

# Connect **Asia**

## Mezikulturní komunikace



kolektiv autorů



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1 KOMUNIKACE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Rozhovor.....	6
1.1.1 Tibet.....	8
1.1.2 Taiwan .....	10
1.1.3 Tian en men incident neboli Masakr na náměstí Nebeského klidu .....	12
1.2 Druhy komunikace.....	13
<b>2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>15</b>
2.1 Obchodní jednání .....	15
2.2 Komunikace při cestování .....	18
<b>3 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>19</b>
3.1 Verbální komunikace .....	24
3.1.1 Kulturní specifika ve verbální komunikaci – Vietnam .....	24
3.1.2 Kulturní specifika – Japonsko .....	26
<b>4 KULTURNÍ ŠOK .....</b>	<b>27</b>
4.1 Hygiena v Číně .....	30
4.2 Smlouvání v Číně .....	30
4.3 Politika a Čína .....	30
4.4 Doprava po Číně .....	31
4.5 Odlišnost Japonců.....	33
<b>5 ASIJSKÝ KOMUNIKAČNÍ STYL .....</b>	<b>36</b>
5.1 Čína a Japonsko .....	36
<b>6 JAZYKOVÉ BARIÉRY .....</b>	<b>41</b>
6.1 Číňané a angličtina .....	42
<b>7 SEZNAMOVÁNÍ A POZDRAVY .....</b>	<b>44</b>
7.1 Tradiční pozdravy v Asii.....	45
7.1.1 Thajsko.....	45

7.1.2	Taiwan .....	45
7.1.3	Čína .....	45
7.2	Používání přezdívek .....	47
7.2.1	Oslovování lidí poskytujících služby .....	48
7.2.2	Oslovování čínského přítele .....	49
7.2.3	Označení partnera .....	49
7.3	Čínská jména .....	50
7.4	Jména v Číně podléhají nejen módě, ale také politickému ovzduší .....	51
7.4.1	Japonsko .....	54
7.4.2	Korea .....	55
<b>8</b>	<b>ICE BREAKING - PROLAMOVANÍ LEDU .....</b>	<b>56</b>
8.1	Číňané a formální představení .....	56
8.2	Představení sebe sama .....	57
<b>9</b>	<b>TELEFONNÍ ETIKETA .....</b>	<b>60</b>
9.1	Telefonování v Číně .....	60
9.2	Průběh telefonního hovoru .....	62
9.3	Japonský hovor s úklonami .....	64
<b>10</b>	<b>E-MAILOVÁ ETIKETA .....</b>	<b>66</b>
<b>11</b>	<b>UMĚNÍ ODMÍTNOUT .....</b>	<b>67</b>
11.1	Korejci a jejich „Ne“ .....	68
11.2	Jak odmítnout a přitom neřící „Ne“ .....	70
<b>12</b>	<b>JAK PRACOVAT V MEZINÁRODNÍM TÝMU .....</b>	<b>73</b>
12.1	Firemní kultura organizace .....	73
12.2	Týmová spolupráce .....	74
12.2.1	Japonci v týmu .....	74
12.3	Japonská kultura .....	75
12.4	Váhavost a mlhavost vyjadřování .....	76
12.5	Názory učitele a staršího jsou vždy nadřazeny .....	76
12.6	Přímá otázka není přípustná, Japonci se vyjadřují nepřímou a oklikou .....	77
12.7	Japonci a bary .....	77

12.8	Nehledejte mladší obličej v řadách představenstva firmy .....	78
12.9	Neradte Japoncům, koho by měli propustit.....	79
12.10	Japonci a jejich rozhodování .....	80
12.11	Co mít na paměti při jednání s Asiaty.....	81

## ÚVOD

Věříme, že Vám tato publikace pomůže při komunikaci s Asiaty. Komunikace, ať už je to verbální či neverbální, se v asijských zemích velmi liší od té naší. V následujících stránkách Vám poradíme, jak efektivně komunikovat s Asiaticem, jak překonat kulturní šok, jak se správně seznámit či jak prolomit prvotní ledy v komunikaci. Doufáme, že Vám naše rady pomohou a rozšíří tak Váš názor na asijské kultury. Pro zopakování a utřídění čteného textu jsou za každým oddílem umístěny otázky.

# 1 KOMUNIKACE

Schopnost komunikace je v dnešní době nutností. Pokud chcete nakoupit potraviny nebo jít na úřady, vždy potřebujete komunikovat – mezilidská interakce nás doprovází na každém kroku. Co je to tedy komunikace? Je to způsob, kterým lidé navazují vzájemný kontakt a oznamují si své myšlenky, citové zážitky či postoje. Při komunikaci máme možnost uplatňovat své vlastní chování, které může mít rozhodující vliv například na úspěšný průběh obchodního jednání s Vašimi asijskými klienty. V příštích několika stranách se Vám pokusíme přiblížit chování (verbální i neverbální) Asiatů, čeho se při komunikaci vyvarovat nebo jak například prolomit tzv. ledy.<sup>1</sup>



Komunikace je proces výměny informací, která může, ale nemusí, vést k nějaké významuplné činnosti. Pokud jazyk informačního proudu je na obou koncích informačního kanálu stejný, je interpretace slovního významu podstatně snadnější.

<sup>1</sup> <http://www.chinaconsulatesf.org/eng/xw/W020090818527102999708.jpg>

Problém nastává v okamžiku překladatelského zásahu. Abyste odstranili alespoň nejnížší překážky v jazykové a mimojazykové komunikaci s Asiaty, musíme se obeznámit s jistými zvláštnostmi určitého asijského jazyka.

## 1.1 Rozhovor

Základem komunikace je rozhovor. Průběh rozhovoru záleží na mnoha faktorech. Přirozeně je to především Váš partner v rozhovoru, na kterého můžete sice působit, ale jen v omezené míře. Ani s nejvyšším úsilím a s použitím těch nejlepších technik rozhovoru si nemůžete vynutit určitý výsledek. Co však můžete nepochybně ovlivnit, je Vaše vlastní chování, důkladná příprava, potřebná znalost daných podmínek a stavu věcí, Vaše možnosti jednání a vědomí si toho, kdy máte něco udělat, nebo naopak, kdy a od čeho raději upustit.

Co ovlivňuje rozhovor? Přirozeně je to především partner v rozhovoru a jeho chování.<sup>2</sup> Je to ovšem i Váš vzájemný vztah. Jako cizinec máte výhodu, protože se na Vás Asiaté dívají již s úctou.



**Ať už jedete do Asie za obchodem nebo za turistikou, vždy se k Vám budou Asiaté chovat s respektem.<sup>3</sup>**

---

<sup>2</sup> Anja von Kanitz, Uměně úspěšné komunikace, Praha 2005

Pokud vyjednáváte obchod s osobou, která je viditelně starší nebo má vyšší postavení, než Vy, chovejte se k ní s co největší úctou. Pokud je to naopak a Vy obchodujete s osobou viditelně mladší, než jste, očekávejte velké projevy úcty – důležité je, abyste se tím nenechali vyvést z rovnováhy. Tento přístup je naprosto běžný a hlavně očekávaný v asijských zemích.



**Stojí to na filozofickém učení Konfucianismu, který má zapuštěné kořeny do všech sfér sociálního života.<sup>4</sup>**

Při rozhovoru je samozřejmě důležité i samotné téma a umění klást otázky. Otázky mohou iniciovat potřebné procesy, pomáhat zaplňovat informační proluky, motivovat apod. Mohou ovšem rozhovor i blokovat. V asijských zemích je naprosto normální, pokud se Vás zeptají na Váš osobní život nebo jaký máte plat. Vždy se snažte tyto otázky odpovědět, i když nebudou pro Vás velmi příjemné. Některých témat se ale velkým obloukem vyhněte.

<sup>3</sup>[http://www.wallcoo.net/nature/Window7\\_Aisa\\_Wallpapers\\_1920x1200/images/Li%20River%20at%20Dusk%20in%20Guilin,%20China.jpg](http://www.wallcoo.net/nature/Window7_Aisa_Wallpapers_1920x1200/images/Li%20River%20at%20Dusk%20in%20Guilin,%20China.jpg)

<sup>4</sup> <http://history.cultural-china.com/en/38History9732.html>

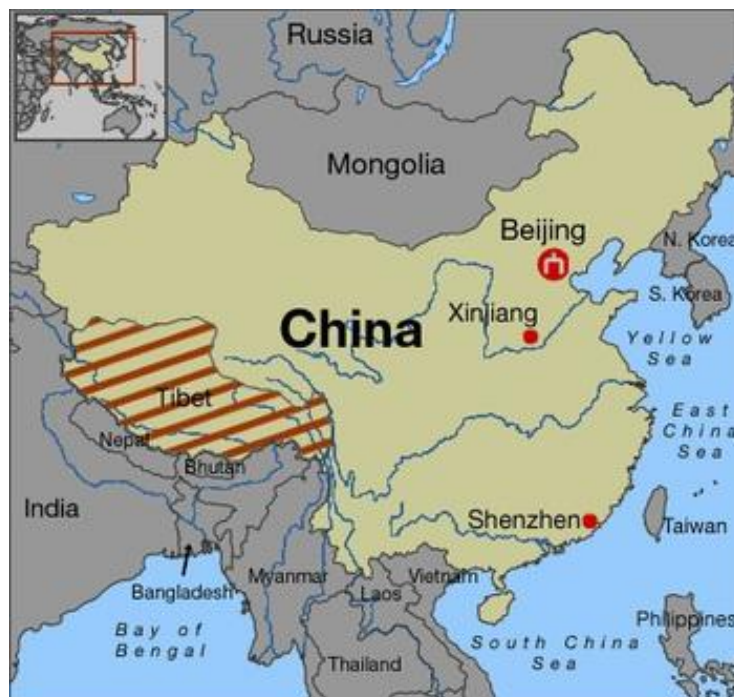




*Pokud hovoříte s Číňany, vyvarujte se témat jako Tibet, Taiwan, komunistický režim a Tian an men incident.*

### 1.1.1 Tibet

Tibet je historické území ve střední Asii. Z velké části se rozkládá na Tibetské náhorní plošinu a jeho průměrná výška dosahuje přibližně 4 900 m n. m., proto se Tibetu někdy říká „střecha světa“.<sup>5</sup>

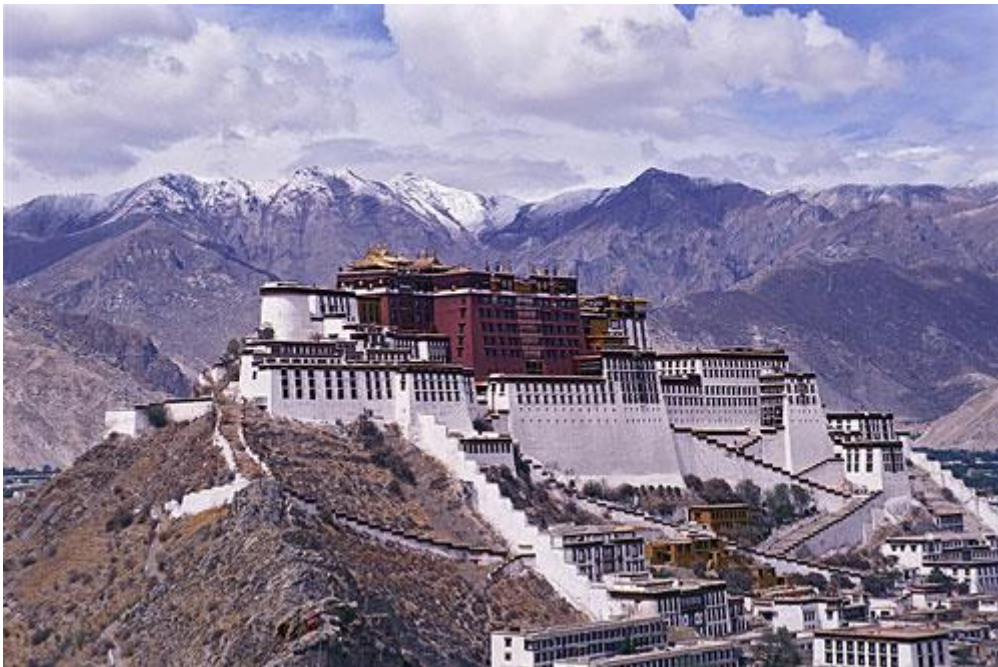


Tradičním etnikem Tibetu jsou Tibeťané hovořící tibetským jazykem. V minulosti býval Tibet nezávislým královstvím, od padesátých let 20. století je naprostá většina původního území okupována Čínskou lidovou republikou.

Před intervencí Čínské lidové republiky byl Tibet po několik desetiletí, mezi lety 1913 a 1951, fakticky nezávislým státem. Dne 21. října 1950 jednotky Čínské lidové osvobozené armády dostaly rozkaz vpochodovat do Tibetu.

<sup>5</sup> <http://www.dismalworld.com/im/disputes/tibet-1.jpg>

Oficiálním důvodem vojenské invaze bylo „zachránit tři miliony Tibeťanů před imperialistickým útlakem a zabezpečit ochranu západní čínské hranice“. Vojska tibetské vlády nebyla schopna invazi zabránit. Tibet se pak oficiálně dostal pod svrchovanost čínské vlády 23. května 1951 podepsáním tzv. Sedmnáctibodové dohody.



**Palác Potála ve Lhase.<sup>6</sup>**

Číňanům se tak podařilo ovládnout strategicky významné území, které se již v minulosti několikrát nacházelo pod čínskou suverenitou a jež nyní bylo nárazníkovým pásmem mezi Čínou a Indií. Vládce Tibetu, patnáctiletý čtrnáctý dalajláma, zůstal i po čínské anexi loutkovou hlavou Tibetu. Pozemkové reformy a další společenské změny necitlivě zaváděné čínskou vládou vedly ve druhé polovině 50. let k nepokojům, které 10. března 1959 přerostly v ozbrojené povstání proti čínské nadvládě, skrytě podporované Spojenými státy. Povstání bylo během několika dnů krvavě potlačeno.

---

<sup>6</sup> <http://www.sacredsites.com/asia/tibet/images/potala-palace-500.jpg>

Dalajláma 17. března 1959 uprchl do Indie, kde požádal o politický azyl, a od té doby žije v emigraci. 9. dubna 1959 byla v indické Dharamsale vytvořena Tibetská exilová vláda.<sup>7</sup>



Tibetský buddhismus je velmi dobře znám i u nás.<sup>8</sup>

### 1.1.2 Taiwan

Neboli Čínská republika (neplést si s Čínskou lidovou republikou!) je nejstarší republika ve východní Asii, která byla formálně vyhlášena 1. ledna 1912 a která nahradila vládu dynastie Čching nad Čínou. Nejbližšími zámořskými sousedy jsou Čínská lidová republika na západě a severozápadě, Japonsko na severovýchodě a Filipíny na jihu. Roku 1945 získala Čínská republika zpět ostrov Tchaj-wan (dříve nazývaný Formosa), který byl od roku 1895 součástí Japonského císařství. Koncem občanské války se v roce 1949 hlavní jednotky věrné Čínské republice stáhly z pevniny na ostrov Tchaj-wan a vládu nad kontinentální Čínou převzala Čínská lidová republika.

