zděděná. Je odvozena od společenského prostředí, nikoliv od genů a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob.

Dnes existují dvě **základní teoretická východiska**, která zkoumají danou problematiku. Jedním z nich je skutečnost, že běžné pracovní a společenské kontakty pracovníků firem a institucí s tuzemskými i se zahraničními partnery mají své typické, odlišné aspekty, neřídí se však pravidly a zvyklostmi diplomatického protokolu, ale všeobecně uznávanými pravidly a zvyklostmi společenské etikety, tj. společenským protokolem neboli společenským kodexem.

Druhým východiskem, které navazuje na předcházející, je skutečnost, že „společenský protokol“ a „diplomatický protokol“ jsou dva různé pojmy, které není možno zcela ztotožňovat nebo zaměňovat, i když spolu velmi úzce souvisejí. V sedmdesátých letech minulého století se začíná propagovat tzv. profesní etiketa. Jsou to v podstatě pravidla chování v pracovním prostředí. Můžeme říci, že profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme-li spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu či instituci navenek, jsme-li na pracovní cestách. Součástí profesní etikety je i pracovní etiketa (opírá se o vztah nadřízený a podřízený), obchodní etiketa (etiketa v podnikání a při obchodním jednání), etiketa telefonování apod. Profesní etiketa podléhá poměrně rychlým změnám. Některé její prvky se vyvinuly teprve nedávno, jako např. netiketa, tj. slušné zacházení s elektronickou poštou.

Etiketa je souhrn pravidel a zvyklostí chování ve společnosti, resp. soubor pravidel o společenském chování a styku, který nemá ráz jednou daných neměnných zákonů. Jde o výsledek zvyků, které se vytvářely řadu generací, vytvářejí se a mění se i nadále a které jednotlivá společenství přijala. Tyto zvyky

se liší podle světadílů a oblastí a ovlivňují je okolnosti společenské, ekonomické, kulturní, náboženské, klimatické apod. Neexistuje žádná univerzální etiketa.

Význam znalosti společenské etikety v komerční i diplomatické praxi se zahraničním partnerem je nesporný. Ovlivňuje úspěch či neúspěch naší činnosti. Proto je vhodné, aby se před cestou na obchodní jednání do zahraničí účastníci věnovali jak odborné, věcné přípravě na jednání, tak i seznámení se s historií, kulturními tradicemi, se společensko-politickou a hospodářskou situací v daném teritoriu. Zahraniční partneři, se kterými se v zahraničí setkáváme a jednáme, se mohou lišit svým chováním a jednáním. Je důležité seznámit se s odlišnostmi současné etikety v dané zemi, resp. v regionu světa, v porovnání s našimi pravidly. Platí zásada, že zvláštnosti pravidel společenské etikety v kterémkoliv státě nebo regionu světa musí zahraniční host v maximální možné míře respektovat, i když k nim má výhrady (náboženské, hygienické apod.), a musí se těmto zvyklostem přizpůsobit. Přitom pojem „slušný“ je – jako řada dalších abstraktních pojmů – něčím velmi relativním. Nejde ale jen o otázku etikety, ale i o otázky stylu jednání, způsobu vyjadřování a myšlení, přípravy na jednání, přístupu k rozhodování a realizaci závazků apod. Část publikace přibližuje kulturní specifika a obvyklé způsoby jednání a chování ve vybraných zemích. Od globálního manažera, jednatele, obchodního diplomata, pracovníka mezinárodní firmy či mezinárodní organizace se vyžaduje, aby byl kulturně vnímavý, aby tyto odlišnosti předvídal, aby se je snažil nejen poznat a tolerovat, ale především pochopit a aby se jim v rámci možností přizpůbil.

Naproti tomu **diplomatický protokol** určuje mezinárodně uznávaná pravidla a zvyklosti, kterými se řídí po formální stránce styk představitelů různých států a činnost diplomatů, styk v mezinárodních organizacích a na mezinárodních vládních konferencích. Oficiální protokolární a ceremoniální situace se spravují striktně pravidly diplomatického protokolu. Zejména po vstupu České republiky do Evropské unie a NATO velmi výrazně stoupl počet českých pracovníků v mezinárodních organizacích a ve stálých misích v zahraničí. Stále více českých delegátů se také účastní různých mezinárodních konferencí a zvláštních misí. Roste role obchodní diplomacie, posilují se obchodně-ekonomické úseky zastupitelských úřadů, své zastoupení v zahraničí mají mnohé instituce a organizace (např. CzechTrade, CzechInvest, CzechTourism), vznikají nové obchodní konzuláty či zastoupení firem apod.

Cílem této publikace je na bázi kritické diskuse analyzovat vybraná současná pravidla společenské etikety, mezinárodního obchodního a diplomatického protokolu v mezinárodní obchodní a diplomatické praxi. Svou práci by autorka také ráda napomohla tomu, aby se zvýšilo povědomí o této neobyčejně zajímavé a všem potřebné problematice. Předložená publikace je rozdělena do tří základních kapitol.

První kapitola knihy má název *Společenská a obchodní etiketa*. Tato část není pojímána jako obecná pravidla společenského styku. Jde zde především o rozvedení současných obecných pravidel společenského styku a etikety na obchodní a podnikatelskou činnost, tj. obchodní protokol. Publikace by tedy ráda odpověděla také na následující otázky: Jaká jsou současná pravidla společenského styku v ČR a v čem se liší od zahraničních etiket? Můžeme hovořit o dodržování těchto pravidel? Co vede naše manažery, obchodníky, diplomaty apod. k tomu, aby tato pravidla dodržovali? Tato část se snaží zhodnotit současná pravidla uplatnitelná při společenských, obchodních i diplomatických setkáních a akcích či při jiné formě komunikace a upozornit na jejich neznalost u manažerů v ČR.

Dílčím cílem je poukázat na odlišnosti pravidel společenského styku, chování i jednání v různých teritoriích. Značná pozornost je proto věnována studiu mezinárodních zvyklostí, a to především v zemích, s nimiž české firmy, podniky a instituce či diplomaté přijdou v uvedených oblastech do styku. Předložená publikace si neklade za cíl dát jednoznačný návod, jak přesně v daném teritoriu a v dané situaci postupovat, snaží se však identifikovat úskalí, nedorozumění, chyby v chování a překážky v komunikaci a v obchodním či jiném pracovním jednání.

Pravidla etikety však na rozdíl od zákonů nejsou závazná. Zákony platí pro všechny a stát jejich porušení stíhá. Pravidla etikety na rozdíl od zákonů vynutitelná nejsou. Vynucuje si je pouze společnost svým tlakem na jednotlivce. Normy společenského styku tedy platí pouze pro ty, kteří jsou ochotni je dodržovat, podřizovat se jim. Předložená publikace je souhrnem pravidel a názorů, které má její autorka. Jiný autor může mít jiné názory.

Druhá kapitola se věnuje problematice diplomatického protokolu v mezinárodní obchodní a diplomatické praxi. Přibližuje existující systém zahraniční služby a diplomatických aktivit, zabývá se představením a fungováním diplomatických zastoupení, konzulátů, misí a jiných představitelů a reprezentantů v zahraničí včetně jejich imunit a výsad. Diplomatický protokol se zabývá formální, nikoli věcnou stránkou mezinárodních styků. Součástí diplomatického protokolu jsou tedy i formální pravidla

společenského chování ve styku s diplomatickými představiteli cizích zemí, etiketa a ceremoniál uplatňované ve styku s těmito představiteli. V první části autorka definuje samotný pojem „diplomatický protokol“ a snaží se vymezit jeho předmět. Postupně se tato část zabývá jednotlivými předmětnými částmi diplomatického protokolu a diplomatické praxe jako např. formami navázání diplomatických styků, funkcemi diplomatických misí, třídami diplomatických zástupců a jejich výsadami a imunitami, postupem souvisejícím s udělením agrément a ukončením činnosti vedoucího diplomatické mise, oficiálními návštěvami zahraničních hostů, organizací mezinárodních konferencí, diplomatickou korespondencí, konzulární činností apod. Předložená publikace by měla odpovědět i na následující otázky: Jaká je současná mezinárodní úprava, poslání a význam diplomatického protokolu? Co vede státy k dodržování podepsaných úmluv? Jaké diplomatické výsady a imunity jsou v současné době nejčastěji zneužívány či porušovány? Publikace si klade za cíl mimo jiné i podpořit rozvoj dovedností nejen současného diplomata a seznámit ho i se zásadami diplomatické korespondence.

Závěrečná kapitola rozebírá základní pravidla pro další společenské a protokolární akce včetně diplomatické korespondence.

Autorka bude vděčná za všechny připomínky, které by přispěly ke zkvalitnění této publikace.

KAPITOLA 1

Společenská a obchodní etiketa

1.1 Definice základního pojmosloví z oblasti společenského styku

Lidská společnost je nesmírně složitý organismus, který se neustále vyvíjí. Člověk je nucen ve společenském styku reagovat na různé situace, které se v životě vyskytují. Dochází tedy k vzájemnému styku osob ve společnosti, a to na různých úrovních.

Společenský styk je vzájemný styk osob ve společnosti, která je pojímána v nejširším smyslu a není míněna jako záležitost výlučná pro určitý vymezený okruh lidí.

Společenské chování (neboli společenský kodex) můžeme – na rozdíl od společenského styku – definovat jako soubor pravidel, norem, zvyklostí, tradic a nepsaných zákonů, které určují naše chování ve společnosti.

Normy společenského chování nevznikaly na základě nějakého rozhodnutí nebo předpisu, nýbrž utvářely se přirozenou cestou, a to na základě společenské nutnosti a potřeby. Na jejich obsahu se podílelo mnoho vlivů – od geografických (svět se zdál dříve nesmírně velký) přes politické, hospodářské či kulturní až po náboženské, místní a jiné. Je tedy pochopitelné, že normy společenského chování se měnily – některé vznikaly, jiné zanikaly – a jejich vývoj sledoval celou vývojovou cestu lidské společnosti. Společenské chování není souborem přesně daných a neměnných předpisů. Musíme ho chápat v jeho změnách a specifických odlišnostech. Pokud nebudeme tyto změny a odlišnosti respektovat, dopustíme se ve společenském chování závažných prohřešků a chyb.

Společenská výchova

Společenská výchova představuje proces vedoucí k získání znalostí a dovedností v oblasti společenského styku. Jde o výchovu, která upravuje vzájemný styk lidí, a to zvláště jejich chování ve společenském styku. Obsahuje metody, zvyklosti, uzance a pravidla společenského styku. Obecným cílem společenské výchovy by mělo být to, aby obsah každodenních projevů ve společenském styku vycházel z přátelského a humánního vztahu člověka k ostatním lidem. Vedle toho, že společenská výchova učí pravidlům společenského styku, měla by v posluchačích také odkrývat jejich hlubší smysl, vést k jejich pochopení a k uvědomění si toho, že nejde o pouhou formu styku. Do nedávné minulosti byla u nás společenská výchova silně podceňována a ve školách se prakticky nevyučovala. I dnes získávají soustavně hlubší znalosti pouze studenti některých středních škol (např. obchodních akademií), vybraných gymnázií či hotelových škol a některých vysokých škol. Částečné znalosti je možné získat také v tanečních kurzech, pokud je mladí lidé navštěvují.

Slušnost, zdvořilost, takt¹

Mezi společenským stykem a slušností je úzká souvislost.

Slušnost je pojem obecnější a zároveň pro společenský styk nezbytný. Slušnost či neslušnost (nebo vychovanost či nevychovanost) se neprojevují v izolaci nebo ve vzduchoprázdnu, nýbrž téměř vždy ve společnosti, ať už jde o jakékoli prostředí. „*Slušnost nic nestojí, ale může přinést velké zisky jak jednotlivci, tak i firmě*“, pravil vydavatel a milionář B. C. Forbes. Slušnost a slušné chování můžeme velmi obecně charakterizovat jako všeobecně přijatelný způsob chování člověka ve společnosti. Slušnost neexistuje sama o sobě, ale projevuje se až ve vzájemném styku, v komunikaci a vztazích lidí. Podřizují se jí významově obdobné, spíše do jisté míry konkretizující vlastnosti jako například zdvořilost, zdvořilé vystupování. Z obsahového hlediska nejde o pojem s univerzálním, jednotným významem. Co se považuje za slušné v naší společenské kultuře, to se může v jiné považovat za velmi neslušné. Rozdílné je například chápání „barvy smutku“ či „barvy slavnostního významu“. V Evropě je barvou smutku černá (či velmi tmavá) barva, v řadě asijských zemí je to barva bílá. Hlasité mlaskání při jídle nebo říhnutí u stolu na konci oběda či večere vyvolá v našich poměrech pohoršení, při čínském stolování nebo i v jiných asijských zemích se však říhnutí po jídle považuje za běžný projev toho, že oběd či večere byly vynikající. Jiný je i přístup k času a dochvilnosti. Na dohodnutou schůzku či společenskou akci se dostaví přesně například Švýcaři, severané a Němci. Američané přijdou přesně či možná i s několikaminutovým předstihem, Britové dorazí s malým zpožděním (možná až 15 minut), Latinoameričané, Španělé či

¹ Bayer, A. – Šroněk, I.: *Společenský styk a diplomatická praxe*. VŠE, Praha 1995.

Italové i po uplynutí 30 minut až hodiny. S nejmenší závazností k dohodnutému času jednání či společenské akce přistupují v Evropě například Řekové, mimo Evropu pak třeba Arabové nebo Afričané. Odlišný význam mohou mít i gesta. V naší zemi běžně vyjadřujeme souhlasné stanovisko přitakáváním, pokyvováním hlavou, ale kupříkladu v balkánských zemích se souhlas dává najevo otáčením hlavy ze strany na stranu, což se u nás chápe jako nesouhlas. Může tím vzniknout běžné, snadno vysvětlitelné nedorozumění. V praxi však může způsobit hodně nepříjemností. Velmi známý je příklad našeho diplomata, který z takto vzniklého nedorozumění přišel ve stomatologické ordinaci v Bulharsku o zub.

Zdvořilost je úmyslným výrazem slušnosti ve společenském životě, je to vnější výraz slušnosti. Zdvořilost znamená v podstatě uctivost, uhlazenost v chování, skromnost, zdrženlivost, sebezapírání, ochotu, laskavost, vycházení vstříc jiným. Způsobů, jak zdvořilost vyjadřujeme, je bezpočet. Rozdíl mezi slušností a zdvořilostí spočívá v tom, že slušnost může být člověku dána nebo vrozena, naproti tomu zdvořilosti se musí naučit. Slušnost může mít člověk v sobě, ale způsob, jak ji vyjádřit, tj. zdvořilost, je víceméně věcí učení. Učíme se jí od dětství – od prvního „děkuji“ a „prosím“ až po ty nejvytříbenější formulace. Být zdvořilý znamená být zdvořilý stále, i ve velmi nepříjemných situacích, kdy jsme rozladěni či rozčileni.

