

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra manažerské psychologie a sociologie



Česko-německá interkulturní komunikace: obchodní vyjednávání

Autor diplomové práce:

Bc. Pavel Šíma

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Česko-německá interkulturní komunikace: obchodní vyjednávání“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 22. 8. 2019

Podpis:

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych rád poděkoval panu profesorovi Novému za odborné rady, mimořádně lidský přístup, nekonečnou trpělivost, a především za jeho schopnost nadchnout pro studium sociologie a interkulturní komunikace.

Dále bych rád poděkoval celé Katedře manažerské psychologie a sociologie.

Studium na ní považuji za nejzajímavější část mého dosavadního studia a poznatky z ní za nejprínosnější pro můj budoucí osobní a profesní život.

Název diplomové práce:

Česko-německá interkulturní komunikace: obchodní vyjednávání

Abstrakt:

Tématem diplomové práce je česko-německá interkulturní komunikace a specifika obchodního vyjednávání těchto dvou tradičních hospodářských partnerů. Teoretická část práce si klade za cíl provést komparaci těchto dvou geograficky blízkých, a přitom někdy tak vzdálených kultur a definovat nejvýznamnější kulturní rozdíly, které mají zásadní vliv na vzájemné obchodní vyjednávání. Druhým cílem teoretické části je pak představit základní koncepce vyjednávání a ty zasadit do česko-německého kontextu. Empirická část práce si dává za cíl ověřit platnost *výzkumných otázek* definovaných na základě teoretické části práce, a to formou polostrukturovaných rozhovorů s českými a německými respondenty. Cílem závěrečné části diplomové práce je pak předložit českému čtenáři základní doporučení pro obchodní vyjednávání s německými partnery.

Klíčová slova:

Vyjednávání, Kultura, Komunikace, Češi, Němci

Title of the Master's Thesis:

Czech-German intercultural communication: business negotiations

Abstract:

The subject of the following thesis is the intercultural communication between The Czech Republic and The Federal Republic of Germany, along with the economical relations between these partners. The theoretical part is concerned with the comparison of these two geographically close, yet sometimes distant cultural paradigms, which have a crucial effect on the economic relations between the two. The secondary focus of the theoretical framework is to introduce basic principles of negotiation that fit the Czech-German model. The empirical part hopes to deal with the validity of the researched questions defined on the basis of the theoretical part of this work in the form of semi-structured interviews with Czech and German respondents. The final part of this work should provide some basic recommendations to help dealing with German customers.

Key words:

Negotiation, Culture, Communication, Czechs, Germans

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení základních pojmů	3
1.1 Kultura.....	3
1.2 Komunikace.....	6
1.3 Vyjednávání.....	14
2 Komparace české a německé kultury a význam odlišností pro obchodní vyjednávání	18
2.1 Komparace české a německé kultury dle kulturních dimenzí	18
2.1.1 Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě (UAI).....	19
2.1.2 Vzdálenost mocenských pozic (PDI).....	20
2.1.3 Míra individualismu, resp. kolektivismu (IDV)	22
2.1.4 Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (MAS)	23
2.1.5 Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (LTO).....	25
2.1.6 Požitkářství vs zdrženlivost (IVR).....	26
2.2 Komparace české a německé kultury dle kulturních standardů	28
2.2.1 Orientace na vztahy vs věcná orientace	29
2.2.2 Odmítání struktur a sklon improvizovat vs přeceňování struktur a vyhýbání se nejistotě	30
2.2.3 Kolísavé sebevědomí vs stabilní sebevědomí	31
2.2.4 Difúze vs důsledné oddělování jednotlivých částí života	31
2.2.5 Polychronie vs monochronie času	32
2.2.6 Silný komunikační kontext vs slabý komunikační kontext (přímá komunikace).....	33
3 Česko-německé obchodní vyjednávání	34
3.1 Poziční vyjednávání	34
3.2 Principiální vyjednávání.....	37
3.3 Příprava vyjednávání.....	38
3.4 Pilíře principiálního vyjednávání a jejich zasazení do česko-německého kontextu	40

3.4.1	„Oddělte lidi od problému“	40
3.4.2	„Soustředte se na zájmy, ne na postoje“	43
3.4.3	„Vytvořte vzájemně výhodné alternativy“	46
3.4.4	„Trvejte na využívání objektivních kritérií“	49
3.5	Průlomové vyjednávání.....	50
3.5.1	„Nereagujte“	50
3.5.2	„Odzbijte oponenta“	51
3.5.3	„Změňte hru“	53
3.5.4	„Usnadněte oponentovi souhlasit“	56
3.5.5	„Znesnadněte oponentovi nesouhlasit“	58
4	Empirická část	59
4.1	Formulace výzkumných otázek a způsob ověření jejich platnosti	59
4.2	Otázky pro polostrukturovaný rozhovor	61
4.3	Výběr respondentů a průběh rozhovorů.....	62
4.4	Vyhodnocení rozhovorů.....	64
4.4.1	Role emocí v česko-německém vyjednávání.....	64
4.4.2	Důkladnost přípravy na vyjednávání	66
4.4.3	Role konfliktu ve vyjednávání	68
4.4.4	Flexibilita ve vyjednávání.....	69
5	Závěrečná doporučení pro obchodní vyjednávání s Němci.....	72
	Závěr	76
	Příloha – Přepisy rozhovorů	81
1.	Rozhovory s Čechy	81
2.	Rozhovory s Němci	101
	Zdroje.....	119
	Seznam grafů	122
	Seznam obrázků a tabulek	122

Úvod

Tato diplomová práce je věnována tématu česko-německé interkulturní komunikace a specifikům obchodního vyjednávání těchto dvou tradičních hospodářských partnerů.

Prvním cílem diplomové práce je podrobit důkladnému srovnání českou a německou kulturu a následně definovat nejzásadnější specifika a kulturní rozdíly, které mají zásadní vliv na česko-německé obchodní vyjednávání. Druhým cílem diplomové práce je představit čtenáři základní koncepce vyjednávání a vybranou metodu následně zasadit do česko-německého kontextu. Posledním, třetím cílem diplomové práce je předložit čtenáři stručný manuál obsahující základní doporučení pro české podnikatele a manažery, které čeká obchodní vyjednávání s německými partnery.

V době vzniku této práce existuje řada publikací zabývajících se interkulturní komunikací a nepřehledné množství literatury věnované cestám k úspěšnému vyjednávání. Hlavním cílem této diplomové práce je poznatky z těchto dvou disciplín propojit a zasadit je do kontextu česko-německého obchodního vyjednávání.

Německo je dlouhodobě naším nejvýznamnějším obchodním partnerem a nic nenasvědčuje tomu, že by se v této otázce mělo v nejbližších letech cokoliv změnit. Současně jsme svědky automatizace napříč všemi obory, a právě proto bude hrát lidský faktor a schopnost efektivně komunikovat stěžejní roli v cestě k úspěchu a bude také fakticky představovat naši jedinou komparativní výhodu proti strojům nastupující generace.

Předkládaná diplomová práce je rozdělená do pěti kapitol. Cílem první kapitoly je seznámit čtenáře se základními pojmy, se kterými se bude setkávat v průběhu její četby. Těmito pojmy jsou *kultura*, *komunikace* a *vyjednávání*. Mimo jiné se v této úvodní části čtenář dozví, jak odlišné mohou být pohledy na kulturu a její definici, jaká jsou základní členění komunikace a co její úspěch ovlivňuje, a dále pak bude čtenář uveden do problematiky vyjednávání, kterému později bude věnována samostatná kapitola.

Druhá kapitola si klade za cíl podrobit důkladnému srovnání českou a německou kulturu a definovat kulturně podmíněná specifika, která mají vliv na vzájemné obchodní vyjednávání. Kulturu jako takovou lze „měřit“ a srovnávat různými způsoby. Za nejvýznamnější způsob vyhodnocování kulturních odlišností jsou považovány tzv. *kulturní dimenze*, jejichž autorem je

holandský vědec Geert Hofstede. Právě těmto dimenzím je v kapitole zabývající se česko-německou komparací věnována její první polovina. Druhá část této kapitoly se již zaměřuje na tzv. *kulturní standardy*, jejichž autorem je německý vědec Alexander Thomas. Kulturní standardy jdou již v otázce srovnání kultur do větší hloubky, neboť proti sobě staví vždy dvě konkrétní kultury a jejich specifika.

Třetí kapitola se již věnuje samotnému česko-německému obchodnímu vyjednávání. Cílem této kapitoly je popsat samotnou přípravu na vyjednávání a dále pak představit odlišné přístupy k vyjednávání a následně zasadit zřejmě nejefektivnější metodu (principiálního vyjednávání) do česko-německého kontextu, a to na základě shromážděných poznatků z kapitoly předcházející. Tím je zakončena teoretická část diplomové práce.

Čtvrtá kapitola – empirická část je věnována ověřování platnosti nabytých poznatků z první části diplomové práce. V úvodu této části jsou autorem vysloveny čtyři *výzkumné otázky* o kulturně podmíněných specifikách české a německé kultury, které mají největší vliv na vzájemná obchodní vyjednávání a jejich úspěch. Dále je v této kapitole přesně popsána metodologie prováděného výzkumu. Cílem kapitoly je pak ověření platnosti těchto otázek formou polostrukturovaných rozhovorů s Čechy a Němci, kteří mají primárně obchodní zkušenosti s opačnou kulturou. Rozboru informací získaných z těchto rozhovorů je pak věnována druhá polovina empirické části práce.

Pátá, závěrečná kapitola této diplomové práce si klade za cíl předložit čtenáři stručný manuál se základními doporučeními pro česko-německé obchodní vyjednávání, která se opírají jak o informace získané v rámci teoretické části práce, tak o odpovědi respondentů získaných v rámci hloubkových rozhovorů v rámci části empirické.

1 Vymezení základních pojmů

Cílem první kapitoly diplomové práce je seznámit čtenáře se základními pojmy, se kterými se bude setkávat v průběhu četby následujících kapitol. Těmito pojmy jsou *kultura*, *komunikace* a *vyjednávání*.

1.1 Kultura

První pojem, s nímž se budeme setkávat, je kultura. Pod pojmem kultura si většina lidí představí celou řadu věcí, jako jsou například jazyk, tradice, chování, umění, architektura nebo třeba způsoby stolování a celá řada dalších. Jedna konkrétní a jednoznačná definice kultury neexistuje. Do roku 1952 našli Kroeber and Kluckhohn více než 150 různých definic tohoto termínu a podrobili je srovnání.¹

Zajímavou definici předkládá například holandský vědec Geert Hofstede, se kterým se budeme dále setkávat především v souvislosti s kulturními dimenzemi. Ten popisuje kulturu jako „*kolektivní nastavení mysli, které odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od ostatních skupin a kategorií.*“²

Skupinou se v tomto případě rozumí blíže nespecifikovaný počet lidí, kteří jsou ve vzájemném kontaktu. Kategorie je na druhou stranu chápána jako skupina lidí, kteří nemusí být nutně v přímém kontaktu, mají ovšem společný určitý znak (např. učitelé narození po roce 1980).

Další možný pohled na definici kultury nám nabízí Harry C. Triandis. Ten kulturu popisuje jako *člověkem vytvořenou část životního prostředí*.³ Dle Triandise lze kulturu dělit ze dvou hledisek, a to na kulturu materiální a kulturu subjektivní. Materiální kulturou má na mysli prvky jako tradiční oblečení, architekturu, hromadnou dopravu nebo pro danou kulturu tradiční pracovní nástroje a podobně.

¹ KROEBER, A. L., Clyde KLUCKHOHN, Wayne UNTEREINER a Alfred G. MEYER. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books, c1952. Online dostupné z: <http://www.pseudology.org/Psychology/CultureCriticalReview1952a.pdf>

² HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins Business, 1994. ISBN 0-00-637740-8. Online dostupné z: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>

³ *Subjective Culture* [online]. 1.8.2002, , 12 [cit. 2018-7-25]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=orpc>

V případě kultury subjektivní hovoří Triandis o „*charakteristickém způsobu vnímání sociálního prostředí*“. Hovoří především o představách, jež fungovaly v minulosti, a proto stojí za předání budoucím generacím.

Německý sociolog Alexander Thomas, o kterém budeme později hovořit v souvislosti s tzv. kulturními standardy, popisuje kulturu jako celosvětový fenomén. Podle Thomase žijí všichni lidé v určité kultuře, čímž dále přispívají k jejímu rozvoji. Kultura dále představuje strukturované prostředí, ve kterém může společnost fungovat. Jedná se o takové prostředí, které zahrnuje hodnoty, které jsme vytvořili, nebo například vynálezy pocházející z dané kultury, instituce existující v příslušné kultuře a další.

Thomas dále tvrdí, že kultura jako taková se nejvýrazněji promítá v tzv. *systému orientace*, a to především ve vztahu k zemi, společnosti, organizaci nebo skupině. Systém orientace se podle něj skládá z typických symbolů dané kultury, jako jsou jazyk, řeč těla, styl oblékání nebo třeba způsoby pozdravu. Tento systém přináší všem členům dané kultury pocit sounáležitosti a začlenění do skupiny. Současně má podle Thomase kultura vliv na vnímání, myšlenkové pochody, úsudek a obecně jednání všech členů příslušného uskupení. Kultura tedy vytváří podmínky a motivaci pro jednání člověka, současně ale také definuje jeho limity.⁴

Další důležitou skutečností, kterou si musíme v souvislosti s kulturou a jejím zkoumáním uvědomit, je, že kultura je naučená, nikoliv vrozená. Vychází tedy ze sociálního prostředí, v němž vyrůstáme a žijeme, a ne z naší genetické výbavy.⁵

Podle Kottaka existují tři způsoby učení se, a to *učení individuální situační, učení sociální situační a učení kulturní*.⁶ První z výše zmíněných způsobů je založený na individuální zkušenosti člověka (ať již pozitivní, či negativní), během které byl jedinec konfrontován se situací, jež pro něj byla prozatím neznámá, a byl nucen na ni určitým způsobem reagovat.

Učení sociální situační popisuje Kottak jako nabývání vědomostí a zkušeností prostřednictvím pozorování svého sociálního okolí. V dětství se bude jednat především o pozorování matky

⁴ THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, c2003. ISBN 9783525461723.

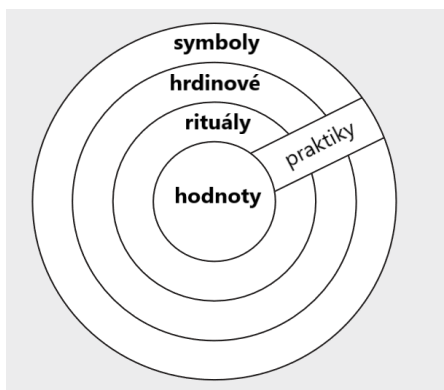
⁵ HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins Business, 1994. ISBN 0-00-637740-8. Online dostupné z: <http://testtrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>

⁶ KOTTAK, Conrad Phillip. *Cultural anthropology*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1991. xxvi, 396 s. ISBN 00-703-5615-

a otce, v období dospívání pak například učitele a spolužáků. Posledním typem učení je učení kulturní. Kulturní učení se vztahuje k symbolům a znakům, které jsou vlastní příslušné kultuře. Právě symboly lze považovat za způsoby projevu kultury, s níž jsou dané symboly spojeny.

Podrobný popis projevů kultury nám na svém cibulovém grafu (viz níže) nabízí Hofstede.⁷ Ten za vrchní vrstvu „cibule“ považuje právě **symboly** jakožto nejpovrchnější vrstvu kultury. Pod symboly v tomto případě můžeme rozumět například slova jazyka, gesta, předměty, styl oblékání, účesy a podobně. Hofstede dále tvrdí, že symboly jsou velmi často snadno napodobitelné příslušníky kultury jiné, a právě z toho důvodu je řadí do horní vrstvy.

Obrázek 1: Cibulový graf: Úrovně projevu kultury dle Hofstedeho



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins Business, 1994. ISBN 0-00-637740-8. Online dostupné z: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>

Do druhé vrstvy se řadí **hrdinové** příslušné kultury. Může se jednat o postavy skutečné (například historicky významné osobnosti pro daný národ) nebo o postavy čistě smyšlené (Asterix ve Francii, Jára Cimrman v České republice). Typickou vlastností hrdinů je, že oplývají vlastnostmi, které jsou daným národem mimořádně ceněny.

Třetí vrstvu tvoří **rituály**. Hofstede tvrdí, že rituály jsou pro dosažení většiny cílů věcně zbytečné. Co ovšem vyzdvihuje, je jejich společenský význam. Jako příklady uvádí způsoby pozdravu nebo například různé náboženské ceremonie.

⁷ HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins Business, 1994. ISBN 0-00-637740-8. Online dostupné z: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>

V souvislosti s obchodními a politickými jednáními Hofstede uvádí, že ač je celá řada z nich organizována naoko z čistě pragmatických důvodů, skutečný význam jejich uskutečnění spočívá právě v rituální symbolice.

Jak vidno na grafu na předcházející straně, symboly, hrdiny a rituály řadí Hofstede souhrnně do kategorie praktiky (nebo také projevy praxe). Všechny tyto faktory je vnější pozorovatel schopen vidět a způsobem sobě vlastním interpretovat. Jejich kulturní význam však zůstává danému člověku skryt. Jejich skutečný význam spočívá v pochopení těchto projevů příslušníky dané kultury. Za pravé jádro kultury jsou zde považovány **hodnoty**. Ty Hofstede popisuje jako „všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům před stavy jinými“. Jedná se o pocity, které mají buď kladný, nebo záporný směr. Rozlišují mj. zakázané a povolené, dobré a zlé, morální a nemorální, racionální a iracionální a podobně.

1.2 Komunikace

Zcela zásadním pojmem, se kterým se budeme dále setkávat, je komunikace. Následující subkapitola je věnována vysvětlení pojmu komunikace, jejímu průběhu a také faktorům, které komunikaci ovlivňují.

Celý náš život je protkán komunikací s naším okolím a náš život si lze bez ní jen velmi těžko představit. Z prostředí, se kterým se dennodenně dostáváme do styku, neustále přijímáme prostřednictvím svých smyslů informace, které pak v našich myslích za účelem následné interpretace zpracováváme a třídíme. Tento proces vnímání se dělí do dvou stupňů, a to výběr přijímaných podnětů z okolí a jejich organizaci.⁸

Podle Nového řada lidí již během prvního stupně „odfiltrování“ nepodstatných informací pochybí, neboť pro tento krok nemají odpovídající schopnosti. Dalším problémem je, že lidé jsou ovlivňováni subjektivními kulturními preferencemi, např. kulturními, zájmovými atd. Vnímání je zcela zásadně ovlivněno naší vlastní zkušeností a sociálními faktory. Vnímání našeho okolí se nazývá **sociální percepce**. Specifickým případem vnímání je pak percepce interpersonální, jež by se dala popsat jako vnímání a poznávání druhých lidí.⁹

⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Pochopení procesu interpersonální percepce a jeho specifík nám velmi usnadní průběh naší komunikace s okolím a do jisté míry nám může pomoci předejít různým nedorozuměním a vyhnout se předsudkům a vytváření chybných úsudků.

Johns dělí proces interpersonální percepce do tří komponent a to:

1. subjekt percepce
2. objekt percepce
3. situační kontext

Prvním z těchto komponentů je subjekt percepce neboli vnímající osoba. Vnímající osoba je během procesu interpersonální percepce ovlivněna celou řadou faktorů. Na jedné straně se může jednat o momentální náladu a současné psychické rozpoložení daného jedince, na straně druhé motivační zaměření, a především dosavadní zkušenosti. V této souvislosti je velmi významný pojem *percepční obrana*. Tento jev by se dal popsat jako snaha o vyfiltrování signálů z okolí, které člověk považuje za ohrožující. Subjekt percepce v daný okamžik *nevidí a neslyší* signály, které se v jeho případě pojí s negativními emocemi, se kterými by se musel následně vypořádat.

Morgernsternová v této souvislosti doplňuje, že podobným signálem pro řadu lidí může být i cizí řeč, v našem případě němčina.¹⁰ Mnoho lidí dá raději na dovolené přednost půlhodinovému bloudění po městě, než aby se zeptali „lámanou“ němčinou, jak se nejrychleji dostanou na nádraží.

Prostřednictvím percepční obrany se také snažíme vyhnout tzv. *kognitivní disonanci*. Kognitivní disonance lze popsat jako proces, během kterého jedinec věnuje více pozornosti signálům, jež jsou v souladu s jeho názory a hodnotovými preferencemi, a méně těm, jež jsou s jeho hodnotovými preferencemi protichůdné. Člověk se přirozeně snaží tuto disonanci přetvořit na konsonanci, tedy okamžik, kdy se jeho názory dostanou do shody s jeho hodnotovými preferencemi.

¹⁰ Morgernsternová, M. *Psychologická problematika interkulturních dovedností – výcvikové programy*. Pedagogická orientace. 2006, č. 3, s. 19–32. ISSN 1211-4669. Online dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/943/782>

Příkladem nám může být dlouhodobý kuřák, který sice ví, že kouření zásadně škodí lidskému zdraví, přesto bude dále argumentovat, že se jeho otec dožil devadesáti let, přestože byl vášnivým kuřákem, a současně jemu to přináší klid v tolik hektické době.

Druhým komponentem interpersonální percepce je objekt vnímání, tedy člověk, kterého poznáváme, přiřazujeme mu vlastnosti a vyvozujeme o něm určité závěry. Prvním problémem, který je třeba si uvědomit, je, že druhá strana je ve stejném okamžiku procesem nejen objektem našeho vnímání, ale ze svého úhlu pohledu zůstává také subjektem. Tudíž to, jak na nás působí, ovlivňují nejen faktory, které jsme schopni my vypožorovat, ale také například osobní problémy druhé strany anebo zkrátka jen to, jestli se dotyčný ten den dobře vyspal. Mezi faktory, které v rámci interpersonální percepce ovlivňují naše vnímání objektu percepce, jmenuje Nový například fyzický vzhled, sociální status, kulturní a sociální prostředí sledovaného objektu, komunikační projevy nebo například míru „nečitelnosti“ pozorovaného člověka.¹¹

Posledním komponentem interpersonální percepce je její situační kontext. Právě situační kontext úzce ovlivňuje naše vnímání objektu a závěry, které o něm vyvodíme. V této otázce je také velice důležitá úroveň míry komunikačního kontextu. V případě česko-německé interkulturní komunikace zde nastává první problém. Na jedné straně stojí Němci, u nichž co není explicitně vyřčeno, jako by neexistovalo, a na druhé straně Češi, v jejichž případě je neustále třeba „číst mezi řádky“. Nový tvrdí, že právě v české kultuře přebírá situační kontext významnou část sdělovaného obsahu. Kontext je zde nositelem celé řady informací, které není dalšími způsoby nutno sdělovat nebo dále vysvětlovat a mezi Čechy je dále verbálně nevyřčená informace považována za pochopenou a uzavřenou.¹²

Komunikační proces lze dále popsat například pomocí tzv. **Komunikačního trojúhelníku**, na jehož hranách se nachází Komunikátor – mluvčí, Komuniké – sdělení a Komunikant – posluchač. Tento trojúhelník popisuje proces předání sdělované informace či pocitu komunikátorem komunikantovi, tedy posluchači.

¹¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

¹² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

V této souvislosti je třeba zmínit, že jak mluvčí, tak i posluchač jsou ovlivněni svou osobností. Komunikátor ji promítá do svého sdělení a komunikant následně svou osobnost promítá do jejího přijímání a vnímání. Komunikátor také může volit různé komunikační prostředky, které nemusí být pro danou situaci zcela vhodné a činí tak předávanou informaci posluchači ještě méně čitelnou. Jak vidno z popsaného procesu, komuniké, tedy předávaná informace, nemusí být díky těmto faktorům pro posluchače vždy jednoznačná.¹³

Dalším zajímavým modelem popisujícím komunikační proces je **Laswellův komunikační model**. Laswell dělí komunikační proces do pěti částí, a to:¹⁴

1. Kdo?
2. Co?
3. Jak?
4. Komu?
5. S jakým efektem?

Model nám popisuje, kdo předává jaké sdělení a jakou formu přenosu (kanál) pro dané sdělení volí. Dále poté komu a s jakou efektivitou je příslušné sdělení předáno.

Bedrnová a Nový také pokládají z pohledu sociální psychologie za významné, že odesílatel a příjemce sdělovaného obsahu se vzájemně ovlivňují a že neexistuje žádný ideální a nezkrácený proces přenosu informací. Dále tvrdí, že během komunikačního procesu vzniká pokaždé určitá vztahová vazba, která, přestože může být zcela minimální, tento proces ovlivňuje a může ho i deformovat.¹⁵

Komunikaci můžeme z hlediska užívaných znakových systémů dělit na verbální a neverbální. Ve skutečném životě, v běžné každodenní komunikaci, lze však tyto dvě složky jen velmi těžko oddělit, neboť probíhají simultánně. Při verbální, tedy slovní komunikaci, komunikujeme

¹³ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

¹⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

současně i neverbálně, a to i přesto, že se tomu můžeme snažit zabránit, neboť i to může být chápáno jako projev neverbální komunikace.

Během komunikace s ostatními lidmi nevnímáme pouze explicitně vyřčená slova, ale také projevy neverbální, jako jsou pohyby rukou, očí, obličejového svalstva a podobně.

Tyto a další faktory nám mohou o řečníkovi prozradit další informace jako jeho pocity, současné psychické rozpoložení a podobně. Tato schopnost vcítit se do druhého člověka a úspěšněji „číst“ projevy jeho neverbální komunikace se nazývá **empatie**. Je to lidská vlastnost, která je člověku vrozená. Každý z nás je tedy po narození vybaven větší či menší mírou této, pro úspěšnou komunikaci tak důležitou, vlastností. Nicméně, i schopnost empatie je možné výcvikem zlepšit.¹⁶

Otázka empatie je velice důležitá právě v česko-německé interkulturní komunikaci. Podle Nového není důležitá pouze míra schopnosti empatie, ale také samotná ochota tuto schopnost využívat. A právě u našich německých protějšků bychom se v této oblasti měli mít obzvláště na pozoru, neboť od nich lze očekávat jen minimální snahu o dodatečné vnímání a případnou rozšířenou interpretaci našich sdělení díky jejich empatickému myšlení. Tuto ochotu zkrátka od Němců, především v pracovní sféře, očekávat nemůžeme.

Komunikace jako taková, se dále dělí podle celé řady hledisek. Paulík uvádí mj. komunikaci záměrnou a nezáměrnou, racionální, logickou a nelogickou, pozitivní a negativní nebo interpersonální (mezi lidmi) a intrapersonální (vnitřní samomluva) a celou řadu dalších.¹⁷

Pro nás bude nejdůležitější dělení z hlediska praktického, a to na komunikaci verbální a neverbální. Podle Mikulaščíka se tyto dvě formy komunikace doplňují, a v určitých situacích může dokonce jedna suplovat druhou v plné míře.¹⁸ Současně ale zdůrazňuje, že v určitých situacích mohou být tyto dva způsoby komunikace ve stejném okamžiku v rozporu. Tento vjem označuje jako *dvojnou vazbu*, tedy rozpor mezi vyřčenými slovy a chováním řečníka. Tato situace může v posluchači vyvolat jisté rozpaky, kterému ze sdělovacích prostředků by měl

¹⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7

¹⁷ PAULÍK, Karel. *Psychologické základy lidské komunikace*. 2007. Elektronický učební text. Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava. Online dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi* [online]. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2018-09-22]. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6. Online dostupné z: https://books.google.cz/books?id=FA_l42TOF6AC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfl89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xlTc#v=onepage&q&f=false

přikládat větší váhu. Mikulaščík tvrdí, že v této situaci je vhodné považovat za důvěryhodnější komunikaci neverbální, neboť právě procesy neverbální podléhají menší sebekontrolě a ventilujeme tedy touto cestou skutečné pocity.