<sup>7</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Tibet](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Tibet)

<sup>8</sup> <http://www.medicinebuddhaclinic.com/tibetan-buddhism.html>



Mapa Tchaj-wanu<sup>9</sup>

Čínská lidová republika (ČLR) legitimitu Čínské republiky neuznává a prohlašuje Tchaj-wan za součást ČLR bez ohledu na to, že území Čínské republiky nikdy nezískala. Snaha ČLR sjednotit oba státy podle formule *jedna země-dva systémy* a vojenská hrozba jsou zdrojem trvalého napětí mezi oběma státy. Čínská republika je dnes *de facto* nezávislý demokratický stát.

Za nezávislý (resp. stát reprezentující Čínu) jej ovšem v důsledku systematického nátlaku ČLR (která si na jeho území činí nárok) uznává jen 23 zemí.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> [http://images.nationmaster.com/images/motw/middle\\_east\\_and\\_asia/taiwan\\_strait\\_98.jpg](http://images.nationmaster.com/images/motw/middle_east_and_asia/taiwan_strait_98.jpg)

<sup>10</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Taiwan>



**Lotosové jezero ve městě Kaoshiung na Taiwanu.<sup>11</sup>**

### **1.1.3 Tian en men incident neboli Masakr na náměstí Nebeského klidu**

Masakr na náměstí Nebeského klidu bylo násilné potlačení lidového povstání armádou v čínském hlavním městě Pekingu mezi 15. dubnem a 4. červnem 1989.

Demonstrující požadovali demokratizaci společnosti, stejně jako se tomu dělo ve stejné době ve východní Evropě. Protesty ukončila armáda; podle čínské vlády zde bylo zabito mezi 200 a 300 civilisty; 7–10 tisíc jich pak mělo být zraněno.

---

<sup>11</sup> <http://beautifulplacestovisit.com/lakes/lotus-lake-kaoshiung-taiwan/>



**Podle vyjádření studentské organizace a Čínského červeného kříže zemřelo na náměstí**

**Nebeského klidu 2000–3000 lidí.**

Ovšem nezáleží jen na obsahu rozhovoru. Důležitými faktory jsou i místo a čas rozhovoru. V některých asijských zemích je čas oběda prakticky posvátný, proto si nikdy nedomlouvejte schůzku mezi 11 a 14 hodinou. Vhodná reprezentace je také dána výběrem správné restaurace či zasedací místnosti. Podstatný význam mají i Vaše osobní motivy a cíle. Pokud Váš asijský partner vycítí z Vašeho chování, že chcete co nejdříve a s co největším bonusem pro Vás uzavřít obchod, pak může ještě od daného jednání odstoupit.

Bez ohledu na to, o jakou konkrétní situaci jde, je vždy užitečná důkladná příprava. Pokud se Vás asijský partner při jednání zeptá na otázku, na kterou neznáte odpověď, omluvte se a vysvětlete, proč neznáte odpověď.

## **1.2 Druhy komunikace**

Komunikaci můžeme rozdělit na komunikaci verbální a neverbální. Komunikace verbální je interakce pomocí slov, neverbální komunikace je tzv. mimoslovní komunikace, kdy vstupuje

do hry například mimika, haptika, gestika, paralingvistika nebo proxemika. Tímto tématem se budeme zabývat ve třetím oddílu této publikace.



Uvažte, že pouhých 7% veškerých informací sdělujeme prostřednictvím slov. Tónem hlasu sdělujeme přibližně 38% všech informací a prostřednictvím těla sdělujeme 55%. To znamená, že neverbální komunikace má převahu při jednání s lidmi, protože to je to, na co podvědomě zaměřují.



#### Otázky k zopakování

- 1) O čem se nebavit s Číňany a proč?
- 2) Jaký druh komunikace převládá? Verbální nebo neverbální?

## 2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

### 2.1 Obchodní jednání

Aby byla komunikace s Asií efektivní, je důležitá příprava na samotné jednání. Nejprve si uvědomte, zda existuje pevné a stabilní rozdělení rolí v týmu (jak ve Vašem týmu, tak i u asijského partnera). Zkuste popřemýšlet, do jaké míry můžete ovlivnit strukturu a průběh rozhovoru a jaké jsou Vaše možnosti řešení. Asiáti jsou velmi známí svou rozvahou a vždy jim náležitě trvá vyjádřit se. Proto se připravte na to, že musíte vypadat rozvážně a hlavně ne uspěchaně. U asijských klientů je důležitá oboustrannost obchodu, proto se může jednání značně protáhnout. Například v německy hovořící kulturní oblasti je jasná, precizní komunikace považována za něco pozitivního, je výrazem jistoty a suverenity. Jinak je tomu v Asii - předem se tedy ujistěte, že chápete asijskou mentalitu – mluva v náznacích je zde typická. Pokud je přítomen tlumočník, dbejte na jeho řádnou kvalifikaci a porozumění daného jazyka a frází. Jestli daného člověka znáte již z dřívější doby, dejte pozor, abyste ho nezatlačovali tam, kam nechce – také si uvědomte jaké má znalosti a zkušenosti, co je pro něj důležité a čeho si osobně cení.

Dejte svému partnerovi najevo, že si ho ceníte. Tím, že pozorně nasloucháte, dáváte svému protějšku v rozhovoru na vědomí, že berete jeho samého a jeho záležitosti vážně a že se míníte obsahem jeho sdělení seriózně zabývat. Pozorné naslouchání je proto formou zřetelného oceňování, vyjádření vážnosti k druhému.

Dávno už není tajemstvím, že když chceme někoho přesvědčovat, musíme mu porozumět. Některé informace by pro Vás mohly být velice užitečné: Co je pro něj důležité? Jak uvažuje, o čem přemýšlí? Co mu brání něco vykonat nebo něco připustit? Tímto způsobem lze také



nalézt argumenty, které budou druhému člověku přístupné. Zde může nastat kámen úrazu pro obchodníky z Evropy či Ameriky – takoví obchodníci bývají velmi často agresivní ve vyjednávání a velmi upřímní v tom, co chtějí. V Asii byste tímto chováním ztratili tvář, čehož se za každou cenu musíte snažit vyvarovat. Asiaté se dají přesvědčit, ale musíte jim podat argumenty, které budou pro ně relevantní, pochopitelné a rozumné. Je ale pravda, že lidé s rozdílným způsobem myšlení, hodnocení a rozhodování slyší na odlišnou argumentaci. V tomto Vám bohužel žádná publikace nepomůže – snažte se vnímavě naslouchat a vypěstujte si tak cit pro to, jak Vaši partneři uvažují a jak na to vhodně navázat.

Dejte Vašemu partnerovi najevo, že ho posloucháte například otevřeným postojem a držení těla, přikyvováním, zvuky souhlasu nebo porozuměním a především pak soustavným zrakovým kontaktem (ovšem ne příliš dlouhým, to je potom považováno v asijských zemích jako projev špatného vychování a neúcty).

Pokud se snažíte Vašeho asijského klienta o něčem přesvědčit, předložte mu fakta. Pokud s tímto partnerem spolupracujete delší dobu, poukažte na úspěšnost minulých obchodů a na společné zkušenosti.

Vždy se snažte vyhnout konfrontaci, která by mohla vyústit ve ztrátu tváře. Chcete-li přesvědčovat svou argumentací, dělejte tak pozvolna. Jinak byste tím vyprovokovali odpor a sotva by se Vám podařilo rozvinout vyjednávací proces. Svůj cíl definujte jako prospěšný bod pro obě strany. Ujistěte Vašeho partnera o výhodách, které pro něj plynou ze smlouveného obchodu.

Pokud se člověk ocitne v cizím prostředí, je mnohem vnímavější k řadě podnětů, které ve známém kulturním a sociálním prostředí nevnímá jako něco jiného, mimořádného. Proto

byste si toto měli uvědomit, že pokud budete v kontaktu s příslušníkem jiné kultury, dbejte na tyto **doporučení**, která jsou jakýmsi shrnutím předešlých informací:

- Udělejte si na cizince čas, nesnažte se záležitost vyřídit co nejrychleji.
- Počítejte s jazykovými i kulturními bariérami, uvažujte o možných předsudcích na obou stranách, tedy i na té Vaší.
- Hovořte pomalu, zřetelně artikulujte, nezvyšujte hlas. Snažte se používat jednoduché věty a vyhýbejte se složitým souvětím.
- Projevujte zájem o jejich kulturu například tím, že si osvojíte pozdrav.
- Naslouchejte mu se sympatiemi a snažte se pochopit jeho pohled na problém.
- Odhadněte i důvody, které ho k němu pravděpodobně vedou. Vysvětlete mu svůj názor na diskutovaný problém a argumenty, které za ním stojí.
- Upozorněte Vašeho klienta na shody a rozdíly v jeho a Vašem stanovisku a diskutujte podrobněji o rozdílech.
- Doporučte nejvhodnější způsob řešení daného problému i s ohledem na etické, etnické a kulturní zvláštnosti. Rozumná míra kompromisu z obou stran je rozumnější než vyhrocování neshod, zesměšňování a podobné chování, které by vedlo ke ztrátě tváře.
- Platí zásada, že když je výraz tváře nebo tón hlasu v rozporu s našimi slovy, posluchač obvykle vnímá a přijímá to, co mu sdělujeme neverbálně.
- Využívat-li tlumočníka, ponechte čas na seznámení se s klientem. Používejte krátké věty, nechte dostatek času na přeložení, poděkujte.

**Vždy je to o úctě člověka člověku, která by v komunikaci měla být vždy prvořadá.**

## 2.2 Komunikace při cestování

Pokud jedete do Číny jako turista, neváhejte a kupte si Česko-čínský slovník. Bude se Vám hodit.

I když nebudete vědět, jak správně vyslovit čínská slovíčka, vždy na něj můžete při komunikaci ukázat a určitě domorodí Číňané pochopí Váš záměr.



### Otázky k zopakování

- 1) Jak dáte najevo, že si asijského partnera ceníte?
- 2) Jak dáte najevo, že jej pozorně posloucháte?

### 3 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Jak jsme již uvedli dříve, komunikace se dá rozdělit na komunikaci verbální a neverbální. Přičemž ta neverbální zaujímá **55%**, tedy majoritu, veškeré komunikace. Náš vnější vzhled, tedy i oděv, je to první, co vnímáme a podle čeho se orientujeme. Ať už chceme či nikoli, při každém setkání prověříme v několika prvních vteřinách svůj první dojem porovnáním se svými předešlými zkušenostmi a podle výsledku pak reagujeme. Zcela cizí lidé nám tak mohou být na první pohled spontánně sympatičtí nebo nesympatičtí, protože na ně přeneseme své zkušenosti s jinými, podobně vyhlížejícími lidmi. Střetáváme se tedy obvykle i s předsudky, které pak v dalším průběhu kontaktu buď odbouráváme, nebo potvrzujeme.

Váš protějšek tedy nereaguje jen na to, co říkáte, nýbrž současně i na Vás jako na celistvou osobu. Ověřuje si na Vašem vnějším vzhledu, jak Vás má posoudit. Bohužel to sami nemůžete nějak rozsáhleji ovlivnit. Svou nemalou roli přitom sehrávají přirozeně takové faktory, jako jsou pohlaví, barva pleti, velikost, postava, fyziognomie či věk. Jiné prvky vzhledu však můžete ovlivnit docela dobře, a tím i nepřímo regulovat své působení na ostatní lidi. Mezi tyto elementy patří například oblečení, účes, šperky atd.

**Uvědomte si, že při obchodním jednání nerepresentujete jen sebe, ale i celou Vaši firmu.**

**Názor Vašeho asijského klienta na Vás může ovlivnit názor na celou Vaši firmu.**

Komunikace se realizuje celým tělem. Jako celistvý proces zpracováváme slyšený slovní projev současně s tím, co vidíme. Gesta jsou jedním z aspektů naší komunikace. Jsou také přirozenými výrazovými prostředky při komunikování. Doprovázejí a podporují řeč. Jejich užívání se formuje v průběhu kulturního vývoje lidstva. Existují ovšem individuální rozdíly i uvnitř jedné kultury. Pokud jste temperamentnější, snažte svou gestikulaci omezit na

minimum. Přílišná gestikulace je projevem špatného vychování. To ovšem neznamená, že Asiaté nepoužívají gesta. Jako názorný příklad využijeme gesta, která se běžně používají v Číně.

Pokud si Číňan takto sáhne na hlavu, znamená to, že váhá.



Toto je gesto poděkování.



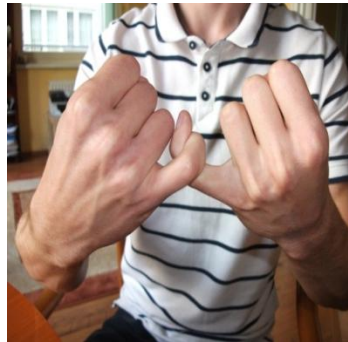
Pokud si dáte levou ruku na hrud', tak něco slibujete.<sup>12</sup>



---

<sup>12</sup> <http://factsanddetails.com/china.php?itemid=114&catid=4&subcatid=19>

Tímto gestem je značena v Číně dohoda.



Pokud jste v restauraci a číšník Vám donese například talíř, poklepejte na stůl ukazováčkem a prostředníkem na znak děkuji.



Toto gesto se používá, pokud někomu přejete požehnání.



Mezi další faktory, které ovlivňují neverbální interakci, patří **mimika** neboli výraz obličeje (například úsměv, oční kontakt, ...) <sup>13</sup> Asiáté preferují omezený zrakový kontakt (Japonci velmi nepoužívají oční kontakt – dívají se do oblasti krku). Celá řada mimických svalů nabízí pestrou paletu vyjadřovacích možností. Můžete ji však ovládat velmi podmíněně. Mimika doprovází Vaše myšlení a cítění těžko oddělitelným, stabilním způsobem, a to jak při mluvení, tak i při naslouchání. Pokud spolu neladí mimika a obsah slov, mají lidé sklon připisovat větší váhu výrazům těla než slovům.