„Zdvořilost a dobrý mrav žádá, abychom se k neznámým chovali vždy tak, aby naše přítomnost jim byla ne-li příjemnou, tož aspoň co nejméně na obtíž. Základní pravidlo obecné slušnosti jest: chovati se tak, abychom na sebe obraceli pozornost co nejméně.“
Guth-Jarkovský: *Společenský katechismus*

Takt (pochází z latinského slova *tactus*) je pravděpodobně nejsložitější z obecných kategorií společenského styku. Znamená ještě něco víc než slušnost nebo zdvořilost. Za takt lze považovat přizpůsobování zásad a pravidel společenského styku každému jednotlivému případu, aniž by se však ustoupilo z principu, resp. jejich přiměřené uplatňování v konkrétních situacích. Takt neznámá pouhou ohleduplností, nýbrž ohleduplností odstupňovanou, kvalifikovanou podle situace a osob, s nimiž jednáme. Je to umění zvážit přiměřenost svého chování a jednání i umění vžít se do situace toho, s kým jsme ve styku, a chovat se k němu tak, jak bychom si přáli, aby se ve stejné situaci zacházelo s námi. Takt nutí člověka, aby byl snášenlivý k jiným, aby respektoval druhé osoby a odlišné názory. Takt však neznámá souhlasit se vším, co řekne partner v rozhovoru. Jde právě o nejvhodnější formu, jak názory, s nimiž nesouhlasíme, odmítnout, aniž bychom druhou stranu věcně a formálně urazili. Taktně jednat znamená šetřit za všech okolností důstojnost, čest a cit našeho společníka. Ovšem i sebevybroušenější forma se může stát urážkou, má-li jí záměrně být. Taktní budeme tehdy, budeme-li ochotni přemýšlet o tom, jak jednáme s jinými, bude-li nám záležet na tom, jak s druhými lidmi komunikujeme. Když ochotni nejsme nebo nám na tom nezáleží, je obvyklým výsledkem netaktnost nebo spíše neslušnost.

Žádná učebnice taktu nenaučí. Taktní jednání je do určité míry uměním. Vyžaduje také kus šlechtnosti a vrozené inteligence. „Takt je rozum srdce,“ píše V. Burian v *Dokonalém člověku*.² Na rozdíl od rozumu je takt ve srovnání s naučenými zásadami a pravidly neuvědomělý, vrozený. V praxi jde o to, jak se v konkrétní situaci a v daném okamžiku zachovat, jakou volit formu, abychom druhou osobu neurazili. Je to způsob, jak se vyhýbat všemu, co by u jiného člověka mohlo způsobit nevoli. Například v rozhovoru je vhodné vyhnout se tématům, která mohou druhou osobu poškodit. Taktní člověk nemyslí egocentricky jen sám na sebe, ale snaží se být citlivý a vnímavý ke snahám, tužbám a citům druhého. Taktní člověk dovede upozornit druhého na závalu v oblečení i chování tak, aniž by se ho dotkl a upozornil na ni ostatní. Projevem taktnosti je například zásada kritiky: chybu vytýkáme mezi čtyřma očima, chválíme veřejně. Zejména v rozhovoru se projeví míra našeho taktu: musíme vědět, kdy a co říci, poznat, kdy mají chuť mluvit jiní, umět hovořit o věcech, které druhého zajímají. Cílem taktního jednání není jen ohleduplnost a pozornost k lidem. Taktní jednání nám také umožňuje příjemněji naladit naše partnery a zapůsobit na ně, totiž naklonit si je anebo je obměkčit, aby nám vyšli vstříc. V tomto smyslu má pojem taktu velmi blízko k taktice.

Netaktnost je obrácená stránka taktu. Patří k ní neustálé zdůrazňování vlastní osoby, rozhovor (spíše monolog) o své osobě. Netaktní je vynášení intimít, ryze soukromých záležitostí, pomlouvání jiných, nevhodná zvědavost, „starost“ o soukromé záležitosti. Také v pracovním styku je netaktní narušovat vzájemné vztahy pracovníků – směrem nahoru i dolů.

² Burian, V.: *Dokonalý člověk*. Merkur, Praha 1978.

Ohleduplnost má být přirozenou vlastností každého kulturního jedince. Ohleduplný člověk je velmi tolerantní, ale nikoli bez zásad. Je také kritičtější k sobě než k lidem okolo sebe. Nesnaží se prosadit a dosáhnout výhod na úkor jiných, ani jim nechce být na obtíž. Ohleduplnost můžeme projevovat vždy a všude. Její důležitou složkou je snaha usnadňovat život lidem kolem sebe a nedotýkat se jich nepříjemně. Ohleduplnost však musí souviset s upřímností, která nám nedovolí vyhýbat se problémům tím, že nepoukážeme na jevy neshodující se s morálkou, pracovními povinnostmi či jinými platnými zásadami a řády.

Úcta k lidem neznamená, že se k nim budeme chovat přehnaně uctivě. Je to projev naší lásky k lidem, doklad toho, že si vážíme jednotlivého člověka i všech lidí. Samozřejmě znamená i úctu k lidské práci a jejím výsledkům. Budeme proto bojovat proti vandalům, proti rušení klidu a pořádku, proti lidské lhostejnosti.

Estetičnost hraje při vytváření prvního dojmu o člověku významnou úlohu a má vliv na celé jeho chování i projevy ve společnosti. Člověk se zanedbaným zevněškem nebo s odpudivými návyky může těžko očekávat, že bude někde vítaným společníkem. Smysl pro krásu člověka neustále obohacuje, vytištěný vkus je obrazem osobnosti a přispívá k jejímu dalšímu rozvoji.

K ostatním důležitým pojmům už jen heslovitě.

Autentičnost – jsem opravdový ve svých vztazích k jiným lidem, neschovávám se pod masku, nehraji si na něco jiného, dovedu říci svůj skutečný názor, vystoupit sám za sebe.

Bezprostřednost – jednám s lidmi přímo, vyrovnaně a upřímně, bez zábran.

Bonton – pojem převzatý z francouzštiny, používaný obecně v užším smyslu slova jako synonymum společenského chování. Přesnější, odpovídající význam je dobré chování, dobré mravy. Francouzština má pro společenskou etiku výstižný výraz *savoir vivre* – umění žít, v němž lze odůvodněně vidět podstatu celé problematiky.

Emotivnost – své city dokážu dát najevo, prožít si je, ale nenechávám se ovládat jenom jimi a nevnučuji je druhým lidem.

Empatie – umění vcítit se do druhého, podívat se na věc jeho očima.

Etika – filosofická věda (z řec. *ēthos* – mrav) zabývající se teorií morálky. Je to nauka o původu a podstatě morálního vědomí a jednání, o mravnosti jako společenské stránce života člověka. Posuzuje lidské úkony z hlediska svědomí a dělí tyto úkony na dobré a zlé, správné a nesprávné, užitečné a škodlivé.

Konfrontace – umím se postavit „tváří v tvář“ jiným lidem, angažovat se pro určitou myšlenku a prosazovat ji.

Konkrétnost – při hovoru nepoužívám neurčitých, mnohoznačných a abstraktních slov, mluvím určité a věcně, jasně vyjadřuji svůj názor.

Kulturní šok – vyjadřuje negativní důsledky střetu s jinou civilizací. Trvá týdny a měsíce, dostavuje se při dlouhodobějším kontaktu s cizí kulturou, tedy například při delších zahraničních cestách. Základními projevy kulturního šoku jsou osamocenost, frustrace z cizího jazyka, z cizí mentality, z jiného přístupu k problémům a z odlišného způsobu jejich řešení, z určitého vyčlenění ze společnosti apod.

Morálka – z lat. *moralis* – mravní; schopnost člověka řídit se ve všech úkonech svědomím, tj. posuzovat veškeré lidské záležitosti z hlediska rozeznávání dobra a zla, užitečnosti a neužitečnosti atd. V širším slova smyslu je dnes morálkou (mravností) i souhrn pravidel slušného chování, považovaný v určitém prostředí a v určité době za zavazující (působením tradic či konvencí, nikoliv však právně kodifikovaným způsobem). Některé etické kategorie si uchovávají platnost téměř ve všech společnostech i dobách (např. vražda, zabití, krádež, lež, podvod, pomluva – jsou vždy a všude považovány za zlo). Tyto vždy a všude platné kategorie bývají často označovány jako elementární mravní normy. Jiné mravní normy se s vývojem a typem společnosti mění, jsou tedy i dnes v různých částech světa různé („jiný kraj, jiný mrav“). Na chování totiž nepůsobí jen principy morální, ale také vlivy politické, ekonomické, kulturní, zdravotní atd.

Mravy – takto označujeme relativně ustálený způsob jednání lidí ve vzájemném vztahu a ve vztahu ke společnosti.

Otevřenost – doplňuje moji autentičnost, umožňuje druhým lidem, aby mě mohli poznat, orientovat se ve mně, rozeznat, co cítím a co si myslím.

Společenský katechismus – časově starší, jinak významově shodný výraz jako společenský kodex, jen s tím rozdílem, že ke zdůraznění závaznosti pravidel společenského chování a k označení pramene jejich poznání se použil termín z náboženské terminologie – katechismus = zdroj poučení z věrouky.

Tímto pojmem označil klasik české společenské etikety dr. Jiří Stanislav Guth-Jarkovský své záslužné dvousvazkové dílo z prvních let dvacátého století, které bylo během půl roku rozebráno a v rozpětí několika málo let se dočkalo dalších vydání.

Společenský kodex – ucelený soupis pravidel společenského chování, připravený s cílem napomoci v jednoznačném prosazování jejich závaznosti. Použitým označením převzatým z legislativní praxe se zdůrazňuje, že sebraná pravidla mají být chápána jako závazná, jednotně vykládaná, tzn. kodifikovaná.

Tolerance – schopnost být k ostatním velkorysý, schopnost přehlédnout některé nedostatky, přijmout jiné názory či myšlenky, být kritičtější k sobě samému než k ostatním. Tolerance by však měla být upřímná, nikoliv pokrytecká.

Tradice – „*Je obecné předávání a přebírání mravů, zvyklostí, znalostí, životních zkušeností a institucí. Je to podstatná část praxe a víry, která přechází z minulosti do současnosti a v ní je považována za směrrodatnou a požívá vážnosti proto, že vystihuje moudrost a zkušenosti minulosti.*“³

Xenofobie – odpor, nepřátelství, nedůvěra ke všemu cizímu či neznámému a strach před ním. Slovo pochází z řečtiny a znamená cizinec nebo neznámý. Tento termín většinou popisuje strach z cizinců nebo obecně z lidí, kteří se nějak odlišují.

Ztráta tváře – náhlý (objektivní nebo subjektivní) pokles vlastní autority, důstojnosti nebo respektu u přátel, přívrženců či obchodních partnerů, způsobený skutečnou nebo domnělou událostí, jakou může být prohra v hádce či v obchodním jednání, prozrazení něčeho nepříjemného (tajemství) apod. Tvář tedy ztrácí ten, kdo ve své roli nedokáže dostát svým závazkům nebo nesplňuje nároky na něj kladené. Zvláště výrazná může být ztráta tváře v případech takového nedostatku, který je druhou stranou výslovně vyjádřen v podobě otevřené kritiky nebo výtky před ostatními. Ke ztrátě tváře mohou vést rovněž prohřešky proti harmonickému chodu života a také třeba projevy zlosti a vzteku. Pojem je spjatý se státy Latinské Ameriky, arabskými zeměmi a také se státy východní a jihovýchodní Asie.

Zvyklost – „*Způsob takového myšlení nebo jednání, jenž charakterizuje určitou skupinu osob. Zvyklosti ovlivňují způsob, jakým se lidé oblékají, co jedí, jak jednají a jak se chovají. Mohou mít formu morálních nebo právních norem.*“⁴

1.2 Společenská etiketa

Slovo etiketa je cizího původu a vyskytuje se v našem jazyce ve dvou významech:

- jedním je nálepka na láhvi nebo na jiném obalu;
- druhým je etiketa v souvislosti se společenským stykem, která je předmětem výkladu v této části práce.

Slovo etiketa vzniklo ze starofrancouzského *estiquer*, jehož předchůdcem bylo starogermánské *stechen*, přičemž obě slova znamenají připevnit nebo vyvěsit. Před řadou staletí se pravidla, jež se měla dodržovat u královského dvora a pravděpodobně i v objektech určených pro stráž a vojsko, vyvěšovala na zeď a stala se z nich pravidla pro daný den nebo denní řád, tedy *l'estiquet* nebo *l'estiquette*. Otázkou však je, kdo tehdy uměl číst, aby si pravidla přečetl. Je jistou ironií, že ve Francii, resp. ve francouzštině, se pro pravidla zdvořilého chování obvykle používá výraz *régles du savoir vivre* (pravidla znalostí o tom, jak se chovat), resp. pro takové chování výraz *savoir vivre et savoir faire* (umět žít a umět konat).

Pojem etiketa a jeho význam doznaly značného vývoje a jejich současné pojetí se liší od dřívějších názorů. První český naučný slovník z roku 1894⁵ definuje etiketu 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.*“ O třicet let mladší *Masarykův slovník naučný*⁶ má pro etiketu tuto definici: „*Název pro*

³ Šroněk, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Grada Publishing, Praha 2000, s. 13.

⁴ Dtto.

⁵ *Ottův slovník naučný*. Praha 1894.

⁶ *Masarykův slovník naučný*. Praha 1925.

způsoby společenské, různě odstupňované podle hodnoty a důstojenství, pro zdvořilost upravenou pravidly.“ Obdobný přístup zachoval *Příruční slovník naučný* z roku 1962 i *Malá československá encyklopedie* z roku 1985, stejně jako *Akademický slovník cizích slov* z roku 1998.

Pro všechny tyto definice i řadu dalších je příznačné, že zvýrazňují etiketu jako soubor pravidel platných především pro „vyšší“ společnost a diplomacii. Moderní pojetí, a to zahraniční i domácí, tuto výlučnost odstraňuje.

Ze zahraničních zdrojů jsou pozoruhodné definice dvou renomovaných encyklopedií. Německý *Brockhaus*⁷ uvádí: „*Etiketa je souhrn správných forem společenského styku, včetně pravidel, která tyto formy styku předepisují.*“ Ještě výstižnější je poněkud obsáhlejší definice *Britské encyklopedie*⁸: „*Soustava pravidel a zvyklostí upravujících společenské chování a chování v pracovním styku. Každá společenská skupina se řídí obecně uznávanými pravidly chování, která vycházejí z právních norem, kterými se též vynucují. Dále existují normy chování určované zvyklostmi a udržované pod tlakem dané skupiny. V každé společnosti tvořené řadou různých vrstev, a to bez ohledu na úroveň materiální kultury, existuje etiketa, v jejímž rámci si je každý jednotlivec vědom, jaké chování se od něho očekává vůči ostatním a od ostatních vůči němu samému. Protože se forma a obsah společenských tvořících společnost neustále mění, mohou se pod jejich vlivem měnit i zvyklosti etikety.*“

Spojení výrazu etiketa s vyššími vrstvami se nevyhnul ani dr. Guth-Jarkovský, který však v roce 1923⁹ připustil, že „*po pravdě mají svou etiketu i vrstvy jiné, měšťanské, ba dokonce i venkovský život má některá svoje přesná pravidla společenská, jako při pozdravu, třeba jich nejmenoval etiketou.*“ Dr. J. S. Guth-Jarkovský byl vůbec prvním českým autorem, který se společenskému chování systematicky věnoval.¹⁰

V naší literatuře i praxi se po druhé světové válce zásluhou dr. Dobromila Ječného smazává rozdíl mezi „vyšší“ a „nižší“ společností. Ten tvrdí, že alespoň základní pravidla etikety by měli ovládat všichni. Etiketu pak definuje takto¹¹: „*Čím více lidí žije pohromadě, tím více cítí potřebu určitého řádu a pořádku ve společenském soužití. Praktickým návodem k zachování etických norem společnosti jsou přijatá a dohodnutá pravidla, která souhrnně nazýváme etiketa. Jde o souhrn společenských zvyklostí, které nás chrání před společenským úrazem.*“

Stručně je možné konstatovat, že **etiketa je souhrn pravidel a zvyklostí chování ve společnosti, který nemá ráz jednou daných neměnných zákonů.** Přitom dnes již nejde nebo nemá jít pouze o „vybranou“ společnost, „vyšší“ společnost, panovnické rody a diplomatický styk, nýbrž o pravidla a zvyklosti pro nejširší okruh osob. Jde o výsledek zvyků, které se vytvářely řadu generací a vytvářejí se nadále a které jednotlivá společenství přijala. Tyto zvyky se liší podle světadílů i oblastí a ovlivňují je okolnosti společenské, ekonomické, kulturní, náboženské, klimatické apod. Neexistuje proto etiketa univerzální.

