



# PRAKTIKUM OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

Jaroslav Demel  
17. 4. 2024

# POJ 2024 Setkání 8

## Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita

# Struktura závěrečné prezentace z POJ

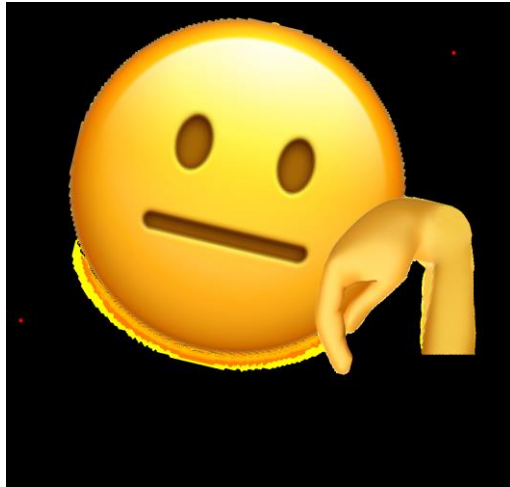
1. Obecné informace o vybrané zemi
2. Ekonomické (hospodářské) informace
3. Zásadní informace z vývoje/historie země týkající se obchodu
4. MO – vývoj, současnost, největší partneři-země u Exp, Imp a proč (geografická či kulturní blízkost, mezinárodní dohody, apod.)
5. Kulturní či jiná specifika projevující se v obchodu, obchodním jednání
6. Něco navíc?

Losování...

## Obsah zbývajících setkání LS 2024

- 17. 4. Obchodní jednání a kulturní specifika
- 24. 4. prezentace 3. ročník + test
- 1. 5. svátek
- 8. 5. svátek
- 15. 5. Prezentace 2. ročník, 1. skupina
- 22. 5. Prezentace 2. ročník, 2. skupina

# Domácí úkol



Určitě dávám pozor...

# Obsah setkání

1. Vnímání tváří z fotografií, odhad druhé osoby
2. Situační kontext
3. Sociální interakce, komunikace a percepce
4. Interpersonální percepce (další foto)
5. Interkulturní odlišnosti v praxi
6. Regionální průřez kulturami

## POJ 2024 Setkání 8 – Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita



## POJ 2024 Setkání 8 – Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita





## POJ 2024 Setkání 8 – Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita





POJ 2024 Setkání 8 – Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita





Policie na hřbitově?  
Jdou sem, to je nepříjemné.  
Co po mě budou chtít?  
Provedl jsem něco?



Jde sem žena.  
To by snad mohlo být v pohodě.  
Některé jsou ale přísnější než chlapi...

Sympatická. To bych mohl zvládnout...😊



# Sociální interakce, percepce a komunikace

(Nový a Schroll – Machl)

## **Sociální interakce**

Proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince a druhého člověka či skupiny

## **Sociální komunikace**

Nástroj, prostředek sociální interakce – proces sdělování informací a prožitků.

## **Percepce**

Vzájemné vnímání lidí, proces, ve kterém lidé přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace (výběr přijímaných podnětů a jejich organizace).