Dále je to **haptika** (kontakt hmatem-např. podání rukou). V Číně si na osobní kontakt velmi nepotrpí. Dotyk je výsadou pouze rodiny. Obecně se pohlazení považuje za projev přílišné sebedůvěry. Většina lidí Vás pozdraví tradičním úklonem, jsou ale také zvyklí na podávání

---

<sup>13</sup> <http://www.cruzine.com/wp-content/uploads/2010/10/011-china.jpg>

rukou, i když pro některé to může být projev neúcty.<sup>14</sup> Chce-li Vás někdo přivolat, otočí ruku hřbetem nahoru a začne pokyvvovat rukou v zápěstí. Jak jsme již zmínili, všechny objekty se většinou podávají i přijímají oběma rukama.



**Proxemika** je vzdálenost mezi lidmi. Intimní zónou se rozumí vzdálenost cca 45 cm a méně. Pokud nám do ní vstoupí například cizí člověk, tak se přestaneme cítit klidně nebo pohodlně. Tato zóna je pro každého jedinečná. Osobní zóna bývá mezi 45 cm až 120 cm. Sociální, neboli společenská, zóna je od 1,2 m do 3,7 m. Veřejnou zónu tvoří vše mimo naši společenskou zónu.

Při komunikaci s Asiaty se doporučuje udržovat vhodnou vzdálenost (tzn. osobní zóna), stejně jak je tomu u nás. Ovšem v Číně je tomu jinak, jejich nedostatečná proxemická zóna může vyvolat v Evropanovi přímo nepřítelost a **pojem soukromí** je jim zcela **neznámý**.

Další aspekty neverbální komunikace mohou být postorologie (jak stojíme apod.), kinezika (pohyby těla), pronemika apod.

---

<sup>14</sup> [http://i.telegraph.co.uk/multimedia/archive/01159/portal-graphics-20\\_1159539a.jpg](http://i.telegraph.co.uk/multimedia/archive/01159/portal-graphics-20_1159539a.jpg)



### 3.1 Verbální komunikace

Při komunikaci s Asiatem mluvíte klidně a rozváženě. Je-li hlas tichý, jen s obtížemi mu porozumíte. Když je vyjatý nebo příliš vysoký, dá se mu sice rozumět, ale po delší době je namáhavé až nepříjemné naslouchat. Váš hlas tedy bude nejlépe znít ve střední, indiferentní poloze. Důležitou, až rozhodující složkou srozumitelnosti a působení slov je artikulace. Správně artikulovaná slova zjednodušují a usnadňují proces naslouchání a porozumění. Váš partner se tedy může zabývat obsahem, než srozumitelností. Pokud je jazykem jednání angličtina, dbejte na správnou výslovnost. Některým Asiatům můžete mít problém porozumět v angličtině, protože jejich jazyk nemusí nutně znát všechny souhlásky, samohlásky či tóny, které se používají v angličtině.

#### 3.1.1 Kulturní specifika ve verbální komunikaci – Vietnam

Vietnamština je tonální jazyk, který rozlišuje 6 tónů a zapisuje se latinkovým písmem s hojným využíváním diakritických znamének a tónových značek. Celou jeho základní slovní zásobu tvoří jednoslabičná slova, neznající flexi.

Ve vietnamštině neexistuje tykání a vykání v podobě, jakou známe z jazyka českého, Vietnamec proto nemá k vyjádření zdvořilosti analogické prostředky.

Vietnamština užívá zvláštních zdvořilostních obrátů a slov, jejichž aplikace závisí na řadě okolností, vztahujících se k věkové a společenské příslušnosti účastníka rozhovoru. Pomocí široké škály osobních zájmen vyjadřuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti, mezi staršími a mladšími, muži a ženami, mezi přáteli jedné věkové kategorie a vztahy neutrální.

Úroveň vzájemné komunikace dále signalizuje užívání či absence zdvořilostních částic, které se dělí do dvou kategorií. První kategorie obsahuje zdvořilostní částice doplňující oslovení, do druhé patří zdvořilostní částice, jimiž posluchač reaguje na delší projev mluvčího, jako

například „Opravdu?“, „Ano“, „Velmi rád“ apod., což však znamená projev soustředění, nikoli vyjádření stanoviska k obsahu mluveného slova.

Slovní a mimoslovní komunikace jsou ve vietnamské kultuře významově srovnatelné. Při neznalosti jazyka ovšem nabývá na významu komunikace mimoslovní, která se od naší výrazně liší a může být příčinou nedorozumění. Podání pravé ruky a zřetelný stisk ruky druhé osoby je doprovázeno lehkým stiskem levé ruky – v jednu chvíli buď držíte ruku druhé osoby v obou Vašich dlaních, nebo jste si současně podali obě ruce navzájem. Takové podání rukou symbolizuje vzájemnou úctu. Příímý pohled do očí není zdvořilý, naopak může vyjadřovat domýšlivost.

Pokud chcete někoho přivolat, dbejte na to, aby dlaň směřovala směrem k zemi, prsty poté pohybujte k sobě. Dlaň otočená směrem nahoru znamená projev nadřazenosti.

Pokud sedíte a překřížíte nohu přes nohu, špičkou Vaší nohy nikdy neukazujte na Vašeho partnera. V rámci slušného chování je ve Vietnamu zapotřebí umírněné, uctivé chování a neafektované pohyby.



**Pokud překřížíte ruce na prsou, znamená to, že jste rozčilení.<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> <http://ftp.lawyeringlaw.com/Dusty/Shutterstock%20Photos/StandingPeopleArmsCrossed.jpg>

### 3.1.2 Kulturní specifika – Japonsko

Čím je významnější osoba, tím si zanechávejte větší prostorový odstup. Zapamatujte si, že se partnera nikdy nedotýkejte, protože fyzický dotek signalizuje intimitu. V Japonsku znamená blízkost v pracovním prostředí také blízkost osobních vztahů. Na veřejnosti prakticky nevidíte projevy soukromých citů. Na podávání ruky se dívají jako na něco tzv. nejaponského, ale je možné.



Kdo má dlouhé nehty ve Vietnamu, nemusí fyzicky pracovat. Proto si někteří intelektuálové či bohatí obchodníci nechávají na malíčku narůst až několikacentimetrový nehet.



#### Otázky k zopakování

- 1) Co patří do neverbální komunikace?
- 2) Jaká jsou kulturní specifika ve Vietnamu?
- 3) Jaká jsou kulturní specifika v Japonsku?

Ocitl jsem se v Číně tváří v tvář nekonečnu.

Neuměl jsem dosud do tolika počítat.

Adolf Hoffmeister

## 4 KULTURNÍ ŠOK

Jak jsme již uvedli, Číňané Vás budou respektovat hned ze začátku. Proč tomu tak je?

Přicházíte totiž ze země bělochů, která je zajímavá z mnoha důvodů. Hlavně je to pro ně obdivuhodná oblast neustávajícího pokroku, peněz a blahobytu. Zdejší lidé totiž netrvají na svých tradicích, a tak úspěšně kopírují kromě oblečení a aut i veškeré vzorce chování.<sup>16</sup>



**Ulice ve větších městech spíše připomínají jeden velký reklamní billboard.<sup>17</sup>**

Co by pro Vás jako Evropana mohlo být velmi nepříjemné je nedostatečné soukromí. Může se Vám zdát, že Vás pořád někdo sleduje. Ono tomu tak totiž je - Číňané jsou velmi pozorní. Dalším takovým zásahem do soukromí mohou být veřejné toalety, kde Číňané rádi konverzují s druhými, nebo sběrač lahví, který si přisedne k Vašemu stolečku, pozoruje Vás celou dobu, co pijete, a čeká.

<sup>16</sup> <http://www.hedvabnastezka.cz/zeme/asie/cina/poprvve-v-cine-aneb-co-videt-a-cemu-se-nedivit/>

<sup>17</sup> <http://www.conect-asia.org/wp-content/uploads/2011/04/hongkong-300x203.jpg>

Cestovatelé, kteří strávili dlouhou dobu cestováním po Číně, uvedli: *Čím těsněji se dostanete, tím těžší bude pro vás tolerovat některé kulturní zvyky, protože spousta z nich jsou opravdu naší představě slušného chování protivné. Přesto však se v tomto světě, v němž nerozumíte jazyku, nonverbálnímu projevu ani chování, časem zorientujete a zjistíte, že existují lidé, které zajímáte nejen jako zdroj peněz. Ti potom opráší svou angličtinu a vyptávají se. Dnes už **nemají zakázáno cestovat**, ale ještě několik desetiletí nebudou Číňané z finančních důvodů schopni se podívat do světa jinak než pracovně.*<sup>18</sup>



**Populace Číny je 1,3 bilionu lidí.**<sup>19</sup>

Jako šok pro Evropana může být i doslovná přelidněnost na veřejných místech ve větších městech. Pokud se chystáte na nádraží v Šanghaji, obrňte se trpělivostí. Je zde milionový dav, který měl štěstí na lístky.

---

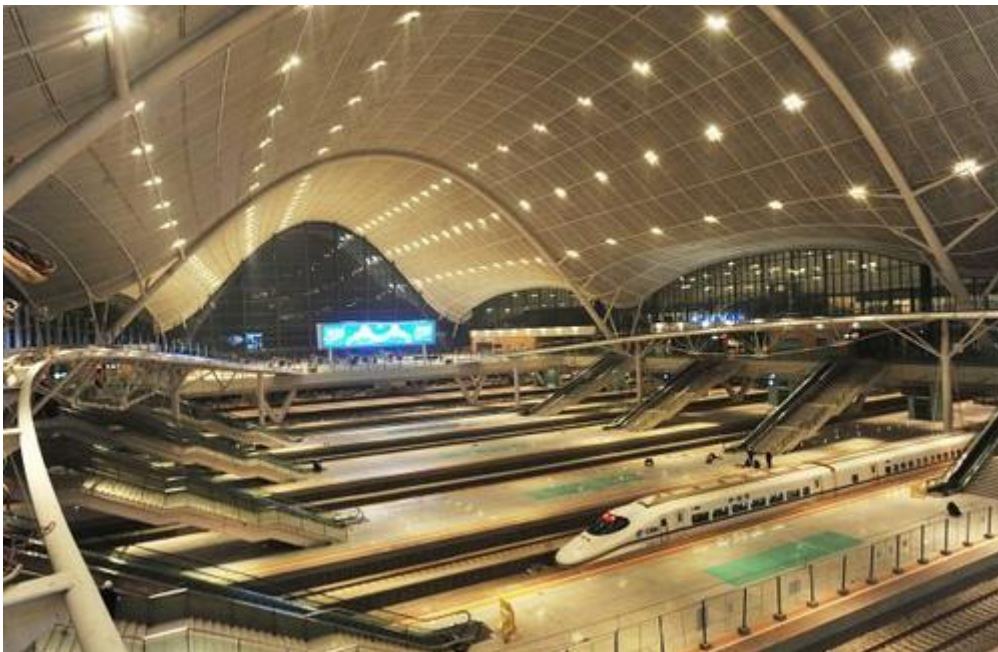
<sup>18</sup> <http://www.hedvabnastezka.cz/zeme/asie/cina/poprve-v-cine-aneb-co-videt-a-cemu-se-nedivit/>

<sup>19</sup> <http://ilookchina.files.wordpress.com/2010/06/crowded-in-china-two.jpg>

Číňané se snaží učit anglicky, ovšem jejich přízvuk může být někdy nesrozumitelný. Pokud potřebujete zjistit například časy vlaků nebo další důležité informace, doporučujeme Vám koupit si anglicko – čínský slovník. Ochota Číňanů je však veliká, zde opět hraje důležitou roli Evropský vzhled.

Cestovatelka Martina Adamcová o Číně napsala: *„Nejčastěji jsme musely užívat tužky a papíru, po týdnu jsme si koupily anglicko-čínský slovník a na příslušné výrazy ukazovaly. Pokaždé se nám ale sám od sebe přihlásil někdo, kdo alespoň trochu mluvil anglicky. Obzvláště sympatické bylo, že i když ten někdo anglicky neuměl, tak často přivedl vzdělanějšího kamaráda. Nezřídka se kolem nás vytvořila skupinka nápomocných lidí.*

*Za jednu z hlavních povahových rysů Číňanů proto považují vstřícnost a ochotu pomoci.”<sup>20</sup>*



**Wuhanské vlakové nádraží<sup>21</sup>**

<sup>20</sup> <http://www.hedvabnastezka.cz/zeme/asie/cina/cina-o-lidech-a-komunikaci/>

<sup>21</sup> <http://strawdogs.files.wordpress.com/2009/12/wuhan-train-station.jpg>

## 4.1 Hygiena v Číně

Dalším šokem může být pro Evropana zdejší způsob hygieny, která je velmi nezvyklá. Číňané jsou velmi hluční při jídle a mají stále potřebu se tzv. odhleňovat po ulicích.

Tento zvyk se čínská vláda snaží vehementně omezit formou pokut, proto můžete vidět na veřejných prostranstvích tabule s nápisem NO SPITTING (žádné plivání)<sup>22</sup>.



## 4.2 Smlouvání v Číně

Pokud dostanete chuť podívat se na trhy se zbožím, připravte se na smlouvání. Ceny zboží, od oblečení po sochy, jsou velmi nadsazené. Obchodníci si velmi rádi s Vámi popovídají a bývají často neodbytní, proto je potřeba v takové situaci umět rázně odejít.

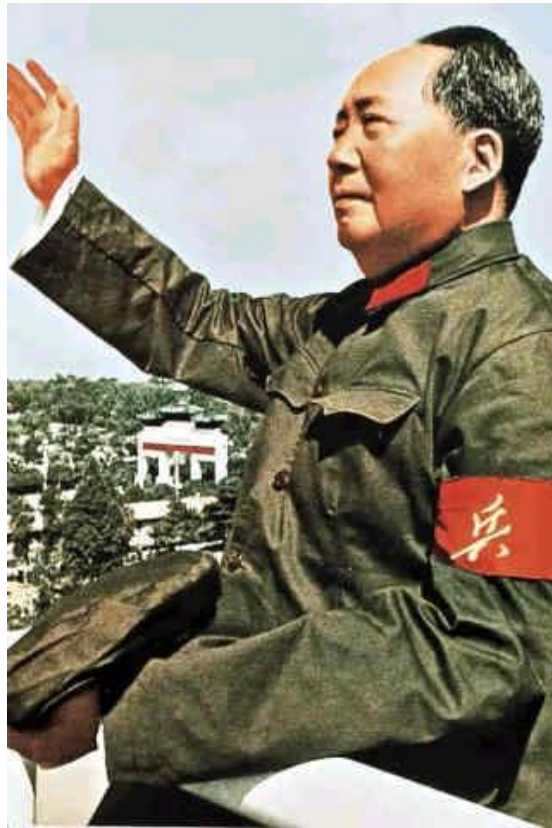
## 4.3 Politika a Čína

Čína je bezpochyby komunistickou zemí. Pokud se ze začátku budete snažit najít náznaky totalitního režimu, můžete mít jako cizinec problém. Číňané mají internet, moderní budovy, každý má mobil, anglické noviny, mají povoleno vycestovat apod. Avšak do jejich denního života jen tak lehce neproniknete.