Profesní etiketa jsou pravidla chování v pracovním prostředí. Jde tedy o dodržování dobrých mravů a vhodného chování na pracovišti. Ewa Pernal definuje ve své knize¹² profesní etiketu takto: „*Profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme-li spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu navenek, jsme na služebních cestách.*“ Součástí profesní etikety je **pracovní etiketa**, která se opírá o vztah nadřízený a podřízený, a **obchodní etiketa**, která řeší vztahy mezi představiteli firem či organizací. Zejména v anglosaských zemích pro ni bývá častěji používán název obchodní protokol. Nerozhoduje zde věk ani pohlaví, ale především funkční zařazení či vztah host a hostitel. Profesní etiketa podléhá poměrně rychlým změnám. Některé její prvky se vyvinuly teprve nedávno, např. **netiketa**, tj. pravidla slušného chování v prostředí počítačových sítí a při elektronické komunikaci vůbec.

⁷ Brockhaus Enzyklopädie. Mannheim 1988.

⁸ The Encyclopaedia Britannica. Vol. 4. Micropaedia 1990.

⁹ Guth-Jarkovský, J. St.: *Společenská výchova a její význam*. Brno 1923.

¹⁰ Reedice jeho *Společenského katechismu* vyšla v roce 1992 v Československém spisovateli.

¹¹ Ječný, D.: *Společenský styk pro střední ekonomické školy*. Praha 1987, s. 15.

¹² Pernal, E.: *Taktně, profesionálně, elegantně*. Ekopress, Praha 2001.

1.3 Společenské přednosti

V každodenním životě, v pracovním i společenském styku nastávají situace, které vyžadují, aby určitým osobám byla poskytována přednost před jinými, a to často z důvodů ryze praktických (např. s cílem vyloučit vzájemné střetávání se ve dveřích při vstupování do určitých prostor či místností nebo vystupování z nich apod.). Poskytování společenských předností je však také projevem úcty k věku, vztahu, pohlaví nebo postavení osob.

Osoby, kterým se dává přednost před jinými, můžeme považovat za **osoby společensky starší** (vyšší nebo významnější). Osoby, které poskytují přednost, pak můžeme pokládat za **osoby společensky mladší** (nižší nebo méně významné). Toto dělení sice dostává jisté trhliny a z nejrůznějších důvodů se proti němu v některých kruzích brojí, v diplomacii nebo mezinárodním podnikání se jím však většina lidí přesto řídí a ovládání těchto pravidel je nezbytné.

Pro dělení na osoby **společensky starší a společensky mladší** platí určitá základní pravidla, která ani u nás nejsou neměnná – vždy záleží na dané situaci a okolnostech. V různých zemích se projevují jinak. Rozdíly mezi oběma skupinami jsou zřetelné zvláště při pozdravu, seznamování a představování i při některých dalších příležitostech a v běžném životě (chůze po ulici, dopravní prostředky, vcházení a vycházení atd.).

Dělení na osoby společensky starší a mladší se ve středoevropském regionu řídí kritérii, jimiž jsou:

- věk;
- pohlaví;
- funkce.

Jde-li pouze o mužskou nebo ženskou společnost a nejde-li o vztahy pracovní, je rozhodující věk. Ve vztahu žena a muž má přednost žena. Neplatí to však pro případy, kdy jde o mladou ženu a o hodně staršího muže, který je v tomto případě společensky starší. Třetí hledisko, funkční, může představovat v praxi určité potíže. Jde-li o určitou organizaci či instituci, ať je to firma či úřad, řídí se postavení osob v pracovním styku výhradně hledisky funkčními. Týká se to i případu mladého vedoucího pracovníka a o mnoho let starší ženy, která je mu pracovně podřízena. Tato bezvýhradnost se však vztahuje jen na otázky pracovní. Jde-li však o to, kdo z obou osob dá komu přednost ve dveřích při neoficiálních příležitostech, pak vztah funkční by mohl být nahrazen vztahem muž a žena. Znamená to, že mladý vedoucí by neměl vždy vyžadovat, aby mu byla za této situace dáвана přednost, naopak. Funkční pravidlo platí pro vztahy pracovní, tzn. v sídle organizace či instituce. Jestliže však se titíž lidé setkají na jiném místě, např. na ulici nebo při návštěvě kulturního podniku, pak jde – alespoň navenek – o vztah mladšího muže a starší ženy. Stejně jako v mnoha jiných případech i zde záleží na taktu té osoby, která je v pracovní oblasti osobou společensky starší. Při nejasnostech o tom, za jakých okolností má být komu poskytnuta přednost, je vždy možnost vyřešit situaci rychlou ústní domluvou nebo dostatečně jasným a srozumitelným gestem.

Z uvedeného vyplývá, že hlediska pro posuzování toho, zda určitá osoba je společensky starší či mladší, se mění. Týká se to věku a zvláště postavení určité osoby v hierarchii dané instituce nebo organizace. To se může měnit, směrem nahoru či dolů, postupem doby nebo ze dne na den. Proto prozíraví vedoucí, vyšší funkcionáři budou pohlížet na své momentální postavení jako na časově omezené, které může kdykoli skončit. Podle toho přizpůsobí, budou-li mít dostatek zdravého rozumu, i své chování a jednání vůči spolupracovníkům i jiným osobám. Dnes však čím dál tím více převažuje funkční hledisko kdykoliv a kdekoliv. Další okolností, na kterou je nutno poukázat, jsou rozdíly mezi zeměmi, regiony nebo etniky, které se týkají postavení ženy ve společnosti a ve vztahu muže a ženy. Ve středoevropských podmínkách je samozřejmé, že na veřejnosti jde žena po boku muže, který jí poskytuje různé přednosti. To neplatí v arabském světě a v řadě dalších mimoevropských zemí. Proti chování tohoto druhu vystupují feministická hnutí i hnutí PC (*politically correct*).

Také v diplomatické praxi platí odpradáva pouze funkční hledisko. Protokolární pravidla dávají vždy přednost služebně výše postaveným osobám. Například vždycky má přednost velvyslanec, který nikdy nedává přednost manželce, i když ho doprovází. Také při jízdě autem sedí velvyslanec na pravém zadním sedadle (pouze v zemích, kde se jezdí vlevo, na levém) a jeho manželka na levém zadním sedadle za řidičem. Pokud je velvyslankyní žena, dáváme jí samozřejmě přednost.

Do kategorie společenských předností patří i jednání s návštěvníky a hosty včetně zahraničních. Obecně je návštěvník a host, zvláště je-li pozván, považován vždy za osobu společensky starší. Zde však velice záleží na dané situaci, při níž by mělo být přihlíženo i k základním pravidlům uvedeným shora. Ve vztahu k zahraničním návštěvníkům bývá u nás někdy tendence dávat jim přednost za každou cenu. V žádném případě není vhodné vystupovat vůči nim poníženě (ale ani povýšeně), prokazovat jim jiné pocty než tuzemským hostům a návštěvníkům. Většinu zahraničních hostů bychom mohli uvést do trapných situací či jim tímto připomenout mravy z jiných končin světa, než je střední Evropa. Mělo by zde platit pravidlo o slušnosti, o rozumné míře předností, nikoli však o podlézání, poníženosti apod.

1.4 Současná úroveň společenského chování v ČR

Po politických změnách v roce 1989 se mnoho lidí domnívalo, že si ve společenském styku mohou dovolit cokoli. Velká skupina lidí v tom pokračuje i dnes. Není cílem této práce pátrat po příčinách těchto názorů. Tím se zabývají především psychologové, historici a politologové. Uvolněné mravy, vulgárnost, neochotu dodržovat určitá pravidla a normy spojují tyto lidé s uplynulým obdobím. Tato výmluva však již dnes není akceptovatelná. Za dvacet let demokratického vývoje společnosti se každý, kdo chtěl, mohl oprostít od všeho, co mu z hlediska společenského styku na dřívější společnosti a jejich mravech vadilo. Často se také na dobu minulou odvolávají ti, kteří si ji ani nemohou pamatovat.

Jiná část obyvatel považuje pravidla společenského styku za přežitá. Odvolávají se při tom na to, že do toho, že jak se chovají k jiným, jak se oblékají, jak vypadají, nikomu nic není. Bohužel podobné názory zastává dodnes i značná skupina osob činných v ekonomické a politické sféře, která by měla být určitou elitou. Guth-Jarkovský stručně řečeno říká, že co má člověk uvnitř, to by mělo mít také vnější formu. Lidé, kteří se neumí chovat, pak slušné chování těžko mohou vyžadovat od jiných. Je nepřijemné s nimi komunikovat i jednat.

Další skupina lidí si nepříznivou situaci v oblasti slušného chování uvědomuje. Toto jejich poznání pramení z několika příčin. Jednou z nich je konfrontace mnohem většího počtu lidí se zahraničím, než tomu bylo dříve, a zjištění, že u nás formální strážce osobního i obchodního styku ještě hodně chybí. Další z příčin je nástup nové generace pracovníků a podnikatelů do českých i zahraničních firem, kteří se nikdy ve škole nebo v dřívější praxi s pravidly společenského styku nesetkali. Obě tyto skupiny postupně k svému velkému překvapení zjišťovaly, že pro určité situace platí daná pravidla. Jejich neznalost a úmyslné nebo neúmyslné nedodržování snižují každého v očích těch, kteří je znají – a nemusí to být pouze zahraniční obchodníci. Řada našich manažerů se dostala do trapných situací třeba jenom proto, že nevěděli, kdo komu podává ruku jako první.

K poznání a uvědomění si nízké úrovně společenského chování v ČR skutečně došlo. V jistém smyslu slova můžeme tedy hovořit o jakési renesanci společenského chování u nás. Řada firem, podnikatelů i organizací si uvědomuje, že je co zlepšovat, a proto cílevědomě usilují o to, aby se svým chováním a jednáním nelišili od zkušenějších domácích a zahraničních partnerů. Nestačí pouze zakoupit luxusní auto či drahý oblek. Skutečné ovládnutí a zvládnutí norem společenského chování i při běžném obchodním jednání vyžaduje podstatně více. Ve všech oblastech života se dnes vyžaduje profesionalita. A nejde jen o znalosti věcné problematiky a o znalosti jazyka při styku se zahraničním partnerem, nezbytná je i profesionalita ve vystupování, ve způsobu jednání. V seriózním podnikání pro formální stránku styku platí určitá pravidla, je nutné je znát a dodržovat. Týkají se například chování při jednáních, pozdravu, představování, oslovování, oblékání, stolování, telefonování apod. Společenské chování je dnes na rozdíl od doby Gutha-Jarkovského méně formalizované. Pevně stanovené kodexy se ale opět vracejí oklikou přes firemní kulturu, která do Česka přichází především díky zahraničním firmám.

Znalost etikety je dnes ekonomickou nutností, a to jak pro jednotlivce – chce-li postupovat v kariéře, dostat práci nebo si ji udržet –, tak i pro podnik – chce-li se odlišit od konkurence a prodat více svých výrobků. Dokládá to i nedávná anketa poradenské firmy Goworr Consulting (CGC) mezi 600 vedoucími pracovníky v zemích EU.¹³ Podle ní 87 % manažerů vidí bezprostřední souvislost mezi osobním pracovním úspěchem a zdvořilým vystupováním. Téměř tři čtvrtiny manažerů potvrzují, že chování ovlivňuje průběh jednání a obchodní výsledky.

¹³ Materiály poradenské firmy Goworr Consulting, 2007.

Zdaleka nejde pouze o vnější dojem. Podniky už netolerují, aby jednání ztroskotalo kvůli nevhodnému jednání manažera nebo aby manažer svými hrubými způsoby narušoval ovzduší v podniku. Dnes totiž stále více platí, že čím více se vyrovnává odborná kvalifikace uchazečů, tím více rozhoduje dobré chování a úhledný zevnějšek. V průběhu průzkumu mne překvapilo tvrzení mnohých personalistů, kteří denně zažívají, že i kandidáti na vysoké manažerské posty neovládají zdánlivě triviální věci. Přicházejí k pohovorům pozdě, špatně oblečení, v nekvalitních botách, rozvalují se na židli, okusují si nehty, hlasitě smrkají do zmačkaných kapesníků, telefonují apod. I při stále běžnějších zkušebních večerech či obědech s budoucími šéfy, na které jsou vybraní uchazeči zváni, se často dokáží zesměšnit. Kandidáti se opírají o příbor, olizují nože nebo lžičky, drží sklenice za kalich, snědí chléb z košíčku již před tím, než přinesou předkrm, opírají se lokty o stůl, u jídla si povolují kravaty, rozepínají košile, někteří dokonce vůbec neumí správně jíst příborem apod. Za chování u stolu jsme dnes snad nejvíce kritizováni našimi zahraničními partnery.

Velké nedostatky u manažerů se projevují především při jednání s cizinci. Již při prvním zdvořilostním a nezávazném povídání, tzv. *smalltalk*, se naši manažeri vyptávají na věci, které jsou zcela nevhodné, hovoří o svých nemocích, pomlouvají své nadřízené, vychvalují především sami sebe, v arabských zemích se vyptávají na manželky, kritizují své obchodní partnery apod. Žádné takové verbální prohršky proti etiketě jiných zemí však již podniky nechtějí snášet. Osobní vztah k zákazníkovi, pěstovaný zdvořilým pracovníkem, může být v globální konkurenci rozhodující. Především na mezinárodní úrovni se vyžaduje absolutně dokonalé chování. S hrůzou však ještě dnes pozorujeme, jak čeští manažeri přijdou na obchodní jednání či pracovní večeri například v arabských nebo latinskoamerických zemích kvůli horku v bermudách a v tričku, jak jiní ignorují japonskou kulturu jídla a objeví se v zapraných či děravých ponožkách na tradiční japonské večeri nebo jak chodí v zatuchlých, špinavých, sešlapaných botách. Nevědí, ve kterých zemích se nepodávají ruce, a už vůbec netuší, zda smějí pozdravit například manželku svého obchodního partnera podáním ruky. S velkými problémy je spojeno i používání vizitek a jejich kvalita.

I české firmy či organizace stále častěji pořádají různé společenské a pracovní akce. Nejvíce dotazů se týká právě problematiky organizace společenských podniků, vizitek, zkratk na pozvánkách, kulturních zvláštností, chování a stolování v zahraničí. Někteří naši manažeri dodnes nevědí, že existují velké rozdíly ve stravování a stolování – například ne všichni naši hosté jedí vepřové, hovězí nebo mořské plody, ne všichni pijí alkohol, ne každému cizinci je vhodné nabídnout u nás oblíbenou zvěřinu nebo třeba králíka, ne všude se dojídá apod. Mnoho našich manažerů není ochotno respektovat a tolerovat cizí kulturu. Studie *Podnik 2010*, kterou vypracovala poradenská agentura Ernst and Young v České republice tvrdí, že rozhodující kompetencí manažera zítřka nejsou zdaleka pouze odborné znalosti, ale i jeho chování, vystupování a schopnost přizpůsobit se lidem z jiných kultur.

1.5 Současná úroveň společenského chování ve vybraných zemích

Výzkumné šetření na téma společenského chování, které na objednávku časopisu *The Wall Street Journal Europe* uskutečnila analytická společnost Customs Research Worldwide na podzim roku 2006, mělo ukázat, která země má podle názoru respondentů nejlepší **společenské chování** a jaký je jejich postoj například k **dochvilnosti**, používání **mobilního telefonu**, **kouření** apod.¹⁴ Průzkum probíhal ve dvaceti zemích, společnost se dotazovala celkem 20 326 osob ve věku 15 let a více.

Hodnocení úrovně společenského chování

Otázky položené v rámci výzkumu se týkaly toho, ve které zemi najdeme nejlepší společenské chování, která země má dobrou etiketu u jídelního stolu, při zdravení s lidmi a na veřejných místech (viz tab. 1).

