

## OBCHODNÍ JEDNÁNÍ Z POHLEDU VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍ

### FRANCIE

Ve Francii je nepřipustné někoho neohlášeně navštívit. Je důležité sjednávat si schůzky pro pracovní i společenské příležitosti. Dochvilnost se ve Francii cení, ale někdy se k ní přistupuje nedbale, takže se může stát, že váš francouzský kolega přijde pozdě. Také pozdní příchody do kanceláře jsou běžné, zejména u osob na vyšších pozicích. Jak se dalo očekávat, národ, který stvořil haute couture, klade důraz na styl. Móda a vzhled jsou ve Francii důležitější než v mnoha jiných zemích světa. I špatně placení vedoucí pracovníci si kupují to nejlepší oblečení, které si mohou dovolit. Muži i ženy se oblékají spíše formálně, ať už v obchodním nebo společenském prostředí. Rozdávání dáreků je zde v pořádku, ale je dobré být diskrétní, obchodní dárky se obvykle nevyměňují na první schůzce.<sup>1</sup>

Francouzský styl komunikace nejlépe vystihují výrazy kontextová reference a orientace na vztah. Výsledkem je však nepřímá komunikace, která je často záludná, zejména pro manažery ze zemí s přímějším, účelově orientovaným přístupem. Kontextová reference znamená, že vše, co je řečeno, musí být vždy vnímáno "v souvislosti s". Touto souvislostí může být minulá historie, přítomní jedinci a jejich funkce, nějaká aktuální významná témata v rámci firmy nebo i mimo ni nebo třeba probíhající boje o moc apod. Dalším problémem pro ty, kteří jsou zvyklí uvažovat a komunikovat věcněji, je, že se na tyto prvky neodkazuje přímo, ale pouze prostřednictvím narážek. Jsou pouze letmo zmíněny. Většina Francouzů dokáže takto používat jazyk pouze ve své mateřštině. Možná proto je pro mnoho Francouzů problém vyjadřovat se v cizím jazyce. Nicméně Francouzi umí být také velmi přímí, například v technických diskusích – francouzští inženýři myslí jako inženýři! – nebo v kontroverzních debatách. Jakmile se stejní inženýři začnou bavit o tématech, která mají spíše společenský rozměr, musí zahraniční partneři opravdu pozorně naslouchat, aby pochopili souvislosti.<sup>2</sup>

### ITÁLIE

Italové nedávají přednost dochvilnosti, proto je nutné být trpěliví a připravit se na případné zpoždění. Malé zpoždění není projevem neúcty. Pokud je důležité pevně dodržet termín, je potřeba to dát svému italskému partnerovi jasně najevo. V italské obchodní kultuře není běžné dávat dárky, zejména drahé. Teprve poté, co s někým navážeme důvěrný vztah, můžeme dát malý, a ne zjevně drahý dárek na znamení přátelství. Itálie je významným centrem evropské módy. Dokonce i běžné oblečení je elegantní a šik. Na obchodních schůzkách se obecně

---

<sup>1</sup> Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

<sup>2</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

očekává formální oblečení. Muži většinou nosí tmavé barvy. Ženy nosí spíše elegantní a skromné kalhotové nebo sukňové kostýmy, doplněné jednoduchými šperky a líčením.<sup>3</sup>

Italové komunikují rychle, živě a mnohmluvně. Také hodně gestikulují. Jejich vyjadřování vždy obsahuje určitou dávku šmrncu a oslnivosti. Vedoucí pracovníci ze zemí a kultur, kde lidé mluví spíše věcně a zdrženlivě, mají často problém sledovat tok řeči svých italských protějšků. Pokud tedy čekáte na přestávku, abyste mohli něco říci, buďte si jisti, že v Itálii tato přestávka nepřichází. Italové jsou zvyklí se navzájem přerušovat a mluvit současně. Svůj zájem o to, co bylo řečeno, dávají najevo otázkami nebo poznámkami. Konverzace probíhá živě tam a zpět. A tak diskuse často končí monologem italské strany, což obě strany považují za neuspokojivé. Proto doporučujeme v Itálii také mluvit a brát si slovo. Přestože Italové používají hodně slov, Itálie je považována za kulturu s vysokým kontextem. To znamená, že lidé mají tendenci vyjadřovat se nepřímou a diplomaticky. Důležitou roli hrají narážky a náznaky a slovní výroky je třeba vždy posuzovat v celkovém kontextu. To, jak je něco řečeno, je často důležitější než to, co je řečeno. Výraz obličeje, gesta a neverbální náznaky jsou také zásadní pro pochopení toho, co je řečeno.<sup>4</sup>