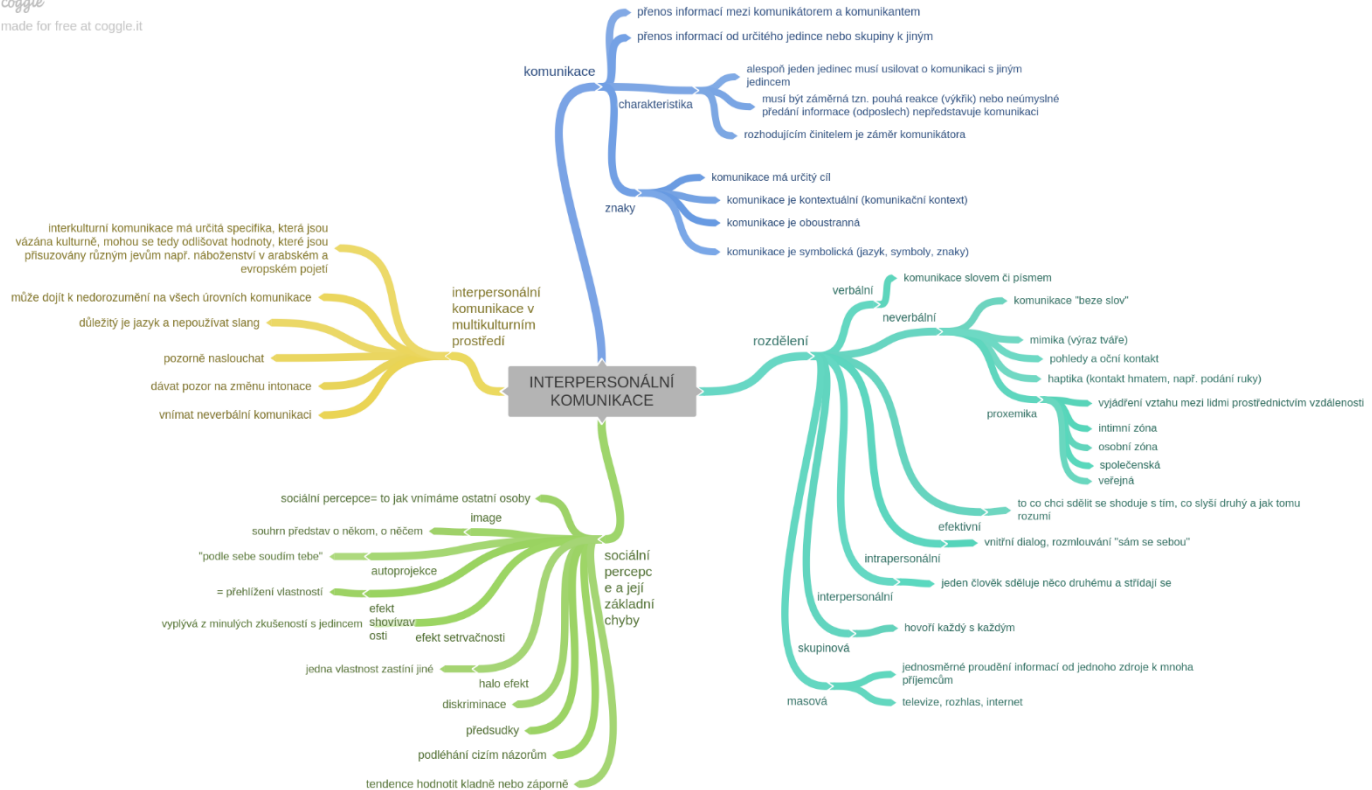
U **sociální percepce** je toto vnímání ovlivněno sociálními faktory, sociální zkušeností a je zaměřeno na sociální jevy.

## **Interpersonální percepce**

Registrace projevů druhého jedince a vytváření určitého „obrázku“ o osobnosti druhého člověka, které umožňuje porozumění a adekvátní interpretaci jeho chování v jeho psychologické, kulturní a sociální dimenzi (D.I.E).

# Sociální interakce, percepce a komunikace

coggle  
made for free at coggle.it





# Komponenty interpersonální percepce

## 1. Vnímající osoba (subjekt percepce)

Vnímaní druhé osoby ovlivňují fyziologické i psychologické faktory – zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav daného jedince.

**Percepční obrana** – člověk nevnímá ohrožující signály („nevidí, neslyší zlo“), aby se nemusel vypořádat s negativními emocemi.

Zvláštní forma percepční obrany – vyhýbání se tzv. **kognitivní disonanci** – vnímání spíše dobrých stránek u člověka, ke kterému máme pozitivní postoj, a naopak spíše záporné vnímání lidí, ke kterým máme negativní postoj.

Problém také v tom, že vnímající člověk je zároveň vnímaným a může svým chováním **ovlivnit odezvu druhé strany** na základě prvního dojmu.

## 2. Vnímaná osoba (objekt percepce)

Vnímá se: fyzický vzhled a vnější úprava, verbální a neverbální komunikační projevy, sociální status, chování, shoda s pozorovatelem (domnělá nebo skutečná), míra „nečitelnosti“ pozorovaného člověka, jeho sociální a kulturní prostředí, výsledky jeho činnosti.

## 3. Situační kontext

Může být velká diference mezi tím, co má být řečeno a co je řečeno. Kontext nese mnoho informací, které není nutné sdělovat či vysvětlovat.