Verbální komunikací se rozumí komunikace pomocí slov, resp. prostřednictvím jazyka. Je ale důležité mít na paměti, že verbální komunikace je vždy doprovázena také mimoslovními projevy jako například gestikulací a svrchním tónem řeči. Je tedy nemožné tyto dva komunikační prostředky od sebe odloučit.

Důležitým pojmem souvisejícím s verbální komunikací je **dialekt**. Ten lze popsat jako jazyk určité komunity, která je do jisté míry izolovaná. Dialekt může mít jiná pravidla gramatiky, odlišnou výslovnost, ale především jinou slovní zásobu. Míra odlišnosti dialektů se však může velice různit.

Například v okamžiku, kdy přijede Slezan do Prahy, tak mu bude místní dialekt připadat přinejmenším úsměvný (stejně tak v opačném případě), ale bez jakýchkoliv pochyb se bez problémů dorozumí. V případě Němců (a nejen jich) je však situace poněkud jiná. Ve chvíli, kdy například Hamburčan přijede do Bavorska a místní s ním budou, do jisté míry bezohledně, hovořit bavorským dialektem, tak Hamburčan zkrátka všemu rozumět nebude, anebo jen s velkými obtížemi, neboť přízvuk a slovní zásoba je diametrálně odlišná. Je tedy třeba mít na paměti, že kdykoliv hovoříme s cizincem v našem rodném jazyce, měli bychom se snažit hovořit co možná nejsrozumitelněji a spisovně, abychom druhé straně komunikaci s námi maximálně usnadnili.

Dalším významným termínem souvisejícím s verbální komunikací je **paralingvistika**. Tu Mikulaščík popisuje jako *dotváření detonačního významu jazyka konativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu*.¹⁹

¹⁹ MIKULAŠČÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi [online]. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2018-09-22]. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6. Online dostupné z: https://books.google.cz/books?id=FA_l42TOF6AC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfi89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xlTc#v=onepage&q&f=false

Mezi paralingvistické projevy potom řadí mj. hlasitost verbálního projevu, výšku tónu řeči, barvu řeči nebo například slovní vatu a chyby v řeči. Kvalitní řečník se pozná právě především díky paralingvistickým prvkům, které ve svém projevu využívá. My si díky paralingvistickým projevům (které je ovšem třeba číst velmi obezřetně) můžeme vytvořit úsudek například o emočním stavu řečníka, jeho entuziasmu a kompetenci nebo o jeho osobnosti obecně.

Druhým typem komunikace je **komunikace neverbální**. Tu lze nejlépe popsat jako řeč těla. Neverbální komunikace probíhá v největší míře na nevědomé úrovni a je pro nás obtížněji kontrolovatelná než komunikace používající slova.

Slouží potom jako doprovod slovního projevu, přičemž ale může vyřčená tvrzení regulovat, zesílit jejich účinek, zpochybnit, doplňovat nebo také plně nahradit (přikývnutí hlavou vyjadřující souhlas). Nicméně je třeba mít znovu na paměti, že v případě nesouladu mezi vyřčenými slovy a řečí těla mají posluchači tendenci spíš důvěřovat neverbálním projevům řečníka.

Na druhou stranu efektivní neverbální komunikace nám může podle DeVity přinést dvě velké výhody. První z nich je zvýšení popularity a psychosociální pohody. Druhou z nich je větší úspěšnost v ovlivňování (případně i manipulaci) druhých.²⁰

Neverbální komunikace se dále štěpí mezi několik komunikačních prostředků. Prvním mimoslovním komunikačním prostředkem je proxemika.²¹ Tou se rozumí vzdálenosti a úhly, které mezi sebou během komunikace zaujímáme. Dalším prostředkem jsou dotyky, které se označují jako haptika. Sem můžeme řadit například stisknutí ruky, přátelské poplácání po ramenou a podobně.

²⁰ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2018-09-24]. Expert (Grada). ISBN 978-802-4720-180. Online dostupné z: https://books.google.cz/books?id=r2td9mXNUnkC&printsec=frontcover&dq=z%C3%A1klady+lidsk%C3%A9+komunikace&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiW__uArNPdAhUyM-wKHYmOAN0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=z%C3%A1klady%20lidsk%C3%A9%20komunikace&f=false

²¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Velmi významná jsou také gesta. Ta se dělí do čtyř skupin:

- ilustrační
- symbolická
- regulační
- adaptační

Ilustrační gesta nám dokreslují verbální sdělení (může jít například o kruhové pohyby rukou při popisování kulatého předmětu). Symbolická gesta potom do jisté míry nahrazují komunikaci verbální. U těchto gest je třeba mít na paměti, že jsou kulturně podmíněna a v různých kulturách mohou mít zcela odlišný význam.

Pomocí regulačních gest, tzv. regulátorů usměrňujeme partnera, se kterým komunikujeme. Příkladem může být naše přikyvování hlavou, čímž dáváme druhé straně najevo, že má naši plnou pozornost a aby pokračoval v hovoru.

Poslední skupinou gest jsou gesta adaptační, která slouží k uspokojení našich potřeb. Jako příklad můžeme uvést podrbání se na hlavě nebo protažení zad.

Dalším významným mimoslovním komunikačním nástrojem je výraz obličeje a očí. Při komunikaci je velmi důležité dodržovat oční kontakt, a to především ve chvílích, kdy chceme něco zdůraznit. Výraz v očích našeho protějšku nám také může leccos prozradit o jeho emocionálním stavu, a to například tehdy, kdy se posluchač dozví novou informaci, na niž pomocí reakcí zorniček určitým způsobem reaguje. Z rozšířených zorniček protějšku můžeme vyčíst např. zvýšený zájem a upřímnost. Zúžené zornice můžeme na druhé straně přikládat například zlobě, nedůvěře nebo nezájmu.²²

²² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

1.3 Vyjednávání

Posledním pojem, jímž se budeme zabývat, je vyjednávání. Následující odstavce budou věnovány teoretickému úvodu do vyjednávání a faktorům, které vyjednávání a jeho úspěch ovlivňují. Praktickým doporučením se zaměřením na česko-německý kontext je věnována třetí kapitola této diplomové práce.

Celý náš život je protkán vyjednáváním. Ať už diskutujeme s potenciálním zaměstnavatelem o výši platu, s městským úřadem řešíme neadekvátní výši nájemného nebo jen na tržišti na dovolené smlouváme s místním obchodníkem o ceně staré vázy. Pořád vyjednáváme. Vyjednáváme i v okamžicích, kdy si to ne zcela uvědomujeme. Na jaký film půjdeme večer s partnerkou do kina, který z řeckých ostrovů navštívíme během letošních prázdnin, nebo i s dětmi, kolik času denně mohou strávit s mobilním telefonem v ruce.

Fisher vyjednávání popisuje jako formu komunikace, prostředek, díky kterému od druhé strany získáme to, po čem toužíme. Prostřednictvím vyjednávání se snažíme dosáhnout dohody s někým, s nímž nemáme stejné zájmy, nebo které mohou být i zcela protichůdné.²³

Druhou zajímavou definici nabízí Bednář, který vyjednávání popisuje následovně: „*Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné.*“²⁴

Přestože všechny výše uváděné situace jsou zcela odlišné, mají jeden společný jmenovatel. Všechna tato vyjednávání jsou současně procesem sociální interakce, tedy procesem, při němž se vyjednávající partneři vzájemně ovlivňují. Tuto interakci ovlivňuje například osobnost člověka nebo kulturně a profesionálně podmíněné zvláštnosti vyjednávajících. Dále je tato interakce ovlivněna stylem komunikací obou stran nebo interpretací vzájemného chování, cílů a podobně.²⁵

²³ FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.

²⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3858-1.

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

V otázce vyjednávání bychom také měli zmínit pojem **sociální kompetence**. Tu lze popsat jako *obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku*.²⁶Argyle shrnuje obecné prvky, které jsou významné ve všech situacích, kdy komunikujeme s druhými. Prvním z nich je *percepční senzitivita*. Ta nám říká, do jaké míry je jedinec schopen vnímat chování a emoce druhé strany na základě jejich verbálního a neverbálního projevu.

Druhým prvkem je *srdečnost a navazování vztahu*. Je zřejmé, že člověk, který je srdečný, upřímný a sociálně zdatný bude mít ve vyjednávání (minimálně v jeho úvodní části) velkou výhodu. Třetím prvkem je *široký rejstřík sociálních technik*. Díky těmto technikám by měl být zkušený vyjednávač schopný adekvátně pružně reagovat na odlišné chování svého protějšku v různých situacích a momentech vyjednávání a použít vhodnou sociální, příp. vyjednávací techniku. Dalším prvkem významným pro úspěšné vyjednávání je *flexibilita*.

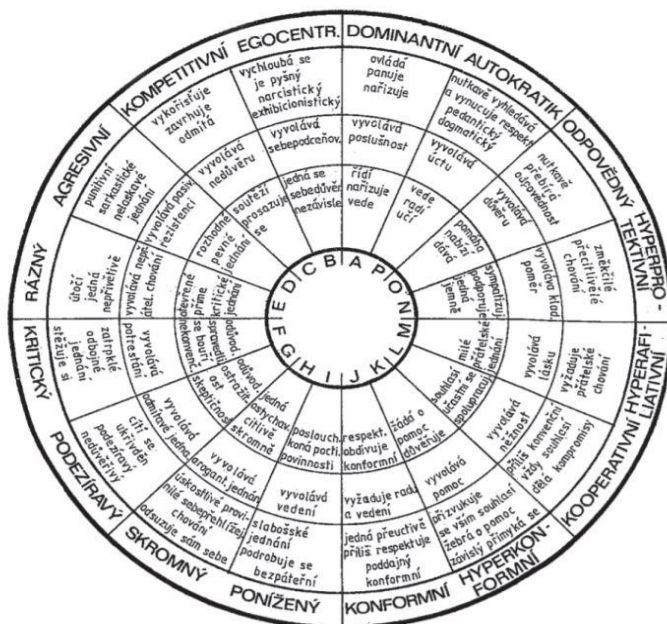
Flexibilní vyjednávač se pozná podle schopnosti pružně reagovat na vzniklé situace. Nepostupuje tedy pouze dle doporučených postupů zabývajících se vyjednáváním, ale je schopen pohotově reagovat na situační kontext, rozpoznat potřeby svého protějšku, nikoliv se jím však podvolit.

Předposledním obecným prvkem potřebným ve všech sociálních situacích je *čínorodost a iniciativa*. Lidé, kteří jsou aktivní, jsou obecně v sociální komunikaci a vyjednávání efektivnější. Šestým a posledním prvkem sociální kompetence je *osvojení si příjemných, plynulých vzorců jednání*. Ten lze chápat jako završení předešlých pěti prvků. Jedná se tedy o nenucené, příjemné jednání s druhými lidmi a o schopnost použití osvojených vyjednávacích technik ve správný okamžik.

²⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Další charakteristikou, která významně ovlivňuje vyjednávání, jsou obecné způsoby chování ve vztahu k ostatním lidem. Jedním z modelů, který se zabývá sklony chováním lidí ke svému okolí, je **Learyho dvojdimenzionální schéma interpersonálních tendencí**. Leary v tomto modelu definuje osm typů osobnosti, resp. kategorií, ke kterým přiřazuje odlišné způsoby chování v konfrontaci se svým okolím.

Obrázek 2: Klasifikace interpersonálního chování



Zdroj: SEITL, Martin. *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3320-2.

Learyho schéma je rozděleno do čtyř kvadrantů, přičemž každému kvadrantu připadají dva typy osobnosti. Vzniká zde tedy 16 základních interpersonálních dispozic, jimiž lidé čelí úzkosti v konfrontaci s ostatními.²⁷

Na vertikální ose se nachází dimenze dominance versus submise, na ose horizontální potom nenávisť versus láska. Dispozice, které spolu sousedí, spolu korelují kladně, zatímco dispozice, jež si jsou na kružnici protilehlé, spolu korelují záporně. Intenzita uváděných chování se pak zintenzivňuje od středu kruhu. Prostřední kružnice nám dále říká, jakou odezvu daná dispozice vyvolává u okolí dané osobnosti.

²⁷ SEITL, Martin. *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2018-10-03]. ISBN 978-80-244-3320-2. Dostupné z: http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2013/12/Poznavani_Interpersonalnich_Charakteristik_Osobnosti.pdf

Předkládaný model dvě sousedící dispozice sdružuje, čímž nám vzniká 8 základních osobností, a to osobnost autokratická, egocentrická, agresivní, podezíravá, ponížená, hyperkonformní, hyperafiliantní a hyperprotektivní.²⁸

Bedrnová závěrem shrnuje, že k úspěšnému vyjednávání nestačí pouze osvojení si příslušných vyjednávacích technik a postupů, nýbrž je také potřeba být schopný pružně reagovat v různých situacích sociální interakce. Dále zdůrazňuje schopnost poznat individuální charakteristiky jednajících osob, schopnost zvládat vlastní proces vyjednávání a dále brát v úvahu situační komponenty, tedy například časové omezení jednání, prostor, v němž se vyjednává a podobně.

²⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

2 Komparace české a německé kultury a význam odlišností pro obchodní vyjednávání

Druhá kapitola diplomové práce je věnována srovnání české a německé kultury. Nejprve bude česká a německá kultura podrobena srovnání na základě tzv. kulturních dimenzí. V druhé části pak budou obě kultury porovnány v rámci tzv. kulturních standardů.

2.1 Komparace české a německé kultury dle kulturních dimenzí

Zřejmě nejvýznamnější osobností v oblasti studia komparace a interakce národních a organizačních kultur je holandský profesor Geert Hofstede. Právě on je autorem výše zmíněných kulturních dimenzí. Na Hofstedeho a jeho kulturní dimenze později navázala celá řada vědců, mezi které můžeme řadit například Fonse Trompenaarse, Edwarda Halla nebo Alexandra Thomase, jehož vědecké činnosti je věnována druhá polovina této kapitoly.

Právě kulturní dimenze lze považovat za jakýsi základní kámen v oblasti srovnávání kultur. Hofstede svůj původní výzkum srovnání kultur a následného definování odlišností prováděl mezi zaměstnanci společnosti IBM v letech 1967 až 1973.

Analyzovaná databáze zaměstnanců pokrývala pracovníky z více než 70 zemí, kterou později autor zúžil na 50 zemí a 3 regiony. V roce 2010, v publikaci „*Cultures and Organizations: Software of the Mind*“ autor rozšířil seznam sledovaných zemí na 76.²⁹

Hofstede definoval 5 základních kulturních dimenzí (později byla přidána ještě šestá), pomocí nichž měřil odlišnosti v jednotlivých kulturách.

²⁹ The 6 dimensions of national culture. <https://www.hofstede-insights.com> [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Tento průzkum byl prováděn na základě standardizovaného dotazníku, jehož výsledkem byl index v rozpětí 0 až 100 pro každou z dimenzí, přičemž čím je výsledná hodnota vyšší, tím je daná charakteristika extrémnější.³⁰ Těmito dimenzemi jsou:

1. Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě
2. Vzdálenost mocenských pozic
3. Míra individualismu, resp. kolektivismu
4. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot
5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace
6. Požitkářství vs zdrženlivost (přidána v roce 2010)

2.1.1 Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě (UAI)

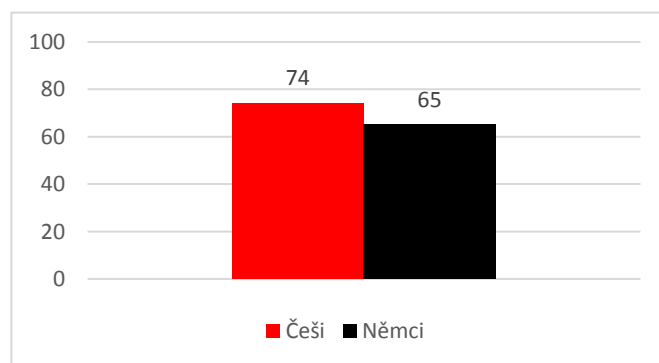
První dimenze vyjadřuje míru, do jaké se příslušníci dané kultury snaží předejít situacím, jež jsou riskantní a nepředvídatelné, resp. do jaké míry jim podstupování rizik nevadí. Typickým znakem pro kultury s vysokým indexem (tedy kultury, jež se snaží nejistotě vyhýbat) je úsilí členů mít vše předem perfektně naplánované a mít důkladně zmapovány všechny možné scénáře a případná rizika. Pro dané kultury je dále typické mít vše „nalinkované“, tedy existence různých norem, pravidel, regulí a harmonogramů, přičemž jejich dodržování se v dané kultuře považuje za standardní a pro jejich nedodržování nemají příslušníci dané kultury příliš velké pochopení.

Pro kultury, jejichž členové se snaží vyhýbat nejistotě, je pak například typické přetrvávání v zaměstnání, přestože se v něm necítí dobře. Dále je pro dané kultury příznačná vyšší míra stresu a neuroticismu ve společnosti a emoční potřeba existence pravidel (i pokud by se neměla dodržovat). Za extrémní případ takové kultury lze považovat například kulturu japonskou. Na opačném pólu se nachází kultury latinskoamerické.

³⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Jak vidno na grafu níže, hodnoty u České republiky a Německa jsou poměrně vysoké. Pro někoho může být překvapující, že snahu vyhnout se nejistotě vyhodnocuje Hofstede dokonce ještě vyšší u Čechů než u našich západních sousedů.

Graf 1: Snaha vyhnout se riziku a nejistotě: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

V tomto aspektu se Česká republika řadí na 33. místo na světě (ze 76 sledovaných) a Němci se dělí o 43. a 44. místo s Litvou. Pro zajímavost zde můžeme uvést, že na prvním místě mezi sledovanými státy se umístilo podle Hofstedeho výzkumu Řecko. V případě České republiky a Německa tak můžeme (minimálně na základě Hofstedeho práce) tvrdit, že v tomto aspektu kulturního srovnání nejsou Češi a Němci příliš odlišní.

Nicméně realita působí v tomto ohledu poněkud jinak. Zatímco Češi jsou ochotni pro případný úspěch více riskovat a improvizovat, Němci povětšinou budou preferovat postup v souladu s dříve (s největší pravděpodobností velmi důkladně zpracovaným) plánem a snaha o improvizaci spojenou s rizikem bude minimální.

2.1.2 Vzdálenost mocenských pozic (PDI)

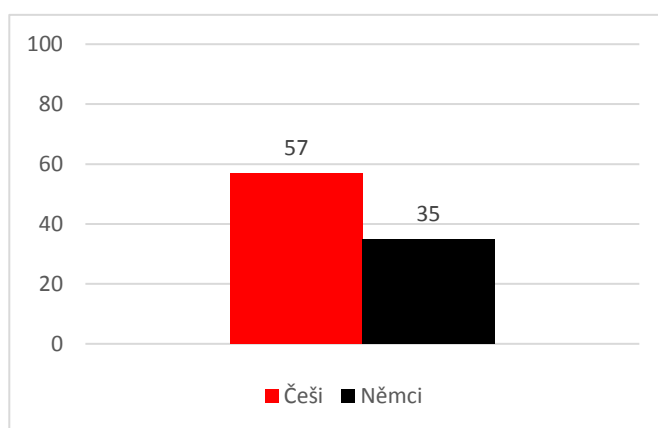
Druhou sledovanou dimenzí je tzv. vzdálenost mocenských pozic. Podle Nového dimenze spočívá „v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení“. V tomto případě hovoří spíše o jejím subjektivním vnímání a její toleranci než o vzdálenosti skutečné.³¹ Největší vzdálenost mocenských pozic můžeme spatřovat u Vietnamců, nejnižší potom u našich jižních sousedů z Rakouska.

³¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Obecně lze konstatovat, že vyšší vzdálenost mocenských pozic nalezneme u zemí východní Evropy, v Latinské Americe, v Asii a Africe. Naproti tomu nízká vzdálenost mocenských pozic je typická povětšinou pro anglicky a německy hovořící státy.

Budeme-li se dále zabývat česko-německým srovnáním, tak zjistíme, že právě u vzdálenosti mocenských pozic spatřuje Hofstede nejvýraznější rozdíl mezi českou a německou kulturou, a to o celých 22 bodů na stobodové škále. Z šesti sledovaných dimenzí je tato difference jednoznačně největší.

Graf 2: Vzdálenost mocenských pozic: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

Česká republika se v tomto ohledu nachází na 45., resp. 46. místě společně se Španělskem. Německu dokonce náleží až sdílené 63.-65. místo společně s Velkou Británií a Kostarikou. Lze tedy konstatovat, že ČR se nachází někde „na pomezí“, zatímco Německo patří jednoznačně k zemím s nižší vzdáleností mocenských pozic.

Pro tyto země je podle Hofstedeho mj. typická nízká míra korupce, přičemž korupční skandály mají za následek konec politické kariéry. Zde můžeme spatřovat diametrální rozdíl oproti situaci v České republice, ve které jsou již politické korupční aféry považovány za takřka každodenní záležitost a nikdo se nad nimi příliš nepozastavuje.

Dále je v těchto zemích rovnoměrněji rozdělený příjem, v oblasti náboženství je kladen důraz na rovnost mezi věřícími a v pracovní sféře pracovníci očekávají spíše než přijímání příkazů (jako je tomu např. např. v ČR) konzultování problému a úkolů se svými nadřízenými.

V otázce výchovy dětí pak rodiče v zemích vykazujících nižší vzdálenost mocenských pozic považují děti za „rovnocenné“, zatímco v kulturách z opačné strany spektra jsou děti více vedeny k poslušnosti.³²

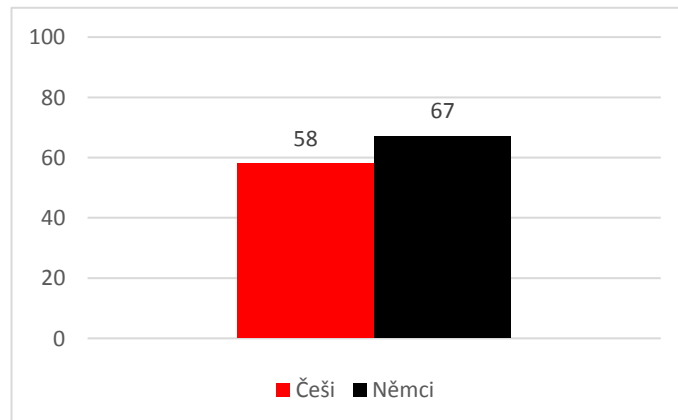
2.1.3 Míra individualismu, resp. kolektivismu (IDV)

Kolektivismus Hofstede popisuje jako sounáležitost člověka s určitou velmi soudržnou skupinou, přičemž uspokojení potřeb a dosažení cílů této skupiny je pro jednotlivce důležitější než úspěch individuální. Tyto skupiny pak své členy odměnou za jejich věrnost chrání.³³

Na druhou stranu individualismus je typickou vlastností příslušníků kultur, pro které je sám jedinec cílem. Ten je ovlivňován přímo a bezprostředně (na rozdíl od kolektivistické kultury, kde je jedinec ovlivněn sociálním tlakem skupiny, jejíž je součástí). Důraz je tedy v případě individualismu kladen na osobní úspěch a nezávislost.³⁴

Extrémním příkladem kolektivistické kultury je například Japonsko, Čína nebo Korea. Naopak „žebříčku individualismu“ neochvějně vládne USA (s indexem 91).

Graf 3: Míra individualismu: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

³² HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [online]. 12.1.2011, , 26 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

³³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

³⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Na stejném žebříčku se také velmi vysoko řadí právě Německo. O individualistických kulturách, k nimž se Německo bezesporu hlásí, tvrdí Hofstede například, že už v raném dětství se děti učí myslet pomocí „já“ a čestný je právě ten člověk, který říká přesně to, co si myslí. Tato upřímnost a otevřenost Němců se ne vždy u Čechů setkává s pochopením. Zatímco Němec ve vlastních očích pouze mluví narovinu a nehledá ve vyřčeném nic osobního, Čech má na druhé straně pocit dotčení a Němce může považovat za cynického, nebo dokonce bezcitného.

Dále Hofstede o individualistické kultuře tvrdí, že přátelství je čistě dobrovolné, zatímco v kolektivistické kultuře jsou přátelství dána předem. V oblasti komunikace pak podle autora v individualistických kulturách převažuje komunikace s nízkým kontextem. To znamená, že vše, co je potřeba sdělit druhé straně, musí být explicitně vyřčeno. Co vyřčeno a projednáno nebylo, to se zkrátka nestalo.

Na druhou stranu v kulturách s vysokým komunikačním kontextem je často potřeba sdělení vyčíst ze situace. V této oblasti by se měli mít Češi (a stejně tak Němci) při komunikaci se zahraničními partnery obzvláště na pozoru, neboť obě kultury představují v případě významu komunikačního kontextu opačné extrémy (viz dále *Silný komunikační kontext vs slabý komunikační kontext*).

Co se postavení České republiky na žebříčku individualismu, resp. kolektivismu týče, tak se opět nachází někde uprostřed a nelze jednoznačně říct, jedná-li se o individualistickou, či kolektivistickou kulturu. Nicméně Hofstede se na základě svého zkoumání spíše přiklání ke kultuře individualistické.

2.1.4 Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (MAS)

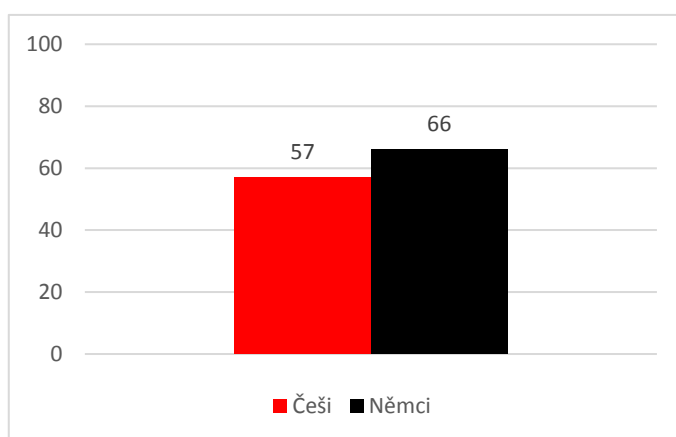
Čtvrtou kulturní dimenzí, již se budeme zabývat, je maskulinita, resp. feminita. Pro maskulinní kulturu je typické, že sociální rodové role jsou jednoznačně odlišeny. Jinými slovy, od mužů se očekává jistá průbojnost a zaměření se na materiální úspěch, houževnatost, přísnost a orientace na výkon. Od žen se na druhé straně očekává jemnost, mírnost a zaměření na kvalitu života. Ve femininní společnosti se sociální rodové role překrývají, tedy jak od žen, tak od mužů se očekává jemnost a orientace na kvalitu života.³⁵

³⁵ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

Za nejmaskulinnější kulturu světa považuje Hofstede Slovensko (s indexem 110), následované Japonskem a Maďarskem. Dále pak mezi výrazně maskulinními státy můžeme uvést například USA. Skandinávské státy na druhé straně všechny řadí mezi mimořádně femininní kultury, nejvýrazněji potom Švédsko s indexem 5.