## NĚMECKO

Obchodní akce jsou dobře strukturované a jdou přímo k věci. Na obchodních schůzkách se nežertuje. Je nevyhnutné být dochvilní. Němci jsou pracovití, takže jim musíme dát najevo, že jejich čas je cenný. Typický pozdrav zahrnuje pevné a krátké podání ruky s každým při vstupu a výstupu z jednání. Při vstupu na obchodní jednání je vhodné nechat nejstarší osobu vstoupit do místnosti jako první. Účastníky jednání oslovujeme jejich titulem a příjmením, abychom jim projevíli úctu.<sup>5</sup>

V rámci komunikace s německými obchodními partnery je dobré myslet na to, že "ano" znamená "ano" a "ne" znamená "ne". Styl komunikace v Německu je vnímán jako přímý a funkční. Je to proto, že fakta a emoce jsou často rozděleny, což vede ke dvěma různým úrovním komunikace. V práci převažuje faktická rovina nad emocionální. Přímá otázka si zaslouží jasnou odpověď. Pokud potřebujeme podporu/pomoc, předpokládá se, že si o ni požádáme. Kladení otázek (na základě faktů) je obecně vnímáno pozitivně, protože to je vnímáno jako projevení zájmu. Mluvit přímo, jasně a dobře strukturovaně je považováno za profesionální. Argumentovat se musí fakty a čísla (a ne emocemi). Je potřeba být zdvořilí. Příklad: "Pojďme někdy na oběd." Americký překlad: podpora společenské interakce; americká akce: žádná. Německý překlad: někdo nás zve na oběd (doslova); německá akce: plánování konkrétní schůzky na oběd.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

<sup>4</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

<sup>5</sup> Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

<sup>6</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

## NIZOZEMSKO

Pro Nizozemce je přímá komunikace jediným způsobem, jak efektivně komunikovat. Mají dokonce přísloví, které ji chválí: Holanďané se při mluvení rádi říjí "přímo přes moře". Toto rčení samozřejmě vychází z jejich námořnické tradice. "Přímo" je nejrychlejší cesta k cíli. Většina Nizozemců si navíc neuvědomuje, jak působí na někoho, kdo není zvyklý na jejich přímoučarost. Zatímco mnoho kultur svá slova parafrázuje nebo rádo používá květnatý jazyk, pro Nizozemce "ano" znamená "ano" a "ne" znamená "ne". Pojem "ztráta tváře", který je v asijských kulturách stálou hrozbou, je v Nizozemsku neznámý. Nizozemští obchodní partneři budou s největší pravděpodobností pečlivě zkoumat kroky nebo návrhy obchodních partnerů, klást kritické otázky a poté vyjádří svůj upřímný názor nebo zpětnou vazbu, případně vstoupí do diskuse. V obchodní komunikaci v Nizozemsku není třeba zastírat nebo maskovat svá slova, aby zněla zdvořile.<sup>7</sup>

## VELKÁ BRITÁNIE

Dochvilnost a příprava jsou důležité, proto je potřebné přijít včas. V případě zpoždění je lepší zavolat někomu nebo poslat zprávu a informovat obchodního partnera o této skutečnosti. Při konverzaci s Brity bychom měli často říkat "prosím", "děkuji" a "promiňte", protože se to považuje za zdvořilé. Zdvořilý pozdrav obvykle zahrnuje udržování očního kontaktu a nabídku podání ruky. Britové mají rádi osobní prostor, proto je dobré jim ho poskytnout a nestát příliš blízko.<sup>8</sup>