# Sociální vnímání

= vnímání lidí a mezilidských vztahů

Je závislé na:

- životní zkušenosti
- současné míře informovanosti
- aktuální motivaci

Naše představa o druhých lidech je založena a vytvořena na základě:

- pozorování
- vnímání
- uvažování (i fantazie)

To vše určuje naše chování ve vztahu k nim. (Zpočátku? Dále?)

Pro vzájemný mezilidský vztah bývá důležitější, jak na sebe působíme a jak se vnímáme (dojmologie), než jací opravdu jsme. (Má to tak být?)

Jakýkoli člověk je pro nás doslova studnou informací, které získáváme z jeho chování, z jeho projevů verbálních a ještě více nonverbálních. (Jsme schopni vnímat pravdu?)

(Čadilová, 2009)

# Základní činitele ovlivňující percepci osob

- **informace** (zjev, motorické, verbální projevy)
- **proměnné vnímajícího** (sebepojetí, stereotypy,)
- **dojmy z vnímané osoby** - atribuce rysů a další kognice.

Nejprve vnímáme vzhled a chování, až poté osobnost a charakter.

**Atribuce** - nevnímání události jako úplně náhodné dění (wikipedia):

- **vnitřní atribuce** – závěr, že osoba se chová určitým způsobem z vnitřních pohnutek
  - **vnější atribuce** – závěr, že chování osoby je způsobeno situací, ve které se nachází.
- Naše atribuce jsou velmi ovlivňovány i emocemi a motivací, které v dané chvíli máme.

**Kognice** (slovník cizích slov ABC):

- souhrn operací a pochodů, jejichž prostřednictvím si člověk uvědomuje a poznává svět i sebe samého (**poznávání**)
- to, co člověk poznal prostřednictvím vnímání, usuzování či intuice (výsledek těchto procesů, **znalost**)

# Průběh procesu interpersonální percepce

**Interpersonální percepce** – výsostně subjektivní proces, v jehož průběhu nevnímáme druhého, jaký skutečně je, ale na základě přijímaných informací si vytváříme obraz o jeho osobnosti.

## Fáze:

1. Pozorujeme **určité znaky druhého člověka** – vzhled, verbální projev, chování v určité situaci.
2. Poměříme pozorované znaky svými vnitřními identifikačními pravidly s cílem vyvodit **závěry o náladách, postojích a osobnosti pozorované osoby - kategorizujeme** pozorované skutečnosti a přiřazujeme charakteristiky (čestný X nečestný, spolehlivý X nespolehlivý).
3. Konečná interpretace projevů druhých lidí – **spojování vyvozených vlastností s vlastními asociačními pravidly** získanými během svého života (na základě výskytu určité vlastnosti se vyvozuje existence dalších podobných vlastností, vytváří se **stereotypy**).
4. Velmi důležité při setkání s lidmi z jiných zemí a kultur je mít **dostatek informací o jejich kultuře**, správně je interpretovat a tím zamezit chybám.



















## POJ 2024 Setkání 8 – Mezinárodní obchodní jednání a interkulturalita





# Chyby při interpersonální percepci

## **Efekt pořadí**

Tendence **podléhat prvnímu dojmu** a pak si ho utvrzovat, nebo uzavřít celkovou představu na základě posledního dojmu.

## **Haló-efekt**

Ovlivnění nějakým **výrazným rysem** druhého člověka – cizince.

## **Stereotypizace**

Charakterizace druhé osoby jejím **zařazením do určité sociální skupiny** – kritéria etnická, národnostní, demografická, profesní. Pokud jsme si vědomi tohoto zjednodušení, může urychlit proces poznávání druhých lidí. Pak ale musí být doplněno rovinou individuálního, psychologického poznání.

## **Projekce**

Tendence **promítat vlastní rysy do druhých lidí**, připisovat své pocity či motivy jiným osobám (nevěřím cizincům, tím pádem oni nevěří mně).

## **Vnímaná podobnost vnímaného a vnímajícího** (předpokládaná podobnost postojů)

Sympatie, spojená s přečeňováním kladných a podčeňováním záporných projevů.