Zaměříme-li se nyní na Českou republiku a Německo, zjistíme, že Česká republika je (již poměrně typicky) někde *na pomezí* s mírnou převahou maskulinity. V případě našich západních, německy mluvících kolegů je pak již převaha maskulinity naprosto jednoznačná.

Graf 4: Převaha maskulinních hodnot: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

Hofstede závěrem shrnuje, že dominantními hodnotami v maskulinních společnostech jsou materiální úspěch, zatímco v kulturách femininních je nejvyšší hodnota přikládána ochraně a péči o druhé. Mezi další, typicky maskulinní vlastnosti, uvádí Hofstede obdiv k silnějším a na druhé straně sympatie ke slabším v případě femininních společenských uskupení. V maskulinních společnostech dále převažuje význam pracovních úspěchů nad rodinným životem, ve femininních má na druhé straně zásadní význam vzájemný balanc těchto dvou životních atributů.³⁶

³⁶ HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [online]. 12.1.2011, , 26 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

2.1.5 Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (LTO)

Poslední kulturní dimenzí z původního pětičlenného seznamu je krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace v čase. Tu Hofstede ve své publikaci z roku 2005 definuje následovně: „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.*“³⁷

Národy, které jsou orientovány spíše krátkodobě, mají tendenci dosáhnout výsledku co možná nejrychleji. Na druhou stranu pro kultury orientované dlouhodobě je typická vytrvalost a kontinuální snaha a úsilí o dosažení úspěchu v budoucnosti.

Další vlastností, kterou se daná kulturní dimenze zabývá, je hospodárnost, resp. finanční gramotnost příslušníků té které kultury. Zatímco v kulturách orientovaných krátkodobě můžeme vnímat společenský tlak ve směru utrácení vydělaných prostředků, pro společnosti na druhé straně spektra jsou typická přízviska jako hospodárnost, šetrnost a snaha o kalkulování budoucích nákladů a vytváření finančních rezerv na horší časy.

Dalšími typickou vlastnostmi národa orientovaného krátkodobě je respekt jeho členů k tradicím a zabývání se společenským statutem. Kultury orientované dlouhodobě tíhnou spíše k respektu k vzniknuvším okolnostem a její příslušníci jsou ochotni podřídit sama sebe záměru.

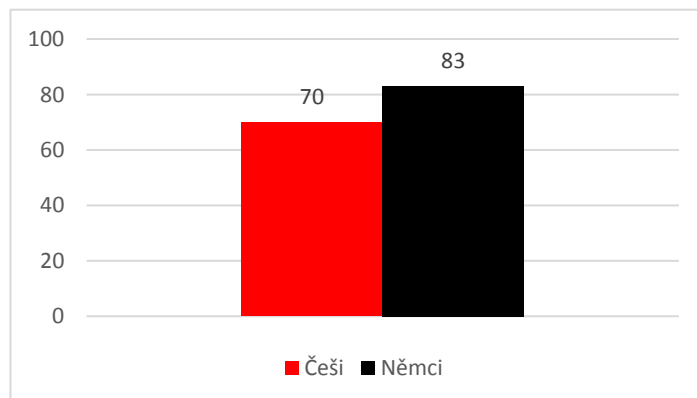
V případě této kulturní dimenze si můžeme dovolit částečně státy, resp. kontinenty paušalizovat a říct, že za krátkodobě orientované společnosti lze považovat země evropské, zatímco země asijské země se budou řadit mezi reprezentanty kultur orientovaných dlouhodobě.³⁸ Mezi těmito státy jednoznačně vévodí Čína a na zcela opačném konci se nachází Pákistán.

³⁷ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

³⁸ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Jak Česká republika, tak Německo vykazují ve sledované statistice velmi vysoké hodnoty. V případě dlouhodobé orientace v čase přesto Německo své české sousedy, nepříliš překvapivě, poměrně výrazně převyšuje.

Graf 5: Dlouhodobá orientace v čase: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.

O obou národech lze tedy konstatovat, že jsou výrazně pragmatické. Jak Češi, tak i Němci věří, že pravda závisí na situaci, kontextu a čase.³⁹

2.1.6 Požitkářství vs zdrženlivost (IVR)

Poslední, šestou dimenzí, pomocí které Hofstede podrobuje jednotlivé kultury srovnání, je dimenze tzv. požitkářství vs zdrženlivost. Holandský vědec rozšířil původní seznam dimenzí ve své publikaci z roku 2010. V případě této dimenze lze tvrdit, že se jedná více či méně o rozšíření dimenze předcházející, tedy krátkodobé, resp. dlouhodobé orientace v čase. Současně můžeme říct, že mezi těmito dvěma dimenzemi lze spatřovat mírnou negativní korelaci.⁴⁰

Příslušníci kultur, kteří mají sklon k požitkářství, budou více žít stylem „ze dne na den“. Takoví lidé se příliš nezabývají spořením, peníze utrací, jak se jim zlíbí, a velkou část svého života tráví činnostmi, které jim přinášejí potěšení. Ve zkratce lze říci, že se jedná o národy, které si rády dopřávají a volný čas pro ně má v jejich životě zcela eminentní význam.

³⁹ Hofstede Insights: COUNTRY COMPARISON [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com>

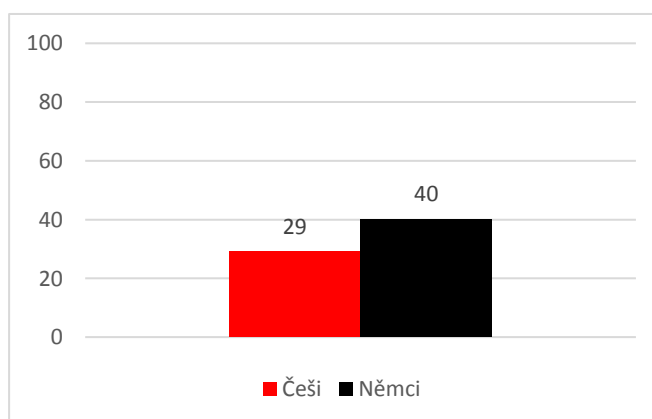
⁴⁰ HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [online]. 12.1.2011, , 26 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Zcela extrémním případem je jihoamerická Venezuela s indexem 100. Ta je poté podle Hofstedeho šetření následována Mexikem, Portorikem a Salvadorem. V té nejobecnější rovině Hofstede konstatuje, že tyto národy jsou celkově šťastnější, pozitivnější a optimističtější. Na druhé straně stojí národy, pro něž je typická zdrženlivost.

Pro lidi ze zdrženlivých kultur je typické, že jsou spořivější a volnému času přikládají ve svých životech podstatně menší význam. Současně jsou tito lidé výrazně cyničtější a pesimističtější než jejich pozitivní protějšky z opačné strany spektra. Celkově Hofstede tyto národy považuje za méně šťastné. Mezi extrémní případy můžeme řadit Egypt a opět Pákistán s indexem 0.⁴¹

Při pohledu na následující graf zjistíme, že jak Českou republiku, tak Německo řadí Hofstede mezi kultury spíše zdrženlivé, přičemž Českou republiku považuje za ještě výrazně zdrženlivější než kulturu německou.

Graf 6: Úroveň požitkářství: Češi a Němci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede Insights: COUNTRY COMPARISON [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com>

O lidech z České republiky lze tedy podle Hofstedeho studia konstatovat, že skutečně k požitkářství sklony nemají a jsou výrazně zdrženlivým národem. Češi se (podobně jako Němci, byť ještě výrazněji) cítí býti svázáni společenskými sociálními normami a cítí, že užívání si života, tedy požitkářství, je něco, z čeho by měli mít výčitky.

⁴¹ HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 0071664181.

2.2 Komparace české a německé kultury dle kulturních standardů

Druhá část této kapitoly je věnována srovnání české a německé kultury, tentokrát však již ne na základě tradičních kulturních dimenzí, nýbrž dle poněkud specifitějších kulturních standardů, jejichž autorem je Alexander Thomas z německé Universität Regensburg.

Kulturní standardy jsou Novým popisovány jako konkrétní sociální normy, resp. determinanty toho, co je v dané kultuře považováno za normální, konvenční a obecně akceptovatelné. Lze je tedy popsat jako formy chování, myšlení a jednání, které jsou v příslušné kultuře závazně respektovány. Popisují nám také míru tolerance standardů vlastní i cizí kultury.

Nejvýrazněji se pak tyto kulturní standardy projevují ve chvílích, kdy se dostanou do konfrontace s kulturou jinou, příp. kulturami. Na rozdíl od analyzovaných kulturních dimenzí z předcházející subkapitoly, které bylo možné porovnávat dle příslušných škál, kulturní standardy je možné sledovat výlučně v rámci párového srovnání konkrétních kultur.⁴²

Nový v souvislosti s kulturními standardy dále hovoří o komplikovanosti celého procesu interkulturní komunikace. Vzhledem k faktu, že dva cizinci vychází ze zcela odlišných kulturních východisek, může mezi nimi docházet k rozporu. V takové situaci se partneři začnou snažit o nápravu, resp. korekci svého protějšku. To bude ale v dané situaci vést pouze ke zhoršení celé situace, neboť bude docházet k ještě většímu tlaku na změnu tradičního způsobu chování protistrany. To má za následek vznik komunikační bariéry a s ní spojené negativní emoce obou zúčastněných.

Druhý problém, který podle Nového může vyvstat, je snaha jednoho z komunikujících partnerů tzv. vyjít vstříc svému protějšku. Lidé jsou totiž schopni jen málokdy správně odhadnout, co vlastně ono „vyjít vstříc“ pro příslušníky druhé kultury znamená. Podobným jednáním můžeme tedy v dobré vůli situaci dokonce ještě zhoršit.

⁴² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Nový dále předkládá 3 doporučení, resp. kroky, které nám pomohou v řešení a překonávání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů. Prvním z nich je předpoklad dobré znalosti cizí kultury. V této souvislosti je ale také důležitá znalost, sebereflexe a ochota pochopit a definovat kulturu vlastní a být schopen ji srovnat s kulturou jinou a díky tomu být schopen již v předstihu definovat případné „kamery úrazu“ vzájemné interakce.

Druhým krokem je projevení respektu vůči cizí kultuře. Nikdy bychom neměli tvrdit, že některá kultura je vyspělejší nebo pokrokovější než kultura jiná. Kultury jsou vždy pouze odlišné a nikdy nelze říci, že jedna je „lepší“ než ta druhá.

Posledním krokem je snaha o učinění vstřícných kroků k cizí kultuře. Úspěch tohoto jednání je ovšem podmíněn krokem prvním, tedy znalostí cizí kultury. Nyní již totiž díky znalosti kulturních standardů a dimenzí víme, v čem „vyjít vstříc“ v případě druhé kultury spočívá.

Následující strany jsou již věnovány konkrétním kulturním standardům v česko-německém kontextu.

2.2.1 Orientace na vztahy vs věcná orientace

Jedním z faktorů, jimiž se zabývají kulturní standardy, je tzv. orientace na vztahy, resp. věcná orientace. V případě Čechů hovoří Thomas a kol. o orientaci na vztahy.⁴³ Pro Čechy je tedy podle Nového typické, že jsou pro ně důležitější dobré vztahy s druhou stranou než jednání o věci samotné. Vždy se tedy budou pokoušet během jednání vytvořit příjemnou, neformální atmosféru a z ní posléze plynoucí dobré a pevné lidské vztahy, které později budou pokládat za kvalitní a stabilní základ vztahů obchodních.⁴⁴

U Němců naopak převládá orientace věcná. Tento rozdíl bude velmi silně patrný právě při obchodním vyjednávání, neboť čím více budou Češi během jednání „věcní“, tím většího respektu se ze strany Němců se mohou dočkat.

43 THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, c2003. ISBN 3525461666.

44 NOVÝ, Ivan. Češi, Němci a Rakušané na jednom pracovišti [online]. 29.10.2004 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/33/cesi-nemci-a-rakusane-na-jednom-pracovisti-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxCJomRzzAbelT6QOQea68B8/>

Samozřejmě nelze Němce zcela paušalizovat a tvrdit o nich, že jsou „studení“, nicméně pravdou zůstává, že při obchodním jednání se budou Němci zaměřovat na prvním místě na finanční profit, případně vyřešení určitého problému. Dobré mezilidské vztahy již představují jen jakousi přidanou hodnotu, ale zcela jistě nejsou podmínkou pro obchodní spolupráci.

2.2.2 Odmítání struktur a sklon improvizovat vs přeceňování struktur a vyhýbání se nejistotě

Ke strukturám, restrikcím a pravidlům nechovají Češi příliš velkou náklonnost. Naopak v nich spatřují omezení, která jim brání v plném využití jejich kreativity a improvizace, což jsou hodnoty, jichž si Češi mimořádně váží a jsou a ně hrdí. Nový a Schroll-Machl považují právě improvizaci za jeden z klíčových českých kulturních standardů⁴⁵. U Čechů je nutné mít na paměti, že možnost improvizace a využití důvtipu nevnímají pouze jako jediný způsob, jak docílit nových a lepších výsledků, ale současně v improvizaci spatřují možnost svobody a suverenity.

Českou kulturu dále výše uvedení autoři popisují jako *kulturu reaktivní*. Příslušníci takové kultury se spíše snaží o přizpůsobení se okolním vlivům a okolnostem, namísto toho, aby měli sami dlouhodobé plány, v souladu, s nimiž by postupovali. Tuto skutečnost lze přikládat historickému vývoji (a zcela jistě také geografické poloze), neboť český národ byl vždy ze všech stran obklopen mocnostmi silnějšími (jež se navíc často v průběhu let měnily), které Čechům diktovaly své představy o fungování společnosti. To vedlo k neustálé potřebě Čechů přizpůsobovat se a „kličkovat“ v daných podmínkách.

Další důležitou vlastností, kterou Nový v souvislosti s Čechy zmiňuje, je takřka principiální nedůvěra a pochybnosti o všem, co je nové a neznámé. Vzhledem k této nedůvěře mají Češi tendenci vše si nejprve vyzkoušet, uvážit a prozkoumat případné možnosti vylepšení dané věci a až poté se rozhodnout, zdali budou pokračovat ve starých kolejích, nebo se přikloní k nové, efektivnější alternativě. Mezi vlastnosti, které Nový uvádí v souvislosti s českým odmítáním struktur a sklonu k improvizaci, můžeme řadit například kreativitu, nápaditost nebo vynalézavost.

⁴⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Němci ve vnímání struktur a nejistoty představují pravý opak. Ve strukturách a pravidlech spatřují nejlepší způsob, jak dosáhnout svého cíle, kterým je maximální kvalita. Struktury v tomto případě tedy nevnímají jako omezení, nýbrž jako jakýsi návod, jak úspěšně postupovat k předem vytyčenému cíli bez nutnosti improvizace a bez vyššího rizika neúspěchu. Struktury, podle nichž Němci postupují, existují na základě „uplynulých zkušeností“. Z pohledu Němců je tedy velmi málo pravděpodobné, že by jedinec mohl přijít s novým postupem, který by byl efektivnější než takto vzniknuvší ověřené normy. Pro typicky českou improvizaci tedy nemají příliš velké pochopení.

2.2.3 Kolísavé sebevědomí vs stabilní sebevědomí

Sebevědomí je v případě Čechů velmi kolísavé. Na jedné straně mají tendenci k sebepřeceňování, na straně druhé často inklinují k velké pokoře, ve srovnání s Němci mohou mnohdy působit až submisivně. Tento jev můžeme u Čechů často spatřovat nejen v rovině individuální, ale též intraindividuální. Při hovoru s Němci by Češi také měli poněkud přibrzdit v otázce typicky české sebeironie a žertování o vlastní neschopnosti nebo neefektivitě. Němci pro podobný humor nemají příliš velké pochopení a spíše si z takového sdělení odnesou informaci, že protějšek si nejenom nevěří, ale současně neoplývá právě kladnými vlastnostmi, které na sebe sám zcela nepochopitelně prozradil.

Na druhé straně Němci jsou v očích Čechů charakterističtí velmi výrazným sebevědomím. Vlastnosti, které Němci pokládají za profesionální, tj. například významná vůle vyjádřit a stát si za svým názorem nebo schopnost odporovat druhé straně, a to bez výraznějšího projevu empatie, mohou Češi považovat za projev přehnaného sebevědomí, někdy můžeme říct až arogance.

2.2.4 Difúze vs důsledné oddělování jednotlivých částí života

Difúze neboli propojení více oblastí života je další z typicky českých kulturních standardů. Současně můžeme říci, že se jedná o jeden ze zásadních „kamenů úrazu“ česko-německé spolupráce.

Pro Čechy je velmi typické propojení osobního a pracovního života. Právě lidský faktor hraje v případě českých pracovníků na pracovišti klíčovou roli. Češi nepracují primárně pro firmu (jako je to v případě Němců), ale spíše pro svého nadřízeného, případně pomáhají svým kolegům – přátelům. Právě tento velký význam přikládáný neformálním vztahům

na pracovišti považují Němci za neprofesionální a působí na ně jako nepředvídatelný a nečitelný. Nevědí totiž, nakolik osobní stránka věci (která do práce nepatří) ovlivní výsledek činnosti pracovní. Současně v této souvislosti spatřují u Čechů možnost zneužívání dobrých mezilidských vztahů pro účely pracovní, a to vnímají jako neetické.

Němci naopak mají tendenci mít všechny části života pečlivě odděleny. Nespatřují v tom, jak se mnohdy Češi mylně domnívají, nedostatek empatie nebo nezájem o dobré vztahy, nýbrž snahu o to mít ve věcech pořádek a zkrátka nemíchat dohromady dvě věci, které k sobě nepatří. V pracovní době se tak věnují výlučně práci a prostor pro emoce a mezilidské vztahy si nechávají pro čas mimo zaměstnání.⁴⁶ V té době je už ale jejich čeští spolupracovníci nevidí, tudíž je jejich pohled na Němce velmi zkreslený a podporuje tím typicky české předsudky o chladnosti na německé straně.

Právě tak, jako na Němce působí česká difúze jako nepředvídatelná, působí na Čechy německé striktní oddělení rolí jako matoucí, schizofrenní a nečitelné.

2.2.5 Polychronie vs monochronie času

Další vlastností, v níž jsou Češi a Němci dle kulturních standardů velmi odlišní, je jejich vnímání času, resp. zacházení s ním. Pro Čechy je velmi typická polychronie času, jinými slovy, že inklinují k dělání více činností najednou. To má co do činění s již dříve uváděnými českými kulturními standardy improvizace a difúze.

Podle Nového a Schroll-Machl se tato vlastnost projevuje řadou skutečností, mezi kterými uvádí například menší tlak na dodržování časového rozvrhu, volnější zacházení s termíny, snahou „zabít víc much jednou ranou“ nebo ochotou nechat problémy „vykvasit“ a řešit je až v okamžiku, kdy neexistuje jiná možnost.⁴⁷

⁴⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

⁴⁷ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

Všechny výše uvedené příklady jsou pak v přímém rozporu s kulturou německou, která je svým sekvenčním vnímáním času a přesným nalinkováním veškeré činnosti typickým představitelem monochronického vnímání času. Ani jedním z těchto příkladů mezi německými partnery základ pro dobré budoucí vztahy nepoložíme.

Němci mohou v této otázce působit na Čechy až komicky. Jejich posedlost časovými harmonogramy, přesné plánování a striktní dodržování těchto plánů pak budou čeští „improvizátoři“ vnímat jako neefektivní a neflexibilní.

Na druhou stranu si u Němců můžeme být jisti, že časový fond, který si pro nás vymezí, bude skutečně patřit jen a pouze nám a během společného jednání je nejspíše ani nenapadne zkontrolovat si nejnovější upozornění na telefonu nebo řešit cokoli jiného než předmět společné schůze. Současně ale to samé budou očekávat od svých obchodních partnerů a ve chvíli, kdy tomu tak nebude, budou se Němci cítit uraženě a dotčeně.

2.2.6 Silný komunikační kontext vs slabý komunikační kontext (přímá komunikace)

Komunikační, resp. situační kontext a jeho vnímání, je dalším bodem, v němž jsou Češi a Němci diametrálně odlišní. Komunikační kontext lze nejlépe charakterizovat jako část předávané informace v procesu komunikace, která musí být druhou stranou vyčtena „mezi řádky“. Tyto informace jsou *skryty* v neverbálních projevech komunikujícího a dále pak v kontextu komunikace.

Právě pro Čechy je podobné předávání informací druhé straně velmi typické. Češi věří, že určité myšlenky není nezbytně nutné explicitně vyjadřovat a že jejich protějšek (ne)předávanou informaci chápe podobně. Další velmi tradiční českou vlastností v souvislosti s komunikačním kontextem je česká neochota (především nadřízených) poskytovat pozitivní zpětnou vazbu a současně neschopnost poskytovat objektivní kritickou zpětnou vazbu. To má opět co do činění s českou orientací na vztahy (viz výše) a snahou vyhnout se otevřenému konfliktu téměř za každou cenu.

Na druhé straně Němci mají tendenci o všem mluvit napřímo a příliš nechodit okolo horké kaše. A to i v otázkách, které nejsou příjemné ani jedné ze zúčastněných stran. V kombinaci s jejich věcnou orientací pak mohou na Čechy působit arogantně a neempaticky. Přitom v očích vlastních jednají pouze maximálně profesionálně a současně to samé očekávají od druhé strany. Pakliže chceme o něčem s Němci hovořit, pak hovoříme, prostor pro domýšlení je minimální.

3 Česko-německé obchodní vyjednávání

Třetí kapitola si klade za cíl seznámit čtenáře se základními, obecně aplikovatelnými principy úspěšného vyjednávání a současně v návaznosti na teoretický úvod v jejím průběhu klást důraz na doporučení, která mají speciální význam právě pro česko-německé vyjednávání. Relevance těchto doporučení bude následně ověřena v empirické části práce.

V úvodu této kapitoly bude čtenáři představeno základní odlišení způsobu vyjednávání, jimiž jsou vyjednávání poziční (neboli vyjednávání z pozic) a vyjednávání principiální (integrativní). Třetí část této kapitoly bude věnována doporučením v otázce přípravy na vyjednávání.

Principiálnímu vyjednávání a jeho přínosům bude následně věnována převážná část této kapitoly. Následně bude čtenáři představeno vyjednávání průlomové. To budeme využívat v případech, kdy druhá strana neprojevuje zájem nalézt společné řešení.

3.1 Poziční vyjednávání

Prvním typem vyjednávání, o němž budeme hovořit, je vyjednávání poziční. Jak již název napovídá, jedná se o vyjednávání, při němž jednáme z pozic, resp. obhajujeme svou pozici (nebo také postoje) a druhou stranu se snažíme „porazit“. Jediným cílem takového vyjednávání je pouze naše výhra. Takové vyjednávání může být mnohdy velmi účinné, a to především v situacích, kdy se jedna ze zúčastněných stran nachází ve výrazně silnějším postavení (ředitel – řadový pracovník, profesor – student).

Poziční vyjednávání tedy spočívá především ve skálopevném obhajování své pozice a vyvíjení tlaku na svého oponenta. Současně je pro takové vyjednávání typické, že vyjednávajícího takřka nezajímají zájmy druhé strany – nenaslouchá a neklade žádné otázky, pomocí kterých by později bylo možné dojít k oboustranně výhodnému výsledku. Jedná tedy v přímém rozporu se zásadami principiálního vyjednávání a více než o vyjednávání můžeme hovořit o konfrontaci a tlaku.

V případě, že pro nás budoucí dobré vztahy s druhou stranou nehrají velkou roli a chceme-li například pouze jednorázově prodat ojetý vůz v autobazaru za co nejvyšší sumu, potom lze poziční vyjednávání použít. Další podobnou situací, kdy lze poziční vyjednávání vhodně

využít, je časová tíseň.⁴⁸ Nicméně z hlediska dlouhodobé úspěšné spolupráce zúčastněných stran tento způsob vyjednávání doporučit nelze, a to hned z několika důvodů.

Fisher například tvrdí, že neúprosné zaujímání určité pozice může být pro vyjednávajícího velmi svazující. A to z toho důvodu, že se v takové situaci příliš zaměříme na naši pozici a její obhajobu a tím ubíráme prostor pro hledání a pro zjištění skutečných zájmů (nikoliv postojů) druhé strany.

V podobných situacích vstupuje do hry i naše ego – a v případě, že podobně smýšlí i druhá strana, je velmi nepravděpodobné, že dosáhneme kýženého výsledku. Pokud se za takové konstelace přesto k dohodě podaří dospět, lze předpokládat, že ani jedna ze stran nebude s dohodou spokojena a výsledkem bude pouze jakýsi kompromis, který více než ze zájmů obou zúčastněných bude vyplývat z tvrdošíjného obhajování pozic obou stran a s výsledkem nebude spokojený nikdo.⁴⁹

Konečný dále s riziky spojenými s pozičním vyjednáváním hovoří o tzv. *ego prolnutí*. Jedná se o situaci, kdy se věcná debata přenesle do osobní roviny, pro kterou jsou příznačné osobní útoky, kdy si zúčastněné strany berou každý další útok velice osobně a debata se zcela odkloní od původního tématu a stane se hádkou.⁵⁰ V česko-německé komunikaci k takové situaci může dojít mimořádně snadno prvním takovým (byť třeba nezamýšleným) útokem nebo žertem. Jako příklad můžeme uvést témata, která jsou v německé společnosti tabuizovaná a v českém prostředí se o nich standardně hovoří. Příkladem nám může být výše příjmu, sexualita nebo osobní vztahy.⁵¹

Konečný dále v souvislosti s pozičním vyjednáváním hovoří o riziku vzniku zákopové války.⁵² K té bude docházet v situacích, kdy obě strany budou srovnatelně silné a současně se rozhodnou pro poziční vyjednávání. Při takové konfrontaci ani jedna ze zúčastněných stran nehodlá

⁴⁸ KONEČNÝ, Martin. Poziční vyjednávání může vést k zákopové válce [online]. 13.11.2016 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://mk-consulting.cz/pozicni-vyjednavani-muze-vest-k-zakopove-valce/>

⁴⁹ FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.