Je nesmírně důležité dodržovat zdrženlivost při jednání. Britové se rádi cítí pohodlně, i když s někým nesouhlasí. Také při dalších setkáních se chtějí setkávat alespoň v neutrální atmosféře. To se nijak neliší od zachování tváře, jak se s tím setkáváme v asijských kulturách, i když v mnohem odlišnějších a rozmanitějších podobách. Mají rádi, když vše proběhne hladce, pokud jde o jazyk, aniž by vyvolali rozruch nebo si někoho znepřátelili. Proto se nepříjemnosti "balí" do hezkých slov.<sup>9</sup>

## DÁNSKO

Dánové nechodí kolem horké kaše a jdou rychle k věci. Komunikace v Dánsku je cílevědomá a přímá a jejich způsob vyjadřování je jasný a přesný. Dánové mají tendenci používat komunikaci v menším kontextu, není třeba číst mezi řádky. Věci se říkají jasně. Dobře strukturované výroky s čísly a údaji, které podporují řečené, jsou oceňovány jako profesionální. V rámci jednání je důležité být důvěryhodný a autentický, vysoce se cení poctivost a čestnost.

---

<sup>7</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

<sup>8</sup> Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

<sup>9</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

Dánská komunikace je proto více zaměřena na fakta než na vztahy. V dánské komunikaci však hrají roli mezilidské vztahy a určitá míra "emocionality".<sup>10</sup>

## MAĎARSKO

V Maďarsku je často důležitější, jak se něco řekne, než co se skutečně řekne. Zdvořilé fráze, které se mohou zdát až podbíživé, jsou zde v obchodním prostředí pravidlem. Naopak hrubost bývá vnímána jako urážka. Vzhledem k vysoké vztahové orientaci Maďarů bývá komunikace spíše nepřímá a implicitní. Maďaři nemluví otevřeně, zejména ne v negativních výrocích, ale používají chytré narážky a opatrné náznaky, aby harmonicky vyjádřili svůj názor. Důležitým nositelem informací, které jsou obratně využívány, jsou také výrazy obličejové, gesta a další neverbální signály. Proto bychom měli všechna verbální vyjádření svých maďarských obchodních partnerů vždy posuzovat v celkovém kontextu. Předpokládá se, že kontextové faktory, jako je povaha a délka vztahu mezi partnery, informace o pozadí nebo předchozí jednání, jsou známy a snižují podíl explicitně vyřčených slov v celkové komunikaci. V důsledku toho je třeba dát dohromady mnoho informací, abychom si vytvořili celkový obraz. Při jednání s Maďary se nemusíme bát zeptat na další informace, protože mají téměř vždy více podkladových informací. Dalším charakteristickým rysem maďarského komunikačního stylu je, že Maďaři málokdy jdou přímo k jádru věci, mnohem častější je kruhový přístup. O věcech se diskutuje, později se k nim vrací a třeba i druhý den, dokud se nedosáhne nejlepšího možného výsledku. Tento kruhový přístup se často používá i u obtížných témat. Citlivé otázky se zkrátí, rychle opustí a později se k nim znovu vrátí. Tímto způsobem se vztahově orientovaní Maďaři snaží vyhnout přílišným neshodám mezi partnery. Trpělivě naslouchejte každé nové komunikační smyčce, protože se mohou objevit nové aspekty, které vám pomohou posunout se v jednání dál.<sup>11</sup>

## POLSKO

V Polsku je dobrý vztah mnohem důležitější než praktické hledisko. Jinými slovy, Poláci kladou největší důraz na harmonické vztahy. To podtrhuje vysoce lidský přístup ke komunikaci. Konstruktivní atmosféra diskuse, v níž se účastníci cítí za všech okolností dobře, je pro Poláky vždy nejvyšší prioritou. V žádném případě se to nezkaží pronášením ostrých slov, kritikou nebo nepříjemnými informacemi. Obchodních cílů lze v Polsku dosáhnout pouze v příjemné atmosféře. Poláci proto komunikují především nepřímo. Mnoho věcí se neřeší explicitně ani se nevyjadřují jednoznačnými slovy. Místo toho se opatrně naznačují. Pokud je to možné, diskuse obchází témata, která se jeví jako negativní. Například s požadavky lze souhlasit, i když je od počátku jasné, že jsou prostě nesplnitelné. Takové závazky však účastníky ušetří negativní reakce, která vede ke zklamání nebo možná i ke konfliktu. Poláci považují přímé odmítnutí za