# Kultura

Kultura jsou „**naše světy**“, lidské prostory, nejprve ten, do kterého se **narodíme** a ve kterém **vyrůstáme**, a pak **další, kterými procházíme**, ve kterých **žijeme a cítíme se být vědomě i nevědomě jejich součástí**. Přejímáme a přijímáme jejich **atmosféru, hodnoty, zvyky, symboly, formu i obsah**, ale také **do nich předáváme sami sebe**.

Potkáváme s lidmi z „**našich světů**“, ale také s těmi, kteří přicházejí z jiných, méně či více **cizích kultur**.

Čím odlišnější „**jejich svět**“ je, tím více **síly a vůle pro porozumění** potřebujeme **my i oni...**



# Interkulturní komunikace

**Kulturní vzorec - mezigeneračně předávaný vzorec významů obsažených v symbolech, prostředcích komunikace.**

## Interkulturní komunikace

- Komunikujícími partnery jsou příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství
- Komunikace je determinována specifitami jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů (*Průcha*)



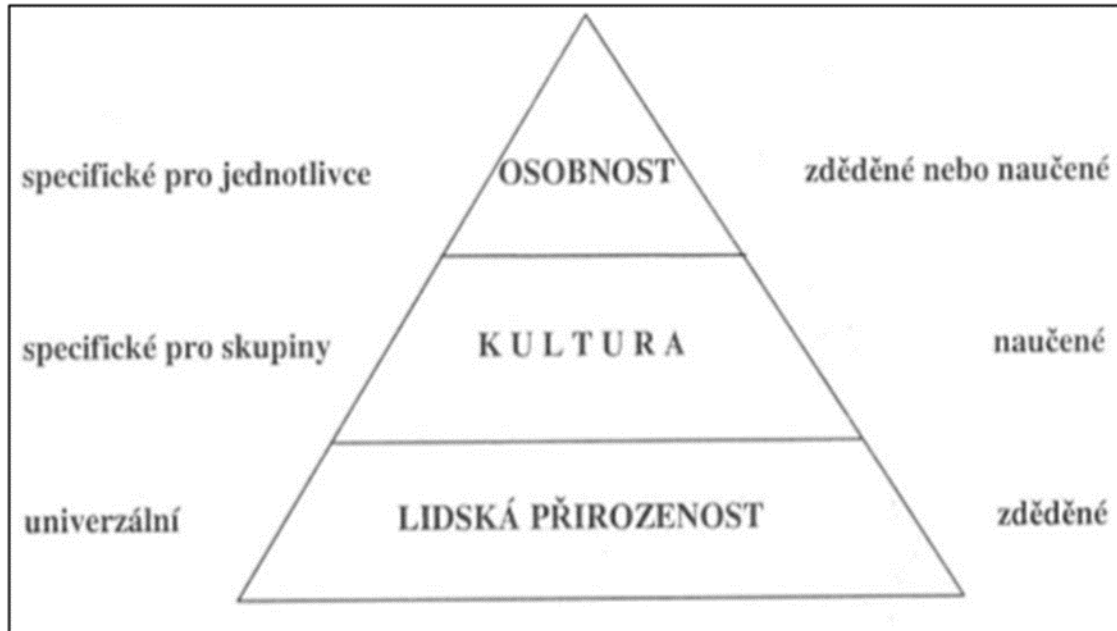
Sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie se zabývají **kritérii**, které by dokázaly srozumitelně **identifikovat klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur**, které modifikují **interpersonální percepci a komunikaci** a které mohou **zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění a přispět ke společnému úspěchu**.  
Např. **kulturní dimenze, standardy**.

# Kulturní ledovec



# Kultura

## Tři úrovně lidského duševna (*Hofstede*)





# Kulturní odlišnosti, které je dobré sledovat

**Kulturní faktory ovlivňující jednání lidí z různých zemí, které budeme sledovat:**

***Osobnost (individualismus versus kolektivismus)***

***Interpersonální vzdálenost***

***Verbální a neverbální komunikace***

***Oblékání a vzhled***

***Jídlo a stolování***

***Čas a jeho chápání***

***Vztahy mezi lidmi uvnitř kultury (ke starším, k ženě...)***

***Hodnoty a normy (čest, morálka, slušné chování)***

***Víra a postoje***

***Duševní proces (logické uvažování versus intuitivní přístup)***

# Pohled amerických manažerů na Evropu

F. Luthans (1992) například uvádí, jak je podle amerických manažerů důležité usměrnit své chování, pokud jednají s Evropanem:

- 1. Jsi-li v Evropě, chovej se jako na návštěvě u staré bohaté tetičky. Dobře se oblékni (neškodí, pokud budeš ve výběru poněkud konzervativní), nežvýkej žvýkačku... jestli můžeš, neužívej křestních jmen, pokud tě někdo nevyzve, buď přesný.*
- 2. V Německu buď pokud možno ještě přesnější a pamatuj si, že pánové chodí a sedí vedle dam a služebně starších vždy vlevo.*
- 3. V Itálii je běžné podávat si se všemi ruku. Neočekávej však, že si někdo bude pamatovat tvé jméno. Dodržuj také zvyk oslovovat každého titulem. Lidé, kteří mají univerzitní vzdělání, si na to velmi potrpí. V různých oborech bývají tituly odlišné.*
- 4. Ve Španělsku se přesnost bere vážně, pouze když se jde na býčí zápasy. Časná večeře často končí kolem půlnoci. Pozdní večeře pokračuje někdy až do svítání. Jsi-li pozván na večeři a nejsi zvyklý ponocovat, prosí se odpoledne, bude se ti to hodit, pokud hodláš vydržet až do desertu.*

**Přes snahu o harmonizaci a unifikaci hospodářského života zatím nelze zdaleka mluvit o „jednotné evropské kultuře“. V obchodních jednáních mezi Evropany se kulturní rozdíly nepovažují za vyloženě významný faktor, ale je třeba je znát a ctít jako podporu v jednání.**

### **Společné rysy Evropanů při vyjednávání a obchodním jednání**

#### ***Využití času***

Jednání postupují rychle, **dochvilnost** typická pro **severnější část**, **volnější přístup** pro **jižní část Evropy**

#### ***Individualismus***

**Západoevropské země** spíše **individualistické**, silnější povědomí vlastního profesního a společenského postavení, důraz na individuální tvořivost, iniciativu, **přátelské vazby** se tvoří **pomaleji**, projevuje se při jednání.

#### ***Hierarchie a konformita***

Hierarchické firemní uspořádání soustřeďuje **moc ve vyšších manažerských pozicích**, moc, pravomoc a zodpovědnost se příliš nedělí a nedeleguje na nižší úrovně, **významné rozhodnutí „čeká“ na vrcholné manažery**. Často existuje dlouhodobá práce pro jednu firmu, při jednání se projevuje **loajalita a úsilí pro firmu**.

#### ***Verbální komunikace***

Většina Evropanů očekává **přímé a jasné formy sdělení** bez nejasností a dvojsmyslů, na tykání se přechází pozvolna, emoce se nijak zvlášť nenosí. Je **dobré věst jednání v rodném jazyce daného zákazníka**, **angličtina** je akceptována obecně, avšak **v různé míře přijatelnosti**

#### ***Neverbální komunikace***

**Relativní zdrženlivost při neverbálních projevech**, **vzdálenost cca 50 cm a více** (severské země). Podávání rukou časté, stisk spíše pevnější, oční kontakt stálý

#### ***Obchodní jednání a etiketa***

Formálnost, zdvořilost, pružnost, relativně otevřené a kooperativní jednání. Menší důraz na osobní vztahy, menší emoce, „zachování tváře“ méně důležité.

**Potřeba přesné agendy a vizitek relativně vysoká**, **větší formálnost** v etiketě ve **Velké Británii, Španělsku a Portugalsku**, **menší formálnost** v **severských zemích**.

**Hospodářské prostředí regionu (USA a Kanada) se vyznačuje svobodou v podnikání, podporou hospodářské soutěže a existencí velkých korporací. Obchod je významnou a vážně branou součástí života, lidé tu dělají „byznys“ rádi, často se považují za odborníky. Pozor na multikulturní charakter zemí Severní Ameriky a postupné demografické změny (enklávy).**

### Společné rysy Severoameričanů při vyjednávání a obchodním jednání

#### ***Využití času***

**Efektivní využití času** je významnou hodnotu, hlavně obchodníci z USA jdou rádi „rovno na věc“.

#### ***Individualismus***

Nejvíce oceňován **na severovýchodu USA** („americký sen“).