⁵⁰ KONEČNÝ, Martin. Jak být silný ve vyjednávání [přednáška]. Praha: VŠE v Praze. 13. 2. 2016.]. [vid. 11. 3. 2019]. Záznam dostupný z: <https://www.youtube.com/watch?v=QNZP3mP3rZ4>

⁵¹ WESTHOFF, Andrea a Justin WESTHOFF. Tabus in Ost und West: „Das wird man doch noch sagen dürfen!“ [online]. 02.10.2014 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.deutschlandfunk.de/tabus-in-ost-und-west-das-wird-man-doch-noch-sagen-duerfen.1148.de.html?dram:article_id=298914

⁵² KONEČNÝ, Martin. Poziční vyjednávání může vést k zákopové válce [online]. 13.11.2016 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://mk-consulting.cz/pozicni-vyjednavani-muze-vest-k-zakopove-valce/>

ustoupit a zajímá se pouze o vítězství a vlastní zájmy. Podobná jednání jsou vyčerpávající, nákladná a neefektivní. Obě strany nakonec podniknou částečné ústupky, aby z dohody nesešlo úplně, a tak nejlepším možným výsledkem bude opět pouze kompromis (50/50), se kterým není zcela spokojený nikdo.

Fisher dále poziční vyjednávání dělí na *měkké* a *tvrdé*. Měkké poziční vyjednávání se často uplatňuje v komunikaci s rodinnými příslušníky a přáteli. Je pro něj příznačné, že se zúčastněné strany předhánějí ve své velkorysosti a vstřícnosti. Ne vždy je však podobná dohoda rozumná.⁵³ Stejný autor varuje před měkkým pozičním vyjednáváním v konfrontaci s tvrdým pozičním vyjednáváním a upozorňuje, že zdvořilost v podobné situaci nepředstavuje řešení. Zatímco *tvrdě* vyjednávající strana by trvala na ústupech druhé strany a za kýženým výsledkem by šla přes mrtvoly, vyjednávající využívající *měkký* styl pozičního vyjednávání by neustále opozici ustupoval, snažil se dělat ústupky a za každou cenu se snažil vyhnout konfrontaci. Pro takového vyjednávajícího nemůže z uvedené situace vzejít nic dobrého.

V této situaci lze předložit první doporučení, a to: „Nikdy nedělejme ústupky zadarmo.“ Nátlaku druhé strany můžeme vyhovět a požadovaný vstřícný krok učinit, vždy za to ale požadujeme určitou protislužbu. Manévr s ústupky lze využít velmi efektivně a velmi často, neměli bychom se tudíž bát co nejlépe požadovaný ústupek „prodat“. Často může jít o záležitost, která pro nás má malicherný význam. Pro druhou stranu může ale tento náš vstřícný krok mít význam zcela zásadní. Z našeho zdánlivě významného gesta dobré vůle můžeme často velmi výrazně profitovat. Snažme se proto z ústupků vždy vytěžit maximum. Dawson k otázce ústupků dodává, že celých 80 procent všech ústupků je učiněno v posledních dvaceti procentech jednacího času.⁵⁴ Na tuto skutečnost bychom měli pamatovat naopak v případech, když my očekáváme určitý ústupek od druhé strany.

Podle Kordy se výjimečný vyjednavatel vyznačuje tím, že je velmi pružný v případě vyjednávání méně důležitých záležitosti, na druhou stranu je současně nekompromisní ve vyjednávání bodů pro něj klíčových.⁵⁵

⁵³ FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.

⁵⁴ DAWSON, Roger. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.

⁵⁵ KORDA, Philippe. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3752-2.

3.2 Principiální vyjednávání

Principiální vyjednávání klade důraz na přesně opačný postup oproti vyjednávání pozičnímu. Jeho cílem již není „porazit“ člověka, který sedí na opačném konci stolu a za každou cenu prosadit své zájmy, nýbrž najít takový výsledek vyjednávání, který je oboustranně výhodný a po kterém nebude mít ani jedna ze zúčastněných stran problém pohlédnout svému protějšku do očí, případně nebude muset odcházet domů s pocitem poraženého, který si při nejbližší možné příležitosti vezme vše zpět i s úroky.

Zásadní rozdíl mezi pozičním a principiálním vyjednáváním lze nejlépe demonstrovat na způsobu dělby koláče mezi dva strážníky. V případě pozičního vyjednávání získá silnější strana 70 % koláče a slabší strana se bude muset spokojit s 15 %. Na stole ovšem stále zůstane ležet 15 %. Právě zbývající kousek koláče nám představuje neefektivnost pozičního vyjednávání. Z tohoto vyjednávání zkrátka bylo možné vytěžit více a na stole nemusely zůstat nedojedené zbytky.

V případě principiálního vyjednávání dojde k dělbě koláče poněkud jiným způsobem. A to velmi prostým, a přitom spravedlivým pro oba zúčastněné. Jeden z vyjednávajících rozkrojí koláč podle svého uvážení na dvě spravedlivé poloviny a ten druhý si z těchto dvou polovin dostane právo vybrat. Tento jednoduchý příklad nám demonstruje skutečnost, že ne vždy je třeba brát vyjednávání jako souboj, z něhož vzejde výhra jednoho nad druhým (*win-lose*), případně již dříve zmíněný kompromis (*lose-lose*). Ukazuje nám, že existuje ještě jedna alternativa, a to výsledek *win-win*, tedy spokojenost obou zúčastněných. A právě k němu by nás mělo dovést dodržování zásad principiálního vyjednávání.

K zásadám principiálního vyjednávání Plamínek dodává, že jeho velmi důležitým předpokladem je *depersonifikace*. Ne vždy je ho tedy vhodné používat v osobním a společenském životě.⁵⁶ Nicméně pro obchodní vyjednávání právě s Němci působí jako ideální.

⁵⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

Zásadním rozdílem oproti pozičnímu vyjednávání je *kladení otázek*. Prostou otázkou začínající slovem *proč* můžeme mnohdy rozklíčovat zájmy druhé strany, která (byť třeba nevědomky) vyjednává pozičně. Právě díky kladení otevřených otázek a aktivnímu naslouchání můžeme zjistit, o co druhé straně skutečně jde. Tedy jaké jsou její konkrétní zájmy a potřeby, a nikoliv jen prezentované postoje a obhajované pozice, které jsou zřejmé na první pohled.

3.3 Příprava vyjednávání

První krokem, který musíme v rámci úspěšného vyjednávání učinit, je nepodcenit naši přípravu. A to především v případech, kdy bude druhá strana mít účinnější zbraně nebo větší vliv. Poziční vyjednávání v takovém případě pochopitelně postrádá jakýkoliv význam a my budeme muset postupovat obezřetněji.

Prvním pojmem, který se pojí s úspěšnou přípravou vyjednávání, je BATNA (*Best alternative to a negotiated agreement*) neboli nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě, jejímiž autory jsou Fisher a Ury.⁵⁷ Tu lze nejlépe charakterizovat jako jakýsi plán B, tedy co je pro nás nejlepší alternativou, pokud se nám při vyjednávání nepodaří dojít k dohodě. BATNU lze také popsat jako Bod odchodu.

Příkladem nám může být vyjednávání o prodeji výrobní linky do Německa. Tu se samozřejmě budeme snažit našim německým kolegům prodat za co nejvyšší cenu. Současně jsme ale již o dané lince jednali s rakouským odběratelem, který o ni má veliký zájem a je ochoten nám za ni okamžitě nabídnout 500 000 EUR. Nikdo jiný, než tyto dva podnikatelské subjekty nemá o naši linku v současné chvíli na trhu zájem a naše společnost ji z finančních důvodů potřebuje co nejrychleji prodat.

Právě částka 500 000 EUR představuje naši BATNU neboli nejlepší alternativu k vyjednávané dohodě. Naší snahou bude prodat linku německému odběrateli, a to ideálně za jakoukoliv částku vyšší než 500 000 EUR. Právě tato suma představuje náš bod odchodu, neboť za tuto částku ji můžeme obratem prodat do Rakouska.

Alternativou samozřejmě zůstává prodej do Německa za (z našeho pohledu minimálních) 500 000 EUR, a to například v situaci, že se jedná o odběratele, se kterým chceme v budoucnu

⁵⁷ FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.

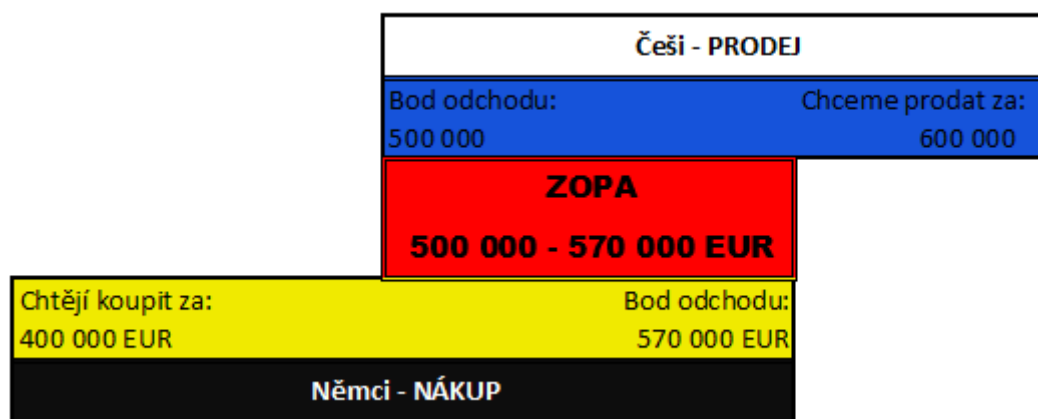
více spolupracovat, popřípadě pro nás bude obchod uzavřený s Němci jakkoliv výhodnější než s Rakušany (Němci si zajistí sami přepravu věci atp.).

Je třeba mít na paměti, že se svou vlastní BATNOU (pravděpodobně) kalkuluje i náš německý protějšek. V tomto případě již nebudeme hovořit o částce, za kterou minimálně jsme my ochotni stroj prodat, ale o maximální částce, kterou jsou Němci ochotni za daný stroj zaplatit. Současně se jedná o jejich bod odchodu – určitou částku kterou už za naši linku nejsou ochotní nabídnout.

A právě mezi oběma BATNami se bude nacházet tzv. ZOPA (*Zone of possible agreement*), neboli Zóna dohody. Malhotra a Bazerman ZOPU popisují jako rozmezí, v jakém se budeme pohybovat, ale jen velmi málo napoví, na jaké cifře celkové vyjednávání skončí.⁵⁸

V případě našeho příkladu se bude jednat o rozpětí 500 000 EUR až 570 000 EUR. Jinými slovy, výrobní linku jsme ochotni prodat minimálně za 500 000 EUR, velmi rádi bychom za ní utržili 600 000 EUR. Německý odběratel by za ni ale v ideálním případě zaplatil pouze 400 000 EUR, maximálně je ovšem ochotný nabídnout 570 000 EUR. Jak blízko se dostaneme k této sumě už záleží jen na našich vyjednávacích schopnostech.

Obrázek 3: Zóna dohody (ZOPA)



Zdroj: vlastní zpracování

⁵⁸ MALHOTRA, Deepak a Max H. BAZERMAN. *Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York, N.Y.: Bantam Books, 2007. ISBN 9780553804881.

3.4 Pilíře principiálního vyjednávání a jejich zasazení do česko-německého kontextu

Autoři Fisher, Ury a Patton definovali čtyři základní pilíře úspěšného (principiálního) vyjednávání, na které později v různých formách navazovali další autoři zabývající se problematikou vyjednávání.⁵⁹ Těmito pilíři jsou:

1. „Oddělte lidi od problému“
2. „Soustřeďte se na zájmy, ne na postoje“
3. „Vytvořte vzájemně výhodné alternativy“
4. „Trvejte na využívání objektivních kritérií“

Následující odstavce budou věnovány shrnutím těchto pravidel a doporučením jejich aplikace v případě česko-německé komunikace.

3.4.1 „Oddělte lidi od problému“

Prvním krokem principiálního vyjednávání bude naše snaha o separaci vzájemných vztahů od předmětu vyjednávání. Jinými slovy, jednoznačné oddělení našeho ega (tedy postojů) od problému nám umožní nahlížet na vyjednávání ze zcela nové perspektivy. Autoři v této souvislosti hovoří o třech základních, subjektivních problémech, kterými jsou *odlišné vnímání, emoce a způsob komunikace*. A my nesmíme nikdy zapomenout, že s problémy spadajícími do této kategorie se musíme vypořádat nejen u našich oponentů, ale u sebe samotných.

Prvním problémem, jímž se budeme zabývat, je odlišné vnímání problému. Autoři principiálního vyjednávání nám jako první doporučují snažit vcítit se do našich oponentů a pochopit jejich úhel pohledu. Až poté je můžeme úspěšně ovlivnit a dostat tam, kam potřebujeme. Současně bychom neměli nikdy odvozovat úmysly druhých z našich vlastních obav.

Lidé obecně často mívají tendenci vytvářet si různé domněnky, co se odhrává v hlavách druhých a co na nás druhá strana kuje (v případě Čechů je tato podezřívavost skutečně mimořádná). Právě touto projekcí vlastního myšlení do našich oponentů sami sobě svazujeme ruce a okrádáme se o možnost zjistit, co je skutečným zájmem druhé strany.

⁵⁹ FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.

V otázce *vnímání* bychom také vždy měli mít na paměti, že bychom nikdy neměli z našich problémů obviňovat druhé. Svést veškerou vinu na našeho oponenta může být velice lákavé, ale jediným výsledkem takového postupu budou rozdmýchané emoce a cestu ke kýženému cíli si tím pouze ještě více zkomplikujeme. Měli bychom tedy velmi konkrétně hovořit o vzniknuvším problému, vždy bychom ho ale měli velmi důkladně oddělit od lidského faktoru.

Jednou z dalších možností, jak řešit problémy v otázce odlišného vnímání řešeného problému, je o takovém vnímání explicitně hovořit. Pokud se pro tento postup rozhodneme a druhá strana s tímto postupem souhlasí, měli bychom jí poté velmi bedlivě naslouchat. Díky tomu můžeme pozměnit a přizpůsobit náš způsob vyjednávání a tím změnit dosavadní vnímání druhé strany.

Velmi důležité také je umožnit našemu oponentovi, aby si zachoval tvář. Jakýkoliv průběžný výsledek společného vyjednávání bychom nikdy neměli interpretovat jako výhru jednoho a porážku druhého, ale spíše zdůraznit principy, na kterých jsme se s naším protějškem shodli a ze kterých principů dohodnuté body vycházejí.

Druhým problémem, který budeme na začátku vyjednávání nuceni odbourat, jsou odlišné emoce. Prvním krokem, jenž musíme učinit, je rozpoznat emoce vlastní. Tím, že budeme schopni definovat, které emoce u nás navozují různé situace během vyjednávání, je budeme schopni příště rychleji rozpoznat a efektivněji potlačit. Vždy bychom také měli mít na paměti, že na druhém konci stolu nesedí pouze *zástupce* společnosti vyrábějící náhradní díly do automobilů, ale současně *člověk*, který má vlastní emoce a problémy, kterými se pod povrchem zabývá. Jednou z možností, které máme, je o těchto problémech otevřeně hovořit. Otázkami typu „Jak se na tento problém dívají vaši lidé?“ zcela jistě nic nepokazíme a dáme tím možnost vyjádření do té doby potlačovaným emocím druhé strany.

Díky tomu, že náš oponent dostane legitimní možnost dát průchod nevyjádřeným emocím, zvýší se tím také pravděpodobnost, že se vyjednávání posune správným směrem – tedy k řešení problému, kvůli němuž jsme zasedli ke společnému stolu. Náš úkol v podobné situaci ale rozhodně nebude snadný. Pokud dáme možnost druhé straně otevřeně vyjádřit své emoce, my nesmíme za žádnou cenu na její emocionální výlevy jakkoliv negativně reagovat. Co ovšem udělat můžeme a nebude nás to v podstatě nic stát, je vyjádřit pochopení, soucit nebo se zkrátka jen *omluvit*. Učinit takový krok je velmi snadné, a přitom často mimořádně efektivní. A mnoho vyjednávačů na to zapomíná.

Posledním bodem v rámci „oddělení lidí od problému“ je komunikace samotná a její velmi častá neefektivita. Naším cílem nyní bude tuto neefektivitu odstranit. Zde nám Fisher s Urym předkládají dvě mimořádně důležitá doporučení.

Prvním z nich je *aktivní naslouchání* druhé straně. Lidé obecně mají tendenci již v půlce argumentace svých protějšků přemýšlet o brilantní odpovědi a vrácení úderu. Fritzsche v takových okamžicích radí zachovat chladnou hlavu a nechat druhou stranu *vždy* dohovorit. Nejenom že tím prokážeme úctu druhé straně, ale současně získáme více času pro promyšlení věcné, racionální, a nikoliv zbrklé a afektované odpovědi.⁶⁰

Nechme tedy druhou stranu dohovorit a aktivně naslouchejme. Současně pomocí vět typu „Chápu vás správně, když ...“ nebo „Pokud jsem vás správně pochopil, tak...“, dáme svým protějškům naši plnou pozornost na vědomí.

Druhý častý problém v komunikaci spočívá v jejím „objemu“. Často právě nadbytečné množství sdělovaných informací hledání společného řešení ještě více komplikuje. Doporučení tedy zní: *mluvme k věci*. Než tedy řekneme nějakou důležitou informaci, měli bychom se zamyslet, jaký je její účel, proč o ní chceme hovořit a jakému účelu bude její případné sdělení sloužit.

Zasazení metody do česko-německého kontextu:

Doporučení Fishera a Uryho *oddělit lidi od problému* snad nemůže být pro Čechy vyjednávajícími s Němci příznačnější a účelnější. Zatímco Němci podobný model chování považují za standardní a osobním vztahům a emocím do obchodních záležitostí přístup neumožňují (neboť to nepovažují za profesionální), vnímání Čechů je v této otázce s tím německým v přímém rozporu.

⁶⁰ FRITZSCHE, Thomas. *Jak přesvědčivě vyjednávat: psychologické strategie a metody: s příklady a praktickými tipy*. Přeložil Štěpánka SYROVÁ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5726-1.

S prvním doporučením Fishera a Uryho v česko-německém kontextu velmi úzce souvisí dva Nového kulturní standardy analyzované v úvodní části této práce, jimiž jsou:

- Orientace na vztahy vs věcná orientace
- Difúze vs důsledné oddělování jednotlivých částí života

Jak již bylo řečeno v první kapitole, pro Čechy je skutečně typické, že mezilidským vztahům přiřkládají často větší význam než řešenému problému. V této otázce jsme my, Češi, od Němců, kteří během *obchodního jednání* řeší skutečně pouze *obchod*, diametrálně odlišní.

Neměli bychom se tedy příliš hroutit, když se nás náš německý obchodní protějšek po našem příjezdu nezeptá, jaká byla cesta a jestli si nedáme před jednáním kávu a neprojdeme se po místním závodu (tak jak bychom s největší pravděpodobností postupovali my), ale přejde *rovnou k věci*.

S prvním doporučením také velmi úzce souvisí tradičně česká difúze a německé důsledné oddělování jednotlivých částí života – v případě Němců obchodní jednání s českým partnerem a jejich osobní, soukromý život. Češi se na stejnou situaci dívají spíše jako na obchodní jednání, během kterého se z obchodních partnerů v ideálním případě ještě stanou dobří přátelé.

Řada vyjednávání tak může ztroskotat na tom, že si český obchodník řekne, že s *někým takovým* spolupracovat dlouhodobě nechce a může díky neznalosti kulturních dimenzí a standardů přijít do budoucna o potenciálně velmi výhodné obchodní partnerství. A jak posléze s největší pravděpodobností zjistí, další Němec, s nímž bude o stejné obchodní záležitosti vyjednávat, nebude co do způsobu jednání a řečnické dikce ve srovnání s předešlým německým obchodníkem příliš odlišný.

Právě uvědomění si empiricky ověřené platnosti těchto dvou kulturních standardů nám může vyjednávání s Němci výrazně usnadnit a v kombinaci s pravidlem o důsledném oddělení lidských vztahů od vyjednávaného problému česko-německé vyjednávání ještě více zefektivnit.

3.4.2 „Soustřeďte se na zájmy, ne na postoje“

Druhým a zřejmě klíčovým doporučením v rámci principiálního vyjednávání je soustředění vyjednavatele na zájmy druhé strany, a nikoliv její postoje. *Zájmy definují problém*. Mnoho vyjednávání často uvízne v mrtvém bodě, protože obě zúčastněné strany tvrdošíjně obhajují

vlastní pozici, resp. postoj (viz *poziční vyjednávání*). Zapomínají přitom ale na existenci třetího výsledku. Tím je společné vítězství.

Toho ale můžeme dosáhnout jen tehdy, podaří-li se nám odhalit, co se skrývá za postoji druhé strany. Naším cílem tedy bude definovat zájmy oponenta, ty „zafixovat“ a hledat možná řešení těchto zájmů, která bude současně splňovat zájmy naše.

Naprosto klíčovým slovem ve vyjednávání je slovo **proč**. Pomocí otevřených otázek začínajících slovem *proč* můžeme postupně začít odkrývat mozaiku skutečných přání, potřeb a zájmů druhé strany. „Proč trváte právě na těchto dodacích podmínkách?“ „Proč pro vás změna názvu produktu nepřipadá v úvahu?“ „Proč považujete náš návrh za nevýhodný?“. Podobně formulované otevřené otázky jsou základním kamenem hledání společného vítězství a lze je považovat za gró veškerého vyjednávání a úspěšné mezilidské komunikace.

Lidé si často neuvědomují, že za neúprosnými postoji druhé strany se velmi často skrývají základní lidské potřeby jako uznání, respekt a bezpečí, a právě neustálé kladení otevřených otázek nám tuto skutečnost podaří rozklíčovat.

Protože nevyjednáváme pozičně, ale principiálně, tak nutnosti učinění tohoto kroku našeho oponenta ušetříme a o vlastních zájmech budeme sami explicitně hovořit. Naše zájmy bychom měli jasně specifikovat. Nejenom, že tím zvýšíme věrohodnost, ale současně také působivost našeho sdělení.

V této souvislosti je možné formulovat jedno důležité doporučení, a to: Vždy nejprve popíšeme problém a až poté vyslovíme naše přání. Uvedme si příklad. Od místního úřadu potřebujeme urgentně získat určité dokumenty, na jejichž vydání se obvykle čeká i několik týdnů. Standardním postupem člověka neznalého principů úspěšného vyjednávání by bylo vznést tuto prosbu (byť třeba velmi mile) na otráveného úředníka a až poté začít vysvětlovat důvod této urgency.

Zde ale nastává problém, neboť od okamžiku, kdy svou žádost vyslovíme, si úředník začne v hlavě formulovat odpověď, proč daný postup není možný a naší věcné argumentaci již nebude přikládat pozornost. My ale celý postup otočíme. Nejprve úředníkovi velmi zevrubně popíšeme, v jak složité situaci se nacházíme, čímž ho vtáhneme do naší situace, a až poté vyslovíme naše přání. Tento postup samozřejmě není zárukou úspěchu. Naše šance ale radikálně zvýší.

Další možností, jak v podobné situaci postupovat, je zeptat se úředníka, jestli *by* nám *uměl* s tímto problémem pomoci. Nyní již ale kráčíme po tenkém ledě, protože podobná formulace již do jisté míry hraničí s manipulací. Neptáme se totiž už, jestli je možné naší nestandardní žádosti vyhovět, ale jestli tento úředník za přepážkou něco *umí*. Jen málokomu nedělá problém přiznat, že něco neumí. Efekt této metody je ještě mnohonásobně vyšší, položí-li tuto otázku ženamужи. *Který muž něco neumí?*

Vrátíme-li se nyní k soustředění na zájmy, formulují Fisher a Ury ještě jedno důležité doporučení. *Budme tvrdí, pokud jde o problém, měkčí (vstřícni), pokud jde o lidi.* V otázkách našich zájmů bychom tedy měli být neústupní, ale co se komunikace s naším protějškem týče, měli bychom se vždy snažit být vlídní a empatičtí a druhé straně neustále dokazovat, že naším zájmem je *společné vítězství*, a nikoliv vítězství naše.

Zasazení metody do česko-německého kontextu

Relevantní souvislost druhého pilíře principiálního vyjednávání v rámci česko-německé interkulturní komunikace lze zřejmě nejvíce spatřovat v kulturní dimenzi maskulinity vs feminity a kulturního standardu kolísavého, resp. stabilního sebevědomí.

V souvislosti s vysoce maskulinními Němci a jejich přísnou orientací na výsledek bychom se neměli nechat jejich jednáním *zastašit*, a naopak bychom měli soustavně pokračovat ve snaze o odhalení jejich skutečných zájmů. U našich německých protějšků může být totiž mnohdy velmi obtížné odlišit, jestli jejich tvrdý způsob jednání lze považovat za poziční vyjednávání, nebo se pouze za touto tvrdostí skrývá tradičně německá maskulinita a výsledková orientace.

Kňap v této souvislosti hovoří o české snaze vyhnout se při jednání s Němci konfliktu za každou cenu a vždy vyhledávat mírová řešení. Jeho doporučením je se otevřeného konfliktu a jeho následků neobávat. Němci totiž podle něj konflikt očekávají, a tudíž by neměl nijak zásadněji negativně ovlivnit dobré pracovní a osobní vztahy, z čehož mívají Češi často obavy. V případě česko-německého vyjednávání tedy pracovní konflikt považuje za možnost rychlé eskalace problému, která nám může přinést nová řešení akceptovatelná oběma stranami.⁶¹

⁶¹ KŇAP, Karel. *České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem*. Praha, 2016. Dizertační práce. VŠE v Praze. Vedoucí práce Ivan Nový.

Druhým interkulturním faktorem, na který bychom měli v souvislosti s naší snahou o „probourání se“ skrz oponentovy postoje k jeho zájmům pamatovat, je kulturní standard odlišné míry sebevědomí typické pro Čechy a Němce. Zde bychom měli mít na paměti, že skutečnost, že si Němci během vyjednávání stojí za svým, neznamená, že nás nemají rádi nebo že se s námi nechtějí dohodnout na variantě výhodné pro obě strany. Neměli bychom tedy jejich, z našeho pohledu přehnanému sebevědomí přikládat příliš velkou důležitost a nechat se jím otrávit, ale spíše bychom se měli také snažit působit přesně tímto (z německého pohledu profesionálním) dojmem. I my jsme přeci oborníky na danou problematiku, že?

3.4.3 „Vytvořte vzájemně výhodné alternativy“

Ury a Fisher tvrdí, že cílem každého vyjednávání by mělo být dospět k více možným alternativním řešením, která jsou výhodná pro obě zúčastněné strany. Zde ale nastává problém, neboť většina lidí věří, že právě jimi překládané řešení je to jediné správné a nejsou od něj ochotni ustoupit ani o píď anebo jen za velmi vysokou cenu. Autoři definují čtyři hlavní příčiny, které během vyjednávání brání v tvorbě vzájemně výhodných alternativ. Jsou jimi:

1. Ukvapené úsudky
2. Hledání jedné odpovědi
3. Předpoklad neměnné velikosti koláče
4. Uvažování ve stylu: „Řešení jejich problému je jejich problém“

Proti těmto problémům následně Uri a Fisher definují následující opatření:

1. Oddělit vytváření alternativ od jejich posuzování
2. Zaměřit se více na rozšíření existujících alternativ než na hledání jediného řešení
3. Hledat vzájemně prospěšné možnosti
4. Usnadňovat druhé straně rozhodnutí

Prvním problémem, s nímž se při hledání alternativních řešení budeme potýkat, jsou ukvapené úsudky, a to jak oponentů, tak nás samotných. Není nic snazšího než jakýkoliv návrh druhé strany okamžitě smést ze stolu. Právě před tímto postupem autoři usilovně varují a současně doporučují oddělení tvůrčí činnosti od jejího posuzování. Jednou z možností, kterou nám v této souvislosti nabízejí, je zorganizovat *brainstorming*, během něhož mají všichni zúčastnění možnost předložit svůj návrh, který mají ostatní účastníci přísný zákaz jakkoliv komentovat. Právě z těchto mnohdy absurdních podnětů mohou po diskuzi, která následuje, vzejít ta nejlepší řešení.