---

<sup>22</sup> <http://www.lostlaowai.com/blog/wp-content/uploads/2008/08/no-spitting-sign.jpg>

Pokud se s Číňany pokusíte bavit na téma režimu nebo politiky, budou dělat, že Vám vůbec nerozumí nebo odvedou řeč na jiné téma.



**Vládce Mao Zedong.<sup>23</sup>**

#### **4.4 Doprava po Číně**

Doprava například v Šanghaji se může jevit jako hektická. V MHD si přichystejte ostré lokty, protože se každý snaží dostat ven a zároveň dovnitř dopravního prostředku. Desítky dobrovolníků se snaží usměrnit masy lidí a také je upozornit, že lidé první vystupují a poté až nastupují. Na zemi jsou značky, jak se chovat, na zdech billboardy, které upozorňují na určitý řád. To ovšem celkovému řádu příliš nepomáhá.

---

<sup>23</sup> [http://www.studentsoftheworld.info/sites/country/img/5826\\_Mao%20Zedong.jpg](http://www.studentsoftheworld.info/sites/country/img/5826_Mao%20Zedong.jpg)



Zahraničním turistům není dovoleno půjčit si auto a většina turistů to určitě přivítá. Číňané jsou totiž velmi netrpěliví řidiči a snaží se dostat do cíle co nejrychleji.



### **I takové věci můžete spatřit na silnicích v Číně.<sup>24</sup>**

Pokud u nás platí, že kolo je spíše využíváno pro sport a relaxaci než dopravu, v Číně se na kole například můžete projet i na dálnici či tunelem. Ovšem kolo je pro turistu ideální, protože tak může tzv. nasát čínskou kulturu, historii a celkovou atmosféru z plných plic.

Vlak je velmi ekonomickou formou přepravy na dlouhé tratě. Vlaková nádraží poskytují pestrý pohled na Číňany a jejich dennodenní život.

Vlaky na delší vzdálenosti jsou v Číně velmi luxusní – v ložnici se díváte z postele na čínskou státní televizi nebo si čtete v obýváku a v jídelně naplníte žaludek čínskými pochoutkami.

---

<sup>24</sup> [http://img.izismile.com/img/img3/20100222/chinese\\_transport\\_00.jpg](http://img.izismile.com/img/img3/20100222/chinese_transport_00.jpg)

Cesta tak určitě uteče velmi rychle a příjemně. Ovšem ty příměstské spojení mohou být přeplněné<sup>25</sup>.



**Přeplněný vlak v Číně**

#### **4.5 Odlišnost Japonců**

*Mezi cizinci v Tokiu koluje příhoda jednoho amerického profesora, který přiletěl do Japonska, aby zde přednesl vědeckou přednášku. Aby se přizpůsobil domácímu zvyku, začal svůj referát žertovným úvodem, který bohužel úplně pokazil. Nejprve se zamotal a nakonec popletl ještě pointu. Nato japonský tlumočník přeložil nešťastný úvod do jediné krátké věty, po které auditorium propuklo v bouřlivý smích.*

*Na konci přednášky, když se posluchači chystali k odchodu, poděkoval řečník tlumočnickovi, že mu elegantně pomohl z trapasu. „Ach, víte,“ odpověděl Japonec trochu rozpačitě, „prostě*

---

<sup>25</sup> <http://seattletimes.nwsourc.com/ABPub/2008/02/04/2004163973.jpg>

*jsem řekl: Náš americký host vyprávěl příběh, který považuje za velmi komický a nyní očekává, že my všichni propukneme v bouřlivý smích.*

Na závěr bychom rádi uvedli 7 užitečných rad, kterými byste se měli řídit při návštěvě Japonska.

- 1) **Východní Asijci nijak neocení, když je jejich vlast označována jako Dálný východ.**
- 2) **Japonská příjmení snadno naučí západní cizince koktat. V Japonsku se také uvádí nejprve příjmení a až potom jméno. Protože však na Západě (s výjimkou Bavorska) osobní jméno předchází příjmení, Japonci se přizpůsobují (v protikladu k Číňanům a Korejcům) západnímu úzu. Záludnost je v tom, že cizinec zpravidla nepozná, jestli se jedná o osobní jméno nebo o příjmení, a nevyhne se nedorozumění. Kdo si není jist, měl by se na příjmení zeptat svého partnera.**
- 3) **Japonci jsou připraveni pomoci: Cizinci si mají na jejich zemi uchovat co nejlepší vzpomínky.**
- 4) **Spropitné není v Japonsku obvyklé ani pro taxikáře ani pro hotelové posly, číšnice nebo průvodce cizinců. Pokud je akceptováno, děje se tak spíše ze zdvořilosti k cizincům.**
- 5) **Peníze se nepře počítávají. Chcete-li svého dodavatele vyplatit v hotovosti nebo máte-li svému pronajímateli donést nájemné v hotovosti, potom mu předejte přesně odpočítanou sumu diskrétně v obálce.**
- 6) **Pozor na levostranný jízdní provoz.**
- 7) **Úředníci mají vždy pravdu. Japonští úředníci vycházejí z toho, že nejlépe vědí, co občan potřebuje – a většina občanů tento názor respektuje. Pokorně tedy**

**vklozněte do role poddaného, a čím lépe se vám to podaří, tím rychleji bude váš případ zpracován.<sup>26</sup>**

Asijská kultura je velmi bohatě členitá a je bezesporu velmi odlišná od té naší. Pokud se ocitnete ve svízelné situaci, nebojte se zeptat – rádi pomohou. Snažte se asijskou kulturu vnímat co nejnezaujatěji a čerpejte z její bohatosti.



### Otázky k zopakování

- 1) Jak je to se soukromím v Číně?
- 2) Jaký je zvyk v Číně, který Evropané považují za projev špatného chování?
- 3) Jak je to v Číně s dopravou?

---

<sup>26</sup> Gerhard Dambmann, Japonsko jak se neztratit,

## 5 ASIJSKÝ KOMUNIKAČNÍ STYL

### 5.1 Čína a Japonsko

Podle mnohých vědců, Čína a Japonsko jsou považovány za země, kde komunikační styl je nepřímý a holistický. Ovšem pokud se podíváme blíže, zjistíme, že v komunikačních stylech obou zemí jsou určité velké rozdíly.



**Obě kultury jsou kategorizované jako kolektivistické v kontrastu s například individualistickými USA.<sup>2728</sup>**

Japonská i čínská kultura mají společnou důležitou hodnotu harmonie a hierarchie. Základem čínské společnosti je rodina, oproti tomu rodinné vztahy v Japonsku nejsou zas až tolik důležité jak je tomu v Číně. Velmi často Japonci dávají přednost práci než rodině. Další oblastí, ve které se japonské a čínské komunikační styly liší je koncept **li**. Existují dva koncepty, které objasňují čínské osobní vztahy. Je to koncept **yi** (neboli mravnost, benevolence, spravedlnost a oddanost) daný konfucianismem a koncept **li** (prospěch, utilitarismus a profit) daný maoismem a právním dogmatismem. Li tedy znamená, že člověk usiluje o vlastní zájem a materiální zisk, které jsou cílem a motivací lidského života. Hodnota

<sup>27</sup> <http://www.barringtonhigh.org/C0/Spanish%20Club/Image%20Library/Forms/DispForm.aspx?ID=26>

<sup>28</sup> [http://images.travelpod.com/tripwow/photos/ta-00c8-9904-5c09/japan-s-flag-japan-japan+1152\\_12946079449-tpfil02aw-5438.jpg](http://images.travelpod.com/tripwow/photos/ta-00c8-9904-5c09/japan-s-flag-japan-japan+1152_12946079449-tpfil02aw-5438.jpg)

yi věří, že lidská povaha může být usměrněna morálními příklady a méně, nebo žádnou, touhou po potěšení a materiálním zisku. Hodnota li na druhé straně věří, že lidské chování může být regulováno společným prospěchem. Čínský pragmatismus je založen na konceptu li. To je také odraženo ve způsobu, jak Číňané vidí lidské vztahy. Neustanovují vztahy s druhými lidmi proto, aby se podřídili kulturním hodnotám nebo morálnímu altruismu, ale proto, aby si zajistili tzv. instrumentální vazby, které jim pomohou dosáhnout osobních cílů. Vědci zjistili, že Číňané praktikují koncept yi pokud komunikují se svou rodinou a blízkými přáteli, a koncept yi využívají s cizinci.

Koncept čínského li kontrastuje s konceptem oboustrannosti a vzájemné závislosti. Japonci jsou velmi citliví na to, pokud se stanou tzv. dlužníky ve vztahu, protože se bojí, že se vážně tomu druhému zavážou. Proto se vždy snaží vrátit přízeň co nejrychleji.



**Číňané necítí tak tíživý závazek jako Japonci.<sup>29</sup>**

---

<sup>29</sup> <http://img03.beijing2008.cn/20080718/lmg214462054.jpg>

V Číně má tradičně velký význam neverbální komunikace, např. smích může zakrývat překvapení či nesouhlas s nevhodným návrhem nebo dotazem. Čínský partner je schopen sdělit šokující zprávu či negativní názor s úsměvem. Číňané většinou nejdou hned k věci, ale postupně prostřednictvím různých jinotajů. Při oslovování používají příjmení, které se uvádí na vizitkách a listinách na prvním místě na rozdíl od naší praxe. Humor oceňují Číňané spíše neosobní, záporně se staví k netrpělivému, agresivnímu a prudkému jednání ze strany partnera. Zásadní je pro Číňany „neztratit tvář“, dát např. přednost při řízení auta je téměř nemyslitelné, a to za jakoukoliv cenu. Evropská slušnost vůči ženám, např. pomoci se zavazadlem či do kabátu, vyvolá spíše rozpaky. Pustit sednout starší osobu v dopravním prostředku je též výjimečné.



**Obtížné a konfliktní situace musíte řešit jemně a bez hněvu.<sup>30</sup>**

Křičet n asijského partnera před ostatními, něco mu vyčítat, nebo zvýšit hlas, způsobí ztrátu jeho tváře a může zhatit proces jednání. Číňané řeší konflikty nejraději prostřednictvím nějaké důvěryhodné třetí strany.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> [http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTO2dbkUHTw36g1RaUq8e\\_jVMuTmAclZ5imufZ6Yn0ijdI2cSNE](http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTO2dbkUHTw36g1RaUq8e_jVMuTmAclZ5imufZ6Yn0ijdI2cSNE)

<sup>31</sup> [http://einvestor.klima.cz/podnikani\\_asie\\_obchod.htm](http://einvestor.klima.cz/podnikani_asie_obchod.htm)

Snažte se vyvarovat používání slangových výrazů, aby Vám byl Váš korejský partner schopen porozumět. Mluvte středním tempem a používejte spisovný jazyk. Cokoliv, co by se mohlo jevit jako konfrontující, se snažte vyhnout. Pokud mluvíte s Korejcem, nedívejte se, že se Vám často a na dlouhou dobu nedívá do očí, takové jednání je považováno za projev neúcty a hrubosti.

V japonském komunikačním systému se mísí jak prvky tradiční kultury, tak i prvky kulturní globalizace. Tyto symbolické významy podstatně ovlivňují chování jednotlivých Japonců. K efektivnímu dorozumění s japonským mluvčím bychom se měli seznámit se základními principy japonské komunikační symboliky.

Většina Japonců tak jako Čechů bude totiž vědomě překládat do angličtiny (ve výjimečných případech do jiných jazyků) svůj rodný jazykový projev a proces myšlení. A právě tady leží kámen úrazu. Existuje totiž mnoho případů, kdy doslovný překlad není dost možný a proto je nutné cizími slovy opisovat, co chceme jednoduše vyjádřit. V takové situaci pak dochází k pravděpodobnému nepochopení ze strany partnera, který interpretuje význam našich slov ze svého jazykového stanoviska.



**Tlumočníka si vybírejte pečlivě.<sup>32</sup>**

<sup>32</sup> [http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTk3vV\\_HkNALB8yp9-Fo9yj3QPmF\\_\\_68AGqA2UtfcH2JrG1UZgBcg](http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTk3vV_HkNALB8yp9-Fo9yj3QPmF__68AGqA2UtfcH2JrG1UZgBcg)



U japonských mluvčích se pak objevuje ještě jeden závažný problém. Japonština nemá některé zvukové ekvivalenty pro angličtinu (viz následující vysvětlení) a pro češtinu. Tím se často stává, že i cizinec, který dobře ovládá angličtinu, bude mít značné potíže s porozuměním japonské výslovnosti angličtiny. Pokud pochopíme princip převádění „japonské“ angličtiny do standardního anglického jazyka, budeme schopni celkem snadno s Japonci komunikovat.

V procesu komunikace s Japoncem se vždy vyplatí mít po ruce papír a tužku. Japonské vzdělání vyžaduje především porozumění psanému textu. To má i za následek, že většina Japonců projevuje neochotu konverzovat v angličtině a vypomáhá si japonskými slovy, kterým cizinec obvykle nerozumí.



#### Otázky k zopakování

- 1) Jaký je rozdíl mezi komunikačními styly v Japonsku a Číně?
- 2) Jak se Číňané dívají na lidské vztahy?
- 3) Co znamená koncept yi a li?

## 6 JAZYKOVÉ BARIÉRY

Každý národ na světě má své specifické aspekty jako je kultura nebo jazyk. Některé zvyky, které se praktikují v Asii, nám nemusí být velmi příjemné, ale záleží jen na nás, zda tyto kulturní rozdíly přijmeme jako fakt, či nikoliv.

Co se týče jazyka, tak porozumění může být o něco těžší. Jazyk, jako například čínština, je pro Evropana velmi těžký na naučení. Sice se v dnešní době už nemusíte učit čínské znaky (průměrný Číňan ovládá okolo 5 000 znaků), protože se dnes již skoro vše píše také latinkou (pinyin). Nejtěžší je zvládnout intonaci. Jedno slovo může mít několik významů, a abyste je rozlišili, potřebujete u každého významu použít jinou intonaci.