Nejčastější odpovědi obyvatel USA a západní Evropy s výjimkou občanů Švédska a Španělska bylo uvedení vlastní země. Ve střední a východní Evropě je obrázek zcela odlišný, neboť celá řada respondentů si myslí, že zejména Britové a Francouzi mají dobré společenské chování. Občané Belgie jsou nejvíce

¹⁴ Studie *Manieren*, GFK Custom Research Worldwide, 2006.

přesvědčení o svém vlastním dobrém společenském chování (39 %), na dalším místě jsou Švýcaři (38 %) a Rakušané (34 %). Britové jsou považováni v rámci všech dotazovaných zemí za číslo jedna, pokud jde o dobré společenské chování, neboť 16 % respondentů si myslí, že občané Velké Británie mají nejlepší společenské chování. Na druhém místě jsou společně občané Francie a Německa, které uvedlo 13 % respondentů, zatímco Japonci, jejichž země se výzkumu přímo neúčastnila, obsadili třetí místo se ziskem 12 %. Nadprůměrný počet Švédů a Němců uvádí, že Japonci mají dobré společenské chování – 35 %, respektive 23 %. V odpovědi na otázku, kde se s dobrým společenským chováním setkáme nejméně často, většina respondentů uváděla USA – v průměru 20 %. Tento názor sdílejí především Turci (42 %), Němci (23 %), Švédové (22 %) a také samotní Američané (26 %).

Tab. 1 Země s nejlouzejšími způsoby chování

Ve které zemi mají dle vašeho mínění občané nejlepší způsoby chování? (Výsledky v %)						
	Vlastní země	Velká Británie	Německo	Francie	Japonsko	USA
Belgie	39	14	12	24	6	1
Dánsko	24	14	11	9	5	3
Německo	23	15	23	18	23	1
Francie	19	14	15	19	10	3
Řecko	17	8	12	9	2	2
Velká Británie	20	20	5	8	11	10
Itálie	14	9	6	6	1	2
Nizozemsko	19	17	15	13	7	5
Švédsko	22	18	7	7	34	6
Švýcarsko	38	15	10	17	12	2
Rakousko	34	10	7	8	11	0
Španělsko	5	–	9	14	4	11
Západní Evropa	19	13	12	13	11	4
Bulharsko	7	21	29	20	11	7
Polsko	17	31	15	21	8	6
Rumunsko	6	20	39	29	4	12
Česko	11	25	15	23	18	6
Maďarsko	4	8	10	11	7	2
Východní Evropa	11	24	22	22	8	7
Rusko	10	28	29	18	15	6
Turecko	46	8	18	12	8	8
USA	23	13	3	8	15	23
Všechny země	20	16	13	13	12	11

Zdroj: Studie Manieren, GFK Custom Research Worldwide, 2006

Dochvilnost

Čtyři respondenti z deseti si myslí, že dochvilnost je zásadní, jak pokud jde o schůzku s přáteli, tak o pracovní jednání. Téměř 25 % respondentů je přesvědčeno, že je vhodné na schůzku dorazit o něco dříve. To znamená, že dvě třetiny všech respondentů považují za správné být přesný, nebo dokonce přijít s malým předstihem před sjednaným termínem. Další 15 % soudí, že pětiminutové zpoždění je akceptovatelné, a značný počet respondentů (11 %) si myslí, že čtvrt hodinové zpoždění lze ospravedlnit, ale pouze 3 % by nechala své přátele čekat na dohodnutém místě schůzky půl hodiny. Existují zde

však výrazné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi – německá dochvilnost vypadá jako mýtus, pokud jde o termín schůzky, neboť pouze 18 % dotazovaných občanů Německa považuje dochvilnost za důležitou. Více než polovina respondentů si myslí, že je v pořádku mít pět až patnáct minut zpoždění. Respondenti nebyli tak velkorysí v žádání jiné z dalších šetřených zemí. Přesto patnáct minut je maximální doba, po kterou je 98 % občanů Německa připraveno čekat. Turecko a Nizozemsko jsou země, kde je pro více než 10 % dotázaných přijatelné čekat třicet minut nebo dokonce ještě déle. Dodržet dohodnutý čas schůzky znamená dle výsledků výzkumu velmi mnoho pro respondenty z Rakouska, Ruska a Itálie. Více než 80 % dotázaných naznačilo, že dorazit přesně nebo o trochu dříve je pro ně mimořádně důležité.

Používání mobilních telefonů

Na otázku, co uděláte, když vám uprostřed oběda, jednání nebo večere začne zvonit mobilní telefon, odpověděli čtyři obyvatelé Evropy z deseti, že mobilní telefony by u jídelního či jednacího stolu měly být vypnuté. Tento názor vyjádřila více než polovina respondentů západní Evropy a USA ve věku 50+. Srovnání jednotlivých zemí ukazuje, že vypnutí mobilního telefonu je považováno za znak dobrého společenského chování zejména v Dánsku (65 %), ve Švédsku (54 %) a v Německu (50 %). Oproti tomu 25 % obyvatel Evropy si myslí, že lze akceptovat přijetí telefonického hovoru a pokračovat v rozhovoru mimo prostory restaurace, stejný počet respondentů soudí, že je slušné přijmout telefonický hovor, měl by však být jen krátký. Tento názor sdílí občané v Turecku (53 %), Řecku (50 %) a Rusku (50 %). Pouze 8 % respondentů odpovědělo, že je dnes již slušné nechat mobilní telefon v restauraci či na jednání zvonit a hovor nepřijmout. Téměř všichni se ale shodli na jednom: Je neslušné přijmout telefonický hovor a dlouze hovořit s volající stranou u stolu či v průběhu jednání.

Kouření

V rámci všech zemí více než dvě třetiny respondentů soudí, že politika zákazu kouření v místnostech je akceptovatelná za předpokladu, že je možnost kouřit někde venku, na terase, na nádvoří, na zahradě apod. Tento postoj platí především pro respondenty ve Švédsku, Belgii a Švýcarsku (80 %). Existují však země, kde je nadprůměrný počet obyvatel proti jakémukoliv zákazu kouření. Hlavní představitelé tohoto proudu žijí v Řecku (56 %), Bulharsku (45 %) a Turecku (39 %), zatímco v ostatních šetřených zemích se v průměru jedná pouze o 16 % respondentů, kteří tento názor sdílí. 13 % považuje za přijatelné, když se hostitel rozhodne pro úplný zákaz kouření, a to uvnitř i venku.

Závěr

Z výsledků této studie vyplývá, že nejlepší mínění o sobě mají Belgičané a nejlepší chování mají dle názorů občanů ostatních zemí Britové. Sebevědomí a národní hrdost, to jsou hlavní odlišnosti mezi západoevropskými a východoevropskými zeměmi. Vždyť v západní Evropě v průměru 20 % občanů jmenovalo vlastní zemi (v Belgii dokonce 39 % a ve Švýcarsku 38 %), zatímco ve východní Evropě pouze 10 %. Nejhorší způsoby chování dle této studie mají Američané. Přesnost a dochvilnost je pro čtyři z deseti Evropanů nejenom výsadou králů, ale i znakem slušného chování. Restaurace pro kuřáky, zdravení na ulici, úroveň stolování, vypínání mobilů při kulturních a společenských událostech – to je jenom krátký výčet situací, které Evropané nejvíce vzpomínali při svém hodnocení. Právě Britové splňují tato kritéria nejlépe, pro 16 % dotázaných jsou to oni, kdo určují normy slušného chování. Mezi základní britské zvyklosti patří přesnost a dochvilnost, vždy upravený vzhled, při slavnostnějších akcích vždy oblek nebo smoking a čistá kvalitní obuv, kvalitní vizitky. Nejhorší způsoby chování mají Američané – v Turecku si to myslí 42 % všech dotázaných, v Německu 23 % a ve Švédsku 22 %. Dokonce 26 % Američanů si myslí o sobě to samé.

1.6 Největší nedostatky ve znalostech obchodní etikety v ČR

Už samotný **pozdrav** způsobuje hodně problémů. Prakticky automaticky nás pozdrav zařazuje do určité skupiny lidí, i když pozdravy jsou stále méně formální. Nevhodný pozdrav může nejen významně ovlivnit společenský život člověka, ale také přinést neúspěch v zaměstnání a zejména pak neúspěch ve

světě obchodu. Jednou z nejhorších chyb je pozdrav neopětovat. Pozdrav na uvítanou a rozloučenou je tedy nepostradatelným obřadem a samozřejmostí především v obchodním a diplomatickém styku.

Každá světová kultura si vytvořila vlastní způsob pozdravu a také zdravici se osoby dodržují od sebe různou vzdálenost. V celosvětovém měřítku existuje řada dalších rozdílů. V některých kulturách je součástí pozdravu dodnes i plivání (např. velká část Číny, Indie apod.). Nejběžnějším světovým pozdravem dnešní doby je **podání ruky**. Nutno však konstatovat, že se u nás zapomínáme držet jednoduchého pravidla: společensky mladší nevnučuje svoji ruku společensky staršímu, ale počká, až mu ji osoba společensky starší sama nabídne. Hostitel nebo ten, kdo je při obchodním či jiném pracovním jednání „doma“, podává ruku vždy jako první a vítá všechny přicházející. Dílčí závěry ukazují, že intenzita podávání rukou se liší podle zemí. V některých zemích se takto zdraví při každé příležitosti (např. Německo, Francie), někde se ruce podávají minimálně a dokonce i při představování se od tohoto aktu často upouští (např. ve Velké Británii), jinde se podáním ruky zdraví pouze muži mezi sebou (např. v arabských zemích), někde se zdraví úklonem (např. v Japonsku) apod. Pokud se setkáme s osobami ze zemí, kde podání ruky není běžné, neměli bychom je k tomu nutit.

Představování je v praxi i v životě velice častým obřadem. Úroveň představování u nás bohužel za mnoha evropskými zeměmi značně pokulhává. Přitom první dojem o osobě si každý udělá právě při něm. Mnoho našich manažerů vůbec netuší, že je vždy vhodnější nechat se někým představit. Žena se v pracovním styku představuje ženám i mužům, ve společnosti v mnoha zemích pouze ženám, mužům se raději nechá představit. V pracovním styku by měly být všechny osoby na začátku jednání představeny.

Součástí představování a seznamování v pracovním styku je i **výměna vizitek**. Poznatky z praxe dokazují, že právě v používání vizitek a v jejich kvalitě mají čeští manažeři i diplomaté velké nedostatky. Přitom dnes již i u nás představují vizitky praktickou a nepostradatelnou pomůcku v pracovním, společenském i osobním styku, prošly určitým vývojem a jsou ovlivněny módními trendy. Zvláštní význam mají ve vnějších vztazích, zcela specifický pak v diplomatickém styku. Pro zahraničněobchodní či diplomatickou činnost je nezbytné mít k dispozici vizitky v různých jazykových mutacích. Prokázalo se, že největší nedostatky našich manažerů se vyskytují právě u těchto „přeložených“ navštívenek, a to především v uvádění akademických titulů a označení firemních funkcí. Vzhledem k tomu, že uvádění akademických titulů na zahraničních vizitkách je složitější a ve světě je všeobecně rozšířen odklon od používání akademických titulů, lze českým podnikatelům a obchodníkům doporučit, aby tituly na zahraničních vizitkách nepoužívali (na rozdíl od těch českých). Další poměrně častou chybou, se kterou se nikde jinde na světě nesetkáváme, je rovněž překlad jmen, a to především křestních, nebo adres. Vzhledem k tomu, že kvalita, vzhled i používání vizitek se mohou v jednotlivých teritoriích i v diplomatické praxi lišit, uvádím dále v práci příklady odlišnosti vizitek a jejich používání v některých vybraných zemích. Velmi často totiž naši manažeři ani diplomaté netuší, zda je na vizitce jako první uvedeno příjmení či jméno (v některých zemích příjmení dokonce vůbec neexistuje) a jak mají správně svého partnera oslovit. Problematické vizitek a jejich používání v diplomatické i obchodní praxi se podrobněji věnuje podkapitola 3.3.

V obchodním, pracovním a soukromém styku tuzemském i zahraničním se setkáváme, jednáme, hovoříme s mnoha osobami. Často, hlavně v případech, kdy se s někým seznamujeme nebo jsme v novém či cizím prostředí, si nejsme jisti nebo vůbec nevíme, jak tyto osoby oslovovat. Při **oslovování** jde v podstatě o čtyři varianty: jménem, příjmením, titulem nebo funkcí. Podíváme-li se do zahraničí, zjistíme značnou pestrost, a to nejen mezi regiony a jazykovými oblastmi, ale i mezi zeměmi, které jsou si jazykově, teritoriálně či kulturně blízké. Pozornost je nutno věnovat nejen nastudování současných pravidel pro správné oslovování, ale především upozorněním na nejčastější chyby. Bylo zjištěno, že často používáme vůči cizincům způsoby zcela nevhodné. Titul inženýr v mnoha zemích vůbec neexistuje, případně znamená něco zcela jiného. Akcionáře z USA neoslovujeme „pane prezidente“, přestože mají na vizitce uvedenou tuto funkci. V anglosaských zemích neoslovujeme „pane doktore“ ani advokáty. V některých zemích je zvykem oslovovat vyšší funkcí, než jakou ve skutečnosti partneři zastávají apod. Protože se od používání akademických titulů upouští, doporučuji používat oslovení funkcí. Oslovování šlechtickými tituly je dnes velmi řídké. Podle současných pravidel společenského styku však platí, že pokud má partner na vizitce uveden šlechtický titul, musíme se tomu přizpůsobit. Šlechtické tituly nalezneme nejen v konstitučních monarchiích (Velká Británie), ale i v republikách (Německo, Francie apod.).

Také **písemný styk** se v důsledku vývoje techniky změnil, a to jak po obsahové, tak i po formální stránce. Použití moderní techniky v komunikaci má výhodu, že umožňuje bezchybnou úpravu a výběr-

nou čitelnost. Bylo zjištěno, že současný trend obchodní a podobné korespondence je věcný, postupně se oprostuje od mnoha formalností a využívá především služeb tzv. **elektronické pošty** neboli e-mailu. Elektronická pošta umožňuje jednotlivcům, firmám i institucím komunikovat po celém světě. E-mail má i řadu dalších výhod: je rychlý, levný a relativně spolehlivý. I elektronická pošta má však svoji etiketu. Vznikala v devadesátých letech a je součástí tzv. netikety. Výraz netiketa, který vznikl spojením dvou slov: anglického *net* – síť a francouzského *etiquette* – etiketa, vyjadřuje soubor pravidel slušného chování v prostředí počítačových sítí a při elektronické komunikaci vůbec. Obsahuje pravidla slušnosti na internetu, největší komunikační síti na zeměkouli. Základní myšlenka netikety spočívá v dobrovolnosti, neboť pravidla nejsou závazná a měla by sloužit spíše jako doporučení. Potřeba dodržování netikety je navíc podmíněna tím, že při elektronické komunikaci uživatel své komunikační partnery často zná jen podle internetové nebo e-mailové adresy a vzájemný kontakt uskutečňuje pouze prostřednictvím obrazovky počítače. Všechny ostatní elementy jako vnější vzhled, oblečení, způsob jednání, vystupování, gestikulace apod. zůstávají druhé straně utajeny. Dodržování těchto pravidel především se zahraničními partnery se dnes často považuje za věc cti. Pozornost je nutno věnovat i vhodnému používání akronymů, emotikonů a dalším doporučením, jak pracovat s elektronickou poštou, aniž by docházelo k porušování e-mailové etikety.