Další problém, jenž musíme eliminovat, je touha obou zúčastněných hledat právě jednu odpověď na každou otázku. Tato uzavřenost, nepružnost a strach z *dalších alternativ*, které celou situaci ještě více zamotají, nám pouze svazují ruce a brání nám v nalezení toho skutečně nejlepšího řešení.

K řešení této situace nám autoři předkládají tzv. kruhový diagram. Jedná se o posloupnost čtyř kroků, pomocí nichž budeme hledat možnosti dalšího postupu. Prvním krokem je *definice problému*. V čem je vlastně chyba? V této fázi bychom měli porovnat současný stav se stavem ideálním. Druhým krokem je zevrubná *analýza problému*. V tomto kroku bychom měli velmi detailně diagnostikovat řešený problém, definovat jeho příčiny a současně pojmenovat překážky v jeho vyřešení. Naším třetím krokem bude definovat možné *přístupy k řešení problému*. Jaké možnosti máme? Jak se tento problém řešil v minulosti? Posledním krokem bude definovat *možné aktivity*. Co můžeme udělat, abychom problém vyřešili?

Třetím problémem při vytváření vzájemně výhodných alternativ je předpoklad mnohých lidí, že „koláč“, o kterém vyjednáváme, má neměnnou velikost. Vše je tedy postaveno na buď/anebo. Pakliže druhá strana získá o 1 000 EUR navíc, automaticky to znamená, že my o těchto 1 000 EUR přijdeme, tedy že opouštějí naši kapsu. Co když je ale možné tento koláč zvětšit?

K tomu nám pomůže již mnohokrát omílané aktivní naslouchání a zjišťování zájmů druhé strany. Jakmile totiž definujeme skutečný zájem našeho oponenta, můžeme okamžitě začít hledat společné průsečíky našich zájmů a tím „koláč vyjednávání“ zvětšit. Ury a Fisher dále tvrdí, že *dohoda často vychází z neshody*. Odběratel může například věřit ve vzestup cen, zatímco dodavatel očekává jejich pokles. Právě tento rozpor pokládá základ obchodního vyjednávání.

Další variantou, jak definovat společné zájmy, je předem si připravit několik pro nás výhodných alternativ a ty prezentovat druhé straně. Pakliže se některá z nich jeví jako výhodná i našemu protějšku, máme již téměř vyhráno.

Poslední problém, který nám v otázce hledání vzájemně výhodných alternativ zbývá vyřešit, je častá snaha o co nejrychlejší uspokojení vlastních zájmů. Právě toto krátkodobé zaměření směřující k vlastnímu uspokojení často vede k naší tendenci k využívání jednostranných argumentů a jednostranným řešením.

Proti tomuto problému vznáší Ury a a Fisher následující doporučení: Usnadňme druhé straně rozhodnutí. Toho můžeme dosáhnout, jestliže se nám podaří vcítit se do pocitů druhé, konkrétní, osoby, pochopit její problém a ten následně řešit. Naším úkolem nyní bude postavit druhou stranu před co nejsnazší rozhodnutí. Předložme jí tedy velmi konkrétní návrhy vycházející ze společných zájmů definovaných v předešlých krocích. Čím více budou konkrétní návrhy vycházet z pojmů jako spravedlnost, legitimnost a oboustranná výhodnost, tím větší šanci máme, že si druhá strana jednu z předkládaných variant zvolí a my tím dosáhneme kýžené dohody.

Co nám dále může pomoci, je existence určitého precedentu. Většina lidí touží jednat konzistentně a zachovat si svou morální integritu. Zaměřme se tedy na hledání některého z rozhodnutí protistrany v minulosti (takového, které nám v současné chvíli hraje do karet) a pokusme se druhou stranu přimět k jejímu opakování.

Zasazení metody do česko-německého kontextu

V souvislosti se třetím pilířem principiálního vyjednávání s česko-německým kontextem je třeba apelovat především na dvě věci.

První z nich je bezpodmínečná nutnost vyhnout se jakýmkoliv ukvapeným závěrům a zbrklosti obecně během vyjednávání s Němci. S tímto doporučením úzce souvisí kulturní dimenze *snaha vyhnout se nejistotě*. Byť tuto snahu Hofstede na základě svého zkoumání považuje u Čechů za ještě vyšší než u Němců, lze přesto předpokládat, že náhle vzniknuvší „dokonalé“ řešení problému (kterým se obě strany zabývaly několik posledních měsíců), vyjde náhle během jednoho z jednání z úst *českého* manažera. I před takovým nadšením bychom se měli mít na pozoru, protože podle Němců všechna kvalitní a za něco stojící řešení a nápady vznikají na základě bývalých zkušeností a nezjeví se náhle jako *dar shůry*. Všechny naše nápady, doporučení a návrhy je tedy dobré vždy konkrétními zkušenostmi nebo čísly podložit. Až poté se jimi bude náš německý protějšek ochotný zabývat.

Druhé doporučení souvisí s předložením několika *předem připravených* řešení. Toto doporučení navazuje na Hofstedeho kulturní dimenzi Snahy o vyhýbání se nejistotě a typicky německou dimenzí Dlouhodobé orientace v čase.

Tím, že německým partnerům předložíme několik předem velmi dobře naplánovaných alternativ řešení situace, nejenom že budeme jednat v souladu s jejich dlouhodobou orientací v čase a s jejich neutuchající snahou vyhnout se nejistotě, ale současně se tím zbavíme naší nálepky „improvizátorů“, kterou nám Němci velmi často a rádi dávají. Současně tento postup bude vzhledem k námi velmi podrobnému rozpisu předkládaných postupů a alternativ v souladu s německým monochronním vnímáním času.

Posledním bodem v souvislosti s hledáním vzájemně výhodných alternativ, na který bychom neměli nikdy zapomínat, je existence kulturního standardu *silného, resp. slabého komunikačního kontextu*. Jak jsme si již řekli v úvodní kapitole, při vyjednávání s Němci ať už o čemkoliv je nezbytně nutné *všechny* naše myšlenky a návrhy explicitně vyjádřit. Němci nemají ve zvyku číst mezi řádky a přátelské mrknutí v otázkách peněz skutečně nepovažují za oficiální souhlas.

3.4.4 „Trvejte na využívání objektivních kritérií“

Občas se dostaneme do situace, že i v případě dodržení všech předešlých principů se bude zdát výsledná dohoda *win-win* jako nereálná. Dojde k tomu v situacích, kdy jsou naše zájmy a zájmy oponentů zcela odlišné, nebo dokonce protichůdné. V takové chvíli je třeba uchýlit se k využití objektivních kritérií. Aby bylo možné tato kritéria považovat za *objektivní*, musíme se na nich s našimi oponenty shodnout. Takovými kritérii mohou být vědecké důkazy, profesní standardy nebo právní precedenty. V okamžiku, kdy se nám podaří pro náš problém relevantní kritéria definovat, předkládají autoři principiálního vyjednávání základní body, pomocí nichž tato kritéria můžeme začlenit do diskuse s našimi oponenty.

Prvním bodem je snaha o přeformulování vyjednávání na *společné* hledání objektivních kritérií. Dalším je takováto kritéria dát možnost hledat i druhé straně a být přístupni její argumentaci. Současně bychom ale nikdy neměli podléhat tlaku druhé strany a ustoupit bychom měli pouze a jen objektivním kritériím.

Zasazení metody do česko-německého kontextu:

Poslední doporučení v rámci principiálního vyjednávání „Trvejte na využívání objektivních kritérií“ má v česko-německém vyjednávání eminentní význam a představuje jeden z nejlepších způsobů, jak při vyjednávání s Němci dojít k oboustranně výhodnému řešení.

Právě v otázkách objektivních kritérií nám velmi hraje do karet Nového kulturní standard přeceňování struktur a vyhýbání se nejistotě, který je pro Němce tak typický. Právě struktury, dřívější úspěšné postupy, precedenty a ověřené cesty k cíli považují Němci za pádné a zcela legitimní argumenty v otázce řešení současných problémů. A my bychom se nikdy neměli bát této naší vědomosti v komunikaci s Němci využít.

3.5 Průlomové vyjednávání

William Ury ve své další publikaci navázal na původní postupy principiálního vyjednávání, tentokrát se již věnoval situacím, kdy tradiční principiální vyjednávání není možné aplikovat, protože druhá strana neprojevuje zájem dohodnout se anebo je ovládána negativními emocemi. Pro tyto případy sestavil Ury metodu tzv. *průlomového vyjednávání*⁶², která by nám měla pomoci překonat nesouhlas v konfrontaci s „problémovými“ lidmi.

Ury metodiku průlomového vyjednávání rozděluje do pěti kroků, jejichž důsledné dodržení by nám mělo pomoci „prolomit“ obranu oponenta, a i ve zdánlivě neřešitelné situaci dosáhnout oboustranně výhodného řešení. Těmito kroky jsou:

1. „Nereagujte“
2. „Odzbrojte oponenta“
3. „Změňte hru“
4. „Usnadněte oponentovi souhlasit“
5. „Znesnadněte oponentovi nesouhlasit“

3.5.1 „Nereagujte“

Prvním, zcela nezbytným krokem v průlomovém vyjednávání, je ovládnutí vlastních emocí. Ury v této souvislosti hovoří o variantě „odejít na balkón“. Odchodem na balkón se rozumí postup, při němž na útoky a intriky druhé strany nebudeme vůbec podle jejího očekávání reagovat, ale místo toho se *odebereme na balkón* a naše vyjednávání odehrávající se na jevišti budeme zpovzdálí pozorovat. Jinými slovy – měli bychom se snažit mentálně oddělit od průběhu vyjednávání.

⁶² URY, William. *Jak překonat nesouhlas: zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednat*. 6. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-300-7.

Reakce většiny nezkušených vyjednávačů by v podobné situaci bylo oplácení, ústup nebo přerušení vztahů. Díky našemu *odchodu* na balkón, tedy nereagování, nezpůsobí podniknutý útok naši reakci, která by měla za následek protireakci, a my se tak nikdy nedostaneme do víru otevřeného konfliktu.

Velmi důležité je, naučit se během probíhajících vyjednávání rozpoznávat své emoce. Každý z nás reaguje na různé podněty okolí odlišně. Někomu se v okamžicích, které jsou pro něj nepříjemné, rozbuší srdce nebo se mu začnou potit dlaně, jiný naopak může zrudnout v obličeji. Jakmile se nám podaří jeden z podobných symptomů identifikovat, můžeme ho chápat jako velké, červeně zářící upozornění *Nereagovat*.

Taktiky, které na nás náš oponent může využívat, jsou v zásadě tři. Jsou jimi defenziva/zdržování, útoky a triky. Pakliže se nám tyto manévry podařilo rozpoznat a současně zkrotit bezprostřední emoce a nereagovat (což někdy může být mimořádně lákavé), musíme získat nějaký čas, abychom si rozmysleli co dál.

Právě několik málo vteřin ticha nám nejenom umožní „vychladnout“ a nešlehat emocionální plameny zpět na našeho oponenta, ale přinese nám také určitý čas na rozmyšlenou. Dejme tedy druhé straně prostor vyventilovat její hněv a současně se snažme zjistit, jaké zájmy se za prezentovanými postoji skrývají. My již známe svoji BATNU, z vyjednávání tedy můžeme kdykoliv odejít. Zaměříme se tedy na to, co chceme vyjednáváním získat – hádka to rozhodně není.

3.5.2 „Odzbrojte oponenta“

Nyní, když jsme zklidnili vlastní emoce, je potřeba se zaměřit na našeho oponenta. Většina lidí bude po provedeném útoku očekávat protiútok druhé strany. Naším úkolem ale bude v podobném okamžiku reagovat přesně naopak. Je totiž velmi obtížné pokračovat v útocích a nenaslouchat někomu, kdo na vás neútočí a snaží se sám pochopit váš názor. Právě tento pocit se budeme snažit u našich oponentů navodit.

První důležitou zásadou je obrnit se trpělivostí. Tím navážeme na předcházející krok o nereagování. Ve chvíli, kdy protistrana dá průchod svým emocím, my budeme velmi bedlivě naslouchat a budeme se snažit se dát oponentovi najevo, že jeho pohled na věc považujeme za legitimní a nebudeme ho okamžitě (v souladu s jeho očekáváním) rozporovat.

Také bychom v podobných situacích neměli druhou stranu jakkoliv přerušovat, ale spíše dávat najevo naši plnou pozornost příkyvováním, očním kontaktem a podobně. Můžeme dokonce jít ještě dál a pokusit se zjistit vše, co našeho oponenta trápí. V podobných situacích nám mohou pomoci obraty typu „Ano – pokračujte, prosím“, „Můžete být konkrétnější?“ a podobně.

Další možností, jak částečně prolomit ledy, jsou reakce jako: „Naprosto vám rozumím.“ „Na vašem místě bych situaci vnímal podobně.“ nebo „Chápu vaše pocity, na vašem místě bych reagoval stejně.“ Jinými slovy – názor oponenta bychom měli, minimálně naoko, respektovat.

Co nám dále může pomoci, je parafrázování oponenta. Parafrázování Ury považuje za jednu z nejúčinnějších zbraní v arzenálu vyjednávače. To, že po našem protějšku pouze zopakujeme jeho výrok, přinese řadu pro nás pozitivních efektů. Prvním z nich je, že druhé straně potvrdíme, že jsme ji skutečně *vnímali*. Současně naše parafrázování může oponentovi přinést potěšení z toho nás opravit (případně doplnit) a my se tak dozvíme, kde druhou stranu skutečně tlačí bota. Ury v této souvislosti ale varuje, že bychom parafrázování neměli jakkoliv doplňovat nebo „obohacovat“ o vlastní interpretaci problému, ale skutečně pouze zopakovat slova našeho partnera.

Pakliže jsme nějakým způsobem v našem dřívějším konání zjevně pochybili a náš oponent tuto chybu napadne, omluvme se za ni. A to třeba i v případech, že za tuto chybu nesou odpovědnost obě strany stejným dílem. My máme možnost se omluvit za svůj podíl na vině. Využijme ji a zlepšeme tím napjaté vztahy.

Dalším efektivním krokem v rámci „odzbrojení oponenta“ je podle Uryho naše snaha o akumulaci souhlasu. S naším protějškem bychom se měli snažit souhlasit při každé možné příležitosti a slovo „ano“ by mělo z našich úst vycházet co nejčastěji. Stejně tak my bychom měli usilovat o kvitování našich výroků protějškem co nejčastěji.

Zajímavé doporučení, které nám Ury dále předkládá, je z naší řečnické dikce odstranit slovo „ale“ a nahradit ho pomocí „Ano.....a“. Jinými slovy, výraz „ale“ působí dojmem, že názor druhé strany rozporujeme. Ne nadarmo platí pořekadlo, že „Vše, co je před *ale*, se nepočítá.“ V případě argumentu odběratele na nepřiměřeně vysokou cenu námi nabízených výrobků můžeme například reagovat takto: „Ano, cena našich výrobků je vysoká, na tom se shodneme, a právě díky vyšší ceně Vám můžeme nabídnout vyšší kvalitu než konkurence a doživotní záruku.“

Posledním doporučením v rámci druhého kroku průlomového vyjednávání je naše snaha o minimalizaci slova „Vy“, a jeho nahrazení slovem „já“. V případě naší nespokojenosti s jednáním našich oponentů bychom se měli více zaměřit na popisování vlastních potřeb, zájmů a přání než na přímou kritiku druhé strany. Vše lze říct minimálně dvěma způsoby. „Tím, že jste nám (Vy) nedodal náhradní díly včas, jste dostal naši společnost do velkých problémů a je možné, že bude mít za následek ukončení naší spolupráce.“ Toto může být jedna z cest, jak vyjádřit naši nespokojenost.

Druhým způsobem by mohlo například znít takto: „Vzhledem k tomu, že nám nebyly náhradní díly dodány včas, jsem se bohužel dostal do křížku s vedením společnosti a je na mě v tomto směru nyní vyvíjen tlak, abych byl s výběrem dodavatelů obezřetnější.“

Obsah našeho sdělení je v obou případech více či méně identický. Nicméně druhým nabízeným výrokem nejen že ještě více nepoškodíme už tak pošramocené vztahy, ale současně zvyšujeme šanci, že u druhé strany vzbudíme větší pochopení a svou chybu se díky tomu pokusí napravit co nejrychleji a příště ji již znovu neopakovat.

3.5.3 „Změňte hru“

Pakliže se nám podařilo úspěšně provést oba předcházející kroky, tedy zachovat si klidnou hlavu a současně „uklidnit“ našeho oponenta, nyní přichází další fáze, a tou je snaha o změnu kontextu celé situace a snaha o dostání soupeře na naši stranu. Jinými slovy, naším dalším cílem nyní bude pokusit se současnou patovou situaci *já vs. ty* změnit na *my vs. problém*.

Toho nejlépe podle Uryho docílíme tak, že pomocí níže uvedených nástrojů vyvoláme u našeho partnera stav *kognitivní disonance* neboli pocit rozporu mezi jeho očekáváním a skutečností. Náš protějšek nás ještě před několika okamžiky napadal, nezajímal se o naše názory a házel nám klacky pod nohy. Bude pro něj velice obtížné v podobném duchu pokračovat, pakliže my na jeho útoky nebudeme reagovat, vyjádříme pochopení pro jeho situaci a budeme hledat řešení, které je výhodou pro obě strany.

Svým doporučením „změňte hru“ má autor průlomové strategie vyjednávání na mysli *změnu kontextu* celé situace. Naší snahou nyní bude zasadit to, co náš oponent říká, do nového rámce. Budeme tedy s naším oponentem jednat, *jako kdyby* se i on snažil řešit problém a tím ho zapojíme do naší hry a posléze dostaneme i na stejnou stranu barikády.

Náš oponent bude s největší pravděpodobností zaměřen pouze na výsledek, pro který si do vyjednávání přišel. Je tedy velmi pravděpodobné, že změnu hry vůbec nepostřehne a my se můžeme dál snažit zjistit, jaké jsou jeho zájmy a kde se protínají s těmi našimi.

Prvním předpisem tohoto procesu bude kladení otevřených otázek začínajících „proč“, „proč ne“ a „co kdyby“. Právě otázky tohoto typu nám nejlépe pomohou rozklíčovat zájmy našeho oponenta.

V souvislosti s kladením otázek bychom nikdy neměli zapomínat na jednu zásadní skutečnost, a to, že *formulace otázky předurčuje její odpověď*. Lze poměrně snadno predikovat, jaká odpověď dodavatele bude následovat na náš nepříliš prozíravý dotaz „Nemohli byste dodat zboží o dva dny dříve?“

Mnohem efektivnější bude, zeptáme-li se například: „Za jakých podmínek byste byli schopni dodat zboží o dva dny dříve?“ Nejenom že zcela jistě na tuto otevřenou otázku zcela jistě neuslyšíme rezolutní *ne*, současně jsme ale už naší otázkou našemu oponentovi napověděli, že varianta dřívějšího dodání zboží existuje a nyní už se jen zabýváme okolnostmi, za kterých je možné urgované dodávky docílit.

Otevřené otázky začínající „proč“ a „proč ne“ nám pomohou odhalit skutečné zájmy našich oponentů. Otázky tohoto typu je jen velmi obtížné odbýt prostým *ne*. Právě díky otázkám jako „Proč právě na tomto postupu trváte?“, „Proč je právě tento bod pro vás tak důležitý?“ nebo „Proč nepovažujete toto rozhodnutí za dobré?“ nám pomohou postupně odhalit, co se ve skutečnosti skrývá za poněkud úzkoprsými postoji našich partnerů.

Dalším zajímavým manévrem v rámci průlomového vyjednávání je použití slovního obratu „co kdyby?“ Díky takto začínající otázce se můžeme zabývat dalšími eventuálními možnostmi řešení problému, aniž bychom současně zpochybňovali názor druhé strany. V případě, že se náš oponent rozhodne naší otázkou, byť minimálně, zabývat, máme již částečně vyhráno, neboť pomalu opouští svoji pozici a začíná se sám věnovat řešení problému.

Jiným způsobem, jímž můžeme podle Uryho změnit hru, je požádat našeho oponenta o radu. Nejenom, že mu tímto krokem polichotíme a potvrdíme jeho vysokou kompetenci, ale současně prokážeme vlastní pokoru a snahu o oboustranně výhodné řešení.

Během našeho vyjednávání bychom také neměli zapomínat na *sílu mlčení*. Mlčení je velmi zajímavou zbraní v arzenálu vyjednávače, současně se může ale také velmi snadno obrátit v náš neprospěch. Poté, co položíme legitimní a možná i průlomovou otázku (která může mít za následek transformaci pozičního vyjednávání ve vyjednávání principiální), často nastane pro obě strany nepříjemné ticho. Nyní je skutečně potřeba vytrvat a odolat pokušení našeho oponenta popostrčit. Odměnou nám za to může být odpověď odkrývající skutečné zájmy druhé strany. V případě, že po položené otázce prolomíme nepříjemné ticho jako první my, nejenom že se nám nedostane kýžené odpovědi, ale současně ukážeme svou netrpělivost a naši „neukojenost“ a nejistotu z dosavadního průběhu vyjednávání.

Posledním krokem v rámci „změny hry“ je snaha o zasazení oponentovy taktiky do nového kontextu. Mezi taktiky, kterými se nás náš oponent snaží přesvědčit, abychom akceptovali jeho postoj, mohou být například defenzíva a slovní útoky.

V případě, že oponent přejde do defenzívy, tzn. že například zaujme stanovisko, že s termínem dodání nelze *jakkoliv* hýbat nebo že nabízená cena je konečná, máme před sebou několik způsobů, jak dále postupovat.

Jedním z nich je podobné výroky pro tuto chvíli naprosto ignorovat, zkrátka dělat, že jsme nic neslyšeli a pokračovat ve vyjednávání. Tak můžeme často zjistit, jestli nás náš oponent pouze „tahal za nos“, nebo svou výhrůžku myslel vážně. Pokud tomu tak je, tak se k ní zcela jistě během hovoru znovu vrátí.

Další možností je vzít defenzívu oponenta v úvahu, ale prověřit ji. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy zástupce firmy požaduje za svůj produkt nepřiměřeně vysokou částku, o níž nehodlá dále diskutovat. Naší možností je například *nutnost* takto vysokou částku konzultovat se správnou radou naší společnosti, na což bohužel již v současném okamžiku není čas, nebo navrhnout velmi komplikovaný splátkový kalendář, který bude muset být potvrzen řadou schvalovatelů, což by bylo pro dodavatele, o kterém víme, že chce nabízené zboží prodat co nejrychleji, velmi nepříjemné. I takto můžeme zjistit, jestli na začátku avizovaná částka skutečně není aspoň částečně *flexibilní*.

Další taktikou oponenta mohou být slovní útoky. Jednou z možností je opět takovéto počínání naprosto ignorovat. Útočníka díky tomuto postupu jeho hra přestane velmi brzy pro neúspěch bavit a tuto taktiku přestane používat.

Druhou možností, jak se vypořádat s osobními útoky oponenta, je přeměnit je v útok na problém. Útok na naši osobu většinou totiž obsahuje dvě složky, a to útok osobní a útok věcný. Na útok rozzuřeného kolegy typu: „Nemáš na práci nic lepšího než jen devótně předkládat šéfovi návrhy na zlepšení procesů, které stejně neprojdou?“ můžeme reagovat dvěma způsoby: buď podnikneme protiútok (proti osobní části sdělení) a zahájíme hádku, nebo potlačíme své ego a řekneme například: „Co bys na mém místě dělal ty, aby mé návrhy konečně byly vyslyšeny?“

Nikdy bychom neměli zapomínat, že cílem vyjednávání, do kterého jsme vstoupili, je dosáhnout dohody, a nikoliv si obhájit svojí pozici. A právě během jednání s problémovými, ne zřídka ofenzivními oponenty, budeme čas od času nuceni takto potlačit své ego, *zatlout zuby a jít s vlastní kůží na trh*.

Posledním doporučením v rámci „změny hry“ je konverzační záměna z „ty a já“ na **my**. Právě frekventované užití tohoto zájmena staví obě strany nenásilným způsobem na stejnou stranu barikády.

3.5.4 „Usnadněte oponentovi souhlasit“

Nyní podle Uryho přichází pravá chvíle vytvořit oponentovi ústupovou cestu. Tendencí většiny nezkušených vyjednávačů je přisuzovat odpor druhé strany její osobnosti a vlastnostem. Ve skutečnosti se ale za tímto odporem skrývá jeden z následujících důvodů:

- Navrhované řešení není návrh našeho oponenta
- Neuspokojené zájmy
- Strach ze ztráty tváře
- Příliš mnoho, příliš rychle

Prvním důležitým bodem je snaha o *společné nalezení* řešeného problému. Naši oponenti mají velmi často tendenci smést náš návrh ze stolu, a to jen z toho důvodu, že se jedná o *naš* návrh, nikoliv o návrh jejich. Ve zdánlivém procesu transformace našeho návrhu na návrh *společný* nám může pomoci celá řada Uryho doporučení.

Jedním z nich může být pečlivé naslouchání a následná intepretace našeho návrhu, který ale již vychází z návrhu protistrany – jinými slovy, hledáme společné jmenovatele našich zájmů. Mohou nám k tomu pomoci obraty typu „Vyjdeme-li z toho, co říkáte...“ nebo „Na základě návrhu, který uvádíte, mě napadlo...“ a tak dále.

Dalším způsobem, jak odstranit problém „autorství“ předkládaného řešení, je požadovat od druhé strany konstruktivní kritiku. V této souvislosti bychom měli mít na paměti, že je skutečně důležité zdůraznit, že nám nejde o potvrzení našeho názoru, nebo jeho vyvrácení, ale o reálnou zpětnou vazbu, na které můžeme dále stavět a díky které můžeme tento návrh rozvíjet. Díky tomu se nám podaří ještě více protistranu vtáhnout do řešení problému.

Další bod opět souvisí s naším aktivním nasloucháním a snahou zjistit, co se skrývá za prezentovanými postoji. Velmi často se například za nepřekročitelnou podmínkou skrývá některá ze základních lidských potřeb.

Příkladem nám může být velmi starý majitel rodinné firmy specializující se na výrobu tkaniček do bot. V těsné blízkosti této firmy začne podnikat velkovýrobce obuvi, který má zájem o převzetí této firmy, nicméně majitel tohoto rodinného podniku požaduje za prodej zcela neakceptovatelnou sumu. Zástupce velkovýrobce se buď může vrátit z vyjednávání s tím, že nepochodil, nebo se může snažit pomocí kladení otevřených otázek postupně odkrýt důvody takto vysoké ceny. Zkušený vyjednávač by již měl být schopný zjistit, že staříčkému majiteli nejde ani tolik o peníze, jako spíš o strach ze změny jména společnosti, kterou zdědil po svých předcích, a o obavy ze ztráty možnosti dále ovlivňovat chod firmy. V okamžiku, kdy se nám tyto problémy podaří definovat, můžeme majiteli předložit další alternativy eventuálního postupu odkupu.