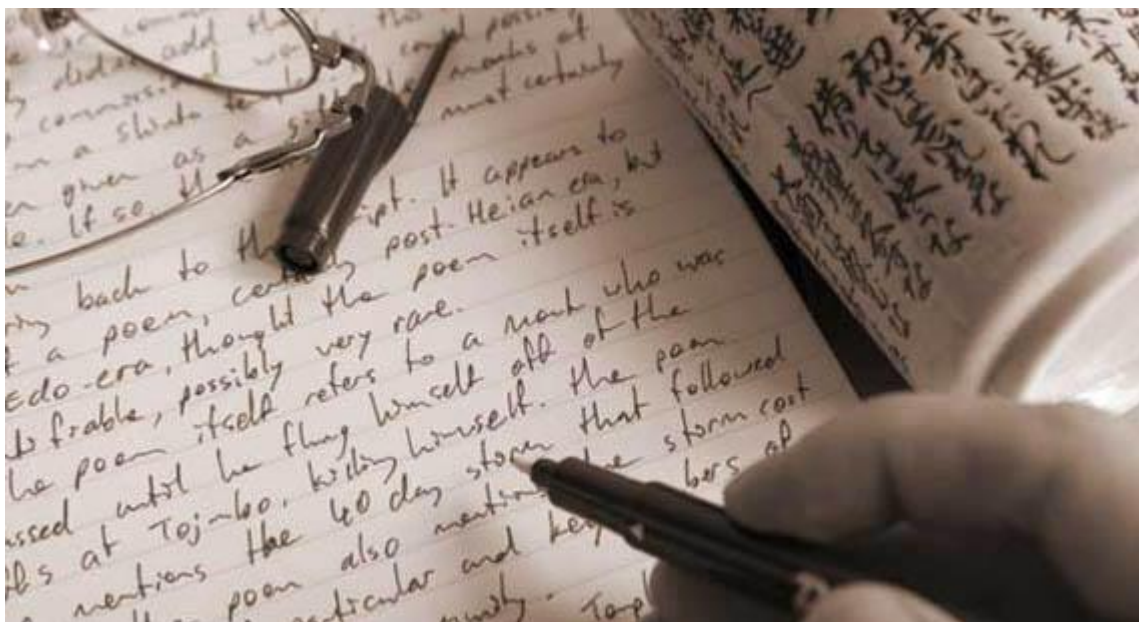
日本	東京	大阪	北海道			
Japan	Tokyo	Osaka	Hokkaido			
山	川	日	雨	水	火	田
mountain	river	sun	rain	water	fire	rice field
米	魚	寿司	肉	酒	茶	
rice	fish	sushi	meat	alcohol	tea	
車	電気	自転車	飛行機			
car	electricity	bicycle	airplane			
一	二	三	四	五	六	七
one	two	three	four	five	six	seven
男	女	松井秀喜	黒沢明			
man	woman	Matsui Hideki	Kurozawa Akira			
食べる	行く	小	大	多	少	
to eat	to go	small	big	many	few	

Ukázka čínských symbolů.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> <http://www.japan-guide.com/e/e2046.html>

## 6.1 Číňané a angličtina

I když je v Číně největší počet studentů angličtiny, tento jazyk je prakticky nerozšířený po území Číny (snad kromě tří hlavních mezinárodních měst). Realita je taková, že většina Číňanů se učí angličtinu jen proto, aby zvládli zkoušky a dosáhli tak na vyšší post ve firmě. Důvodem také může být rozhodnutí čínské vlády, která zakázala televizní vysílání v angličtině. Pokud se vydáte mimo hlavní turistické zóny, připravte se na to, že prakticky nikdo nebude schopný mluvit anglicky. Nutné následky jsou tedy, že pokud nebudete mít čínštinu aspoň na minimální komunikativní úrovni, neobjedete se bez tlumočnicka. Avšak dbejte na to, abyste si vybrali dobrého tlumočnicka. Nejlépe takového, který mluví plynule jazyk Mandarin a obstojně anglicky, aby nedošlo k nesrovnalostem v překladu<sup>34</sup>.



Asijské jazyky patří mezi nejtěžší jazyky na světě. Pro příklad uvádíme příběh ze života:

*Jeden zajímavý příběh vypráví o mladém cizinci, který doma několik let studoval japonštinu a nakonec přicestoval do Japonska, aby kromě teorie získal u jedné rodiny ještě praktickou zručnost. Když jednou rodina musela někam odjet, požádala jej, aby ohlídal dům. Mladý host*

<sup>34</sup> [http://images1.just-landed.com/classifieds/India\\_Jharkhand/Services\\_Editorial-Translation/CHINESE-ENGLISH-TRANSLATOR-INTERPRETER-IN-RANCHI-09910713101-384657-423466so.jpg](http://images1.just-landed.com/classifieds/India_Jharkhand/Services_Editorial-Translation/CHINESE-ENGLISH-TRANSLATOR-INTERPRETER-IN-RANCHI-09910713101-384657-423466so.jpg)

si počínal dobře, odpovídal na telefonická volání a u domovních dveří odmítal zvonící obchodníky. Když se po několika dnech japonští hostitelé vrátili, paní vyprávěla, že jednou při nákupech potkala přítelkyni, která jí řekla, že když zavolala na její číslo, zvedl sluchátko cizí Japonec. Při těchto slovech studentovi zazářily oči. Dokázal to, byl považován za Japonce! „Ano, a pak moje přítelkyně dodala,“ pokračovala paní, „že ten Japonec musel být trochu pomatený.“<sup>35</sup>



#### Otázky k zopakování

- 1) Jak jsou na tom Číňané s angličtinou?
- 2) Co znamená pinyin?
- 3) Co je nejtěžší naučit se na čínštině?

---

<sup>35</sup> Gerhard Dambmann, Japonsko jak se neztratit, Vsetín 1997

## 7 SEZNAMOVÁNÍ A POZDRAVY

Způsobem oslovení se ve většině kultur považuje za klíčový indikátor úcty, kterou chce člověk projevit. V Číně, kde se formě oslovení přikládá velký význam, to platí dvojnásob. Je důležité si zapamatovat, že při oslovení patří příjmení vždy na první místo, poté následuje křestní jméno a poté až oslovení Pán, Paní. Při obchodních jednáních však lze příjmení zcela vynechat a oslovit danou osobu pouze její funkcí. Při jednání v angličtině se však oslovení řídí anglickými zvyklostmi.

Pokud budete tento model používat v celé východní Asii, rozhodně tím nic nepokazíte. Pro zajímavost můžeme uvést, že v Japonsku se po řádném uvedení celého jména na konec ještě přiřadí neutrální *san* – volně přeloženo jako „pán“.

Jak jsme již uvedli dříve, zdravít v Číně můžete buď úklonem, nebo i podáním ruky. V asijské kultuře je slušností při navazování kontaktu zajímat se o zdraví, o rodinu apod. Pokud jste na obchodním jednání, vizitky si nikdy nedávejte do peněženky nebo do kapsy. Ideálně s sebou noste speciální pouzdro na vizitky.



George W. Bush a čínský viceprezident<sup>36</sup>

<sup>36</sup> [http://media.photobucket.com/image/recent/MeteorBlades/bush\\_and\\_chinese\\_prime\\_minister.jpg](http://media.photobucket.com/image/recent/MeteorBlades/bush_and_chinese_prime_minister.jpg)

## 7.1 Tradiční pozdravy v Asii

### 7.1.1 Thajsko

Tradiční thajský pozdrav se jmenuje **wai**, kdy mladší osoba zdraví první (dá dlaně k sobě na hrud' a jemně se předkloní). Pokud Vás někdo tímto způsobem pozdraví, je slušné, abyste ho stejným způsobem pozdravili nazpátek.<sup>37</sup>



### 7.1.2 Taiwan

Pozdravy jsou formální a nejstarší osoba ve skupině je vždy zdravena jako první. Podávání rukou je nejobvyklejší domrou zdravení s cizinci a mnoho Taiwanců se podívá směrem k zemi na znamení respektu.

### 7.1.3 Čína

Na znak pozdravu se většinou Číňané ukloní nebo přikývnu. Ačkoliv Vám může být nabídnuta i ruka. Počkejte na Číňana, aby Vám sám ruku nabídl.

---

<sup>37</sup> [http://travel.ninemsn.com.au/img/slideshow/friendlycountry/thailand\\_236x236.jpg](http://travel.ninemsn.com.au/img/slideshow/friendlycountry/thailand_236x236.jpg)

### Osobní tituly

pan	<i>sien-šeng (xiansheng)</i> 先生
slečna	<i>siao-tie (xiaojie)</i> 小姐
paní	<i>nü-š' (nüshi)</i> 女士
madam	<i>fu-žen, tchaj-tchaj (furen; taitai)</i> 夫人; 太太

### Státní funkce

prezident	<i>ču-si (zhuxi)</i> 主席
premiér	<i>cung-li (zongli)</i> 总理
vicepremiér	<i>fu-cung-li (fuzongli)</i> 副总理
předseda	<i>ču-žen (zhuren)</i> 主人
ministr	<i>pu-čang (buzhang)</i> 部长
vedoucí úřadu	<i>tü-čang (juzhang)</i> 局长
ředitel pobočky	<i>čchu-čang (chuzhang)</i> 处长
guvernér	<i>šeng-čang (shengzhang)</i> 省长
starosta	<i>š'-čang (shizhang)</i> 市长

### Podnikové funkce

předseda	
představenstva	<i>tung-š'-čang (dongshizhang)</i> 董事长
generální ředitel	<i>cung-cchaj (zongcai)</i> 总裁
výkonný ředitel	<i>cung-ťing-li (zongjingli)</i> 总经理
ředitel	<i>ťing-li (jingli)</i> 经理
ředitel závodu	<i>čchang-čang (changzhang)</i> 厂长

*Běžně používané tituly v čínštině. Příjmení se klade před titul. Například vedoucího úřadu Lioua oslovíte Liou tü-čang (Liu Juzhang).*

### Tituly používané v Číně<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Čínská obchodní etiketa: Seligman, D. Scott, Praha: BB/art s. r. o., 2007

## 7.2 Používání přezdívek

Další populární cestou je používání přezdívek. K čínským příjmením se často přidávají výrazy jako **lao** (lao – starý) nebo **siao** (xian – mladý). Přezdívky se kladou před příjmení, takže lze často slyšet Lao Wang (starý Wang) nebo Siao Chuang (Xiao Huang – mladý Chuang). I když explicitně odkazují na věk, jsou současně spojovány i s postavením a zralostí, takže vůbec nepůsobí jako urážka.



V Číně se stáří ctí.<sup>39</sup>

V Číně často existuje potřeba příslušníky stejné skupiny nějak odlišit. Pravděpodobnost, že určitá organizace zaměstnává více lidí stejného jména je obrovská a používání přezdívek tak pomáhá tyto lidi rozlišovat.

---

<sup>39</sup> <http://i1.trekearth.com/photos/37092/old-chinese-man.jpg>



Přezdívky však mohou být také milým označením, které se samotným jménem dané osoby nemá mnoho společného, například **šua-j-ke** (shuaige – pohledný bratr) pro mladého hezkého muže. Jediné riziko přezdívek spočívá v tom, že představují poměrně důvěrný způsob oslovování, vhodný pouze tehdy, pokud dotyčného dostatečně dobře znáte.

### 7.2.1 Oslovování lidí poskytujících služby

V Pekingu je dobré oslovovat lidi, kteří vám poskytují služby výrazem **š'-fu** (shifu). Původně to znamená „mistr“ a je to velmi vytříbené oslovení.



V Šanghaji a na jiných místech jsou v podobné situaci používanější výrazy *sien-šeng* (*xiansheng*) a *siao-tie* (*xiaojie*) – „pán“ a „paní“.<sup>40</sup>

Ještě taktnější je použít pouze funkci dotyčného a úplně vynechat jeho příjmení – obrátit se na ministra Li slovem **pu-čang** (buzhang – „ministr“) je neobyčejně zdvořilý způsob oslovení.

<sup>40</sup> <http://blog.chinatraveldepot.com/wp-content/uploads/2011/06/shanghai-pudong.jpg>

Mimořádně uctivé je i používání třetí osoby pro označení člověka, s nímž hovoříte, například: „Dá si pan profesor čaj?“ nebo „Paní Wang je v tomto pokoji asi velmi zima“. Toto platí jak pro kontinentální Čínu, tak pro Tchaj-wan nebo Hongkong.

### 7.2.2 Oslovování čínského přítele

Za skutečnou poctu se považuje oslovení pomocí výrazu vyjadřujícího příbuzenský vztah, který by vás spojoval, kdybyste patřili do jeho rodiny. Například mírně staršího blízkého přítele byste mohli nazvat **Čchen ta-ke** (*Chen dage*), což znamená „starší bratr Čchen“. Jedná se o velmi přátelské a zdvořilé gesto.



Čínského přítele můžete oslovit jménem.<sup>41</sup>

### 7.2.3 Označení partnera

Když hovoříte o manželce, můžete používat výraz *tchaj-tchaj* (*taitai*), neboť znamená „manželka“ i „vdaná žena“. Také *sien-šeng* (*xiansheng*) může kromě „pána“ znamenat i „manžela“.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> <http://www.echinacities.com/cityguide/FreeTextBox/Upload/201001/2010016/20100126172932.png>



Výraz **tchaj-tchaj** se po roce 1949 přestal používat v ČLR, neboť jej komunisté považovali za feudální a zdvořilostní. K označení partnera (bez ohledu na jeho pohlaví) upřednostňovali výraz **aj-žen** (*airen*), který doslova znamená „mileneček“. Mnohým Číňanům žijícím mimo kontinentální Čínu však při vyslovení tohoto výrazu naskakuje husí kůže, jelikož se v minulosti obvykle používal k označení mimomanželských vztahů. V čínských městech se dnes pozvolna vytrácí a slovo *tchaj-tchaj* slaví návrat. V některých částech kontinentální Číny stále narazíte na Číňany, kterým není toto tradiční oslovení příjemné.

### 7.3 Čínská jména

V Číně se běžně používá jen několik stovek příjmení. Pět nejfrekventovanějších příjmení: Wang, Li, Čang (Zhang), Čchen (Chen) a Liou (Liu) si nárokují desítky milionů lidí.

---

<sup>42</sup> [http://farm4.static.flickr.com/3148/3326943455\\_75d2048dd8.jpg](http://farm4.static.flickr.com/3148/3326943455_75d2048dd8.jpg)



Zde jsou překlady anglických jmen do čínštiny.<sup>43</sup>

Příjmení Wang neboli Král je mezi Číňany obdobou českého Nováka, jen ještě rozšířenější. Kdyby se všichni čínští Wangové sebrali, mohli by co do počtu nahradit celou populaci Filipín - dvanáctého nejlidnatějšího státu světa. Populace Wangů v Číně dosahuje 93 milionů, druhým nejrozšířenějším příjmením je Li (92 milionů nositelů), třetím Čang (88 milionů).