Vzhledem k tomu, že čeština není světovým jazykem, se složitější mezinárodní jednání či jednání na vyšší úrovni prakticky vždy vedou prostřednictvím tlumočnicka. I při vynikající znalosti cizího jazyka je náš jednatel či jednací tým v určité nevýhodě oproti zahraničnímu partnerovi, pro kterého je jednací jazyk mateřštinou. Také časová prodleva při konsektivním tlumočení dává partnerům možnost lépe a přesněji naformulovat odpověď, proto někdy používají jednatelé tlumočníky, i když jazyk ovládají. **Tlumočník** by měl sedět po levé straně toho, komu překládá, případně kousek za ním. Při mluvení se neobracíme k tlumočnickovi, ale k našemu partnerovi a bedlivě sledujeme jeho reakce. Je-li tlumočník přítomen i při cestách autem, pak usedá na místo vedle řidiče v autě, kterým jede osoba, již překládá. Také doporučuji, aby tlumočník vždy mluvil v první osobě, ať překládá komukoliv. I když se jedná o velmi kvalifikovaného a zkušeného tlumočnicka, je nutné dát mu k dispozici všechny materiály předem. I tlumočník se na jednání musí připravit. Tlumočnicka obvykle zabezpečuje a platí domácí strana, jeho výběr nemůžeme ponechat pouze na doporučení překladatelské agentury. Je vhodné dát na reference a zkušenosti jiných firem či institucí nebo použít služby již prověřeného tlumočnicka. Zabezpečení a starost o tlumočnicka je jednou z povinností diplomatického protokolu či útvaru, jenž jednání po formální stránce zabezpečuje. Samozřejmou dovedností tlumočnicka je perfektní znalost jazyka. Pouze samotná znalost jazyka však výbornému tlumočnickovi nestačí. Musí mít i perfektní společenské vystupování (nikam se nehrne jako první, nepodává ruku jako první, stojí bokem apod.), své oblečení musí přizpůsobit příležitosti (mělo by být decentní, nenápadné, tmavších barev, zásadně s rukávy a bez dekoltů, vhodné nejsou ani vysoké podpatky či nápadné doplňky). Dobrý tlumočník profesionál dovede vyřešit i mnohé vznikající složité situace a jednání usměrnit. Jednající si totiž často skácou do řeči, nedořeknou myšlenku nebo mluví velmi rychle, používají různá gesta. V současné době zahraniční partneři pozitivně hodnotí relativně dobrou jazykovou úroveň našich obchodníků a jednatelů. Oceňují, že jazyková vzdělanost v ČR se za posledních deset let výrazně zlepšila, a chválí i naše profesionální tlumočníky a překladatele.

Také pro **telefonický styk** platí určitá pravidla. Na rozdíl od jiných pravidel společenského styku, která se vyvíjela po staletí, je možné historii etikety telefonování měřit pouze na desetiletí. Pravidla etikety platí rovněž pro telefonování přes internet nebo pomocí mobilních telefonů, stejně jako pro používání záznamníků či zaslání SMS zpráv. I když si to neuvědomujeme, sestává běžný telefonický hovor ze tří částí: začátku, vlastního průběhu a ukončení. Dnes telefonuje každý, proto můžeme namítat, že zařazení této části je zbytečné. Ale ani manažeři často nevědí, kdo správně telefonický rozhovor ukončuje – zda volaný či volající. Naši obchodníci i diplomaté jsou často kritizováni za používání zejména mobilních telefonů v průběhu jednání či společenských akcí.

1.7 Organizační stránka přípravy obchodního jednání

Dalším nedostatkem českých manažerů bývá špatná **organizace přípravy jednání**. Tato publikace se nezabývá věcnou přípravou na jednání ani technikami či taktikami jednání, nepojednává o vyjednávání,

nerozebírá techniky přesvědčování apod. Organizační příprava však vyplývá z přípravy věcné, musí ji vhodně doplňovat a značně ji rozšiřuje. Rozsah přípravy a její zajištění souvisí s ekonomickým či politickým významem jednání. Nejprve je vhodné vymezit základní otázky organizační stránky přípravy jednání nejen se zahraničními partnery, jako je například místo jednání, doba jednání, předpokládaná doba trvání, počet jednajících osob, jejich funkční postavení, popřípadě zajištění zvacích dopisů či pozvání, někdy i zajištění ubytování, společenského programu apod.

Přípravu jednání tedy můžeme rozdělit na:

- **přípravu věcnou;**
- **přípravu organizační (včetně na ni navazující přípravy společenské).**

Organizační stránka jednání se skládá ze zajištění:

- **místa jednání;**
- **doby jednání;**
- **počtu jednajících osob.**

1.7.1 Místo jednání

Jaké výhody a nevýhody přináší obchodnímu partnerovi to, že se jednání koná u některé ze zúčastněných stran, a jak tomu je v případě, že probíhá na neutrální půdě? Každá z těchto variant má pro obě strany řadu výhod i nevýhod.

V případě, že se jednání koná u nás „doma“, máme především psychologickou výhodu dobrého vlastního zázemí. Můžeme kdykoliv pozvat k jednání další odborníky, vyměnit členy týmu, využívat vlastní techniku, navrhujeme průběh i agendu jednání, stanovujeme čas jednání tak, jak to vyhovuje nám. Pro své hosty však zajišťujeme i společenský program – divadlo, prohlídku města, společenský podnik atd. Partneři stále častěji přijíždějí na jednání s doprovodem (manželky, syn apod.). Tento doprovod se účastní téměř všech společenských akcí, v průběhu dne pro něj připravujeme zvláštní program a také doprovod či tlumočníka. Jestliže se jednání koná u partnera, nevýhodou je především nové, často neznámé prostředí, zvýšené nároky na čas (musíme někam cestovat) a vysoká výdajová stránka (letenky, hotely atd.). Nemůžeme měnit členy vyjednávacího týmu dle potřeby, máme omezenou možnost se s někým radit. I přes dnešní velmi rychlé možnosti spojení máme často problémy spojit se s ústředím. Naší výhodou však je, že můžeme své partnery i firmu lépe poznat. Zjistíme například, o jak velkou firmu se jedná, čím se ještě zabývá, kde je lokalizovaná, jak je zařízená, kolik má zaměstnanců, s kým se stýkají majitelé apod. Všeobecně se soudí, že ten, kdo někam cestuje, má o obchod větší zájem. Koná-li se jednání na neutrální půdě či ve třetí zemi (např. na veletrhu), odstraňují se výhody a nevýhody hostů a domácích, pro obě strany jde také o přibližně stejně nákladnou záležitost z hlediska pobytu. Každý tedy musí vložit čas i finanční prostředky do cesty, pobytu, hotelů atd.

Tyto výhody či nevýhody však naši jednatelé neumí správně využívat. V praxi se potvrzuje zmíněný předpoklad, že ten, kdo někam cestuje, má obvykle o obchod větší zájem. Přiložená studie o zvláštnostech etikety při obchodních jednáních ve vybraných zemích se pokouší přiblížit, kdo dává při prvních kontaktech přednost jednání u sebe doma (např. Francouzi) nebo kdo velmi rád a kdykoliv přicestuje i do ČR (např. Švédové, Rakušané). Češi patří do skupiny obchodníků, kteří velmi rádi cestují, dávají dokonce vždy přednost jednání v cizině, z čehož vyplývá, že ani nedokáží využít výhod spojených s jednáním doma.

1.7.2 Doba jednání

Dalším bodem, na který je nutno soustředit pozornost v souvislosti s přípravou obchodního jednání, je otázka doby jednání. Na všechna jednání se musíme předem objednat. Nelze požadovat okamžité přijetí. Každý má svůj předem dohodnutý program a každý také potřebuje čas na přípravu. Navrh-

nout jednání může kterákoliv strana různou formou: písemně (dopisem, e-mailem) nebo ústně (např. telefonicky). Jednání si pracovník sjednává sám nebo prostřednictvím sekretariátu. Termín jednání se zahraničními partnery se ujasňuje nejméně 14 dnů předem. Dobu jednání obvykle navrhuje hostitelská strana, očekává se, že host se přizpůsobí. Hostitel tedy navrhuje čas jednání tak, jak to vyhovuje jemu. V Evropě nejčastěji dopoledne kolem 10. hodiny nebo odpoledne kolem 15.–16. hodiny. Nelze očekávat, že jednání bude probíhat přes víkend či ve dnech pracovního volna, v arabských zemích v průběhu ramadánu apod. Při jednání se zahraničním partnerem nebo při jednání v zahraničí je tedy nutné brát v úvahu i místní zvyklosti. Jsou to například jiné volné dny v týdnu (v arabských zemích), státní a náboženské svátky, náboženské zvyklosti, neochota pracovat a vést jednání po pracovní době (např. Německo), neochota přijímat návštěvy a vést jednání v pátek (zejména v pátek odpoledne) nebo v pondělí ráno. Partneři v některých zemích preferují jednání večer (často i u někoho doma), které se může protáhnout do pozdních nočních hodin. Stanovení termínu na 12. hodinu (v některých zemích běžné) si nelze automaticky vysvětlit jako pozvání na oběd. V České republice není vhodné určit začátek jednání na dřívější dobu než v 9–10 hodin. Stanovení doby jednání na 8. hodinu ranní či ještě dříve působí na zahraniční partnery jako nezáměr o obchod či nezáměr o jednání z naší strany. Je překvapivé, že naši obchodníci ani nevědí, že není vhodné dávat jednání na den příjezdu, zejména jestliže partneři přijíždějí ze vzdálenějších zemí. Je nutno počítat s jejich odpočinkem a s aklimatizací. Zacházení s časem se nevztahuje pouze k tomu, kdy se zúčastněné osoby dostaví na schůzku. Přístup k času ovlivňuje celý průběh jednání, tj. zahájení jednání, způsob dodržování doby jednání, způsoby a formy vedení jednání, stanovování dalších a především konečných závazných termínů, rozhodovací proces apod.

Pro plánování obchodních cest je třeba znát nejenom přehled svátků v navštívené zemi, ale i některé další informace. Vedle státních svátků se totiž slaví i svátky neoficiální, dnem pracovního klidu nemusí být všude neděle, svátky se někdy přesouvají nebo spojují, liší se doba velkých prázdnin a dovolených apod. Obchodní partneři v jedné zemi mohou být různých etnik či různé náboženské příslušnosti.¹⁵

Svátky. V mnoha cestovních příručkách se publikují přehledy svátků ve vybraných zemích. Uvedené údaje se však dost liší, v některých pramenech je uvedeno svátků více, v jiných méně nebo dokonce jiné. Někde se totiž v seznamech objevují například svátky náboženské, během nichž se nepracuje, ale nejsou oficiální. Rozdíly vznikají i tehdy, pokud se do seznamů zařadí svátky regionů, měst či autonomních oblastí. Ve státech s federálním uspořádáním (např. USA, Rusko) nebo ve státech s autonomními oblastmi (např. Španělsko) se vedle celostátních svátků můžeme setkat také s oficiálními svátky jednotlivých států či autonomních oblastí. V takových zemích, jako třeba v Austrálii, Brazílii či Rusku, existují oficiální svátky svazových států, teritorií nebo měst. V USA mají jednotlivé státy vlastní zákonnou úpravu svátků. Ve Velké Británii jsou rozdíly mezi svátky v Anglii a ve Walesu a ve Skotsku či v Severním Irsku. V Belgii mají oficiální svátky i národní komunity – vlámská a valonská.

Každý rok se mohou měnit (posouvat) nejen data náboženských, ale i světských svátků. Při nástupu nového panovníka dochází ke změně data svátku vztahujícího se k jeho narozeninám nebo k době jeho nástupu na trůn (např. Maroko, Jordánsko apod.). Nejsou-li náboženské svátky oficiální, slaví se často neoficiálně, například v Kalifornii se slaví Velký pátek a Pondělí velikonoční jen polodenně, v Rusku či na Ukrajině se Vánoce slaví v lednu. V době lokálních svátků se nepracuje v některých místech Španělska, Itálie, Maroka, Turecka apod. V některých zemích se slaví oficiálně, polooficiálně či neoficiálně svátky různých průmyslových odvětví (např. svátek průmyslu v Argentině nebo v Rusku).

Neoficiálně slaví v mnoha zemích své svátky příslušníci různých etnických menšin či náboženských skupin, a proto některé navrhované termíny schůzek pro ně mohou být nepřijatelné. Týká se to například židovských svátků jako Pesach (židovská obdoba našich Velikonoc), Roš Hašanah (Nový rok), Jom Kippur (Velké odpuštění), a to kupříkladu v USA, Belgii, Kanadě, Brazílii. Při jednání například v Číně, Hongkongu, na Tchaj-wanu či v Singapuru respektujeme jejich svátky spojené s novým rokem, které se slaví počátkem února.

Náboženské svátky oficiálně uznané se mohou lišit i jednotlivých částech jednoho státu. Týká se to například Německa, kde některé spolkové země slaví svátky katolické, kdežto jiné slaví svátky protestantské. Ve Švýcarsku se zase některé svátky slaví ve všech kantonech, jiné jen v některých nebo třeba pouze v jednom (např. sv. Petra a Pavla jenom v kantonu Tessino). Nejednotná situace ve slavení svátků je v zemích, kde žijí různé etnické skupiny vyznávající různá náboženství. Příkladem může být Malajsie,

¹⁵ Kachlík, A.: Svátky a dny pracovního volna v roce 2000. *Obchod-Kontakt-Marketing*, č. 3/2000.

kde obchodníci mohou být čínského, malajského nebo indického původu, tj. s různou kulturní tradicí i náboženstvím. Podobná situace je například i v Singapuru.

Muslimské svátky jsou pohyblivé podle lunárního kalendáře, takže uváděná data bývají přibližná. Začínají v předvečer po modlitbě po západu Slunce. Stejný svátek (např. oslava začátku nového roku) se však v jednotlivých zemích může slavit v jiný den (posunutí o den, ale i o tři týdny). V době ramadánů není vhodné do těchto zemí cestovat. Aktivita úřadů je omezena na několik hodin dopoledne, při modlení se nepracuje, také podniky mají omezenou pracovní dobu či nefungují vůbec. Stravování je možné v průběhu večera (např. v Saúdské Arábii), v době dne je omezeno pouze na turistická centra či velké hotely. Restaurace v Saúdské Arábii, Maroku, Alžírsku či Egyptě zůstávají v době ramadánů přes den zavřené.

K svátkům (např. k Novému roku) je téměř všude na světě zvykem zasílat blahopřání. I datum tohoto svátku se však může lišit (např. datum čínského nebo židovského Nového roku se liší od našeho, Židé slaví Nový rok 1. 10.). Muslimům zpravidla nemuslimové blahopřání k islámským svátkům neposílají a rozhodně není vhodné zasílat blahopřání s motivy křesťanských Vánoc.

V některých zemích je zvykem blahopřát i k jiným svátkům. Například ve většině zemí bývalého SSSR jako v Rusku, Bělorusku, na Ukrajině, v Turkmenistánu nebo Kazachstánu se přeje 8. 3. ženám ke Dni žen (přeje se však pouze ženám!).

Dny pracovního volna. V mnoha zemích je dnes zaveden pětidenní pracovní týden (např. i v Číně či v Maroku). Někde je však dodnes šestidenní pracovní týden (včetně škol). V některých zemích je situace komplikovanější – i když je zde běžný šestidenní pracovní týden, mohou podniky zavést týden pětidenní (např. Egypt).

Dnem pracovního klidu je ve většině zemí neděle. V Izraeli je to sobota. Šabat a všechny židovské svátky začínají již v předvečer svátečního dne v momentu, kdy vyjde první hvězda, a končí večer svátečního dne také s východem první hvězdy. V sobotu v Izraeli nejedí ani autobusy či vlaky. V muslimských zemích je dnem pracovního klidu většinou pátek. Dnes však je již v některých arabských zemích, např. v Tunisku, Turecku nebo Maroku, oficiálním dnem pracovního klidu neděle. Někteří ortodoxní muslimové však nepracují ani v pátek, proto jednání v těchto zemích není vhodné stanovit na pátek. V Egyptě je dnem volna pátek, i když Koptové slaví neděli.

Den pracovního volna se řídí podle dne pracovního klidu. V zemích s nedělí je to sobota. V muslimských zemích je to nejčastěji čtvrtek, v některých zemích (např. v SAE) firmy volí sobotu. Sobotu volí i většina zahraničních firem, které v těchto zemích působí.