#### ***Hierarchie a konformita***

Rozdělení rolí a konformita má **menší význam**, „zachování tváře“ také není tak důležité, důraz kladen **více na obsah** jednání než na formu.

#### ***Verbální komunikace***

Většinou přímá a otevřená, **relativně tvrdá a relativně rovná**, „bez skrupulí“.

#### ***Neverbální komunikace***

Kromě **pevného stisku** ruky je vítán **dostatečný prostor kolem jednajícího člověka**.

#### ***Obchodní jednání a etiketa***

Méně formální jednání, významně **menší důraz na procedurální postupy**, v podstatě časté „porušování etikety“, většinou nevědomky, bez zlého úmyslu.



Řadíme sem Mexiko, ostrovy a státy Střední a Jižní Ameriky, území v minulosti ovládané kolonizátory. Pestrý mix ras a velký význam katolického náboženství, nadřazenost mužů na ženami, velká důležitost rodiny, nejrozšířenější jazyk španělština

### Společné rysy Latinoameričanů při vyjednávání a obchodním jednání

#### *Využití času*

**Efektivní využití času nehraje** takovou roli, neplánují, žijí ze dne na den, **postup** při jednání je **pomalejší**, beze spěchu.

#### *Individualismus*

Volnost podnikání je omezeno soustředěním moci **do úzké elity**.

#### *Hierarchie a konformita*

Potrpí si na hierarchii, ctí věk a autoritu, **postavení jedince svázáno s původem a příbuzenskými vztahy**.

#### *Verbální komunikace*

Výrazný projev, emoce při ústupcích, přerušování jednání, nepřímý styl vyjadřování, „ne“ považováno za nezdvořilost, porušení přátelství, **„koncept mañana“**.

#### *Neverbální komunikace*

**Malá vzdálenost** běžná, větší četnost dotyků.

#### *Obchodní jednání a etiketa*

**Patriotismus, smysl pro důstojnost, formality a etketu**. Zároveň **pohostinnost a společenskost**.

**Vnitřně velmi různorodá skupina – velké i malé státy, jako celek má Asie vysoký podíl na mezinárodním obchodu. Velmi pestré náboženské i etnické složení, také koloniální dědictví. Různý stupeň hospodářského rozvoje, některé země historicky nejstarší civilizace světa. Podnikatelské prostředí silně provázáno s vládou, průmyslem a bankovníctvím.**

### **Společné rysy Asiatů při vyjednávání a obchodním jednání**

#### ***Využití času***

Jednání postupuje **velmi pomalu**, čas hraje menší roli, kontakty a opakované návštěvy, vytváření vztahu důvěry a přátelství mezi partnery (Singapur a Hong Kong trochu výjimkou).

#### ***Individualismus***

**Jednání** probíhá často **týmově**, velký význam kolektivní soudržnosti jak v rámci rodiny tak v zaměstnání, důležitý je **skupinový konsensus**.

#### ***Hierarchie a konformita***

Společnost je velmi stratifikována, organizační struktury jsou **velmi hierarchické**, postavení ve firmě hraje velkou roli. Loajalita k zaměstnavateli, respekt a úcta ke starším a nadřízeným, „zachování tváře“ důležité.

#### ***Verbální komunikace***

Pokora, skromnost, nedůvěra ke slovům, **nepřímý způsob vyjadřování, vysoký význam kontextu**.

#### ***Neverbální komunikace***

**Rezervovanější**, bez velké gestikulace a mimiky, s krátkým očním kontaktem a bez zbytečných dotyků.

#### ***Obchodní jednání a etiketa***

Zdvořilé chování vítáno, **některé zásady etikety odlišné od evropského pojetí**, je dobré je znát.

Různorodá skupina z oblasti Středního Východu a severní Afriky. Významné ekonomické změny s sebou přináší i významné společenské proměny, společenské elita se značně odlišila od tradičních sociálních skupin, přesto však mnoho základních tradic a zvyklostí ovlivněných vírou zůstává a formuje „kulturní projev“ regionu. Velmi specifický pohled na postavení muže a ženy ve společnosti.