Pětaosmdesát procent obyvatel Číny se dělí pouze o stovku příjmení. Státní orgány včetně policie tak mají často problém určit, kdo je vlastně kdo. I když v Číně platí, že křestním jménem se může stát téměř cokoliv, i tady se uplatňují módní vlny.

## 7.4 Jména v Číně podléhají nejen módě, ale také politickému ovzduší

Například po roce 1949, kdy se moci ujali komunisté, mnoho rodičů dávalo svým dětem jména jako „Osvobození“ nebo „Vzdor Americe“. V dalších letech byla prosazována levicová jména a lidé s „podezřelými“ buržoazními jmény strana prošetřovala. Mnoho si jich proto

<sup>43</sup> [http://tattoo.ucoz.com/\\_nw/0/94934.gif](http://tattoo.ucoz.com/_nw/0/94934.gif)

následně jména změnilo tak, aby pasovala k myšlenkám Mao Ce-tunga, a někteří novorozenci dostávali jména jako „Kulturní revoluce“.



Propagační plakát čínského režimu.<sup>44</sup>

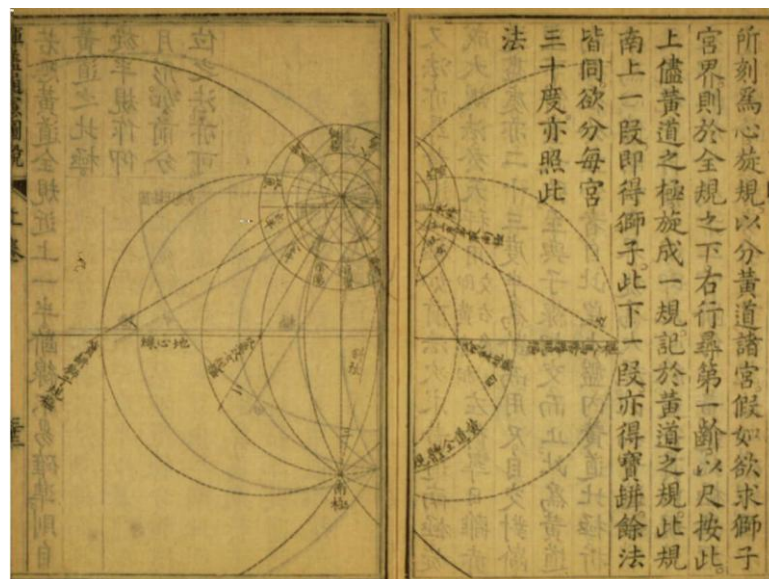
Jména hrají v čínské společnosti stále nezanedbatelnou roli. Křestní jméno často napovídá, jak či kde se nositel narodil, jaké vlastnosti si pro něj rodiče vysnili. Nevhodné příjmení může dokonce sňatku zabránit. (To se stalo na Tchaj-wanu, kde rodiny Lin a Laj, bránily sňatku mezi potomky. Rodina Laj se nedávno svěřila, že důvodem je stará kletba, podle níž sňatek mezi rodinami skončí tím, že Laj zemře a Lin se zblázní. Milenci se však radami rodičů neřídili. Po čtrnácti letech utajovaného vztahu a jednom potratu se rodiny konečně dohodly na datum svatby. Ženich se ale nakonec nedostavil a zhrzená slečna Laj jej nyní žaluje o dva miliony.)

<sup>44</sup> [http://blogs.news.com.au/images/uploads/Chinese\\_1.jpg](http://blogs.news.com.au/images/uploads/Chinese_1.jpg)

Čína zvažuje vyřešit problém s příjmeními tím, že by do budoucna umožnila vytvářet nové kombinace příjmení rodičů. Dosud přitom platí, že dítě může dostat příjmení buď po otci, nebo po matce. Vzniklo by tak přes milion možných nových příjmení. Některá tabu však stále zůstávají. Zakázána jsou nejen jména využívající latinku či jiné cizí typy písma, ale také jména v tradičních čínských znacích, které se používají v Hongkongu a na Tchaj-wanu.

**Mezi čínskou a západní kulturní tradicí je v křestních jménech a jejich pojetí poměrně velký rozdíl.**

Evropané si ponechávají svoje křestní jméno po celý život, zatímco Číňané si ho během života mohou někdy i několikrát změnit, často na radu věštce nebo astrologa, který vybírá nové znaky „vhodné“ pro další životní etapu.



**Dnes se od tohoto zvyku z pochopitelných praktických důvodů poněkud ustupuje, ale v minulosti se jednalo o věc naprosto běžnou.<sup>45</sup>**

<sup>45</sup> <http://astrologists.asia/wp-content/uploads/2008/10/china09.jpg>

Další rozdíl je na úrovni jazykové - ve známých evropských jazycích jsou křestní jména zvláštní složkou slovní zásoby, která nemá žádný jiný význam. V Číně je tomu zase trochu jinak.

Z toho by se mohlo odvozovat, že neměnné křestní jméno potvrzuje nebo zdůrazňuje individualitu jedince, zatímco důraz na příjmení, čili rodové jméno, naopak zdůrazňuje rodový aspekt.

### 7.4.1 Japonsko

Úklon může být rozdělen do 3 kategorií: neformální, formální a velmi formální. Čím formálnější, tím hlouběji se ukloníte. Nejobvykleji se lidé zdraví slovy *ohay gozaimasu* neboli Dobré ráno. Tento pozdrav se většinou používá do 11 dopoledne, ovšem můžete jej použít i během průběhu celého dne, pokud danou osobu vidíte v ten den poprvé. Pozdrav **Konnichiwa** by se dal přeložit jako **Dobry den** nebo **Dobré odpoledne**. Dalšími pozdravy jsou **Konbanwa** neboli **Dobry večer** a **Oyasuminasa** jako **Dobrou noc**.



Při velmi formálním pozdravu by se člověk měl uklonit o 45 stupňů. Barack Obama to tedy přehnal.<sup>46</sup>

## 7.4.2 Korea

Zdravení a děkování jsou velmi důležité pro Korejce. Tyto slova Korejci vždy říkají s úklonem hlavy směrem dolů. Hloubka úklonu záleží na vzájemném věku. Také můžete čekat otázky osobního rázu, jako například jaký je Váš věk, vzdělání a rodinný stav.



### Otázky k zopakování

- 1) Jak se správně zdraví v různých zemích Asie?
- 2) Používají se přezdívky v Číně?
- 3) Jak oslovíme přítele?
- 4) Jaký je ideální úhel úklonu při zdravení?

---

<sup>46</sup> <http://www.culture-4-travel.com/japanese-greetings.html>



## 8 ICE BREAKING - PROLAMOVANÍ LEDU



**Jak správně tzv. prolomit ledy s Asiaty?<sup>47</sup>**

Prolomování ledu je důležitým komponentem správné komunikace s Asiatem. I když se Asiaté dívají na cizince s velkým zájmem a úctou, nepokládají je za jedny z nich, a proto první styky s Asiaty mohou být problematictější. Ať už je to kulturními zvyklostmi či jazykem, navazování vztahu může pro nás být až stresující.

### **8.1 Číňané a formální představení**

Číňané mají rádi, pokud jsou lidem, které neznají, formálně představeni. Začít náhodnou konverzaci s někým neznámým se zdráhají, ať už je dotyčnou osobou jiný Číňan nebo cizinec. Když se s někým setkáte náhodou, nemáte šanci se o něm cokoli dozvědět – z jaké rodiny pochází, jakou práci dělá nebo zda je výhodné se s ním znát.

---

<sup>47</sup> [http://forum.urduworld.com/photo/data/500/Ice\\_Breaker\\_Arctic\\_Ocean-wlp.png](http://forum.urduworld.com/photo/data/500/Ice_Breaker_Arctic_Ocean-wlp.png)

Pokud Vás však někomu představí přítel, nová známost se automaticky považuje za hodnou úcty a přátelství. V podstatě to znamená, že si nemusíte všímat lidí, které neznáte, ale máte povinnost být přátelští a starostliví k těm, kterým jste byli oficiálně představeni.

## **8.2 Představení sebe sama**

Vždycky je lepší, máte-li s sebou někoho, kdo vás může představit. Můžete se představit také sami. Je dobré, pokud se přitom můžete odvolat na společného přítele. Pro začátek úplně stačí otázka: „Jak se máte?“ a podání ruky. Při představování se postavte a stůjte rovně po celou dobu představování. Řekněte své jméno, název organizace a země, ze které pocházíte.

Jako prolamování ledu slouží otázky, které se pokládají na začátku hovoru. Tyto otázky by pravděpodobně byly pokládány za neslušné, jako invazi do našeho soukromí. Asiáté ovšem využívají tyto otázky, aby Vás odhadli a aby odhadli také Vaše postavení ve společnosti či firmě. Proto se nelekněte, pokud se Vás budou ptát následující otázky: Jaký je Váš rodinný stav?, Jaký máte plat?, Kolik je Vám let? apod. Číňané někdy komentují i fyzické vlastnosti jako váhu, výšku, plešatost, postižení, což je pro nás zpravidla již za hranicemi zdvořilé konverzace. Pokud nechcete odpovídat přímo, můžete tyto otázky odbýt s humorem. Číňan zpravidla nebude v tématu pokračovat. Buďte vždy ohleduplní, abyste v něm nevzbudili dojem, že se dle vašeho názoru dopustil velkého faux-pas.

**Nezapomeňte se vyhýbat tabu, o kterých Číňané odmítají mluvit.**



Foto je z masakru na náměstí Nebeského klidu.<sup>48</sup>

Dále uvádíme pár frází, které se Vám mohou hodit (nebo jen pro pobavení) při interakci s Číňanem (třetí sloupec je napsaný v pinyin – čtěte s anglickou výslovností).

Mám rád čínské pivo	我爱中国啤酒	wo ai zhong guo pi jiu
Jste profesionální	你很专业	ni hen zhuan ye
Váš tým je nápomocný	你的工作人员非常热心	ning de gong zuo ren yuan fei chang re xin
Je to krásné	这很漂亮	zhe hen piao liang
Váš produkt je kvalitní	你的产品非常高品质	ni de chan pin fei chang gao pin zhi
Děkuji za kompliment	你过奖了，哪里哪里	ni guo jiang le, na li na li
Čína je krásná	中国很漂亮	zhong guo hen piao liang

<sup>48</sup> <http://chinadigitaltimes.net/wp-content/uploads/2009/06/bodies-of-dead-civilians-001.jpg>



**Otázky k zopakování**

- 1) Jak správně představit Číňana?
- 2) Jak sebe správně představit?
- 3) Jakým tématům je třeba se vyhnout při konverzaci s Číňanem?

## 9 TELEFONNÍ ETIKETA

### 9.1 Telefonování v Číně

Během posledních deseti let se čínská telefonní síť výrazně zdokonalila ve velkých městech, nicméně na venkově stále zůstává málo rozvinutá. Na Tchaj-wan nebo Hongkong se člověk dovolá snadněji, neboť tamní telefonní systémy jsou vyvinutější. V případě kontinentální Číny však může mít telefonický rozhovor velice svízelný průběh.



**I takto mohou vypadat telefonní budky v Asii.<sup>49</sup>**

Koncem devadesátých let bylo obvyklé, že v kancelářích připadalo na jeden telefon více lidí, přičemž telefonní přístroj byl umístěn mnohdy až na konci chodby, daleko od pracovní místnosti. Někde se dokonce běžně přijímaly hovory na telefonu, který byl společný pro celou budovu či ulici. Soukromé domácí telefony byly již v té době sice stále běžnější, ale jelikož poptávka převyšovala nabídku, mnoha lidem vlastní telefon chyběl. Lidé tento

<sup>49</sup> <http://www.china-mike.com/wp-content/uploads/2010/12/china-public-payphone-small.jpg>

problém řešili pomocí pagerů nebo pomocí mobilních telefonů poskytovaných zaměstnavatelem. Řešení to však bylo velmi problematické, neboť čínským operátorům ve většině případů nebylo vůbec rozumět – mluvili velmi rychle, nezřetelně a jen málokdo z nich uměl anglicky.

Velmi obtížné bývalo rovněž dostat se k telefonnímu seznamu. Ve většině měst sice existovaly služby poskytující informace o telefonních číslech, ale ty úspěšněji vyhledávaly spíše čísla firemní než soukromá. A tak se vyplatilo stále s sebou nosit notesy se jmény, adresami a telefonními čísly. Telefonní ústředny v Číně byly vždy notoricky známé svou nespolehlivostí. Čínská pravidla slušného chování při telefonování se v posledních letech sice zlepšila, hlavně ve velkých městech a ve významnějších organizacích, ale stále zůstává značný prostor pro zlepšení.<sup>50</sup>



<sup>50</sup> <http://www.china-mike.com/wp-content/uploads/2010/12/monk-payphone-small.jpg>

## 9.2 Průběh telefonního hovoru

Po zvednutí telefonu obvykle uslyšíte slovo **Wej** (*Wei*), což znamená „Haló“, a stejně jako v angličtině je jeho funkcí v zásadě upoutat pozornost. Výraz *Wej* však může nabývat různých významů, podle toho, jak se v rozhovoru použije.

Na začátku konverzace neznámá nic víc než „Jsem tu, mluvte, teď je řada na Vás“. Po tomto úvodu je dobré si ověřit, zda jste se dovolali na správné místo, protože Číňané poté, co se do telefonu ohlásí, nenabídnou žádné identifikační údaje.



**Slovo Wei se může během hovoru objevit i uprostřed věty s významem „Jste tam ještě?“ nebo „Mlčte chvíli, chci říci něco důležitého“.<sup>51</sup>**

Telefonování v Číně je stále provázeno jakousi nedůvěrou, což je patrně dědictví kulturní revoluce. Pokud vás osoba na druhém konci drátu nezná nebo vás nedokáže identifikovat, pravděpodobně se moc informací nedozvíte, dokud sami všechno nevyprávíte. Běžnou praxí je vylíčit v kostce vše, co vás k telefonátu přimělo.

---

<sup>51</sup> <http://www.customizedvoice.com/wp-content/uploads/2010/12/telephone-attendant.jpg>

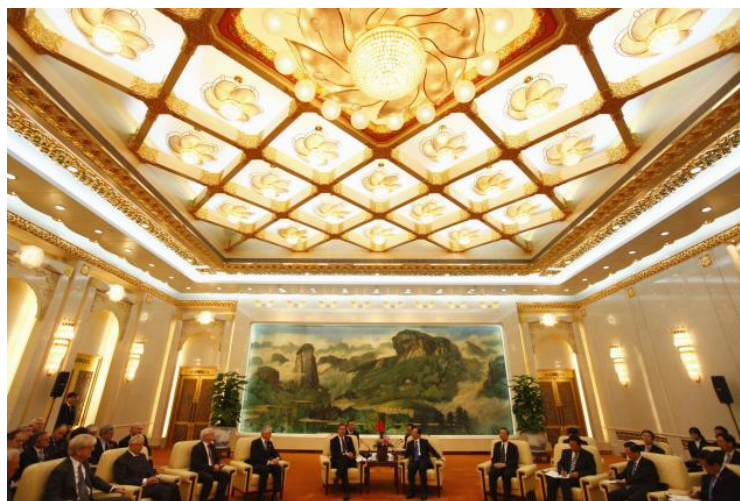
Při telefonování s Číňany je třeba sdělit následující informace:

- pro koho pracujete (jméno své organizace)
- proč voláte
- s kým chcete mluvit

Vaše totožnost Číňany v podstatě nezajímá, chtějí pouze zjistit, jakou společnost zastupujete a kvůli čemu voláte.