---

<sup>10</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

<sup>11</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

vrchol špatného vychování nebo neúcty a raději používají diplomatické, vyhýbavé odpovědi. Proto je nutné pozorně naslouchat a číst mezi řádky.<sup>12</sup>

## ŠPANĚLSKO

Španělé mluví rychle a živě. V závislosti na tématu mohou být diskuse emotivní a vášnivé. Během rozhovorů téměř neexistují přestávky, protože lidé mluví jeden přes druhého nebo dokonce mluví současně. V žádném případě to není vykládáno jako hrubost, ale jako známka živého zájmu a aktivity. Dlouhé pauzy v řeči nebo dokonce mlčení jsou naopak vnímány jako nepříjemné a rychle interpretovány jako nezájem. Španělé používají ke komunikaci výraznou mimiku a gesta, která snižují odstup mezi partnery. Lidé chtějí do diskuse zapojit všechny přítomné v místnosti. Španělská komunikace vždy probíhá způsobem, který směřuje k posílení vztahu, a snaží se vyhnout ztrátě tváře. Kritické body jsou proto vždy "zabaleny" nebo dokonce jen naznačeny mezi mnoha pozitivními aspekty. Dbejte proto na to, abyste se přede všemi vyhnuli kritickým poznámkám a zejména obviněním. Pokud je to nutné, snažte se je vyjádřit v rámci diplomatického, přátelského rozhovoru, z očí do očí. Také je lepší mluvit v termínech "my" a "nás", pokud chcete dát doporučení nebo navrhnout zlepšení. Stejně tak se Španělé často vyhýbají říci přímé "ne", protože si nechtějí partnera rozhovoru zneprátnit. Místo toho se mohou vyjadřovat nepřímě a opatrně, v důsledku toho mohou věci vyznít mnohem pozitivněji, než je jejich skutečný význam. Absence reakce nebo odpovědi může být také míněna jako odmítnutí, které lidé raději nevyjadřují slovy. Při diskusi se španělskými obchodními partnery nebo kolegy bychom proto měli vždy zvážit celkový kontext, v němž je něco řečeno. V případě potřeby si můžeme spojit různé informace z různých zdrojů do uceleného obrazu a věnovat pozornost neverbálním signálům.<sup>13</sup>

## ŠVÉDSKO

Při komunikaci ve Švédsku se jako obchodní jazyk používá jak psaná, tak mluvená angličtina. V každém supermarketu a s (téměř) každým taxikářem dostanete na své otázky dobré odpovědi v angličtině. Ať už v jakémkoli jazyce je potřeba komunikovat věcně a střízlivě, bez zbytečného slovíčkaření. To platí pro osobní i písemnou komunikaci ve Švédsku. Švédský styl komunikace je považován za jeden z nepřímějších na světě. To znamená, že je dobrou radou, pokud jsou všechna vaše tykadla citlivá a čtou mezi řádky. Švédové jsou v komunikaci velmi skromní a zdrženliví, dají si záležet, aby neurazili nebo se neodcizili. To znamená, že kritika je často zabalena do diskrétních (proti)návrhů nebo otázek. A lidé z jiných zemí to často jako kritiku nevnímají. Totéž platí i pro švédské ne. Při jednání se zástupci jiných zemí se může stát, že například jedna strana (zahraniční) prohlásí, že návrh je nereálný. Není možné, aby

---

<sup>12</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

<sup>13</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

došlo k dohodě. Švédové si myslí totéž, ale říkají: "Mm, to není špatný nápad. Můžeme o tom přemýšlet. To je švédské ne, ale cizinci to často prostě neslyší."<sup>14</sup>

Proto si zbystřete uši na švédskou kritiku a švédské ne a snažte se vyjadřovat co nejvíc diplomaticky, abyste nebyli vnímáni jako nezdvořilí nebo dokonce agresivní.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

<sup>15</sup> Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>