Někde se v určité pracovní dny nepracuje, například 2. 1. a 31. 12. (ani v Japonsku). Silvestr je neoficiálně dnem pracovního volna i v mnoha evropských zemích.

Vytváření „mostů“ a přesouvání svátků. V případě, že oficiální svátky připadnou na sobotu či neděli, pak se velmi často přesouvají tak, aby byl zachován volný den (např. na pondělí). V muslimských zemích se používá uvedený přesun ve vztahu k pátku. Jestliže je mezi svátkem a volným dnem (např. sobotou) pouze jeden pracovní den, v mnohých zemích si lidé berou na tento den dovolenou, ve většině zemí je však automaticky také tento den dnem volna – jde o tzv. mosty (např. Španělsko, Itálie, Francie). Podobně v Latinské Americe (např. Brazílie, Chile, Argentina) most znamená, že případně-li svátek na čtvrtek nebo úterý, automaticky se nepracuje ani následující nebo předcházející den.

Letní čas se zavádí v mnoha zemích. Termín jeho začátku a konce je rozdílný. Jednotná jsou pravidla pro zavádění letního času v zemích Evropské unie. Tato pravidla však přijala i řada dalších zemí, např. Rusko, Bělorusko, Ukrajina. V USA a Kanadě začíná letní čas první nedělí v dubnu a končí poslední nedělí v říjnu. Státy jižní polokoule mají letní čas v opačnou roční dobu, např. v zemích Latinské Ameriky obvykle někdy od počátku října do konce února. V Austrálii je letní čas (od počátku listopadu do konce března) zaveden pouze v některých svazových státech. Letní čas se nezavádí kupříkladu v Japonsku nebo v Číně.

Období prázdnin a dovolených. Během dovolených, které jsou nejčastěji v době velkých prázdnin, je mnoho podniků zcela zavřených nebo pracují pouze několik hodin a jejich obchodní aktivita klesá. Na severní polokouli jsou dovolené většinou v červenci a v srpnu, na jižní v lednu a únoru. V době prázdnin a v období dovolených se obchodní cesty omezují, návštěvy se přijímají pouze výjimečně. Je tedy nutné takové termíny sjednávat dlouho dopředu a nechat si je potvrdit. Druhá strana může takový termín odmítnout, případně posunout. Například ve Francii je typickým měsícem dovolených srpen, ale není vhodné domlouvat schůzky ani na červenec či první polovinu září. Vedle hlavních prázdnin však ve všech zemích existují i různé jiné kratší prázdniny, které bývají termínově velmi rozdílné. Kromě toho se v mnoha zemích vyhláší prázdniny vánoční, velikonoční či dušičkové. Počátek například zimních

či jarních prázdnin se však může lišit i uvnitř jednoho státu. To je typické i pro ČR, Německo nebo Francii (ve Francii existují pásma prázdnin A, B, C). Často se také vybírají dovolené v období mezi Vánocemi a Novým rokem, v mnoha zemích v tuto dobu podniky vůbec nepracují (např. v Británii, ve Španělsku). Dovolené bývají časté i v období Velikonoc (velikonoční prázdniny). Do Japonska se nedoporučuje cestovat na služební jednání od 29. 4 do 5. 5. (tzv. zlatý týden), v srpnu (období dovolených) a kolem Nového roku.

Místní čas se může v porovnání s časem střeoevropským (SEČ) lišit. SEČ je čas zemí střední Evropy a většiny zemí EU (kromě Velké Británie a Portugalska). Malé a střední státy mají jednotný čas. Také některé velké státy jako Indie (+4,5 hodiny) a dnes i Čína mají jednotný čas. V Číně byl zaveden jednotný čas (+7 hodin) relativně nedávno, v mnoha částech Číny však používají dodnes časy oba (starý i nový jednotný). Při přesedání ve vnitrozemí je třeba ověřit, o který čas jde, zda o místní nebo jednotný. V jiných velkých státech se může čas v jednotlivých částech země značně lišit, např. v USA. V New Yorku je oproti SEČ –6 hodin, v Los Angeles –9 hodin, na Aljašce –10 hodin. V Rusku je časový rozdíl oproti SEČ od +2 do +11 hodin, v Indonésii od +5 hodin do +8 hodin atd.

Pracovní doba je v různých státech různá. Většinou se začíná kolem 8.–9. hodiny a končí kolem 17.–18. hodiny. Stále častější je klouzavá pracovní doba, ale i pak většinou platí, že všichni jsou na pracovních místech od 10 hodin. Nejčastější přestávka na oběd je mezi 12.–14. hodinou. V některých zemích je přestávka delší (např. Francie, Egypt atd.). Někde se dodržuje odpolední siesta, která trvá 2–3 hodiny (např. Španělsko, Brazílie). Pro obchodní schůzky není vhodný pátek, zejména v pátek odpoledne se již často nepracuje. Návštěvy nejsou vhodné ani v době ukončení finančního roku, během neoficiálních náboženských svátků, týdne karnevalů (např. Brazílie) apod. Rovněž není vhodné sjednávat schůzku na dobu těsně po svátcích.

Dochvilnost je zdvořilostí králů, ale povinností českého člověka. Od nás coby Střeoevropanů se očekává, že se na jednání dostavíme přesně. Pamatujte, že v mnohých zemích si lidé času cení daleko více než my. Pokud máme zpoždění, je nutné hostitelské straně alespoň zavolat a omluvit se. Je však třeba počítat s tím, že důvodem ke zpoždění rozhodně nemůže být nefungující doprava či dopravní zácpa. (Dnes již ve všech městech jezdí auta a všechna města na světě mají problémy s dopravou.) V pracovním a obchodním styku přijímáme návštěvníky ohlášené na určitou hodinu v tom pořadí, v jakém přicházejí. Přijmout osobu známou nebo významnější mimo pořadí je nezdvořilé vůči ostatním čekajícím. Máme-li objednanou návštěvu zahraničního hosta či významnější návštěvu, rezervujeme si vždy více času. Někdy host potřebuje propustku do budovy či na parkoviště. Jako hostitelé bychom to měli předem s příslušným útvarům dohodnout a zajistit.

V pohledu na posuzování času je možné vyjít z teorie E. T. Halla¹⁶ a kultury podle **přístupu k času** rozdělit do dvou základních skupin, a to na **skupinu monochronickou** a **polychronickou**.

Skupinu monochronickou charakterizuje až téměř posedlost ve vztahu k času. Partneri přicházejí na schůzky přesně, dohodnutý program se dodržuje, jednání jsou rychlá, krátká a zpravidla se nepřerušují, v průběhu jednání se netelefonuje, nevyřizují se jiné záležitosti a i závazky a termíny vyplývající ze smluv a z realizace obchodního případu se zpravidla plní včas. Partneri vycházejí z představy, že čas jsou peníze, proto je úvodní zdvořilostní rozhovor jen velmi krátký nebo zcela chybí. Nechtějí poznat své partnery, přecházejí rovnou k věci. Obchodují s firmami, ne s lidmi. K silně monochronickým patří dle mého názoru země severní Evropy včetně Velké Británie a Nizozemska, německy hovořící země Evropy, Severní Amerika (s výjimkou jižních částí USA), Japonsko, ale také například Izrael.

Opakem je kultura polychronická, kde čas není tak zásadní, kde nejdůležitější jsou vztahy mezi lidmi. Nedodržování termínů, lhůt, jednání přerušovaná vyřizováním telefonátů, přijímání jiných návštěv v průběhu jednání, odsouvání povinností do budoucna apod., to jsou jevy nijak neobvyklé. Jednání bývají dlouhá, zejména jejich první fáze, kdy se partneri vzájemně seznamují. I v těchto kulturách však existují oblasti, kde se k času stále více přihlíží, např. v průmyslové výrobě. K polychronickým kulturám patří arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie.

Některé země přecházejí postupně z jedné skupiny do druhé – například Japonsko z polychronické do silně monochronické, Singapur z polychronické do mírně monochronické. Existují i země, které jsou samy uvnitř rozděleny podle postoje k času. K takovým zemím patří kupříkladu Itálie (severní a jižní Itálie – hranici je Řím) nebo Německo (severní Německo a Bavorsko).

¹⁶ Hall, E. T.: *Beyond culture*. New York 1996.

Českou republiku řadíme do mírně monochronické kultury společně se zeměmi jižní a východní Evropy, s Austrálií, Novým Zélandem, Singapurem, Hongkongem, Tchaj-wanem, Čínou, Koreou apod. Čas hraje velkou roli v i rozhodovací části obchodního jednání. Jak vyplývá z přiložené studie, kterou autorka provedla, některé kultury (např. Severoameričané) rozhodují rychle, na místě, jiné chtějí čas na rozmyšlenou nebo rozhodují velmi pomalu (např. i Japonci). Pokud se jedná o českého obchodníka či podnikatele, měl by se na schůzky či jednání vždy dostavit včas, a to nejen v tom případě, kdy je v pozici prodávajícího, a tím projevít jakousi úctu, respekt ke svému partnerovi. V žádném případě nelze karat příslušníky jiných kultur za jiný vztah k času. Značné rozdíly jsou také v přístupu k účasti na společenských podnicích. Někde se chodí přesně, někde i hodinu po stanoveném začátku. V každé kultuře se však mohou najít jedinci s úplně jiným, netypickým chováním nebo s jiným přístupem k času. Ukazuje se, že i v naší české mírně monochronické společnosti čím dál tím více platí, že čas jsou peníze, proto by většina našich obchodníků a podnikatelů měla zaujímat ve vztahu k času spíše postoj bližší severnější oblastem a nikoliv oblastem jižnějším.

1.7.3 Počet jednajících osob

V souvislosti s přípravou na jednání je třeba věnovat pozornost i otázce jednajících osob. Ukazuje se, že česká strana tuto problematiku často podceňuje a je za to v zahraničí oprávněně kritizována. Ještě před jednáním, kromě jiného, je nutno vyjasnit počet jednajících osob a jejich funkční zařazení. Počet osob na jedné i druhé straně by měl být přibližně stejný. Čeští jednatelé si velmi často neuvědomují, že se považuje za velmi nátlakovou, nekalou taktiku, jestliže je domácí strana na jednání v početní přesile. Také funkční úroveň by měla být na obou stranách stejná. Snahou zahraničních partnerů je být přijat na co nejvyšší úrovni. Domácí strana skutečně může nabídnout přijetí na vyšší úrovni, nikoliv však na úrovni nižší. Vyjednávají však většinou spolu pouze osoby na stejné odborné a funkční úrovni. Pozornost je nutno věnovat i samotným jednacím místnostem.

1.7.4 Organizace pracovní návštěvy a etiketa

Pracovní návštěvy jsou běžnou součástí obchodního, diplomatického a hospodářského života. Každý obchodník, diplomat či podnikatel dnes návštěvy prakticky denně vykonává a také je běžně přijímá.

Máme-li k dispozici sekretářku, pak by měla mít vždy přehled o očekávaných návštěvách. Často se pak přes sekretářku k dotyčnému také objednáváme. Jde-li o významnou návštěvu, je vhodné, aby ji na vrátnici či u vchodu někdo očekával. Může jít i o mladšího pracovníka či sekretářku, která pak návštěvu doprovází až k hostiteli. Návštěvu vítá pouze ústním pozdravem či úsměvem, ruku jí však sama nepodává, což se bohužel v našich podmínkách často nedodrжуje. Doprovází návštěvu po budově, dává jí všude přednost (bez ohledu na to, zda je to muž či žena) a věnuje se výhradně jí. Není možné, aby po cestě řešila problémy či se vybavovala se svými spolupracovníky, se kterými se náhodou setká na chodbě či ve výťahu. Postará se také o svrchní ošacení a doplňky návštěvníků, ohlásí návštěvu a uvede ji na místo jednání či k hostiteli.

Hostitel (žena i muž) vždy vítá návštěvu vestoje, u nás nejčastěji pozdravem a podáním ruky. Návštěvníkovi vyjde hostitel vstříc, podávat ruku přes stůl není zdvořilé. Poté návštěvníkovi nabídne místo a teprve pak si sedne sám. Pokud jde o návštěvu z cizí firmy nebo z jiné organizace, není vhodné, aby hostitel seděl za svým pracovním stolem. Vhodnější je jednání u konferenčního stolu (pak host sedí po pravé ruce hostitele) či jednacího stolu tak, aby obě osoby (nebo jejich týmy) seděly proti sobě. Předem je nutno promyslet i vhodný zasedací pořádek. Pokud se jednání účastní i další osoby, je nezbytné, aby je hostitel i host představili (tj. každý člen svého týmu). Uvedou jak jejich jméno, tak funkční zařazení a případně i důvod jejich účasti na jednání. Pokud se osoby neznají, vymění si vizitky obvykle na začátku jednání.

Aktovku, kufřík či kabelku nikdy neklademe na stůl, postavíme je na zem vedle sebe. Žena si může kabelku pověsit i na opěradlo židle nebo postavit na židli za sebe. V průběhu jednání se věnujeme výhradně návštěvě, netelefonujeme ani s rodinnými příslušníky, nevyřizujeme jiné písemnosti apod. Je-li to možné, upozorníme sekretářku, aby nám telefonické hovory nepřepojovala. V případě, že musíme přijmout hovor zvenku, pak jeho délku omezíme na minimum. Domluvíme se s volající osobou

na jiném termínu rozhovoru (tj. navrhneme, že jí zavoláme později). Mobilní telefony by však měly zůstat po celou dobu jednání vypnuté.

Hostitel zpravidla nabízí malé pohoštění. Jeho výběr zajišťuje sekretářka, která hosty také obsluží. V průběhu pracovních návštěv se u nás až na výjimky nenabízí alkohol.

K ukončení jednání dává podnět hostitel. Ten se také s hostem loučí. Pracovník sekretariátu předá návštěvníkovi svrchní oděv a doplňky. Je-li hostem starší či méně pohyblivá osoba, pomůžeme jí. Ne ve všech zemích se však považuje za vhodné pomoci ženě do kabátu – v mnohých zemích by toto gesto mohlo vzbudit značnou nelibost. Návštěvník odchází buď sám, nebo jej pověřený pracovník doprovází.

Oblečení je vizitkou každého člověka ve styku s jinými, odpovídá jeho osobnímu vkusu, účelu, místu a době setkání. Je to v podstatě ta část společenského styku, na kterou je možné se připravit ještě před jeho uskutečněním, tj. před jednáním nebo společenským podnikem. I přes ležérnost, kterou prosadila v oblékání současná móda, platí stále především v pracovním styku určitá pravidla. Oblečení je možné obecně rozdělit na pracovní, vycházkové, společenské a oblečení pro volný čas. Podrobněji se proto v další části publikace věnuji mužskému i ženskému oblečení, se kterým se setkáváme v obchodní či diplomatické praxi. K nejčastějším faux pas v oblékání, která můžeme vidět u našich manažerů, obchodníků i diplomatů, patří například chození v bačkorách na pracovišti, nošení pánských sandálů k obleku, povolené (rozepnuté) košile u krku v kombinaci s uvolněnou kravatou, nošení prošívaných bund na obleky apod. Stává se, že především manažeři z obchodní sféry podceňují význam vhodného oblečení na jednání, a to zejména v rozvojových zemích. Je překvapující, že naši manažeři ani diplomaté se neorientují a nevidí rozdíly v pojmech jako např. *casual dress*, *business dress* nebo *business casual light*, *business casual* či *business styl*, jež se používají více v hospodářské praxi, a vycházkový oblek, neformální oblek či neoficiální oblek apod., které známe z diplomatické praxe, a chodí nevhodně oblečení nejen na jednání, ale i na společenské podniky. V mnoha firmách zavedené a velmi oblíbené *Casual Friday* také předpokládají dodržení určitých pravidel.