Problémem je, že i vysoce postavení úředníci nemají sekretářky v západním smyslu slova. I když mají mnohdy podřízeného, kterého nazývají **mi-šu** (*mishu* – sekretářka nebo tajemník), jedná se spíše o funkci pobočníka. Kdokoli tudíž zvedne telefon, cítí povinnost celou záležitost beze zbytku pochopit pro případ, že by na ni byl později dotázán.

Jakmile se od Vás Číňan na druhém konci drátu dozví všechny potřebné informace, spojí Vás s osobou, kterou sháníte, nebo Vám poskytne odpověď ohledně Vaší schůzky. Není potřeba, aby Vám schůzku potvrdila přímo kontaktní osoba.



**Lidé v Číně mluví jménem celého pracovního kolektivu, a pokud vám sdělí, že je schůzka schválena, je to obvykle pravda.<sup>52</sup>**

<sup>52</sup> [http://www.thehindu.com/multimedia/archive/00284/ALBERT\\_CHINA\\_BRITAI\\_284160a.jpg](http://www.thehindu.com/multimedia/archive/00284/ALBERT_CHINA_BRITAI_284160a.jpg)



Pokud žádanou osobu nezastihnete v kanceláři, můžete jí zanechat zprávu, ovšem na vlastní riziko. Zajistit, aby byla zpráva doručena, nepovažují kolegové za součást svých pracovních povinností, i když jsou ochotni si zapsat Vaše jméno a telefon.



**V Číně se již v dnešní době stále častěji uzavírají obchody po telefonu, avšak jak z technických, tak i z kulturních důvodů zůstává bezpochyby lepší sjednávat obchody osobně.<sup>53</sup>**

### 9.3 Japonský hovor s úklonami

Na technologie si Japonci nesmírně potrpí, mít zastaralý telefon nebo fotoaparát je ve vyšších společenských vrstvách naprosto nepřijatelné. Na druhé straně ostře proti této popularitě techniky stojí fakt, že na ulici je telefonování velice neslušné.

Nyní nahlédneme pod pokličku typickému japonskému hovoru. *Paní zrovna telefonuje a má ten nejmodernější telefonní přístroj. Při telefonování se dáma podivně pohybuje — uklání se,*

---

<sup>53</sup> <http://englishcollective.org/wp-content/uploads/2010/07/doing-business-in-china.png>

*ač není komu.* Nedivte se. Úklony jsou tradiční způsob pozdravu a Japonci je používají i při telefonování, byť je osoba na druhém konci drátu nemůže vidět.



### Otázky k zopakování

- 1) Co znamená slovo *wei*?
- 2) Je třeba se představit jménem do telefonu?
- 3) Co je zvláštního na Japoncích, kteří právě telefonují?

## 10 E-MAILOVÁ ETIKETA

Podle Asiatů největší hrubostí, které se můžete při e-mailové korespondenci dopustit, je posílání spamů. Myslí si to 40% populace. Dalším prohřeškem je používání špatné gramatiky nebo nesprávného pravopisu. Posílání spamů je nejvíce problematické v Číně, kde 64% populace věří, že je to ten nejhorší zvyk ze všech. Zatímco 18% Malajců považují používání špatné gramatiky za nejhorší zvyk.

Pokud se tedy chystáte vyměňovat e-mailovou korespondenci s Asiaty, myslete na gramatiku, pravopis a hlavně jim neposílejte žádné spamy.<sup>54</sup>



### Otázka k zopakování

- 1) Jaký je největší prohřešek, kterého se můžete dopustit v e-mailové korespondenci?

---

<sup>54</sup> [http://www.mindfood.com/upload/images/article\\_images/022011/dd9b1f08-6f24-40a5-a4e0-f00769f832c4.jpg](http://www.mindfood.com/upload/images/article_images/022011/dd9b1f08-6f24-40a5-a4e0-f00769f832c4.jpg)

## 11 UMĚNÍ ODMÍTNOUT

Nejasnost vyjádření Asiatů se krásně projeví v říkání slova „NE“. Ač je to slovo pro všechny východní jazyky známé, je téměř nepoužívané, protože odmítnout někoho přímo je neslušné. Každý jazyk si tak našel spoustu „obcházejících“ zdvořilostních frází. Co se ale týče obecného umění „mlžit“ a používat jinotaje, tak v tomto směru jsou opravdovými mistry Japonci. Dávají přednost posuzování věci bez uvedení podstaty až do okamžiku, kdy jsou vysloveny všechny názory. Lidi ze Západu může toto japonské „chození okolo horké kaše“ dovádět k šílenství, ale v Japonsku je to promyšlený rituál s přísnými pravidly. Říci v Japonsku přímou pravdu může být považováno za porušení společenské etikety. O složitosti a zvláštnosti tohoto systému svědčí i to, že japonský styl mluvy je někdy záhadný i pro Číňany a Korejce.



u13487925 [RF] © www.visualphotos.com

**Při jednání s Asiaty nikdy neuslyšíte přímé odmítnutí.<sup>55</sup>**

---

55

[http://www.visualphotos.com/photo/2x4493986/well\\_dressed\\_business\\_in\\_asia\\_teamwork\\_asian\\_u13487925.jpg](http://www.visualphotos.com/photo/2x4493986/well_dressed_business_in_asia_teamwork_asian_u13487925.jpg)

Ve Vietnamu je to podobné. Na přímou otázku vyžadující reakci ano/ne se nám dostane odpovědi typu: „Myslíte, že je to opravdu tak?“, „Je to dosti složité“, „Musíme si to promyslet“ apod. Důvodem je vliv buddhistické filosofie na vietnamské myšlení. Nesouhlasit s vysloveným stanoviskem druhé osoby je nezdvořilost. Naopak způsobů, jakým můžeme vyjádřit souhlas, je několik:

**vang** – neutrální ano

**da** – zdvořilé ano,

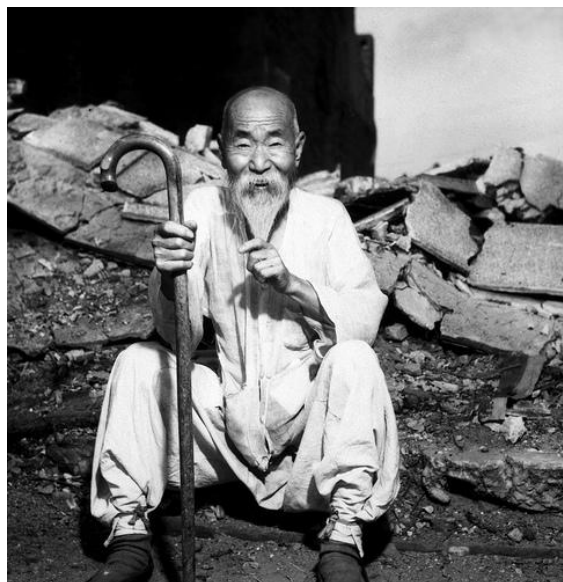
**bam** – zdvořilé ano

**u** – neutrální ano (nebo „jo“ užívané v některých regionech země)

**phai** – neutrální ano.

## 11.1 Korejci a jejich „Ne“

Aby se Korejci vyhnuli odpovědi typu „Ne“, dají vám takovou odpověď, jakou se domnívají, že chcete slyšet. Negativní odpověď může být také vyjádřena zúžením očí nebo hlazením se po hlavě spolu s dýcháním vzduchu přes zuby.



„Ano“ nebo pokývnutí hlavou může znamenat „rozumím“. „Možná“ obvykle znamená „Ne“.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> [http://farm4.static.flickr.com/3056/2920396786\\_52be95999c.jpg](http://farm4.static.flickr.com/3056/2920396786_52be95999c.jpg)

Číňané se také vyjadřují nepřímo, opisně, neříkají tedy přímé „Ne“, ale např. „Je nutné věc ještě zvážit“. Číňané považují za nepřijatelné odmítnout žádost hosta. Přímé odmítnutí, je-li vám sděleno z očí do očí, pro vás totiž znamená ztrátu tváře a žádný správný čínský hostitel nechce svého hosta do takové situace přivést. Proto byste na svého hostitele nikdy neměli naléhat v souvislosti s něčím, co by ho pravděpodobně donutilo říci „Ne“.



**Je-li Číňan zatlačen do kouta, nakonec vám nejspíš řekne, že „Ne“ znamená „Ne“. Přitom se bude divit, proč jste tak naléhali, protože tvář jste tím ztratili Vy.<sup>57</sup>**

<sup>57</sup> [http://chinadigitaltimes.net/wp-content/uploads/2009/11/4023149647\\_140dc2a631\\_o.jpg](http://chinadigitaltimes.net/wp-content/uploads/2009/11/4023149647_140dc2a631_o.jpg)

## 11.2 Jak odmítnout a přitom neříci „Ne“

Ve snaze zabránit ztrátě tváře na jakékoliv straně Číňané vynalezli řadu metod, jak odmítnout, a přitom neříct „Ne“:

### 1) Tvrzení, že splnit přání by bylo „obtížné“

Nejobvyklejším způsobem je tvrzení, že splnit dané přání by bylo „obtížné“. Pokud zrovna nejednáte s velmi blízkým přítelem, neberte to v pravém smyslu toho slova. Zároveň byste to ovšem neměli chápat ani jako signál k tomu, abyste začali hostitele přesvědčovat, že překážky lze překonat a že ve skutečnosti to není tak obtížné, jak se zdá.

### 2) Tvrzení, že je přání „obtížné“ nebo "nevyhovující"

Tvrzení, že je přání „obtížné“ nebo "nevyhovující" může také znamenat, že se splněním prosby jsou spojeny politické problémy, které Číňan raději nechce podrobněji vysvětlovat.

### 3) „Obtížné“ znamená „Ne“

V odpovědi na prosbu či vyjednaný požadavek prostě slovo „obtížné“ znamená „ne“. Jste-li chytří, nebudete dále naléhat.

### 4) Žádost se „zvažuje“ nebo se o ní „jedná“

Dalším běžným způsobem odmítnutí je říci, že se žádost „zvažuje“ nebo se o ní „jedná“. Tyto reakce lze jen občas chápat doslova. Obecně znamenají, že se něco pravděpodobně nestane, nebo přinejmenším není v daném okamžiku odpověď „ano“ možná. Pokud se něco „zvažuje“, celý problém se odkládá. Hostitel se tak dostává z tísně, protože dané téma vyřazuje z další diskuse.

### **5) Nezabývat se žádostí vůbec**

Jinou cestou, jak se vypořádat s nesplnitelnou prosbou, je nezabývat se jí vůbec. V obou případech čínský partner doufá, že pochopíte, co se skrývá mezi řádky, svou žádost stáhnete a už se k ní nikdy nevrátíte.

### **6) Svalit vinu na někoho jiného**

Oblíbenou únikovou cestou je také svalit vinu za překážky na někoho jiného. Splnění jakéhokoliv úkolu v Číně obecně vyžaduje spolupráci s různými státními orgány. Pokud partner nechce určitou prosbu splnit, lze obětního beránka snadno najít v rozsáhlém byrokratickém aparátu.

### **7) Ve snaze vyhnout se přímému „ne“ dokážou Číňané i lhát**

Ve snaze vyhnout se přímému „ne“ nebo jinému narušení vnější harmonie dokážou Číňané i lhát. Jen kvůli tomu, aby se dostali z nepříjemné situace, v níž se ocitli, klidně přijdou se zcela smyšleným příběhem.

#### **Příklad:**

*Jeden obchodník ze Západu získal povolení navštívit čínskou zbrojovku, ale hostitelská organizace došla po dlouhém zvažování předem ohlášené návštěvy k pochybnostem, zda je správné tuto návštěvu dovolit, jedná se přece o velmi citlivé zařízení.*

*Místo toho, aby své pochybnosti přiznali, sdělil doprovázející čínský úředník zahraničnímu hostovi, že v den sjednané schůzky byla továrna zavřena. Přestože v tomto případě Číňan lhal, aby zakryl chybu svého vlastního kolektivu, není zde lež považována za hanebnou, neboť v daném případě byla důvodem lži jen snaha uchránit hosta před ztrátou tváře.*





**Otázky k zopakování**

- 1) Který národ je nejlepší v tzv. mlžení informací?
- 2) Jaké odpovědi se Vám může dostat namísto přímého NE?
- 3) Proč Asiaté neříkají negativní informace přímo?

## 12 JAK PRACOVAT V MEZINÁRODNÍM TÝMU

### 12.1 Firemní kultura organizace

Pro každého zaměstnance je velmi důležitá firemní kultura organizace, ve které pracuje. Některé firmy mají anonymní atmosféru a jiné firmy mají charakter rodinné firmy. Firemní kultura může zahrnovat celou řadu atributů. Je to třeba strategie firmy na trhu. Někdo je agresivní, jiná firma se zajímá o skutečné potřeby zákazníků.

Dále může firmu charakterizovat styl vedení - od direktivního (někdy i agresivního a vulgárního) až po týmové vedení a koučování zaměstnanců. Firemní kulturu taky tvoří systém motivace a benefitů. Velmi výrazným atributem je komunikace - otevřená, uzavřená, agresivní, přátelská, tykání, vykání. K firemní kultuře patří logo, firemní barvy, styl oblékání zaměstnanců, ale také čistota a pořádek na pracovišti. V neposlední řadě je to postoj firmy k ekologii a filantropii (společenská zodpovědnost firmy vůči potřebným).



**Firemní kultura na jedné straně stanovuje zaměstnancům standardy a pravidla pro jednání se zákazníky i s kolegy navzájem. Na druhé straně zaměstnancům přináší i řadu benefitů.<sup>58</sup>**

<sup>58</sup> <http://www.humanext.com/images/cross-culture-BuildingtheMulticulturalTeam-m.jpg>

## 12.2 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je přínosná. Firmy s týmovým duchem jsou jednoznačně výkonnější a zaměstnanci spokojenější. U týmové spolupráce je třeba si uvědomit, že každý z nás má svoji přirozenou týmovou roli. Je nutné, aby v týmu byly zastoupeny všechny vhodné a nutné týmové role, a aby všichni členové týmu měli možnost pracovat ve své přirozené roli. Pak bude týmová spolupráce velmi efektivní.