S tímto krokem úzce souvisí i krok následující, a to naše snaha o pomoc oponentovi, aby během vyjednávání neztratil tvář. Už Maslow ve své pyramidě hierarchie potřeb řadil respekt a uznání mezi základní lidské potřeby a my bychom na tuto skutečnost neměli během žádného vyjednávání zapomínat. K tomu nám může pomoci celá řada kroků, mezi kterými můžeme uvést zdůraznění proběhnuvších změn okolností, k nimž došlo („Samozřejmě máte pravdu, ale jak víte, od té doby se změnilo, na což musíme reagovat“).

Dále nám pak v tomto směru může pomoci požadavek na dobrozdání třetí strany (například využití mediátora nebo nezávislého experta) nebo odvolání se na určitý standard. Poslední důležitou podmínkou v rámci usnadnění nalezení souhlasu našemu oponentovi je za žádných okolností „netlačit na pilu“ a nespěchat na uzavření dohody (samozřejmě pakliže nečelíme extrémní časové tísní).

Pokud se hned zkraje vyjednávání zdá, že nebude možné se dohodnout na všem, postupujme obezřetně a pomalu a vždy začínejme vyjednávání v otázkách, u nichž očekáváme bezproblémovou shodu. Právě kumulace takových „malých souhlasů“ výrazně zvyšuje naše šance na nalezení dohody v bodech, které jsou pro nás klíčové.

3.5.5 „Znesnadněte oponentovi nesouhlasit“

Posledním krokem průlomového vyjednávání bude přivést našeho oponenta k reálnému pohledu na věc a přesvědčit ho, že naším cílem není vítězství, nýbrž oboustranně výhodné řešení. Jinými slovy, musíme náš protějšek přesvědčit, že pro něj existuje zajímavá alternativa k jeho vítězství. Budeme se mu tedy snažit znesnadnit nevyjednávát.

Musíme mít ale na paměti, že naším případným vyhrožováním nebo snahou zatlačit našeho oponenta do kouta ho spíše utvrdíme v jeho názorech a rozhodnutích než cokoliv jiného a celou situaci si ještě více zkomplikujeme. Podle Uryho bychom se v takové chvíli spíše měli snažit druhé straně dát najevo, co ji vlastně *bude stát* její nesouhlas. Jinými slovy, nikdy bychom neměli druhé straně vyhrožovat, ale pouze varovat. K tomu opět můžeme využít řadu otevřených otázek jako „Jak draho vás to přijde?“, „Co se podle vás stane, když se nedohodneme?“ nebo „Co byste udělal vy na mém místě?“. Nejenom, že se díky podobným otázkám opět dozvíme něco více o zájmech oponenta, ale současně necháme jeho samotného *odpovědět si* na otázku, jak draho ho přijde bojkot hledání společného řešení.

Pakliže nic z výše uvedených doporučení nepomůže, nezbyvá nám než našemu oponentovi demonstrovat naši do té doby pečlivě střeženou BATNU. Tu bychom ale měli použít jen v míře nezbytně nutné. Účelem demonstrace naší BATNY totiž není konfrontovat oponenta, ale seznámit ho s realitou.

4 Empirická část

Cílem empirické části diplomové práce bylo ověření platnosti čtyř *výzkumných otázek*, které byly autorem definovány na základě teoretické části práce vycházející primárně z existující odborné literatury a osobních zkušeností autora. Platnost těchto otázek byla ověřována formou *polostrukturovaných rozhovorů*, které byly vedeny s Čechy, resp. Němci, kteří mají primárně obchodní zkušenosti se svými protějšky.

4.1 Formulace výzkumných otázek a způsob ověření jejich platnosti

Autor práce definoval na základě svého zkoumání v rámci teoretické části čtyři výzkumné otázky, které považuje za stěžejní v česko-německém obchodní vyjednávání. Tyto výzkumné otázky mají následující znění:

1. ***„Pro úspěšné vyjednávání s Němci je pro českou stranu nutné striktně oddělovat osobní (emocionální) a věcnou stránku problému“***
2. ***„Mimořádná příprava (detail, termíny atd...) je nezbytná pro úspěšné vyjednávání s Němci“***
3. ***„Češi by se v rámci obchodního vyjednávání s Němci neměli snažit vyhýbat konfliktu za každou cenu“***
4. ***„Při jednání s Němci je zcela klíčové vše dohodnout předem. Řešení ex post je v očích Němců neprofesionální a často také nemožné“***

Pro ověření platnosti těchto otázek se autor po dohodě s vedoucím práce rozhodl pro formu *polostrukturovaného rozhovoru*. Pro tyto rozhovory bylo následně formulováno 13 otevřených otázek. Tyto otázky byly následně rozděleny do 4 bloků podle každé ze zkoumaných otázek. Otázky byly respondentům kladeny v pořadí uvedeném v dotazníku (viz strana 61).

Současně žádný z respondentů nebyl před rozhovorem informován o znění ověřovaných výzkumných otázek. Formulace otázek v dotazníku byla (až na drobné výjimky uvedené v dotazníku) pro Čechy i Němce stejná. Převážná část rozhovorů byla autorem vedena při osobním setkání.

V případě několika Němců bylo ze zřejmých důvodů nutno přistoupit k rozhovoru telefonickému, který se ovšem od rozhovoru osobního v ničem dalším nelišil. Všichni respondenti (kromě dvou výjimek) dále souhlasili (pod podmínkou anonymity) s pořízením zvukového záznamu pro další zpracování. Veškeré zvukové záznamy je možné získat na vyžádání od autora práce.

Otázky byly v rámci dotazníku rozděleny do čtyř částí. Každá část byla věnována jedné ze čtyř výzkumných otázek, a to *emocím, důslednosti přípravy, roli konfliktu vyjednávání a flexibilitě ve vyjednávání*. Na následující straně předkládá autor přesné znění otázek, které pokládal českým a německým respondentům.

4.2 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

• ČÁST A – Role emocí ve vyjednávání

1. Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?
2. A. Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání? (*pro Němce*)
3. B. Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání? (*pro Čechy*)
4. A. Co je podle Vás typicky „české“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje? (*pro Němce*)
B. Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje? (*pro Čechy*)

• ČÁST B – Důkladnost přípravy na vyjednávání

1. Jak důkladně jsou podle vás Češi/Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?
2. Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?
3. Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

• ČÁST C – Role konfliktu ve vyjednávání

1. Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?
2. Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?
3. Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?
4. Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

• ČÁST D – Flexibilita ve vyjednávání

1. Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se v této otázce za flexibilní?
2. Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání či hodnocení Vašeho obchodního partnera?
3. Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

4.3 Výběr respondentů a průběh rozhovorů

S žádostí o rozhovory se autor práce obracel primárně na své známé a bývalé kolegy, kteří mají dlouhodobé, zejména obchodní zkušenosti s Němci, resp. s Čechy. Skupina respondentů se tedy skládá z bývalých a současných pracovních kolegů autora diplomové práce, dále pak z jeho bývalých a současných vyučujících a v neposlední řadě také z německých kontaktů, které navázal během svého studijního pobytu na univerzitě v bavorském Řezně.

V tabulce na následující straně je k vidění přehled dotazovaných se základními demografickými údaji, jejich pracovním zařazením a druhem jejich česko-německé zkušenosti. Skutečná jména byla pro zachování anonymity dotazovaných nahrazena jmény smyšlenými.

Celkově se podařilo provést polostrukturované rozhovory s 10 respondenty, a to s 5 Čechy a 5 Němci. Navzdory tomu, že zkoumaný vzorek není nikterak široký, považuje autor vypovídající hodnotu odpovědí vzhledem k volbě respondentů a rozsahu některých rozhovorů za relevantní a vypovídající.

Z 10 provedených šetření bylo 6 rozhovorů provedeno osobně a 4 telefonicky. Všechny rozhovory s českými respondenty byly provedeny při osobním setkání. V případě německých respondentů bylo možné provést pouze jeden rozhovor osobně a zbylé 4 byly vedeny po telefonu. Kromě tohoto faktu se rozhovory v ničem dalším nelišily.

Po setkání autora s respondenty, resp. po zahájení telefonického rozhovoru, byli respondenti seznámeni s tématem diplomové práce. Současně byli všichni požádáni o svolení k pořízení zvukového záznamu rozhovorů sloužících k dalšímu zpracování. To vše pod podmínkou anonymity. S nahráváním nesouhlasili z 10 oslovených respondentů 2 lidé, a to jedna Češka a jeden Němec. Tyto dva rozhovory byly již v průběhu zaznamenávány písemně do počítače.

Rozhovory s Němci byly až na případ německého manažera žijícího v Praze vedeny po telefonu a v německém jazyce. V *příloze* jsou k dispozici všechny doslovné přepisy jednotlivých rozhovorů. V rámci těchto přepisů ponechal autor kompletní odpovědi a v uvozovkách je uvádí v původním znění, a to včetně nespisovné mluvy, slovních parazitů atp.

V případě rozhovorů vedených v německém jazyce přikládá autor odpovědi přeložené do českého jazyka. Veškeré zvukové záznamy původních rozhovorů (českých i německých) je možné získat na vyžádání od autora práce.

V následující tabulce je k vidění přehled všech respondentů, kteří byli ochotni podělit se s autorem o své zkušenosti z česko-německého vyjednávání.

Tabulka 1: Přehled českých a německých respondentů

Češi			
Respondent	Pohlaví	Věk	Pracovní zařazení a druh česko-německé zkušenosti
Filip	Muž	41	Vedoucí oddělení Colateral Management v německé bance v Praze. Pravidelně vyjednává s Němci.
Jan	Muž	63	Univerzitní profesor zabývající se tématem česko-německé interkulturní komunikace. Pravidelně působící na německých univerzitách.
Eva	Žena	64	Vyučující německého jazyka na obchodní akademii, která 25 let organizuje výměnné pobyty pro české a německé studenty.
Františka	Žena	32	Sedm let pracovala na pozici účetní v německém nadnárodní společnosti. Spolupracovala s německými kolegy na každodenní bázi.
Petra	Žena	32	IT specialista několik let pracující v Mnichově.
Tomáš	Muž	35	Obchodní zástupce v německé společnosti. Pravidelně vyjednává s Němci.
Němci			
Respondent	Pohlaví	Věk	Pracovní zařazení a druh česko-německé zkušenosti
Thomas	Muž	67	Majitel společnosti zabývající se zpracováním dřeva v česko-německém pohraničí. Celou kariéru vyjednával s českými odběrateli.
Theresa	Žena	45	Vysokoškolská vyučující zabývající se česko-německou interkulturní komunikací. V minulosti spolupracovala na česko-německých projektech v akademické sféře.
Franz	Muž	67	Vyučující historie na bavorském gymnáziu. 25 let se podílel na organizaci výměnných pobytů pro české a německé studenty.
Lukas	Muž	53	Vedoucí oddělení Risk Management v německé bance v Praze. V české republice strávil přes 20 let a hovoří plynule česky.
Simon	Muž	43	Vedoucí oddělení HR v německé bance působící v Praze v letech 2016-2017.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Vyhodnocení rozhovorů

Následující subkapitola je věnována vyhodnocení provedených rozhovorů. Každé ze čtyř výzkumných otázek je věnována jedna podkapitola. V každé z nich jsou nejprve shrnuty názory Čechů a následně názory Němců.

4.4.1 Role emocí v česko-německém vyjednávání

Výzkumná otázka:

„Pro úspěšné vyjednávání s Němci je pro českou stranu nutné striktně oddělovat osobní (emocionální) a věcnou stránku problému“

Pohled Čechů:

Dotazování Češi se v otázce role emocí v česko-německém vyjednávání celkově shodují, že emoce hrají poměrně významnou roli. Problémem ovšem je, že pouze na české straně. Češi v obchodním vyjednávání vnímají celkovou absenci emocí na německé straně a tvrdí o nich, že jsou „studení“, což u nich nenavozuje vždy příjemné pocity. Německá strana povětšinou argumentuje velmi věcně a emocím prostor příliš nedává, a to jak pozitivním, tak ani těm negativním. Nicméně i na ty v některých případech na německé straně dojde, a to v situacích, kdy neběží vše zcela podle (perfektního) plánu. Pak můžeme u Němců spatřovat zmatek, chaos a překvapení.

Češi mají často tendenci být vztahovační a argumenty druhé strany si berou až příliš osobně, čímž pouze stupňují napětí ve vyjednávání. S tím má co dočinění v teoretické části práce zmíněný kulturní standard *difúze vs důsledné oddělování jednotlivých částí života* – jinými slovy: Němci přišli řešit obchod, resp. peníze, tedy nic osobního. To na Čechy velmi často působí direktivně a nadřazeně, přestože Němec v e-mailu využívající velká písmena a sérii vykřičníků tím nemyslí osobní útok nebo výhrůžky, ale pouze se snaží zdůraznit významnost řešeného problému. Češi na druhé straně mají tendenci současně řešit peníze a mezilidský vztah s druhou stranou. A právě v tom lze spatřovat jeden ze zásadních zádrhelů v česko-německém vyjednávání.

Němci zkrátka nechodí okolo horké kaše, ale hovoří velmi přímo a zohledňují pouze věcné argumenty a věcná kritéria. Současně to samé očekávají od druhé strany. Jakékoliv jiné chování nechápou a připadá jim nelogické a neadekvátní. Pakliže tento přístup z české strany necítí, jsou schopni tuto českou měkkost využít ve svůj prospěch.

Na druhou stranu lze konstatovat, že právě tato strojenost a plánovitost na německé straně lze dobře využít, protože se na ni dá, na rozdíl od jiných národů, připravit. Jakýsi fenomén nepředvídatelnosti je zde potlačený a minimalizovaný, což může být v otázce obchodu výhodou.

Vlastnostmi, kterými na druhou stranu můžeme podle Čechů na Němce (kromě již zmíněné věcnosti a používání racionálních argumentů, tedy *absence emocí*) udělat dobrý dojem, jsou profesionální vystupování, kvalita projevu, kultivovanost, mít aktuální informace z tisku a disponovat důkladnou znalostí problematiky a industrie, resp. předmětu, o kterém se jedná. A jak dodává jeden z respondentů: „...*ale nějaký emoce, nějaká žoviálnost.. to se úplně nenosí*“.

Pohled Němců:

Němečtí respondenti se obecně shodují, že emoce součástí česko-německého obchodování jsou, jedním dechem ovšem dodávají, že emoce do obchodního vyjednávání nepatří. Často také tvrdí, že Češi se snaží své negativní emoce skrývat. Ve chvíli, kdy vše probíhá bez problémů, tak jsou Češi usměvaví a milí společníci, ale jakmile se jim něco nepozdává, jejich chování se zásadně změní. Nicméně důvody již často neřeknou. V tomto Němci spatřují velký problém.

Jako negativní důsledek přehnaně sensitivních reakcí na české straně uvádí respondenti mj. prodlužování a komplikování vyjednávání a jakési nepochopení (v případě skrývání emocí), o co české straně vlastně jde. Pro Němce je skutečně nepřírozené „číst mezi řádky“, tak jak to v případě Čechů bývá zvykem (a nutností).

Nejen že jim tento způsob komunikace není vlastní, ale vzhledem k přímosti a věcnosti, na kterou jsou zvyklí od německých kolegů, tuto schopnost ani nemají patřičně rozvinutou a české „mlčení“ v nich vzbuzuje nejistotu, nervozitu a působí na ně neprofesionálně.

Z odpovědí německých respondentů vyplývá, že skutečně tuto věcnost a přesnou formulaci problémů a tužeb na české straně velmi postrádají. Zajímavě tento česko-německý kontrast a jeho následky popisuje vedoucí Risk Managementu německé banky: „Pro Čechy je důležité zachovat dobré vztahy, ale když to přejde hranu, tak ten konflikt na české straně hrozně rychle eskaluje. U nás máme různé stupně eskalace. Nesouhlasíme, tvrdě diskutujeme, mám rozdílné názory. Je to nějaký proces. Jak jsem již říkal, je velmi těžké číst Čecha. Může se Vám zdát, že tam nějaký nesoulad existuje.... A najednou (respondent luskně prsty)...čelíte žalobě. To je čas od času překvapivé.“

4.4.2 Důkladnost přípravy na vyjednávání

Výzkumná otázka:

„Mimořádná příprava (detail, termíny atd...) je nezbytná pro úspěšné vyjednávání s Němci“

Pohled Čechů:

Němci jsou z pohledu Čechů vždy připraveni velmi důkladně na obchodní vyjednávání. Jsou připraveni statistikou, čísly, termíny, analýzami a mají připravené argumenty. Snaží se být ve všem perfektní, dodržují smluvené a snaží se minimalizovat nutnost improvizace. Ve chvíli, kdy dojde například na oficiální projevy, mají vše velmi dobře propracované a logicky vystavěné. Nicméně často působí poněkud zkoprněle a neautenticky.

U Čechů se zdá, že spíše než na absolutní připravenost akcentují na flexibilitu ve vyjednávání, v níž také spatřují svou přednost a způsob cesty k úspěchu. Čechům jeden z respondentů přisuzuje schopnost rychle se zorientovat a reagovat, díky čemuž nakonec výsledek může být přijatelný a akceptovatelný. Nicméně díky této nepřipravenosti bývá cesta k úspěchu občas velmi trnitá.

Respondenti se dále povětšinou shodují v tom, že míra připravenosti závisí spíše na konkrétní osobě a nelze ji zcela paušalizovat na konkrétní národy a kultury. Někteří dokonce „německý perfekcionalismus a českou improvizaci“ považují za klišé a tvrdí, že toto tvrzení je, minimálně v profesionální sféře a ve velkých městech, již jakési klišé. Navzdory tomu se nicméně všichni respondenti shodují, že Němci bývají na vyjednávání připraveni velmi dobře.

Většina českých respondentů se dále shoduje, že improvizace ve vyjednávání jim není cizí, byť se ji snaží (částečně také díky pověsti Němců) minimalizovat nebo úplně potlačit. Zajímavé doporučení předkládá jeden z respondentů, který tvrdí, že improvizuje velmi často, nicméně se vždy snaží předstírat, že se o improvizaci nejedná a že vše bylo připravené předem. „...*prostě se nemůžu tvářit jinak, než se čeká. Není to o připravenosti, ale o český vlastnosti přizpůsobit se situaci. A přizpůsobit tomu vlastní emoce. Dá se to označit za přetvářku, dá se to pojmenovat jako profesionalita...*“. Jednoduše řečeno, příliš okatou improvizací ve vyjednávání s Němci kladné body rozhodně nezískáme.

Pohled Němců:

Němci byli v otázce hodnocení odlišné míry přípravy o poznání opatrnější v paušalizování jednotlivých národů. Velmi často se shodovali, že míra přípravy není kulturně podmíněná, nýbrž že se vždy jedná o charakter toho kterého člověka. V čem se ovšem shodovali nejen mezi sebou ale i s českými respondenty, bylo, že česká příprava ve srovnání s Němci je o poznání méně strukturovaná. Čeho si ovšem na českých protějšcích Němci váží, je jejich spontaneita a schopnost ještě během jednání vynášet nové návrhy a postupy. Podobné schéma lze od Němců jen zřídka očekávat, protože všechny existující varianty, možnosti a eventuality věří, že uvážili již před začátkem vyjednávání.

U Čechů Němci vnímají míru připravenosti jako dobrou, byť si podle nich vždy nechávají „zadní vrátka“ a prostor pro improvizaci a úpravy. Nebývají tedy připraveni až do takových detailů jako Němci.

K improvizaci jako takové se němečtí respondenti nestaví tak negativně, jak by se dalo předpokládat, nicméně vždy zdůrazňují, že pakliže má docházet ke změnám a úpravám, vždy k tomu musí být pádný důvod.

4.4.3 Role konfliktu ve vyjednávání

Výzkumná otázka:

„Češi by se v rámci obchodního vyjednávání s Němci neměli snažit vyhýbat konfliktu za každou cenu“

Pohled Čechů:

Čeští respondenti byli v odpovědích na téma konfliktu ve vyjednávání poměrně skoupí. Převážná část z nich uváděla, že ke konfliktům buď vůbec nedocházelo, že se vždy *nějak* dohodli, nebo že se snažili konfliktu vyhnout. Jak tvrdí jedna z českých respondentek: *„Češi nebyli schopní jít do konfliktu – hlavně aby bylo vše „do klidu“.“* V čem se respondenti shodovali, bylo, že konflikt ve většině případů iniciovali Němci.

Tato skutečnost by již neměla působit nijak zvlášť překvapivě, a to hned z několika důvodů. Češi se obecně snaží konfliktu vyhýbat, a to z důvodu zachování dobrého vztahu s druhou stranou. Němci současně v tvrdé argumentaci na rozdíl od Čechů konflikt nespátřují, ale považují ji za jakousi elementární součást obchodního vyjednávání.

Další z respondentů, který má bohaté obchodní zkušenosti s německými partnery, uvádí, že Češi jsou často ochotni vzdát se zajímavé obchodní příležitosti, jen aby nemuseli prožívat nepříjemné pocity z tvrdé výměny názorů. Během rozhovoru zaznělo z úst tohoto respondenta dokonce následující: *„Dostal jsem se několikrát do konfliktní situace a téměř vždy se potvrdilo, že stejně tvrdý přístup vůči Němcům, dokonce být ještě němečtější, nežli Němci samotní se mi vždycky vyplatil a vedl k největším ziskům, kterých jsem kdy dosáhl. Čili, stručně řečeno, nejvíc jsem s Němci dosáhl těmi nejstrašnějšími konflikty.“*

Celkově se čeští respondenti shodovali, že konflikt, nebo můžeme také říci „velmi tvrdá výměna názorů“ do obchodního vyjednávání nepatří. V této otázce ovšem na jedné lodi s Němci rozhodně nejsou.

Pohled Němců:

Němečtí respondenti se celkově o otázkách týkajících „otevřeného konfliktu“ stavěli poněkud jinak než respondenti z České republiky. Zásadní rozdíl byl znát v intenzitě vnímání, co je vlastně ještě standardní výměna názorů založená na věcných, byť často nekompromisních argumentech a co je již skutečně konfliktní situace. Právě tato disbalance přináší do česko-německého obchodního vyjednávání mnoho problémů.

Jak vyplynulo z rozhovorů na obou stranách, oba národy mají tuto pomyslnou hranici položenou velmi daleko od sebe. Zatímco na Čechy tvrdá a věcná argumentace působí často velmi útočně a tlačí je do defenzivy, Němci se podobným chováním nenechají rozhodit a považují ho za zcela adekvátní, a dokonce ho vítají. Často tedy dojde k situaci, že to, co Čech považuje za hádku, vnímá Němec jako obligátní výměnu názorů.

V čem němečtí respondenti obecně spatřují problém v komunikaci se svými českými protějšky, je jakási neschopnost nebo neochota explicitně popsat své zájmy a cíle. Může se za tím skrývat přílišná pokora na české straně, nedostatek sebevědomí nebo již dříve zmíněné *mlžení* a nucení německé strany vyvozovat nepodložené závěry. Nicméně, ani jedna z těchto vlastností není Němcům v obchodním vyjednávání příjemná a vzájemné obchodní vztahy rozhodně nezlepší.

4.4.4 Flexibilita ve vyjednávání

Výzkumná otázka:

„Při jednání s Němci je zcela klíčové vše dohodnout předem. Řešení ex post je v očích Němců neprofesionální a často také nemožné“

Pohled Čechů:

Čeští respondenti se jednohlasně shodli, že sami sebe považují za značně flexibilní v otázce konání dodatečných změn. Dodávají ovšem, že pro tyto změny musí existovat legitimní důvody. Co dále považují za důležité je, jestli tato dodatečná řešení zpochybňují řešení předchozí, nebo je jen doplňují a rozšiřují. Nicméně žádná z takovýchto změn by neměla zpochybňovat všechny předchozí kroky.

Český právník působící v bankovním sektoru k této otázce dodává, že pro něj je změna možná pouze v případě, že došlo ke změně okolností. Změna něčeho, co on sám nemohl ovlivnit. A současně k této otázce dodává: „...*obchod znamená změna*.“.

Dále čeští respondenti často v otázce flexibility ve vyjednávání uvádějí, že považují za ideální mít základní stavební kameny dohody dojednané předem v hrubých obrysech a současně v detailech ponechat prostor právě flexibilitě a možnosti reagovat na vzniknuvší okolnosti.

Opačný pohled mají ovšem čeští respondenti na své německé protějšky. Shodují se, že Němci chtějí mít vše dohodnuté dopředu a že dodatečné změny příliš v oblibě nemají. Často na ně takovéto jednání působí neprofesionálně. Pokud jsou ochotni přistoupit na dodatečné úpravy již podepsaných smluv a dohod, musí se jednat o skutečně objektivní, legitimní důvody. Ale i v takovýchto případech přijímají Němci změny jen velmi nelibě.

Co se týče dodatečných změn z německé strany v již dohodnutých podmínkách obchodu, tak si ani jeden z dotazovaných Čechů žádný konkrétní příklad nevybavil.

Pohled Němců:

Dotázaní Němci, podobně jako jejich čeští protějšci, odpovídali, že v otázkách změn v již dohodnutých podmínkách obchodu se také považují za poměrně flexibilní. Nicméně všichni dotazovaní zdůraznili, že dohody jako takové by se plnit měly a ke změnám by mělo docházet jen ze skutečně opodstatněných důvodů a pokud jsou změny akceptovatelné pro obě zúčastněné strany současně, pokud se nezmění cíle.

V tomto se jejich odpovědi oproti odpovědím Čechů poměrně lišily, neboť žádný z Němců z vlastní iniciativy nehovořil o možnosti flexibility v případě nově vzniklých lepších možností postupu či změny podmínek.

Obecně se Němci spíše shodovali, že všechny alternativy je dobré mít promyšlené dopředu a z těch lze později eventuálně vybírat a měnit podmínky nežli najednou přijít s novým, převratným postupem, jak danou situaci vyřešit lépe. *Pro zvážení těchto alternativ bylo přeci dostatek prostoru před podepsáním smlouvy.*

Většina německých respondentů dále uznává, že Češi jsou o otázkách dodatečných změn jednoznačně flexibilnější, a někteří dokonce tvrdí, že právě ve schopnosti pružně reagovat na rychle se měnící současný svět jsou Češi o krok napřed a Němci by si z nich mohli vzít příklad.

Otázku flexibility Němců ve vyjednávání dobře shrnuje německý manažer, který strávil 15 let svého života v České republice, a tak velmi dobře rozumí jak české, tak německé nátuře: „...*pro nás Němce ale pořád spíš platí princip Pacta sunt servanda (Dohody se mají dodržovat). Ordnung ist Ordnung. To tak je. Existují jiný charakteristiky, jiný národy, kdy to tendenciálně tak moc není, podle mýho, my Němci jsme my spíš ti přísní. Když je vyjednáno, je vyjednáno a konec. Ale nesmíme zavřít oči před realitou. Když se něco změní, tak se diskutuje.*“

...