Každý společenský podnik vyžaduje organizační přípravu, která odpovídá jeho významu, počtu zúčastněných osob a formě jeho uspořádání. Většina hostů a zejména cizinců ocení dobrou organizaci pracovní schůzky či společenského podniku. Na některé společenské podniky zveme pozvánkou, na jiné je možno pozvat ústně nebo dopisem. Pozvánky na akce tohoto typu by se měly zasílat až měsíc předem, což u nás není zvykem. V mnoha zemích, především v obchodních a diplomatických kruzích, se pozvání zasláné na poslední chvíli automaticky odmítá. Pokud skutečně někoho zveme na poslední chvíli, např. v den konání akce, nutno zvaného o účast osobně (i telefonicky) požádat. Pozvánky jsou také až na výjimky neprenosné (což se u nás často neví). Na slavnostní formální oběd či večeři je nutno připravit i zasedací pořádek. Ten je vždy věcí hostitele a velmi citlivou záležitostí. Ze způsobu rozsazení hostů je zřejmé, jakou důležitost hostitel jednotlivým hostům přikládá. Častým problémem v ČR jsou i různé zkratky na pozvánkách, které se ve světě běžně používají. Mezi jednotlivými druhy společenských podniků existují rozdíly, mnohé se prolínají podle příležitosti, zvyklostí země apod. Nejčastějším společenským podnikem v podnikatelské i obchodní praxi, v ČR velmi oblíbeným, je dnes pracovní oběd. Délka pracovního oběda ve světě se zkracuje a často se na něm v porovnání s ČR nenabízí žádný alkohol. Jde v podstatě o pracovní schůzku, která se v zahraničí často koná přímo na pracovišti (např. v salonku). Na pracovní oběd se chodí zásadně včas. Pohoštění je z časových důvodů skromnější než například u večeře. Některé země na rozdíl od nás pracovní obědy nepreferují. I když patří k velmi pohostinným kulturám jako třeba Japonci nebo Číňané, dávají přes den přednost práci a zvou své partnery nejčastěji na tzv. banket, který se koná po pracovní době nebo ke konci pracovní doby, tj. kolem 17.–18. hodiny.

Patříme k pohostinným národům, i při jednáních nabízíme menší pohoštění a své partnery zveme na společenské akce. Některé prvky naší gastronomie však řadě cizinců nevyhovují. Způsob objednávání, příprava, konzumace i stolování jsou v každé kultuře jiné. Znalost základních zvyklostí zahraničních hostů nám podstatně ulehčí pochopit jejich chování i požadavky a usnadní zvládnout naši hostitelskou roli. Hosté z některých zemí nejedí vepřové, uzeniny, nepijí alkohol, jiným nenabízíme hovězí, někteří nekonzumují mléčné výrobky a sýry. Asiaté jedí polévku většinou ráno, my v poledne, ale většina ostatních národů až večer. Někde jsou považovány za speciality psi, žáby, želvy, kočky, jinde se nabízí ještě teplé syrové maso. Námi oblíbenou a preferovanou zvěřinu je vhodné nabídnout pouze Evropanům. V některých kulturách se jí rukama (vždy ale pouze pravou rukou), někde hůlkami, někde příborem. Dnes nikde na světě nemusíme dojídat, v některých zemích se však zásadně nedojídá, neboť dojezením dáváme hostitelům najevo, že máme ještě hlad. Hlasité říhání po jídle pokládáme v Evropě za

nezdvořilé, ale v mnoha asijských zemích je poklonou pro hostitele. Hosté by nikdy neměli jíst sami, tempo oběda určuje vždy hostitel, který začíná jíst jako první a dojíždá jako poslední. V mnoha zemích (např. arabských, latinskoamerických) se překrývá soukromý a pracovní život. Vzhledem k tomu, že řada jednání probíhá u někoho doma, bývají častěji než u nás pozvání domů spojena například s večeří. Odmítnout pozvání k někomu domů je v těchto teritoriích velkou chybou. Druhá strana se může i urazit. Pozvání na jednání či večeři domů však neznamená, že přijdeme ve sportovním či snad v ležérním domácím oblečení. Každé pozvání je vždy nutno oplatit.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat přípravě **tiskových konferencí**, pravidlům a doporučením spojeným s jejich organizací. Práce s novináři není jednoduchá. Tiskovou konferenci svoláváme tehdy, chceme-li sdělit něco důležitého. Předem je nutné promyslet, jak zvolit místo a čas konference, jak a kdy pozvat novináře, co vše se musí předem připravit, jaké občerstvení přichystat, jak vést tiskovou konferenci, jakou techniku a audiovizuální prostředky připravit atd. Novináři také počítají s tím, že na závěr tiskové konference dostanou dárky. Tiskové konference se obvykle konají na pracovišti a v pracovní době. Začínají přesně. Pozvat můžeme pozvánkou, telefonicky i e-mailem a je vhodné žádat potvrzení účasti. Pokud se nejedná o informace skutečně velkého významu, je chybou organizovat tiskovou konferenci večer. V případě zahraniční návštěvy však nesmíme zapomenout, že mluvčí jako první domácí představitel a poté předá slovo svému zahraničnímu partnerovi. Pak následují dotazy novinářů. Každý novinář se musí před položením otázky představit svým jménem a názvem redakce, pro kterou pracuje. Tiskovou konferenci by měl řídit tiskový mluvčí, který ji také ukončí. Každá tisková konference by měla začít přesně ve stanovenou hodinu a je obvykle krátká (podrobněji viz podkapitola 3.6).

Na celém světě je **výměna dárků** mezi partnery vnímána jako gesto sloužící budování přátelských vztahů, posilování vazeb mezi firmami, zeměmi, institucemi i jednotlivými osobami. Dary se často také zasílají, např. ke státnímu svátku, k Novému roku, k narozeninám, k výročí firmy apod., a pak se k nim přikládá vizitka nebo při společném dárku vizitky. Na dárku nesmí zůstat cenovka. Zvyklosti určující, jaký dárek a jakou formou lze předat, jakým způsobem dárek oplatit, se samozřejmě liší a nezkušený dárcer je vždy vystaven jistému riziku. Obecně lze říci, že vzájemné obdarovávání je tím častější a hojnější, čím více jsou vztahy podepřeny osobními kontakty a vzájemnou důvěrou. V asijských, arabských a latinskoamerických zemích si ani nelze představit navázání spolupráce či podpis kontraktu bez výměny dražšího dárku a případné faux pas může mít i nepříjemný dopad na celkový výsledek jednání. Evropané jsou v tomto směru zdrženlivější – dárky nejsou nevyhnutelné a obvykle bývají skromnější, i když to neznamená, že by nehrály v obchodních vztazích vůbec žádnou roli. Jsme-li pozváni k partnerovi domů, je vhodné poslat květiny hostitelce, přinést dárek pro hostitele i hostitelku a v mnoha zemích je zvykem darovat drobné pozornosti či alespoň bonbony dětem.

Vhodnými dárky ve styku se zahraničními partnery jsou předměty mající vztah k naší zemi – především značkové tuzemské výrobky, které mají ve světě dobré jméno. Většina autorů uvádí, že vhodným dárkem není alkohol. Praxe však ukazuje, že právě alkohol tvoří velkou část dárkových předmětů jak v diplomatických, tak i v podnikatelských kruzích (s výjimkou muslimských zemí). Osobně se domnívám, že časy se mění a že dnes může darovat alkohol i žena ženě. Darovaný alkohol by měl být co nejvyšší kvality. Pokud jde o čas a místo předání dáreků, platí v různých zemích různé zvyky. Ve většině evropských zemí je vhodné dárek rozbalit, v Asii se dárky v přítomnosti dárců neotvírají. Nedáváme dárky příliš nákladné, zvláště pokud víme, že nám je druhá strana nemůže oplatit (takové dárky je lepší vhodnou formou vrátit), ani dárky příliš osobní povahy.

Závěrem je možno konstatovat, že v průběhu několika posledních let došlo v ČR v oblasti etikety i přes dosud přetrvávající nedostatky k viditelnému zlepšení. Obchodníci i manažeři si důležitost dodržování pravidel obchodního protokolu uvědomují a pochopili, že je v jejich zájmu tato pravidla dodržovat. Znalost obchodního protokolu a dodržování jeho pravidel pomůže každému obchodníkovi či manažerovi k hladšímu a rychlejšímu kariérnímu růstu. Samozřejmě pouhá znalost těchto pravidel bez ostatních dovedností potřebných k profesnímu růstu nestačí. Důvěryhodně vyhlížející obchodník, byt s vytříbeným chováním a v dobře padnoucím obleku, jen stěží ohromí obchodní partnery, pokud nebude patřičně vzdělaný v oboru své činnosti. Proto je třeba vnímat obchodní protokol jako určitou pomůcku na nekompromisním obchodním poli nebo lépe jako výhodu oproti těm, kteří jeho znalost podceňují.

Specifika etikety při jednání s vybranými zahraničními partnery podrobněji popisuje níže uvedená studie, která poukazuje na zvláštnosti a problémové oblasti v chování a jednání se zahraničními partnery z vybraných zemí tak, aby bylo možné předejít různým nedorozuměním a nepochopením. Nelze než

doporučit našim obchodníkům a manažerům, aby se s tímto typem studií seznámili, povedou je totiž k lepší kulturní vnímavosti při vyjednávání a spolupráci s příslušníky odlišné kultury.

1.7.4.1 Zvláštnosti obchodního jednání a profesní etikety ve vybraných zemích

Albánie

Důležitou součástí národní kultury Albánců představují tradice a zvyky. Albánci mají silný vztah ke své kultuře, tradicím a historii, což podporuje i jejich relativně hluboké národní uvědomění. Více než jiné národy je spojuje např. společný jazyk a staré tradiční zákony. Každá oblast má svoje kroje, hudbu, tradiční rituály i zvyky. Každoročně je pořádán festival folklóru, kde se setkávají taneční a hudební skupiny z celé Albánie. Albánci ovládají rétoriku, jsou výbornými vypravěči a mají velký smysl pro humor. Velmi oblíbené jsou zábavné pořady, kde lze humorným způsobem bez obav kritizovat nedostatky současných i minulých vlád. Vůči cizincům se Albánci chovají velice přátelsky, i přes drsné životní podmínky vystupují optimisticky.

Na jihu Albánie, především v metropoli a ve velkých městech, se tradice již tak striktně nedodržují. Zejména mladí lidé se snaží vyrovnat svým západoevropským vrstevníkům a i přes zjevnou chudobu se např. rádi strojí. K mladému muži patří naleštěné boty, vyžehlené kalhoty, bílá košile, gel na vlasy a silný zlatý náramek – a dle možnosti i automobil nejlépe „dobré značky“. I dívky chodí moderně oblečené a velmi pečlivě upravené, na svůj image si nesmírně potrpí. Oblíbenou společenskou událostí obyvatel této země všech generací jsou večerní korza v centru albánských měst, která ožijí vždy po polední siestě, tj. po 16. hodině. Okolo poledne se ulice vyčistí, zavírají obchody i většina barů. V této době od 11 do 15 hodin se také zpravidla vypíná elektrický proud. Elektrická síť je v Albánii přetížená, zastaralá a nevyhovující. Obrovský nedostatek elektrické energie je velkým problémem a překážkou v rozvoji země. Po 16. hodině se ženy, muži i malé děti učešou, navoní a obléknou do toho nejlepšího, co mají, a vyrazí na korzo. U žen jsou téměř samozřejmostí vysoké podpatky. Lidé se procházejí, zdraví se se svými známými a kamarády. Často vidíme skupinky mužů či chlapců a pak zase skupinky děvčat. Mladí se nebaví společně, ale zvlášť. Své budoucí partnery si totiž obvykle nevybírají sami, ale dělají to za ně jejich rodiče. Muži (mladí i starší) se drží za ruce nebo alespoň v podpaží. Děti si užívají nejrozumnějších atrakcí jako kolotočů, autíček apod. Zaplňují se bary, kavárny, restaurace i oblíbené kulečnickové herny. Starší muži ve stínu pod stromy hrají domino či karty. Mladší se předvádějí ve svých autech či na svých motocyklech. Za nejprestižnější značku aut je i u obchodníků a podnikatelů považován Mercedes. Raději si koupí starý Mercedes než nové auto jiné značky. Ve 22 hodin se ulice začnou vyčistit a o hodinu později už města spí.

Důležitým rysem albánské společnosti zůstává loajálnost k rodině. Rodina je zde chápána široce, zahrnuje několik generací a několik desítek lidí. Je to dáno především historicky, kdy celý klan představoval jednu rodinu. Silný vliv zde v tomto směru zanechala i doba komunismu, kdy lidé byli nuceni pracovat v kolektivu, ale příliš si navzájem nevěřili, naopak důvěřovat mohli pouze své rodině.

Úředním jazykem je albánština. Je to indoevropský jazyk, který má gramaticky nejbližší pravděpodobně k rumunštině. Existují dva základní dialekty albánštiny, a to dialekt ghegský (na severu země) a dialekt toskický (na jihu), který se stal základem dnešního spisovného jazyka. Albánci jsou na svůj jazyk nesmírně pyšní, znalost alespoň několika slov proto u cizinců velmi ocení.

Z období středověku až dodnes přetrvává v Albánii zvykové právo, jehož součástí je i krevní msta, tzv. vendeta. Ta vychází z jakéhosi etického kodexu zvaného *kanun*, který je předáván ústně z generace na generaci a dodnes se těší velké úctě především na severu země. Na jihu země, vzhledem k většímu vlivu Řecka a Itálie, se tyto zvyky zachovaly méně. Základní myšlenka krevní msty spočívá v povinnosti pomstít zabitého příbuzného zabitím pachatele, případně, pokud tomu něco brání, jeho nejbližšího mužského příbuzného. Kodex upravoval i ukončení vendety vzhledem k tomu, že by se vytvořil bludný kruh, ve kterém by se celé rodiny i klany postupně vyvražďily. K ukončení vendety usmířením mohlo dojít např. sňatkem mezi klany či rodinami, vyplacením tributu i ústní dohodou. Za doby komunistického režimu byla krevní msta potlačována a popravovat mohl jen stát. Jakmile ale tento režim padl, tradice vendety byla obnovena. Tradiční zvyklosti předávané pouze ústně si po padesáti letech izolace nikdo přesně nepamatoval a každý si je upravil tak, jak se mu to hodilo. Hlavní spory, ze kterých vznikají důvody k vendetě, se dnes týkají především majetku. Právo usmíření úplně selhalo. Muži se před zabitím skrývají nejen v předměstských čtvrtích, ale i v zahraničí. Nová vláda přišla s iniciativou dodržování lidských práv a zrušení krevní msty, zatím však bez úspěchu.

O Albánii se často mluví jako o islámské zemi. Podle statistiky se dnes hlásí k islámu asi 55 % obyvatel (17 % jsou katolíci, 15 % pravoslavní, ostatní bez vyznání). Po celé zemi jsou k vidění mešity. Prakticky všechny jsou nové. Za komunismu bylo jakékoliv náboženství zakázané. V roce 1967 byla Albánie vyhlášena ateistickým státem. Náboženství však i dnes hraje v zemi velmi malou roli a místní islám je velmi tolerantní. Většina lidí se považuje za muslimy, ale jen málokdo náboženství skutečně praktikuje. Přihlášení k víře je spíše formální a mezi věřícími převažují tzv. *bektašiové*, což je zvláštní směr islámu, který není tak ortodoxní. Lidé jsou tolerantní i k jiným náboženstvím a vztahy mezi náboženstvími jsou dobré.

V jednání Albánců se projevuje jižanský styl a temperament, a to jak v běžném, tak i v obchodním životě. Setkáme se zde častěji nejen s větším temperamentem, ale i s určitou laxností až lajdáctvím. Při obchodních jednáních a zejména při realizaci obchodních operací je tedy třeba hodně trpělivosti.