### 12.2.1 Japonci v týmu

Když se Evropan poprvé setká s Japonskem, je většinou okouzlen. Je okouzlen čistotou, zdvořilostí, úctou projevovanou úklonami. Po nějakém čase stráveném mezi Japonci si ale začíná uvědomovat rozdíly v jednání a chápání stejných věcí.

Jezdíme v japonských autech a oceňujeme spolehlivost jejich výrobků, známe japonskou filmovou školu a víme, že si Japonci libují v technice a dokonalé organizaci.



**Japonská kultura už pro nás není tak exotická.<sup>59</sup>**

---

<sup>59</sup> [http://www.joneslanglasalle.co.th/SiteCollectionImages/thailand\\_japanese\\_team.jpg](http://www.joneslanglasalle.co.th/SiteCollectionImages/thailand_japanese_team.jpg)

Až v okamžiku, kdy se setkáváme s japonským partnerem blíže, začínáme si uvědomovat, že mezi námi existují značné rozdíly v chápání a hodnocení celé řady každodenních věcí. K pochopení pomůže poznání kořenů a vývoje japonské kultury, která se přirozeně mění a je významně ovlivňována působením kultury evropské i americké. Nicméně kulturní kořeny a vzorce jsou příliš hluboké, aby se mohly změnit během jedné generace. Jak historické tak geografické vlivy a podmínky jsou příčinou rozdílného chápání a vnímání celé řady věcí.

### 12.3 Japonská kultura

Japonská kultura vzniká a rozvíjí se pod vlivem Číny, šintoismu a konfuciánství. Současně se ale téměř dva tisíce let vyvíjí izolovaně pod vedením válečnické třídy samurajů. Tato třída vtiskla celé japonské společnosti své mravní principy, které ji do značné míry ovlivňují dodnes.



**Jejich základem je neodhalování emocí, pohrdání bolestí, strachem, smrtí i láskou – tedy vším, co bojovníka oslabuje a odvádí jeho pozornost od posvátného boje.<sup>60</sup>**

<sup>60</sup> <http://images.wikia.com/saw/images/5/5c/Satsuma-samurai-during-boshin-war-period.jpg>



*Věděli jste, že samurajové byli legendárními válečníky starého Japonska, kteří vedli vznešený a dramatický život, řízený požadavky na čest, poctivost a loajalitu. Tyto ideály nacházely své ztělesnění ve službě, kterou samurajové poskytovali svým feudálním pánům prostřednictvím státní správy a svým velitelům na bitevním poli. Byla to služba, která nacházela své nejvznešenější vyjádření ve smrti. Za těmito zásadami se však skrývá ještě větší touha než potřeby představované službou někomu jinému. Byla to potřeba být uznáván a oceňován, protože když čteme mezi řádky mnoha zpráv o samurajské statečnosti, vyplývá z nich, že loajalita vůči skupině nebo vůdci měla určité hranice. Tyto hranice byly určovány obrovským nutkáním být vnímán nejen jako samuraj, ale jako ten konkrétní samuraj, jehož individuální činy a hrdinství by představovaly zhuštěný obraz celého světa válečníka.<sup>61</sup>*

## 12.4 Váhavost a mlhavost vyjadřování

Znamená to ale také neklást přímé otázky, hlavně tehdy, pokud by se na ně muselo odpovídat záporně. V současném světě jsou díky tomu Japonci velmi neoblíbenými obchodními partnery zejména pro Evropany a Američany.

## 12.5 Názory učitele a staršího jsou vždy nadřazeny

Zatím co v sousední Číně se moc uplatňovala prostřednictvím vzdělanosti a vědění, které otupují meč, v Japonsku se moc uplatňovala pouze prostřednictvím meče. Z toho dodnes vyplývá, že pravdu má ten, kdo má sílu a moc. Moc by měl mít ten nejzkušenější a nejstarší. Žák nemůže nikdy předstihnout svého učitele, protože nemůže mít nikdy tolik zkušeností a proto jsou názory učitele a staršího vždy nadřazeny, jsou pravdivé a není možné jim

<sup>61</sup> Stephen Turnbull, Samuraj svět válečníka, Oxford 2003

odporovat. V rozhovoru a diskuzi se starším a zkušenějším jde vlastně o sérii přitakávání jeho názorům, myšlenkám a výrokům, do kterých můžeme pouze velmi jemně vkládat své názory a myšlenky ve formě dalších možností rozvíjejících to, co řekl zkušený a starší. Vždy to ale musí být formou, která nesnižuje autoritu a hodnotu „učitele“.

## **12.6 Přímá otázka není přípustná, Japonci se vyjadřují nepřímo a oklikou**

Vliv buddhismu a jeho chápání pozemského světa jako světa bolesti, utrpení a smrti ovlivňuje japonské myšlení v tom smyslu, že žádné tvrzení není možné mít za definitivně platné. Japonský způsob vyjadřování se snaží vyhýbat konečným tvrzením a výrokům. Říci ne znamená definitivní vyjádření, které není vhodné.

## **12.7 Japonci a bary**

I pro Japonce je velmi náročné neustále se vším souhlasit. Bez ohledu na to v čem jsou vychováni, bez ohledu na kulturní „naprogramování“ přináší nutnost souhlasit se vším, co řekne starší a výše postavený velký nárůst stresu. Proto je nutné rozdílnost názorů nějakou formou vhodně „odventilovat“, například rituálem jakési „pánské jízdy“.

V Japonsku to funguje tak, že všichni zaměstnanci jdou spolu se svými šéfy pít, v opilosti řeknou vše to, co si nedovolí říct ve střízlivém stavu a to i svému šéfovi. Střídají přitom jeden podnik za druhým.



Druhý den je vše zapomenuto a odpuštěno na rozdíl od našich tradic, kde by se z toho pravděpodobně vyvozovaly důsledky.<sup>62</sup>

## 12.8 Nehledejte mladší obličej v řadách představenstva firmy

Společnost v Japonsku je dodnes přísně hierarchizovaná, odpovědnost za celou komunitu má její hlava. V japonské firmě není představitelné, že by mladší člověk byl nadřízeným starších a zkušených zaměstnanců.

Japonská kultura je kolektivistická na rozdíl od naší evropské kultury, která pěstuje individuální rozvoj. Japonci nemají problém se ztotožnit se skupinou, neprosazují své osobní představy a pravdy. Přijímají pravdu a řád své skupiny, svého společenství, stejným směrem se projevují, jdou spolu za stejným cílem.

Jako Evropané to často hodnotíme jako „stádní“ chování a své potomky vychováváme k tomu, aby měli na věc svůj vlastní názor. „Cožpak nemáš svůj vlastní rozum?“ je výrok, který bychom od Japonce asi těžko uslyšeli.

<sup>62</sup> [http://students.cis.uab.edu/brennab/brennab/FINAL\\_PROJECT/Japan\\_Dusk.jpg](http://students.cis.uab.edu/brennab/brennab/FINAL_PROJECT/Japan_Dusk.jpg)

Japonská společnost nevytváří místo pro sblížení obou pohlaví (plesy, slavnosti, párové tance) a navíc není vhodné během dne ukazovat své emoce. To je důvodem, proč se Japoncům těžko navazují kontakty a za zcela nevhodné je považováno, aby se kontaktovali muži a ženy na jednom pracovišti.

Pro japonskou kulturu je také typické minimum fyzických kontaktů, dotyků. Není běžné vzít partnera kolem ramen, za ruku, políbit nebo pohladit. Silně emotivní slova japonština sice má, ale není vhodné je používat. Muži se velice často musí nejdříve opít, aby mohli říci ženě, že o ní mají zájem a manželé si velmi často mezi sebou vykají.

Současná japonská žena je většinou zaměstnaná zhruba do 30 let, nebo do narození prvního dítěte. Zákonodárství umožňuje ženám, aby pracovaly i potom, nicméně struktura podniku a jeho organizace, náročnost na přesčas a práce naplno to prakticky znemožňují.

V japonské rodině platí, že muž odevzdává ženě všechny své peníze a ona se stará o domácnost a přiděluje mu zpátky kapesné. I dnes vítá velká část japonských žen své muže, kteří se vrací z práce kolem desáté hodiny večer tím, že jim uvaří čaj, obují pantofle a podají jim noviny.

## **12.9 Neradte Japoncům, koho by měli propustit**

I když se Japonci zdají být svou zálibou v organizaci, technickém rozvoji a pokroku velmi racionální, není jiné země na světě, kde by bylo zaměstnáno tolik přebytečných pracovních sil. Nikde na světě nevidíme mladé dívky ve vchodech do obchodních domů, jejichž jediným úkolem je uklánět se zdvořile příchozím, nikde jinde nevidíme další dívky, jejichž jediným úkolem je stát s hadříkem u držadel eskalátorů a průběžně je otírat.



V pracovních pozicích Japonci „nezaměstnávají“. Postup v hierarchii firmy je plynulý, dostavuje se v čase a nelze ho v zásadě uspíšit. Není obvyklé, aby byl mladý člověk přijat na pozici experta a tam se očekával jeho rychlý vývoj a postup. Dodnes platí, že expert nemůže být mladý, protože ještě nemůže mít tolik zkušeností. Samozřejmě i zde jsou výjimky zejména v oblasti informačních technologií. Většinou jsou však všichni vhozeni jakoby do jednoho „kotle“, do stejných podmínek.

Vysokoškolák (více než 90 % Japonců absoluuje vysokou školu) jde do výroby k výrobnímu pásu, režisér nosí stojan. Šéf sleduje skupinu a pozoruje, jak se jednotlivci projevují. Vidí, že jsou tam schopní a pracovití, kteří udělají práci i za ty méně schopné a neschopné. Kdežto plošně nabrání noví zaměstnanci se postupně rozdělí na menšinu velmi schopných a neschopných a většinu průměrných. Postupně všichni budují krok za krokem kariéru, neschopní jsou „odkládáni“ na pozice, kde nemohou škodit.

## **12.10 Japonci a jejich rozhodování**

Rozhodování není demokratické, kdo je nejstarší, má pravdu. Zaměstnanci by měli vytyšit, co ti nejvyšší chtějí a podle toho se rozhodovat.

Přesto je potřeba, aby se všichni, kdo jsou z titulu své pozice k tomu oprávněni, k rozhodnutí vyjádřili. Rozhodování a řešení problémů probíhá mnohonásobným opakováním jedné myšlenky a nápadu. Stanoví se otázka, problém, který je třeba vyřešit. Ti, kteří jsou oprávněni se k záležitosti vyjadřovat, se sejdou nebo se vyjadřují řetězcem na pracovištích, kdy se každý podle svého postavení k dané otázce vyjadřuje. Pokud jeden z řady chybí (není přítomen, je nemocen) nepřejde se k dalšímu, ale čeká se, až bude přítomen a teprve potom je materiál předán dále. Přeskočením by se porušil systém a nerespektovalo by se postavení jednotlivých účastníků.

Pro partnery to v obchodním jednání znamená obrnit se velkou trpělivostí, než je o záležitosti ve firmě japonského partnera rozhodnuto. Další rozhodovací kola jsou zkouškou pevné vůle a nervů pro nás Evropany, pro Japonce jsou ale samozřejmostí.

V první části se celý proces rozhodování z našeho pohledu neuvěřitelně dlouho vleče. Ovšem v okamžiku, kdy je rozhodnuto, všichni Japonci rozhodnutí respektují a dělají vše pro jeho realizaci.

**Příklad:**

*V roce 1991 správní rada jisté japonské firmy navrhla, že by firma mohla zahájit v roce 1999 sériovou výrobu svého produktu v ČR. Rozhodovací proces uvnitř firmy trval 6 let, než bylo definitivně rozhodnuto, vlastní realizace výstavby závodu pak byla hotova během jednoho a půl roku.*

**Srovnejte se situací u nás, kdy i po konečném rozhodnutí máme výhrady, děláme vylepšení a změny.**

Souvisí to i s tím, že ambice jednotlivce někoho překonat, předstihnout a být lepší jsou omezovány strukturou hierarchie organizace, ve které pracovníci postupují z jedné pozice na druhou.

## **12.11 Co mít na paměti při jednání s Asiaty**

Japonci nepřehánějí, jsou skromní a nechlubí se. Pokud vás japonský partner pozve k sobě domů, bude o svém domě i své ženě mluvit spíše negativně. „Navštivte prosím mou starou chatrč.“ Přitom vás uvede do luxusního domu.

V případě, že Japonce nutíme k rychlému rozhodování a vyjádření, velmi často zaujmou pozici tzv. „mrtvého brouka“.

V evropské i americké kultuře chceme většinou pro urychlení jednat přímo s nejvyšším vedoucím, ředitelem. To je pro Japonce nepřijatelné. Potřebují zachovat jakousi nárazníkovou zónu tak, aby se záležitost k nejvyššímu v hierarchii dostala již dostatečně profiltrována a připravena.

Pokud pro Vás japonský partner uspořádá večírek (nebo vy uspořádáte večírek pro něho), počítejte s tím, že se po zhruba dvou hodinách zvedne, velmi zdvořile vám poděkuje a odejde. Totéž očekává od Vás, pokud jste hostem na jeho večítku.

Pokud pro Vás japonský partner připraví nějaký program, očekává, že jej beze zbytku dodržíte.

Japonci mají své příběhy a vtipy, které si vyprávějí. Jejich smysl pro humor je ale odlišný od našeho. V obchodním jednání, v profesní záležitosti nemá humor místo. Pokud jej použijete, svého japonského partnera tím zaskočíte a vyvedete z rovnováhy.

Pracovat v prostředí mezinárodních týmů znamená osvojit si schopnost komunikovat v multikulturním prostředí.

Přes globální tendence a sblížování kultur existují mezi jednotlivými kulturami významné rozdíly v hodnotách, postojích a normách, které příslušníci každé z kultur sdílejí. Rozdíly jsou také v tom, co považujeme za správné, vhodné, čeho si vážíme a co pro nás není důležité.

Tyto rozdíly pak v komunikaci s příslušníky jiného kulturního okruhu mohou vést k nepochopení a konfliktům. Je proto důležité uvědomit si existenci těchto rozdílů a poznat, v kterých přístupech se zásadně rozcházíme, pochopit, proč tomu tak je, a snažit se to ve svém chování a komunikaci respektovat.



**Otázky k zopakování**

- 1) Můžeme se ptát Japonce přímé otázky?
- 2) Chodí Japonci se svými šéfy do barů? Proč tomu tak je?
- 3) Kdo se z manželů stará o domácnost včetně peněz?