### Společné rysy Arabů při vyjednávání a obchodním jednání

#### *Využití času*

Čas není přesně určen a **nemá takový význam jako v západní společnosti**, schůzky nemusí mít pevně stanovený začátek a konec. Jednání často zdlouhavá, přerušovaná, odkládaná, vyžaduje velkou trpělivost

#### *Individualismus*

Oddanost rodině před osobními potřebami, velký vliv víry – fatalismus – **člověk nemá vliv na chod věcí**. Společnost je „skupinově orientovaná“.

#### *Hierarchie a konformita*

Sociální třída a rodinné zázemí určujícími faktory společenského postavení, rozlišení přítel a cizinec, vztahy velmi personifikovány, **velký smysl pro konformitu a zachování tváře**.

#### *Verbální komunikace*

**Vysoká hodnota se přisuzuje emocím**, západní kultuře vyčítají chladnost, malou vnímavost, necitlivost. Zvýšený hlas, opakování jednotlivých bodů, bouchnutí do stolu jako výraz upřímnosti.

#### *Neverbální komunikace*

**Výrazná „řeč těla“, gestikulace**, kontaktní kultura s **menší interpersonální vzdáleností**, přímý a dlouhý oční kontakt. Pozor – souhlas – pohyb hlavy do strany, nesouhlas – pohyb hlavy lehce dozadu a brady dopředu a mlaskavý zvuk jazykem. Položení pravé ruky na srdce nebo na hrud' – respekt a upřímnost.

#### *Obchodní jednání a etiketa*

Dobré způsoby jsou velmi důležité, existují některá **specifická pravidla ohledně jídla, sezení, představování se**. Obchodní jednání vyžaduje trpělivost, děje se přes člověka, přátelství.

Skupina subsaharské Afriky s velkými rozdíly mezi zeměmi i uvnitř zemí. Vliv kmenového uspořádání a stále v některých zemích i bývalé koloniální nadvlády. Oblast s velkou politickou nestabilitou, častými etnickými konflikty a velkou polarizací mezi bohatými a chudými.

### Společné rysy Afričanů při vyjednávání a obchodním jednání

#### ***Využití času***

Flexibilní vnímání času, **liši se** v jednotlivých zemích, někde větší dochvilnost a rychlejší postup (JAR, Zimbabwe), někde méně (Nigérie).

#### ***Individualismus***

**Silná skupinová orientovanost**, rodina i **ve velmi širokém pojetí** (kmen, vesnice).

#### ***Hierarchie a konformita***

Vliv kmenové příslušnosti, váhu má **společenské a kmenové postavení**, konformita, respekt a úcta ke stáří, důraz na „zachování tváře“.

#### ***Verbální komunikace***

**Živý projev, i kritická sdělení**, ale pozor na „důstojnost“ partnera.

#### ***Neverbální komunikace***

**Malá interpersonální vzdálenost, omezený oční kontakt**, podání ruky běžné.

#### ***Obchodní jednání a etiketa***

Vysoké počáteční požadavky, zdráhavé ústupky, rozhodování zpomaleno skupinovou poradou, rozhodnutí pak přichází od vedoucího. Etiketa ovlivněna **koloniálními, muslimskými nebo kmenovými vlivy**.

# Řešení a zvládání interkulturních rozdílů

**Cizí kulturu je třeba dobře znát, připouštět stále ještě existující rozdíly, pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit je.**

**Cizí kulturu je třeba respektovat, nepodrobovat odlišnosti našim soudům, nehodnotit, neprezentovat naši kulturu jako lepší.**

**Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícné kroky, snažit se najít řešení, podpořit vzájemné pochopení, obětovat to, co nás mnoho nestojí, ale v cizí kultuře mnoho znamená.**

## Domácí úkol z minula

Dobrovolné úkoly:

- Najít další akronymy či emotikon, který ještě nemáme
- Vymyslet svůj akronym, emotikon, hádanku
- Vytvořit vlastní vizitku (soukromou, firemní, „studentskou“)

# Obsah setkání

1. Vnímání tváří z fotografií, odhad druhé osoby
2. Situační kontext
3. Sociální interakce, komunikace a percepce
4. Interpersonální percepce (další foto)
5. Interkulturní odlišnosti v praxi
6. Regionální průřez kulturami



*Děkuji za pozornost a  
spolupráci!*