Při prvním jednání bývají albánští obchodníci většinou vstřícní, snaží se o vytvoření příjemné atmosféry a přednesou obvykle celou řadu různých námětů na možnou spolupráci. Doporučuje se obchod neuspěchat, albánský obchodník musí získat důvěru ve svého partnera. Skutečně plnit dohodnutá témata však začínou Albánci jediné tehdy, bude-li to v jejich vlastním zájmu. Urgence nepomáhají – nechávají je bez odpovědi, neberou telefony a nechávají se zapírat. Svůj zájem a přísliby partnera, které jsou v jejich prospěch, však připomínají velice důrazně. Albánské chápání morálky se od standardního evropského pojetí značně liší. Dnešní ekonomika i politika jsou poznamenány snahou za každou cenu co nejvíce vydělat, co nejlépe zajistit rodinu – účta k zákonům nebo etickým pravidlům podnikání je velmi malá. Rozhodně zájmy osobní a zájmy rodiny stojí vždy před zájmy státu. Loajalita k firmě či organizaci prakticky neexistuje. Také stát a jeho instituce jsou chápány jako něco vnuceného, možná i nepotřebného, co obvykle koliduje s loajalitou vůči rodině či regionu.

Z druhé strany je třeba zdůraznit, že základním pravidlem bylo již v dobách otomanské nadvlády dodržování zákona *besa*, tj. čestného slova. Zákon *besa* je součástí kanunu a jeho nedodržení bylo dříve velmi přísně trestáno. Předností každého muže v Albánii bylo a částečně dodnes je dodržení daného slova. Zákon byl vyžadován společností, nešlo pouze o zachování osobní cti. Dodnes proto Albánci většinou nechtějí slíbit něco, o čem nejsou přesvědčeni, že to určitě splní. Podmínkou úspěšného obchodu je silný, dobře prověřený domácí partner.

Albánští partneři jednají spíše v duchu „vítězství–vítězství“ a snaží se obvykle o oboustrannou spokojenost. Tento styl jednání vychází z jejich národní povahy a tradic, které však byly dosti deformované padesáti lety komunistické diktatury i současnou nepřehlednou situací v zemi. Dá se říci, že obchodníci mají i dnes zájem spíše o dlouhodobé obchodní vztahy či dlouhodobou spolupráci a dávají přednost dobrým vztahům se svými partnery. K jednání přistupují méně formálně, některé tradiční zvyky jsou však stále respektovány, a to i mladou generací. Převládá zde také větší hierarchie a účta ke stáří i k autoritám, což vyplývá ze starých rodových tradic. Situace na severu a na jihu země se však může trochu lišit. Hornatý sever si totiž daleko více zakládá na tradicích a rodinných hodnotách než jih, který je více ovlivňovaný Řeckem a Itálií.

Předem je nutno dohodnout jazyk jednání. Je málo pravděpodobné, že by cizinci mluvili albánsky. Albánci jsou jazykově velmi zdatní a představitelé mladé generace mohou ovládat i několik cizích jazyků. Většina obyvatel Albánie hovoří italsky. Italština je dnes nejrozšířenějším cizím jazykem v zemi zejména díky tomu, že italské televizní kanály po léta dosahují na teritorium Albánie a patří k nejsledovanějším stanicím. Na jihu země lidé běžně mluví řecky. Za bývalého režimu byla ve školách povinná ruština, a proto starší generace umí rusky. Spojenectví s Čínou přineslo do země čínštinu, především střední generace tudíž může mluvit i čínsky.

Postavení ženy, podporované specifickým výkladem kanunu zvláště v severní části země, je dodnes podřadné. Obchod je zde v rukou mužů. Vedoucím obchodní delegace z české strany by proto neměla být žena, i když postoj místních mužů k cizinkám může být trochu jiný.

Na albánském trhu dnes působí především velké zahraniční firmy, které se zabývají těžbou a zpracováním ropy či jiných nerostných surovin. V poslední době se o tento trh začaly zajímat také firmy zaměřené na energetiku. Česká republika nemá zatím v Albánii žádné investice. Co se týká vzájemné obchodní výměny, jde spíše o jednorázové obchodní operace. Problémem je dosud relativně vysoká rizikovost albánského trhu, vysoká míra byrokracie a korupce.

Albánci obvykle začínají pracovat brzy. Od poměrně časných hodin jsou otevřeny kavárny, kde se staví před prací na šálek kávy, kterou často doplní i malou skleničkou koňaku či místní rakije. Pracovní den běžně začíná ve městech v 8 hodin, na venkově i dříve, a končí v 15 hodin. Většina obyvatel oběd-

vá doma, po obědě jsou zvyklí na siestu. Především v létě je odpolední siesta nutností, neboť teploty dosahují 35 °C. Z domova pak obyvatelé vycházejí až navečer. Obchodní schůzky se proto doporučuje sjednat na dopoledne, a to čím dříve, tím lépe. Státní instituce pracují od 8.30 do 13 hodin a pak od 14.30 do 18 hodin každý den kromě pátku, kdy končí dříve. Obchody se otevírají v 9 hodin a zavírají v 15 hodin, kdy mají přestávku na oběd. Otevírají se opět večer od 18 do 20 hodin. Soukromé firmy a podniky odpoledne většinou nepracují. Pokud chceme schůzku s představiteli firmy či podniku realizovat odpoledne, většinou nám vyjdou vstříc, je však nutné je o to požádat a pozvat je např. na šálek kávy. Albánští obchodníci obvykle přijdou na schůzku se zpožděním a ani se neomluví. Nemá cenu jim to vyčítat, často to ani nepochopí. České straně se však doporučuje přijít včas. Na samotnou schůzku si také musíme vyčlenit více času, než je u nás zvykem.

Albánci jsou více kontaktní kulturou než my. Potrpí si na zdravení, ruce si podávají při každém setkání a loučení. Při pozvání do rodiny i na jednání si návštěvník nejdříve u vstupu potřese rukou s hostitelem a poté se všemi přítomnými. Totéž se opakuje při loučení. Mezi přáteli a členy rodiny se muži a ženy líbají na obě tváře, což je spojeno s položením ruky na rameno druhé osoby.

Nedorozumění při obchodním jednání může způsobit i neverbální komunikace. Během jednání mohou albánští partneři vtřít hlavou ze strany na stranu (naše „ne“), což však může vyjadřovat všeobecný souhlas s tím, co druhá strana říká, nebo albánský partner pouze naznačuje, že druhou stranu poslouchá. Obvyklým gestem pro vyjádření nesouhlasu je mírné povytažení obočí, často doprovázené klapnutím jazyka. Velmi důrazné „ne“ představuje pozvednutí celé brady. Albánci, kteří častěji cestují nebo přicházejí do styku s cizinci, se někdy snaží cizincům přizpůsobit a používají „nealbánská“ gesta hlavy, což však může způsobit další nedorozumění. Pokud si nejsme jisti, je lépe se zeptat a vše si vysvětlit. Položením plochy ruky na hrud' se dává najevo „díky“, lehkým dotykem na rameno potom „hodně štěstí“.

V běžném životě Albánci preferují neformální oblečení, v módě jsou dnes výraznější barvy. Na venkově a v severních částech země se nosí i tradiční kroje. Ve větších městech a zejména v metropoli, kde se na tradice již tak nedbá, je nyní především u mladých úspěšných podnikatelů oblíbené drahé elegantní a moderní italské oblečení a samozřejmě i drahé kvalitní obleky. I přes teplé léto muži nenosí krátké kalhoty. Také ženy a dívky zde chodí moderně oblečené a velmi pečlivě upravené. Ženy mimo velká města se oblékají skromně, nenosí průsvitné oblečení ani jiné příliš odhalující svršky. Starší lidé muslimského vyznání s oblibou nosí tzv. *fez*, tradiční pokrývku hlavy.

Obyvatelé Albánie jsou všeobecně velmi vstřícní a pohostinní. I když sami žijí skromně, vždy se rozdělí se svými hosty a nabídnou jim to nejlepší, co mají. To platí především v horských oblastech a na venkově, kde přežívají staré tradice. Tato tradice soudržnosti pramení z historie, kdy si nikdo nebyl jistý přežitím v těžkých podmínkách a žil v obavách z nového válečného konfliktu. V obchodních kruzích je nejčastější pozvání na pracovní oběd. Pozvání domů není obvyklé. Pokud by snad k němu došlo, nehodí se je odmítnout. V muslimských domácnostech se zpravidla hned po vstupu do domu přezouvá z bot do připravených bačkor. Nejvýše postavený host je poté usazen do rohu místnosti, je mu nabídnuta káva se sklenicí vody, případně sušenky s džemem. Hostitel také okamžitě nabídne cigaretu. K image albánského muže patří cigareta. Albánci jsou silní kuřáci, a odmítnout cigaretu může pouze skutečně striktní nekuřák. Také host by měl nabídnout cigarety hostitelům. Není vhodné přijít někam s prázdnou či poloprázdnou krabičkou cigaret, naopak je dobré mít u sebe vždy jednu krabičku navíc. Velmi vítané jsou kvalitní cizí cigarety, především značka Camel. Cigarety nabízíme všem, s nimiž se seznámíme nebo jednáme. V žádném případě není možné vyndat krabičku cigaret, zapálit si a krabičku schovat.

V konverzaci je vhodné se vyhnout tématům tradičních rodových zvyků, které vycházejí z kanunu. Jde hlavně o otázku krevní msty, což je téma, které Albánci velmi neradi diskutují i s těmi cizinci, kteří jsou v zemi již dlouho a patří k jejich osobním přátelům. K ožehavým tématům patří také postavení ženy ve společnosti a diskriminace menšin.

Angola

Na jednání a zvycích Angolanů se asi natrvalo velmi výrazně podepsal portugalský vliv, který se projevuje vysokým stupněm formálnosti při obchodních jednáních, dlouhou pauzou na oběd a divokým a veselým nočním životem.

Samotné obchodní jednání je zahajováno neformální konverzací, často bez představení ostatních nevedoucích delegátů. Celý jeho průběh je velmi pomalý, takřka nekonečný, stejně jako všechny ostatní

fáze obchodu. Zejména rozhodovací procesy jsou velice zdoluhavé a jsou stimulované korupcí či zájmy vlivných skupin. První část jednání, tzv. seznamovací neboli orientační fáze, může trvat i několik měsíců. V průběhu této doby je nutné navázat s partnerem přátelství a získat vzájemnou důvěru. To však vždy vyžaduje obrovskou trpělivost a především dostatek času. Angolským obchodníkům se musíme stále věnovat, pořádat pro ně různé společenské akce (obědy, večeře, výlety apod.). Ve většině případů se stává, že český partner působí na Angolana relativně důvěryhodně prakticky již od momentu seznámení, naopak český partner neznalý zvyků a praktik tohoto teritoria důvěryhodnost k angolským partnerům postupem času spíše ztrácí. I samotné jednání se Angolané snaží neustále prodlužovat, jak jen to je možné, i když obchod by už mohl být dávno uzavřen. Není však vhodné spěchat a na partnera tlačit. Každý spěch je podezřelý. Angolští obchodníci si totiž mohou myslet, že se snažíte jednání uspěchat, abyste je převezli či obelhali. Pak se obvykle uzavřou do sebe a obchod pravděpodobně ani nedojednáte, natož abyste jej realizovali.

Angolané jsou velmi podezřívaví a nedůvěřiví. Pokud vůbec dojde k obchodnímu jednání, probíhá spíše formálním způsobem. Jednají stylem „vítězství–prohra“. Jejich požadavky na začátku jednání bývají vysoké a jen velmi málo z nich slevují. Nejsou ochotni poskytnout ani žádné ústupky, sami je však od svých zahraničních partnerů s naprostou samozřejmostí očekávají. Obchodní jednání mívají věčný ráz a slovy není zbytečně plýtváno. Angolané nechápu jednání jako kompromis, a tak je téměř nemožné nějakého kompromisu dosáhnout. Při jednáních mohou vystupovat až arogantně. Jsou velmi hrdí a lehce se urazí. Nedívají se do budoucnosti, zajímá je momentální zisk, momentální výhoda. O žádnou dlouhodobou spolupráci nestojí. Jejich cílem rozhodně není dosáhnout spokojenosti na obou stranách, přistupují pouze na řešení, které je optimální pro ně. V důsledku koloniální nadvlády a dlouholeté občanské války v zemi zde panuje daleko horší úroveň etiky než v Evropě. Angolané se snaží maximálně využít každé situace ve svůj osobní prospěch, neohlíží se ani na partnery ani na možné důsledky v budoucnosti. Je to také dané tím, že jim za to nehrozí žádný postih. S cílem za každou cenu zvítězit jsou schopni používat různé taktiky, a to i nekalé. Při jednáních vystupují velmi asertivně, jednají intuitivně, nejsou vždy dobře připraveni. Každá platba musí být dokonale zajištěná. Pokud se jim nepodaří prosadit pro ně to nejlepší, nejziskovější a nejpřijatelnější řešení, obchod se nerealizuje a oni si hledají jiné potenciální obchodní partnery, se kterými se jim to povede. Pokud se podaří obchod uzavřít, nelze očekávat, že realizace proběhne okamžitě a dle dohodnutých termínů. Znovu dochází k nepochopitelným a nevysvětlitelným průtahům. Každou prováděnou obchodní operaci je nutno neustále kontrolovat.

V Angole je obvyklá platba předem, dále se také často setkáme s dokumentárním akreditivem. Pokud jde o větší zakázku, financování zajišťuje dodavatel.

Na prvním místě v žebříčku hodnot dnes určitě stojí peníze. Touha Angolanů po penězích a bohatství je ohromná. Pro peníze jsou ochotni udělat cokoli. Angola je velmi drahá země. Relativně slušný, avšak nijak výjimečný domek stojí při prodeji asi 600 000 až 1 milion dolarů, jeho pronájem kolem 15 000 dolarů měsíčně. Většina obyvatel však žije v chudých slumech a musí vyžít z jednoho až dvou dolarů na den, i když často mají i dvě zaměstnání. Společenské postavení a jeho významnost je úzce spojeno s bohatstvím. Lidé, kteří jsou na pomyslném společenském žebříčku výše, jsou bohatí, ti méně významní jsou chudší. Co Angolané velmi respektují v oboustranných vztazích, je vztah nadřazeného a podřazeného. Rozhodnutí padají na vrcholu, který se snaží o jakousi noblesu. Úroveň středních a nižších kádrů je dost špatná. Protože je v Angole velmi rozšířena korupce, pojmy jako čest, dobré způsoby a chování, morálka, zodpovědnost, povinnost apod. jsou zde úplně cizí. Vedle financí je pro Angolany důležitá rodina a její zdraví. I v obchodě mají vždy přednost příbuzenské vztahy, pohlaví dnes překvapivě nemá na obchod velký vliv. Rodina je v Angole chápána velmi široce, do nejužší rodiny patří i bratrance, sestřenice, strýcové, tety, prababičky, pradědečkové apod.

Nesmírně důležité je mít vhodné kontakty, známe, pěstovat osobní styky se všemi, kteří by nám mohli být nápomocni či by nám mohli dopomoci k nějakému dalšímu kontaktu. Bez kontaktů nelze najít ani hotel v hlavním městě. Je jich nedostatek a většinou v nich trvale bydlí zaměstnanci ropných firem, kteří nemají pronajatý byt nebo dům. Ceny dobrých hotelů jsou vysoké. Hotelový pokoj za 120–150 dolarů na noc, plný švábů a se špatně fungující elektřinou, českým obchodníkům nebude vyhovovat. Pokud chcete umístit své zboží na angolském trhu, musíte mít zástupce přítomného v této zemi. Bez trvalých osobních kontaktů a neustálé přítomnosti zástupce by vstup na něj nebyl úspěšný. Angolský trh je atraktivní, nenasycený a Angola je země solventní. Většina potřeb obyvatel země je kryta dovozy. Toho jsou si místní obchodníci vědomi a konkurence je zde obrovská. Přesto jde o velmi