Závěrem této kapitoly si autor práce troufá na základě získaných informací v teoretické části práce a na základě odpovědí respondentů v rámci hloubkových rozhovorů s Čechy a Němci potvrdit, že všechny čtyři zkoumané otázky, resp. doporučení, jsou platná a relevantní a lze je považovat za jakési základní stavební kameny úspěšného vyjednávání s německými obchodními partnery.

5 Závěrečná doporučení pro obchodní vyjednávání s Němci

Cílem závěrečné kapitoly diplomové práce je předložit základní doporučení formulovaná na základě poznatků z teoretické části práce a dále pak na základě odpovědí respondentů získaných během rozhovorů v části praktické. Tato doporučení se tedy opírají o literaturu zabývající se tématem česko-německé interkulturní komunikace, literaturu věnovanou úspěšnému vyjednávání a psychologii přesvědčování a dále pak o vlastní výzkum autora práce a jeho osobní zkušenost z česko-německého prostředí.

Prvním doporučením pro obchodní vyjednávání s německými partnery je důraz **na mimořádnou přípravu** před vyjednáváním samotným. Němci mají ve zvyku být připraveni velice dobře. Na obchodní jednání obvykle dorazí s celou řadou vlastních podkladů, statistických údajů, návrhů, ideálních i krizových scénářů atd. Podobnou míru přípravy očekávají Němci i od české strany.

Pakliže tomu tak není, považují tuto nepřipravenost za znak neprofesionality a do jisté míry i neúcty. Současně je vždy dobré mít před vyjednáváním jasno, v jakém vyjednávacím prostoru se vlastně budeme pohybovat. Měli bychom tedy být schopni definovat ZOPU svou BATNU (*podrobněji viz kapitola 3.3*).

Jakmile samotné obchodní s Němci započne, je velmi důležité věnovat mu svou **plnou pozornost** a nezabývat se během jednání dalšími záležitostmi. Toto doporučení může vyznít jako klišé a většina obchodníků ho bude (zcela správně) považovat za samozřejmost, nicméně je potřeba na tento fakt upozornit.

Existuje totiž jen velmi málo způsobů, jak více rozčílit německého obchodního partnera, který se na dnešní vyjednávání pečlivě připravoval a současný okamžik má ve svém kalendáři skutečně vyhrazený pouze pro Vás, než když si během obchodního vyjednávání vytáhnete z kapsy telefon, abyste odpověděl na urgentní e-mail, nebo si rychle vyběhnete z konferenční místnosti vyřešit soukromý hovor.

Během jednání samotného je pak velmi důležité být schopen zcela **jasně formulovat své cíle, zájmy a představy**. Němci nechodí kolem horké kaše a explicitní popsání stavu věcí považují za standardní postup v obchodním vyjednávání.

Na druhou stranu jakýkoliv jiný postup považují za neseriózní a v obchodním vyjednávání za neadekvátní. V této souvislosti je třeba mít na paměti, že Němci na rozdíl od Čechů nejsou zvyklí a tím pádem ani neumí *číst mezi řádky*. Právě v jakési nečitelnosti Čechů spatřují velký problém, který obchodní vyjednávání komplikuje a prodlužuje.

Zcela klíčové doporučením v otázce obchodního vyjednávání s Němci bude souviset s prací s vlastními emocemi. Zde skutečně nelze doporučit jinak, než **striktně oddělovat osobní (emocionální) a věcnou stránku problému**. V této souvislosti je třeba mít neustále na paměti tradičně německé důsledné oddělování jednotlivých částí života a jejich monochronní vnímání času a tím pádem si německou *studenost* a čistě věcnou argumentaci nebrat příliš k srdci. Nebývá výjimkou, že během obchodního jednání tvrdě argumentující Němec, který na nás může působit stylem, že „jde přes mrtvoly“, může být po skončení tohoto jednání velmi příjemným společníkem. Nicméně v daný okamžik se řeší obchodní podmínky a tam zkrátka a dobře podle Němců emoce nepatří.

Dalším doporučením, které lze v návaznosti na emoční aspekt česko-německého vyjednávání vznést, je, že by se Češi **neměli snažit vyhýbat konfliktu za každou cenu**. Tradičním českým problémem při vyjednávání s Němci je, že se zaleknou tvrdé a nekompromisní argumentace na německé straně. Pro Čechy je typické, že kromě snahy o uzavření výhodného obchodu je pro ně téměř stejně důležité zachovat si dobrý, přátelský vztah s druhou stranou. Není tedy neobvyklé, že Češi častokrát zahodí mimořádně zajímavou obchodní příležitost, jen aby se vyhnuli potenciální hrozbě konfliktu, z jejich pohledu emočně vyhocené situace.

Na druhé straně Němci považují tvrdou a věcnou argumentaci za elementární součást obchodního vyjednávání a nepředstavuje pro ně jakýkoliv problém. Současně jsou si často vědomi této české „měkkosti“ a nebojí se jí využít ve svůj prospěch. Doporučení v této otázce tedy zní: nenechat se zastrašit a reagovat přinejmenším stejně tvrdě. Čím němečtější v tomto ohledu budeme, tím větší obchodní respekt získáme na německé straně.

Dalším důležitým krokem v průběhu našeho vyjednávání bude snaha o **soustředění se na zájmy, nikoliv postoje** německé strany. V této souvislosti nám budou němečtí obchodní partneři, na rozdíl od jiných národů, poměrně nápomocní, neboť (například oproti Čechům) jsou ochotni a schopni definovat své zájmy velice přesně.

V případě jakýchkoliv nejasností bychom však nikdy neměli zapomínat na „kouzelné slovíčko“ ve vyjednávání a tím je slovo *proč*. Právě kladením otevřených otázek začínajících tímto slovem, můžeme nejlépe zjistit, o co ve skutečnosti druhé straně jde ze všeho nejvíc, tento problém následně „zafixovat“ a společně hledat jeho řešení.

Během obchodního vyjednávání (nejen) s Němci bychom se vždy měli snažit **vytvářet vzájemně výhodně alternativy**. A právě tyto alternativy a scénáře by Češi měli mít v případě vyjednávání s Němci vypracované ještě před vyjednáváním samotným. Nejenom, že všechny alternativní scénáře, které druhé straně předložíme, pro nás budou (pochoitelně) výhodné, současně ale na Němce pozitivně zapůsobíme svou připraveností a částečně se zbavíme nálepky věčných „improvizátorů“, kterou nám Němci tak rádi (a často i opodstatněně) dávají.

Další výhodou předložení několika konkrétních scénářů možného postupu je, že německým partnerům usnadníme rozhodování a celkově tak zvyšujeme naději na úspěšné zakončení obchodního jednání.

Dalším doporučením pro Čechy vyjednávajícími s Němci je snaha o **minimalizaci improvizace** samotné během vyjednávání. Jinými slovy, na Němce nepůsobí dvakrát dobře „řešení veškerých problémů“, které nás napadlo v průběhu vyjednávání.

Podle Němců každé kvalitní řešení je výsledkem dlouhodobé činnosti, zkoumání a ověřených postupů, nikoliv výsledkem náhlého nápadu. Jinými slovy, pakliže přicházíme s novým, neotřelým řešením problému, vždy bychom měli být schopni ho podložit důkladnou expertízou.

Co nám dále může výrazně „usnadnit život“ v obchodním vyjednávání s Němci v případě trnité cestě ke společnému konsenzu, je důsledné **trvání na využívání objektivních kritérií**. Pro naše obchodní partnery z Německa je velmi typické, na rozdíl od Čechů, že inklinují k přeceňování struktur a tím pádem naše argumenty opřené o postupy, které byly v minulosti úspěšné, precedenty a časem ověřené cesty k cíli, budou považovat za legitimní a věcné a na rozdíl od ukvapených nápadů na ně budou reagovat pozitivně.

Posledním, nicméně mimořádně důležitým doporučením pro vyjednávání s Němci, je **mít vše dohodnuté předem**. Řešení ex post působí na Němce velmi neprofesionálně, a byť o sobě často prohlašují, že v případě legitimních důvodů jsou ochotni na změny v již dohodnutých podmínkách obchodu přistoupit, nesou takové změny jen velmi nelibě.

S koncem vyjednávání by tedy vždy mělo následovat shrnutí veškerých bodů (termíny, částky, penále atd.), na kterých se zúčastněné strany shodly a v ideálním případě by se hned po vyjednávání měl zaslat zápis z tohoto jednání našim německým kolegům k potvrzení. Skutečně nic nepůsobí na obchodní partnery z Německa hůře než urgentní telefonát třicet minut po podpisu smlouvy s žádostí o dodatečné změny.

Asi nejvýstižněji popisuje pohled našich západních sousedů na dodatečné změny a možná, s notnou dávkou nadsázky, na německou povahu jako takovou v jednom z rozhovorů německý bankéř: „*Pacta sunt servanda*“, v překladu „Smlouvy se mají dodržovat“ a jedním dechem dodává: „*Ordnung ist Ordnung*“.

Závěr

Předkládaná diplomová práce se věnovala tématu česko-německé interkulturní komunikace a kulturním specifikům obou národů, které mají zásadní vliv na obchodní vyjednávání těchto dvou tradičních hospodářských partnerů.

Diplomová práce před svým vznikem stála před třemi hlavními cíli. Prvním cílem bylo podrobit důkladné komparaci českou a německou kulturu a definovat kulturně podmíněná specifika, která mají zásadní vliv na vzájemné obchodní vyjednávání.

Druhým cílem bylo představit čtenáři základní koncepce vyjednávacích technik a následně vybranou techniku, v případě této práce techniku principiálního vyjednávání, zasadit do česko-německého kontextu, a to při zohlednění všech kulturně podmíněných specifík obou národů definovaných v rámci teoretické části.

Třetím cílem diplomové práce bylo na základě zjištění z teoretické části vyslovit čtyři *výzkumné otázky*, které mají podle autora největší význam pro česko-německé obchodní vyjednávání, a následně jejich platnost ověřit v rámci empirické části práce a v závěru formulovat stručný a výstižný manuál obsahující základní doporučení pro české manažery, kteří se připravují na obchodní vyjednávání s německými partnery.

Diplomová práce byla rozdělena do pěti hlavních kapitol. První tři kapitoly byly věnovány shrnutí teoretických poznatků primárně vycházejících z odborné literatury zabývající se česko-německou interkulturní komunikací a dále pak z literatury věnované problematice vyjednávání a psychologii přesvědčování. Čtvrtá, empirická část diplomové práce již byla zaměřena na ověření poznatků shromážděných ve třech předcházejících kapitolách. V závěrečné, páté kapitole bylo cílem autora na základě dosavadních teoretických a empirických poznatků formulovat stručný a výstižný manuál nabízející základní doporučení pro česko-německé obchodní vyjednávání.

V první kapitole byl čtenář seznámen se základními pojmy, se kterými se následně setkával v průběhu četby diplomové práce. Těmito pojmy byly *kultura*, *komunikace* a *vyjednávání*. Autor práce tento teoretický úvod považoval za nezbytný pro lepší a komplexnější chápání aspektů interkulturního obchodního vyjednávání.

Druhá kapitola již byla zaměřena na samotnou komparaci české a německé kultury. V rámci této analýzy se autor nejprve zaměřil na srovnání kultur na základě tzv. *kulturních dimenzí*, které jsou obecně považovány za jakýsi stavební kámen v otázce „měření“ a srovnávání kultur. První z těchto dimenzí je „snaha vyhnout se nejistotě“. Mnoho čtenářů by mohlo překvapit, že v této hodnotě naměřil holandský vědec Geert Hofstede – autor těchto dimenzí, vyšší hodnoty u českého národa než u národa německého.

Nejvýznamnější rozdíl mezi Čechy a Němci v rámci Hofstedeho dimenzí lze nalézt v tzv. vzdálenosti mocenských pozic. Tu lze nejlépe popsat jako míru tolerance nerovného rozdělení moci, která se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Právě v intoleranci typické pro českou kulturu lze spatřovat veliký rozdíl ve srovnání s našimi západními kolegy, kde tato distance nehraje v komunikaci až tak zásadní roli.

Třetí dimenze je věnována srovnání míry individualismu ve společnosti. V tomto ohledu vykazují Němci o poznání vyšší hodnoty než Češi. Typickou vlastností národů s vysokým indexem individualismu je, že úspěch je kladen na osobní úspěch a nezávislost, na rozdíl od kultur kolektivistických, ve kterých je pro její členy spíše důležitý kolektivní úspěch, soudržnost a uspokojení potřeb celé skupiny.

Čtvrtou dimenzí je míra maskulinity, resp. feminity ve společnosti. V tomto ukazateli vykazují opět o poznání vyšší hodnoty Němci. Na základě této dimenze je tedy pro ně důležitější materiální úspěch než jakýsi vzájemný balanc mezi pracovním úspěchem a klidným rodinným životem. Český národ se podobně jako ve většině měřených dimenzích nachází poblíž střední hodnoty, tentokrát s mírnou převahou maskulinity.

Předposlední zkoumanou dimenzí byla krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace v čase. Jak již název této dimenze napovídá, pro dlouhodobě časově orientované národy jsou typická přízviska jako vytrvalost a kontinuální snaha o dosažení úspěchu v budoucnosti, zatímco národy orientované v čase krátkodobě spíše touží dosáhnout svého výsledku co nejrychleji. Oba národy vykazují v této dimenzi vysokých hodnot. Asi málokoho překvapí, že u Němců je tato dlouhodobá orientace v čase ještě výrazně vyšší než u Čechů, a právě možná v ní lze spatřovat často omílané klišé, proč jsou Němci ve všem, co dělají, tak *pünktlich*.

Poslední zkoumanou kulturní dimenzí je úroveň požitkářství, resp. zdrženlivosti. V této statistice vykazují oba národy poměrně nízké hodnoty (Češi ještě poměrně výrazněji než Němci) a lze je tedy považovat za kultury spíše zdrženlivé, pro něž je podle Hofstedeho typické, že jsou často svázáni společenskými normami a cítí, že neúměrné užívání si života, tedy požitkářství, je něco, z čeho by měli mít výčitky.

Druhý způsob, jímž se autor v rámci teoretické části práce rozhodl podrobit českou a německou kulturu srovnání, je pomocí tzv. *kulturních standardů*, jejichž autorem je německý vědec Alexander Thomas. Kulturní standardy determinují, co je v dané kultuře považováno za *normální* a obecně společensky akceptovatelné. Jedná se především o formy chování, myšlení a jednání, které jsou v příslušné kultuře závazně respektovány. Tyto kulturní standardy se pak nejvíce projevují v konfrontaci s kulturou jinou a lze je sledovat pouze v rámci párového srovnání dvou konkrétních kultur. Právě v tomto ohledu lze spatřovat největší rozdíl oproti kulturním dimenzím, kde bylo možné srovnávat libovolné národy čistě na základě příslušných škál.

V případě kulturních standardů v rámci česko-německé komparace lze nalézt asi nejvýznamnější kulturní rozdíl pro obchodní vyjednávání v orientaci na vztahy v případě Čechů a ve věcné orientaci v případě našich německých sousedů. Dalším velmi významným rozdílem je tradičně německé přeceňování struktur a vyhýbání se nejistotě a na druhé straně typicky české odmítání struktur a sklon k časté improvizaci.

Další rozdíl, který lze mezi Čechy a Němci na základě kulturních standardů spatřovat, je v odlišné stabilitě sebevědomí příslušníků obou národů. Zatímco na straně německé je sebevědomí poměrně neochvějné, Češi v tomto ohledu za Němci výrazně pokulhávají a jejich sebevědomí lze označit za kolísavé až křehké.

Velmi významným kulturním standardem pro obchodní vyjednávání je difúze na české straně a důsledné oddělování jednotlivých částí života na straně německé. Právě díky tomuto kulturnímu rozdílu dochází během česko-německých vyjednávání k častým nedorozuměním a nepříjemným okamžikům, kdy Češi mají tendenci brát si vše velmi osobně a přehnaně emotivně reagovat, zatímco na druhé straně stolu sedí chladný Němec, který bez emocí řeší obchodní podmínky a mezilidský vztah s českým partnerem pro něj v současný okamžik není kdovíjak podstatný.

Předposledním kulturním standardem v případě česko-německého srovnání je polychronické, resp. monochronické vnímání času. Zatímco Němci se v jeden okamžik soustředí pouze na jednu věc a řeší jeden problém a jejich vnímání času se dá označit na monochronní, Češi na druhé straně mají tendenci dělat více činností najednou a na své německé protějšky tak velmi často mohou působit nesoustředěně, nebo dokonce až laxe.

Závěrečný kulturní standard se věnuje síle komunikačního kontextu. Právě v této otázce jsou Češi a Němci diametrálně odlišní a při obchodním jednání s Němci je třeba mít tuto skutečnost vždy na paměti. Němci, na rozdíl od Čechů, nejsou ochotni a vlastně ani neumí během jednání číst mezi řádky, a to, co není zcela explicitně vyřčeno a popsáno, jako by se nikdy nestalo.

Třetí kapitola diplomové práce již byla věnována samotnému vyjednávání. V úvodu kapitoly byl čtenáři představen demonstrativní příklad, jak se na vyjednávání připravit (konstrukce ZOPY a BATNY) a následně bylo představeno základní členění metod vyjednávání, a to *vyjednávání poziční* a *vyjednávání principiální*, kterému byla věnována nejvýznamnější část třetí kapitoly, neboť ji autor považuje za nejefektivnější způsob k úspěšnému vyjednávání.

Jádrem principiálního vyjednávání je snaha o nalezení „win-win“ řešení, na jehož konci by měly být spokojeny obě strany a zároveň by měl být zachován dobrý vztah obou partnerů i do budoucnosti. Tato metoda proto byla autorem diplomové práce zasazena do česko-německého kontextu, a to s přihlédnutím ke všem kulturně podmíněným specifikům obou národů zjištěných v předcházejících kapitolách.

V následující subkapitole byl čtenáři ještě představen třetí způsob vyjednávací strategie, a to tzv. *průlomové vyjednávání*. Tato koncepce vyjednávání je zaměřena na obchodní partnery, kteří se dohodnout *nechtějí* a obchodní vyjednávání všemi možnými prostředky komplikují. Touto subkapitolou byla také zakončena teoretická část diplomové práce.

Čtvrtá kapitola – empirická část diplomové práce si kladla za cíl ověřit platnost čtyř výzkumných otázek v oblasti obchodního vyjednávání s Němci, které byly autorem diplomové práce vysloveny na základě její teoretické části. Tyto výzkumné otázky měly následující znění:

1. „Pro úspěšné vyjednávání s Němci je pro českou stranu nutné striktně oddělovat osobní (emocionální) a věcnou stránku problému“
2. „Mimořádná příprava (detail, termíny atd...) je nezbytná pro úspěšné vyjednávání s Němci“
3. „Češi by se v rámci obchodního vyjednávání s Němci neměli snažit vyhýbat konfliktu za každou cenu“
4. „Při jednání s Němci je zcela klíčové vše dohodnout předem. Řešení ex post je v očích Němců neprofesionální a často také nemožné“

V úvodní části této kapitoly byla také důkladně popsána metodika a průběh zpracování vyhodnocení empirické části diplomové práce. Pro ověření platnosti výše uvedených výzkumných otázek se autor po domluvě s vedoucím práce rozhodl pro formu polostrukturovaných rozhovorů s německými a českými respondenty, kteří mají dlouhodobé, primárně obchodní zkušenosti z česko-německého prostředí. Celkem se podařilo uskutečnit rozhovory s pěti Čechy a pěti Němci. Pro celistvost a vyšší vypovídající hodnotu diplomové práce zpracoval autor doslovný přepis všech deseti rozhovorů (doslovný překlad v případě rozhovorů s Němci) a v příloze je nabízí čtenářům k podrobnějšímu zkoumání.

V následující části empirické kapitoly diplomové práce bylo snahou autora poskytnout komplexní pohled nejprve českých a posléze německých respondentů na každou ze čtyř zkoumaných oblastí vzájemného obchodního vyjednávání (*Emoce ve vyjednávání, Míra přípravy na vyjednávání, Role konfliktu ve vyjednávání, Flexibilita ve vyjednávání*).

Přestože výsledky kvalitativního výzkumu nejsou jednoznačně měřitelné, troufá si autor práce tvrdit, že všechny platnost všech čtyř výzkumných otázek se v rozhovorech potvrdil, a považuje je za platné a relevantní v otázce česko-německého obchodního vyjednávání.

Cílem závěrečné, páté kapitoly diplomové práce bylo na základě teoretického zkoumání, vlastního výzkumu i osobní zkušenosti autora předložit českému čtenáři závěrečný, stručný manuál pro obchodní vyjednávání s Němci. Navzdory menšímu rozsahu této kapitoly se autor práce domnívá, že se mu v ní podařilo formulovat zásadní doporučení pro úspěšné obchodní vyjednávání s našimi německými partnery.

Příloha – Přepisy rozhovorů

1. Rozhovory s Čechy



Františka

Žena. 32 let. Sedm let pracovala na pozici účetní v německé nadnárodní společnosti. spolupracovala s německými kolegy na každodenní bázi.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Emoce ovlivňují komunikaci, záleží ale na typu lidí. Češi jsou emotivnější, Němci se snaží od emocí v práci oprostit. Němci odlišují osobní a pracovní život. Orientují se na práci. Příliš se mezi sebou nebaví, a to ani v pracovní rovině. Češi by se měli od emocí oprostit.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Záleží, co si člověk představuje pod pojmem empatie. Němci jsou striktní, důrazní, písemně se vyjadřují jinak než ústně (využívají velká písmena, vykřičníky atp.). Na Čechy to působí direktivně a nadřazeně. Po čase už to tak Češi neberou, zjistí, že v tom není nic osobního.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

Připravenost. Němec ví, co chce probrat, zvažuje i alternativy české zpětné vazby. Němci neradi mění plány, je těžké je k tomu přesvědčit – musíme přijít s praktickým a přesvědčivým řešením. Dále jsou Němci orientováni na výkon, jsou „pünktlich“ - nemají rádi nedodržování termínů – mají pro to menší pochopení než Češi. Po delší zkušenosti s Němci mi tento přístup vyhovuje.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Důkladně. Snaží se pořád být připraveni. Chtějí mít dokonalý projev. Češi působí na Němce laxně. Němci dodržují termíny. Češi jsou zvyklí improvizovat. – jsou k tomu často donuceni okolnostmi, a to protože jsou nepřipraveni.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Pozitivně i negativně. Bývám dobře připravena. Nerada improvizuji.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Snažím se jí vyhnout, mám sklon k perfekcionismu, což má negativní důsledek, když vše nejde podle plánu, tak znejistím.“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„V mé bývalé firmě měli Němci ve všem převahu, chyběl prostor k diskuzi. Firemní kultura byla nastavena tak, aby ke konfliktu nedošlo. Češi nebyli schopní jít do konfliktu – hlavně aby bylo vše „do klidu“, tedy aby si Němec nestěžoval – ne vždy to bylo ku prospěchu věci.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Češi si musí zvyknout na německý striktní styl. Je vždy lepší upřednostnit přímou osobní komunikaci, před komunikací písemnou.“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Vždy jsem reagovala.“

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Když je vše profesionální a oproštěno od emocí, když jedna ze stran předloží logické argumenty a když jsou účastníci ochotni vyjednávat. Sama změny ráda nemám. Pouze když argumenty druhé strany jsou logické.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Záleží, jestli byl výsledek pozitivní nebo negativní. Někdy je potřeba jít si za svým a mít sebereflexi.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Není nutné mít vše dohodnuté předem. Naopak je dobré nemít vše připravené – potom je těžké hledat kompromis. Důležitá je znalost základní problematiky pro lepší orientaci a mít připraveny argumenty a být připravený na protiargumenty. Mám ráda přirozenost.“

Dodatek respondentky: Němci vs. Švýcaři. Němci působí striktně, ale nakonec pomohou. Švýcaři ne. Češi mají potřebu uznání, nedistancují se. Švýcaři nejprve působí osobněji než Němci, ale prostor pro vyjednávání je menší. U Švýcarů je větší zmatek.

Eva

Žena. 64 let. Vyučující německého jazyka na obchodní akademii, která 25 let organizuje výměnné pobyty pro české a německé studenty.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Předesílám, že budu mluvit o výměně studentů na střední škole a v našem případě hrály vždycky roli a musím říct, že byly veskrze kladné a stali se z nás za ty roky přátelé a z toho vyplývá, že cokoliv se stalo, tak bylo řešitelné.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Já bych v téhle situaci řekla, že naši výměnu právě negativně ovlivnily některé předsudky u našich, kteří nechtěli pustit své dítě nebo vnouče do Německa na základě svých dřívějších zážitků. To ještě chápu u starší generace dědečků, ale té generace rodičů, kteří nezažili to negativno na straně Němců, že jsou to opravdu jenom předsudky.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Já musím říct, že mě nic nenapadá. Jednou se mi poštěstilo jet jako tlumočnice do severního Německa, kde to vyjednávání bylo podstatně nepříjemnější – tam jsem měla pocit nedostatku empatie. V Bavorsku jsou lidé podstatně milejší. V rámci vztahu Češi-Němci mám pocit, že jsou velice srdeční, ale mám pocit, že tam je to ten obchod, že jsou věcní a chladnější, když jednají s partnerem, který má být například ve škole a má tam mít třeba přednášku. Vůči nám ne.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Mě napadá taková věc, které jsme si opakovaně všimli, že veškeré projevy, které jsou víceméně formální nebo oficiální, to znamená třeba i před studenty ve škole, mají vždy napsané, a to tak, že to mají propracované, logicky vystavěné... přestože, jak říkám, už jsme kamarádi a leccos si dokážeme říct, tak při tom vlastním projevu jsou prostě úplně jiní – zrudnou, mluví a čtou to, kdežto my jsme je několikrát překvapili, jak jsme mluvili spatra, spontánně a bylo to takové jakoby lidštější.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

Nevybavuji si.

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„No tím, že mluvíme o výměně studentů, tak improvizujeme dost. Protože jak česká, tak německá strana musí reagovat na situace, které neznáme dopředu – prostě studenti něco provedou, nebo něco dojednejí, je tam třeba nějaké nedorozumění. Je tedy pravda, že s Němci jsme na jedné lodi a že si s Němci můžeme vše říct a už jsme zažili i situaci, kdy si Čech s Němcem nerozuměl a bylo na nás, že jsme museli tuto situaci vyřešit. Takže, myslím si že ano, že jsme flexibilní a že nám kolegové nám vždycky vyšli vstříc. Nejde ale o obchod, jde o naše studenty, o lidi, o děti..“

• ČÁST C

KONFLIKTY NENASTALY

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„No tak s tím jsme se taky setkali mnohokrát v rámci té výměny. Vždy někdo onemocní, nejede. Je potřeba to sdělit. Teď se v Německu trošku změnila personální situace. Nová kolegyně v Německu, tak zvládá změny hůř. Možná je to tím, že je to žena. Ten muž, který zde byl předtím a už odešel do penze, ten byl všemu otevřený a v ničem neviděl problém.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

Bez odpovědi

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Já musím říct, že teda si myslím, že je dobře mít vše dojednáno předem v hrubých obrysech. Že se vždy vyskytne něco, co je potřeba modifikovat, to je jasné. Německá strana taková je a my se snažíme taky, i když ne vždy to vyjde úplně podle představ. Němci měli vždy vše

připraveno. Jednou jedinkrát za ty roky jsem se setkala s něčím, co nebylo typicky německé, že mají vše předem domluvené. S kolegyní, je to asi tak 2 roky, jsme nahlédly do jejich třídnice, a pak se nám zdálo, že ta jejich třídnice je méně důkladně vedena než ta naše. Ale byly jsme uklidněny, že to vždy dělají za nějakou dobu. U nich jsme našly třídnici, kde půlka věcí nebyla vyplněna, ale byly jsme ujištěny, že se tyto údaje se vyplní zpětně. U nás to vždy děláme průběžně. Ale to byla věc, která nás překvapila, protože si vždy myslíme, že mají vše domluvené předem. Samozřejmě že je to o lidech, ale oni nám vysvětlili, že je to o lidech a že nechtějí ztrácet čas. Proto to dělají zpětně.“

Závěrečné doplnění respondentky k téma „nutnosti improvizovat“

„To se nám stalo bohužel vloni, teď jsme si vzpomněla na jednu českou studentku, která v německé rodině udělala trošku ostudu. Holka se chovala tak, že to bylo rodině vyloženě nemilé. Rodina byla velmi nábožensky založena. Čekali, že s nimi holka bude sedět u stolu, že se společně pomodlí. To se té holce nelíbilo, a protože jiná Němka měla doma jiné podmínky, tam nebyla takováhle komunita, byly více free. Téhle Němky a Češky se tato dívka chytla a té své Němce natvrdo svou lámanou němčinou sdělila, že mají smůlu a že půjde ven s téma dalšíma. Rodina byla v šoku.

Dozvěděla jsem se to bohužel pozdě, až když jsme odjížděli a mělo to ten efekt posléze, že to německé dítě do Prahy nepřijelo, protože rodina si to nepřála, aby vlastně bydlela v rodině téhle té dívky. Mělo se to řešit hned, ony to totiž neřekly. Později jsem viděla, že ty dvě se vůbec nebaví. Začala jsem si později povídat s německou dívkou. Ta začala obšírně a nechtěla říct vyloženě pravdu, ale nakonec to z ní vylezlo. To dítě si nestěžovalo, to říkáme vždycky, kdyby cokoli bylo, řekněte to svým kantorům a ty nám to přeříkají.

Češka později vše taky přiznala, že nechtěla, nechápala, proč by měla sedět s rodinou u stolu, když jim nerozuměla. A to jsem říkala, podepsali jste, že budete respektovat zvyky hostitelské rodiny, tak na mě tak koukala. Protože tamti se šli bavit – to ji teda zajímalo. Kdyby to německý dítě to bývalo řeklo dřív, tak jsme mohli zasáhnout. Bohužel po prázdninách se ozvala kolegyně, že dívka do Prahy nepřijede, že si to rodina nepřeje. To bylo nepříjemný.“

Filip

Muž. 41 let. Vedoucí oddělení Colateral Management v německé bance v Praze. Pravidelně vyjednává s Němci.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Myslím si, že emoce je nutné potlačit. Myslím si, že se cení profesionalita, vystupování, kultivovanost, kvalita projevu, erudovanost, znalost problematiky, znalost industrie – předmětu o čem se jedná. Je nutný být informovaný z tisku, mít aktuální, ale nějaký emoce, nějaká žoviálnost se úplně nenosí. Může být nějaká „gemütliches Beisammensein“ nebo „social event.“, pak už je to jiná věc, pak pak už se to spíš programově, než spontánně překloupí do režimu volnočasovýho, neřekl bych uvolněnýho, ale volnočasovýho – tam se s tím počítá, že se začne mluvit o jiných věcech než práce, ale jinak určitě Ne. Mluvím ze zkušenosti, než že bych to měl naštudovaný.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Nedostatek empatie? Němci hodně mluvěj o tom, že nemaj empatii, že si myslej, že to nemaj, ale ve finále díky svojí inteligenci jsou schopni tento nedostatek překlenout a dohnat. Tam, kde jinej empatii programově nemá, přestože se nesnaží toho druhýho chápat, tak že Němci tím, že se snaží a jsou inteligentní, tak toho druhýho pochopí. Nemají to vrozený, ale naučený nebo naštudovaný, prostě naprogramovaný.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Typicky německý je, že ty emoce nemaj. Resp. pokud něco neběží podle plánu, tak nastane emoce typu zmatek. Chaos. Překvapení, rozhozenost. Ale jinak by vše mělo běžet podle plánu. Je tam pocit strojovosti nebo strojenosti, což ale není na škodu tý plánovitosti. Samozřejmě, ...Člověk může čekat nějaký uznání, není to o něčem nečekaným... Spíš je vše ordinérní. Z český strany se na to dá připravit. Což je výhoda. Jiný typy chování, ty emočnější, jsou nepředvídatelný. Ten fenomén nepředvídatelnosti je tu potlačenej, minimalizovanej, což je v daným okamžiku výhoda.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Tak samozřejmě jsou nějaký klišé, že Češi improvizují atd., ale bavíme-li se o profesionálech, tak je to vyrovnaný. V tomhle rozdíl není. Samozřejmě příprava musí být. Ten či onen musí vědět, co chce, být připraven, nic nenechat náhodě, to ostatní jsou už dnes klišé. Leckdy Češi Němce předhoněj. Nechci bejt šovinista regionální, když se bavíme o Praze..nebo něčem takovým, tak tam bych fakt fakt nehledal prvek nahodilosti. Když se bavíme o firmách, může být mezi jednotlivcema, individualistama, když se bavíme o korporacích...“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Tím že jde o vyjednávání, tak vždy existuje latentní prvek nepřipravenosti, jinak by nebylo o čem jednat. Ale spíš je to o flexibilitě a reaktivitě, schopnosti reagovat na nastalý situace. Příprava nemůže být absolutní. Já bych spíš akcentoval flexibilitu v jednání. Ten úspěch je spíš ve flexibilitě než v připravenosti.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Improvizuju často, ale musím to zastírat tak aby to vypadalo, že je to připravený. To je prostě fakt. Při situacích, který mě zaskoče, se tvářím, že mě nezaskoče. Při informaci, který neznám, se tvářím, že jí znám atd. Naopak, když je něco překvapivý, tak se třeba tvářím, že je to překvapivý, přestože jsem to čekal. Prostě se nemůžu tvářit jinak, než se čeká. Není to o připravenosti, ale o český vlastnosti přizpůsobit se situaci. A přizpůsobit tomu vlastní emoce. Dá se to označit za přetvářku, dá se to pojmenovat jako profesionalita, kdo chce za daný situace, bohužel...“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Záleží, jestli je to konflikt připravenej nebo nepřipravenej. Předstíranej nebo nepředstíranej. Jestli jde o konflikty na efekt. Připravený konflikty mezi lidma, kteří chtějí něčeho dosáhnout. Říkají si, uděláme konflikt na 100, chceme dosáhnout 50. Samozřejmě jinak konflikt v jednání nemá absolutně žádný místo. Samozřejmě můžeme se třeba hádat, nebo spíš licitovat o ceně, ale vyloženě konflikt to asi těžko může bejt. Beru konflikt na efekt – nedohodnem se rozejdeme

se, ale beru to jako hru. V tomhle případě konflikt místo má. Pokud by to měl být opravdový konflikt, ve smyslu jako střet, tak to určitě ne. Nejsme někde na východě.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Konflikty určitě nastaly. Ale většinou je to konflikt na hraně něčeho. Signalizuje, že jsme se dostali na okraj propasti a vlastně konflikt signalizuje, že bysme se měli vrátit na začátek toho, o čem jsme se začali bavit. Konflikt vyústil v něco, co jsme nechtěli, pojďme se bavit o tom, co jsme chtěli, než to, co nechceme. Nedá se říct, kdo inicioval konflikt, samozřejmě konflikt je nasnadě na spadnutí, může být způsobený nepřekročitelnou podmínkou, tady bych spíš sázel na Němce, konflikt může být signalizovanou osobní věcí, která mě irituje, no tak to spíš sází na tu emocionální stránku. U Němců je to spíš o podmínkách, o nepřekročitelných hranicích, nějakých schválených pravomocích, často spíš něco, co mě osobně nadzdvihne...spíš nějaký emoce. Emoce do toho dám, když se očekávají. Člověk se snaží být pořád nad věcí, vlastně je to jenom „vyjednávání“. Obchodníma podmínkama se fakt nenechám dohnat na hranu, je to možná trochu cynický. „

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Dodatečná změna může nastat, jen když je dodatečná změna okolností. Něčím, co nemůžu ovlivnit. Když je cena taková maková, tak by se bez nějakého většího důvodu by k tomu asi nemělo úplně dojít. Když předem vím, že to nemůžu slíbit, nebo když nastane změna, nějaká klauzule „rebus sic stantibus“ („za předpokladu, že věci zůstanou, jak jsou“), prostě změna okolností. Domluvím se na něčem, řeknu prostě, mam to takhle schválený, pak zjistím, že mi

to změnili, atd.....prostě změna okolností, o kterých jsem dopředu nevěděl. Považuji se za flexibilního. Je to práce, nejde o život, musíš být flexibilní. Ta flexibilita nemůže být bezúčelová a bezpátevní.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„U obchodního partnera, typu klient, se něco takového dá čekat. Čím bonitnější klient, tím víc to zkouší.“ Můžu si vybrat, dostal jsem nabídku, tenhle mi to nabízí ještě za líp.“ Jsme na trhu, já přicházím se službou, s produktem, on si to ode mě bere za peníze, myslím si, že u týchle strany je to opodstatněný a odůvodněný. Záleží, jestli o toho klienta, toho klienta stojím. Je to trh.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Proč by měly? Všechno, co je legitimní...jsou nějaký mantinelu typu zákon, typu schválení, ale běžně se setkávám s výjimkami, se změnou dodatečně, řešili jsme teď dotace. „na smlouvu se 10 let nesáhne“, teď na ní saháme po čtvrt roce, protože je tam nějaký důvod. U Němců by mělo být, že co se dojedná, to platí. Ale zase na druhou stranu, když je legitimní důvod, není důvod na to nesáhnout. Záleží na důvodu, jestli jsou čistý, nebo naražičený a vylhaný, šiblý, účelový. Když mám důvod, že dostanu od státu podporu 10 mil, to je legitimní, když mám důvod, že nemám na splátku, protože jsem blbě hospodařil, tak je to taky důvod, kterému se musím věnovat, ale už je to horší důvod. To je realita. Na ty objektivní Němci slyší víc. Jsme v obchodu. Obchod znamená změna.“

Jan

Muž. 63 let. Univerzitní profesor zabývající se tématem česko-německé interkulturní komunikace. Pravidelně působící na německých univerzitách.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Podle mého soudu hrají poměrně velké, protože česká strana má tendenci vyjednávání prožívat, brát věci a argumenty poměrně osobně. Češi jsou v těchto souvislostech často vztahovační a věcné argumenty prožívají neúměrně intenzivně a mají tendenci z německé strany téměř vyvozovat nepodložené závěry. Na německé straně je to podle mého soudu vnímáno jakoby nečekaně, nelogicky a neadekvátně a Němci zpravidla nechápou, proč Češi jejich věcné argumenty prožívají tak zpravidla negativně.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Ano, řekl bych, že mnohokrát. Kdy Němci ve vyjednávání upřednostňují naprosto věcné argumenty, věcná kritéria a svým způsobem jsou až bezohlední k tomu, jakým způsobem danou situaci prožívá partnerská, v našem případě česká, strana. A to i mezi známými a mezi přáteli, kdy jakoby ten fokus, ta přednost té věci zcela zastíňuje osobní prožitky, které nejsou brány z německé strany v úvahu.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Ryze typické je absence emocí a tvrdý tlak na vlastní racionální efekt z vyjednávání vyplývající. To znamená, že Němci mají zpravidla vlastní cíl, který si sledují a jsou téměř bezohlední k tomu, jak situaci prožívá česká strana. Většinou tlačí na ten cíl poměrně nekompromisně a tvrdě, nejsou ochotni ustoupit, nejsou připraveni na příliš velké kompromisy. Současně bych řekl, že očekávají, že očekávají stejný přístup ze strany české, a pokud to tak není, tak jakousi měkkost české strany, využívají, dokonce bych řekl zneužívají v určitých souvislostech. Paradoxně, pakliže česká strana ten tlak ustojí a vydrží a česká strana je stejně tvrdá a nekompromisní, řekl bych, že vzniká potenciálně i reálně konfliktní situace a paradoxně ten, kdo ustojí střet a otevřený konflikt, protože na konci jakoby se otevřely dveře do nového světa. Setkal jsem se s tím několikrát, že přes nejtvrdší konflikt ve vyjednávání člověk nejenže získal nejvíc, ale najednou se teprve stal respektovaným partnerem německé strany.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Řekl bych, že Němci jsou téměř vždy připraveni daleko více, jsou připraveni statistikou, čísly, termíny, mají určité analýzy, mají argumenty. Češi jsou spíš připraveni ve smyslu jakéhosi očekávaného výsledku. Spíš jsou připraveni na to, čeho chtějí dosáhnout, než aby byli vyzbrojeni argumenty. Němci ty argumenty mají většinou pohromadě a nekompromisně je využívají ve vyjednávací taktice.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Pokud jde o moji osobní zkušenost, tak několikrát, ale pravdou je, že díky české schopnosti rychle se zorientovat a rychle reagovat, výsledek byl nakonec přijatelný a akceptovatelný. Ale ta mezifáze byla velmi náročná.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Protože už znám německou mentalitu – stále méně. „

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Na české straně hraje roli negativní a domnívám se, že česká strana je za určitých okolností vzdát se obchodních příležitostí, než prožívat znova a znova tyto negativní zážitky. Na německé straně je to přirozená součást vyjednávání, Němci s tím počítají a není to pro ně sebemenší problém.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Dostal jsem se několikrát do konfliktní situace a téměř vždy se mi potvrdilo, že stejně tvrdý přístup vůči Němcům, dokonce být ještě němečtější než Němci samotní, se mi vždycky vyplatil a vedl k největším ziskům, kterých jsem kdy dosáhl, čili stručně řečeno, nejvíc jsem s Němci dosáhl těmi nejstrašnějšími konflikty.“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Myslím, že jsem vždy reagoval, protože jsem člověk, který má tendenci reagovat a nenechat věci být, ale nevylučuju, že součástí taktiky může být nechat nějakou invektivu nebo nějaký požadavek vyznít do prázdna a nereagovat. Nevzpomínám si ale na konkrétní situaci, kterou bych takto prožil nebo využil.“

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

„Zažil jsem několikrát. A musím říct, že jsem byl spíše iniciátorem já, a to tím způsobem, že jsem si nenechal líbit německý přístup. Řekl jsem si, že toto si líbit nenechám a takřikajíc jsem vystartoval proti německé straně. Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá a vždycky se mi to vyplatilo a znovu opakuji, v momentě, kdy jsem této taktiky využil, tak jsem dosáhnul největších výsledků nebo největších cílů.“

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Já sám sebe považuji za flexibilního, ale německá strana absolutně flexibilní není. Moje zkušenost je taková, že co se nevyjedná před vlastním obchodním aktem nebo situací, tak ex post už se nedá vyjednat nebo jen velmi obtížně a německá strana na to reaguje negativně. Čili proto doporučuji i za cenu konfliktu, i za cenu prodloužení přípravné fáze pořád věnovat čas doladění a vyjednání třeba i nejmenších detailů – ale předem.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Stalo se mi to asi dvakrát, vzpomínám si, bylo to z německé strany přijímáno negativně a nepříjemně, vnímáno jako neprofesionální s argumentem, že už jsme se přeci jednou dohodli a přeci už něco bylo dojednáno. Argument na změně podmínky nebyl vyslyšen a v jednom případě z důvodu velmi dobrých osobních vztahů nakonec na mé požadavky bylo přistoupeno, ale evidentně to bylo vnímáno negativně a nepříjemně a bylo to akceptováno velmi nelibě.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Pro mě dodatečné změny v zásadě nepředstavují problém, větší problém. Samozřejmě záleží i na tom, o co jde. Jestli dodatečná řešení zpochybňují předchozí, nebo jen doplňují a rozšiřují. Ale myslím si, že pomůže-li to věci a dlouhodobému obchodnímu vztahu, pak jsem připraven osobně na to přistoupit. Nemělo by to být zpochybňující všechny předchozí kroky, spíše jen doplňující nebo rozšiřující.“

Tomáš

Muž. 32 let. Obchodní zástupce v německé společnosti. Pravidelně vyjednává s Němci.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Emoce roli hrají, si myslím. Ať už pozitivní nebo negativní.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Myslím si, že ocitl. Nedokázali se vcítit do naší situace. My potřebujeme taky z naší strany zaznamenat nějaký aspoň částečný úspěch při naší vyjednávací činnosti. Stáli si za svým názorem a třeba tam potom došlo k nedohodě.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání?

Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Musel bych hodně přemýšlet, nevím...nenapadá mě.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Myslím si, že Češi jsou připravenější, vzhledem k tomu, že já vyjednávám hlavně po telefonu, tak si to samozřejmě musím všechno připravit, všechny podklady, abych potom netápal. Takže z našeho pohledu jsme připravenější než Němci.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Myslím si že určitě, pozitivně samozřejmě, protože čím víc podkladů o dodavateli člověk sežene, tím to může ten průběh ovlivnit pozitivně. Negativně určitě taky ano, takže ano.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Poměrně často.“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Myslím si, že hraje nějakou úlohu, ale je možné nějakým způsobem, pokud člověk s tím Němcem naváže posléze bližší vztah dejme tomu, tak je možné to zažehnat. Takže budou klasické obchodní vztahy a není potřeba do toho tahat emoce.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Konfliktní situace – ne, snažím se tomu zabránit, takže ne.“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Pokud ostře argumentuje, potom se já snažím proti tomu dávat svoje argumenty, popřípadě ty argumenty, případně ty argumenty druhé strany zmírňovat. Konflikt iniciovala spíš německá strana.“

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Za flexibilního se považuji. A za jakých podmínek? Pokud já mám další konkurenční nabídky, například, tak jsem schopen dodatečné změny dělat.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Stalo se mi to, dostal jsem jinou konkurenční nabídku a ten původní dodavatel na to musel reagovat. Mělo to pozitivní vliv z naší strany.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Dá se, popřípadě se dá vždycky, nebo ve většině případů se dá dohodnout. Nemyslím si, že by vše muselo být dojednáno předem.“

Petra

Žena. 32 let. IT specialista, několik let strávila pracovně v Mnichově.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Já si myslím, že Němci moc emoce neprojevují, nebo aspoň co já jsem měla možnost vidět, takže emotivní, jsou spíš Češi a Němci jsou takový studený psí čumáci, takže vyjednávání u Němců ty emoce moc nejsou, u Čechů jsou. A taky záleží, jestli je to chlap, nebo žena. Němky jsou takový bezemocionální, z hlediska Čechů.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy nedostatek empatie na straně Němců negativně ovlivnil průběh vyjednávání?

„Je to hodně subjektivní, já jsem emocionální člověk, když něco nejde, jak bych si představovala, tak nějaký emoce projevim a samozřejmě stopnu tím tu druhou stranu. Takže ten obchod třeba nenastal, nebo jsme to dořešili později.“

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Asi přímost. Jednají s tebou přímo, nic nezatajují, mluví narovinu, řeknou chci to takhle a takhle. My všechno okecáváme kulantně, oni všechno řeknou na plnou pusu.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Němci předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„To záleží na typu člověka. Já, když jsem někam přišla, tak většinou ti Němci mi přišli většinou připraveni, ale já taky. Tohle je hodně lidí od lidí. Třeba například když jsem přišla na úřad a potřebovala si něco vyřídit, tak jsem si to nevyřídila, protože oni nevěděli vůbec nic. Nebyli připraveni. Vždycky řekli, za tejdén to bude takhle, za tejdén takhle...Takže jsem pořád dostávala jiný informace. Ale to jsem si ověřila i v Čechách, že když přijde Němec na český úřad, tak to má to stejný, takže to nemůžu říct...Němci jsou asi preciznější než my, jsou mnohem víc připravený.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Mně konkrétně ne, já jsem byla připravena jako oni, mě to neovlivnilo.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Moc ne, mám to připravený, držím se nějakýho scénáře. Improvizace ne.“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Nevím co odpovědět. Většinou se shodneme. Z hlediska pracovní roviny, když jsem tam pracovala, tak bylo minimum konfliktů. Vždycky jsme byli schopni to vyřešit nějakým způsobem.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Neuvědomuju si, vždy jsme našli kompromis“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Taky ne, vždycky jsme to vyjasnili“

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

„Neuvědomuju si“

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„V takových, na kterých se shodneme. Co jsem zažila, tak flexibilní byli. Nevím, jestli to bylo mou osobou. I když se něco dohodlo, šlo to změnit. Když jsme s nima vyjednávali, ne vždycky přistoupili na naši hru.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Asi někdy určitě. Ale nebylo tam žádný konfliktní prostředí. Když se udělaly změny, tak se odsouhlasily na mojí, nebo na jeho straně. Záleželo, co se změnilo...pokud to bylo hodně nevýhodný, tak jsem se cítila dotčena. Nějakým způsobem jsem to akceptovala.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Za mě je určitě dobré mít vše dohodnutý předem a pak s tím nehýbat. Němcům to tak taky vyhovuje. Když bylo ale potřeba něco změnit, tak jsme se dohodli. Co je dáno předem je vždycky lepší.“

2. Rozhovory s Němci



Lukas

Muž. 55 let. Vedoucí oddělení Risk Management v německé bance v Praze. V České republice strávil přes 20 let a hovoří plynule česky.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Skoro žádnou. Z jedné strany podle mého existují 3 české řeči. Jedna normální, jedna obchodní a jedna na vysoké úrovni. A ta na vysoké úrovni (to moc neumím), záleží hrozně, co je mezi řádkama. A tam se skrývají ty emoce. Mně se to čas od času stalo, že já jsem něco říkal jako cizinec a možná jsem to nesprávně vyjádřil a všichni se lekli, ale naopak, když třeba partner, klient něco říkal, a moji český kolegové najednou cukli, já jsem se musel zeptat, co se vlastně stalo. Podle mého emoce v obchodních jednáních nehrají velkou roli v Česku. Trochu podobný jako v Německu, nebo ještě víc třeba v Anglii, když se to srovnává třeba s Ruskem nebo s Ukrajinou, kterou taky znám. Tam hrají emoce daleko větší roli. A nejenom emoce, ale také vzájemná empatie. To nevnímám tolik tady. To je shodný s tím, co znám z Německa.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání?

„Spíš ne emoce, ale reakce. My Němci jsme daleko víc upřímní. My řekneme to, co je a leží to na stole. A to vede čas od času k emocionálním reakcím, kdy Češi na to nejsou připravení. My jsme moc „tankovití“. Já znám Čechy bezmála pětadvacet let, tak možná i já jsem se trochu přizpůsobil.“

Co jsou podle Vás typicky „české“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Češi skrývají emoce. Alespoň v pohovorech a meetinkách se mnou. Možná si všímají, že jsem z banky, že jsem cizinec, ale já jsem nikdy nezažil, že by někdo reagoval strašně emocionálně. Určitě hraje roli, že Češi ví, že jednají s Němcem. Lidé jsou různí. Já se zúčastňuji jen oficiálních jednání a to může hrát roli, jestli já jsem Němec nebo Angličan nebo bůh ví co, ale spíš je to jednání s bankou. ...Já taky nejsem moc emocionální člověk, spíš introvert, tak tím pádem, emoce jsou neutrální. Lépe zacházím s argumentama, než s emocema. Tak mi to vyhovuje.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Češi předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„To podle mého není otázka, jestli je člověk Němec nebo Čech nebo Angličan, to je o tom, jaký má přístup k tomu, o čem se jedná. Bývají situace, kdy partneři vůbec nejsou připraveni. A zároveň bývají situaci, kdy bývají perfektně připraveni. A to nezáleží tolik na nacionalitě, ale spíše na charakteru. „

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Určitě, ale i na naší straně. To se taky může stát, že člověk nezná nějaký detaily a že to ovlivňuje, že jakmile nemáte všechny ty argumenty, tak nemůžete rozhodovat. Jednání nevede k cíli, protože ta či jiná strana se musí zase...“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Snažím se jí vyhnout, mám sklon k perfekcionalismu, což má negativní důsledek, když vše nejde podle plánu , tak znejistím.“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Větší v Německu než tady v Česku. Já jsem málokdy zažil situaci v obchodních jednáních, že by došlo k přímo k otevřenému konfliktu. Jsme všichni profesionálové, já se to vždy snažím tahnout zpátky na argumentativní stranu, a když dojde k tomu že nesouhlasíme,...ok, tak *We agree to disagree...*a je to.“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Víte, jestli bych to nazval konflikt, to je jiná věc. Každá strana má svůj postoj a svůj cíl a často přijde situace, že ty cíle nejsou stejné. Je tam nějaká diskrepance, a to musíte vyřešit. Buď najdete nějaký kompromis, nebo ještě jednou... *We agree to disagree...*to nejde to, nefunguje. Nejde říct, jestli se jedna strana chce více vyhnout konfliktu, ale já bych to nerozlišoval na Češi a Němci...je to normální obchodní jednání, pokud cíle nejsou totožné, tak nejsou totožné. Každý má svoje zájmy. Snaží se to prosadit a když to nefunguje tak nefunguje. ... Co jsem si

já všiml, tak Češi, jako obchodní partneři, mají velice jasnou představu, čeho chtějí docílit a snaží se různě to prosazovat. Jestli je to ve formě otevřeného konfliktu...málokdy, nicméně je velmi těžký číst Čecha...“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Also..první bod pro mě je *Pacta sunt servanda*...dohody se musí dodržet. Stop. Přiznám samozřejmě, že se ta situace může změnit, tím pádem zájmy a cíle změnit, ale pokud jsou cíle i nadále totožný. Pak je to v pořádku. Třeba příklad: my máme úvěr s nějakým klientem a máme tam nějakou marži X. vidím, jak se rozvíjí marže na trhu pro úvěry, po dvou třech letech přijde klient a řekne: malej moment, na trhu je tedko marže taková, což je výrazně nižší než to, co my máme vyjednáno. Potom je pro mě otázka, jestli to sedí, jestli ta firma funguje, jestli má budoucnost, jestli se všichni ostatní dohody dodržely. Tak se o tom dá jednat. Pakliže tam něco nesedí, je pro mě otázka, jestli to dělat. Například jestliže se riziko zvýší, tak to nejde srovnávat s firmou, která performuje. Takže možnosti existují, ale musí to být pro obě strany přijatelný. Z profesionálního hlediska, je těžké odlišit Čechy a Němce. Posledních 15 let jsem nepracoval s Němci. Pro nás Němce ale pořád spíš platí princip *Pacta sunt servanda. Ordnung ist ordnung*. To tak je. Existují jiný charakteristiky, jiný národy, kdy to tendenciálně tak moc není, podle mého my Němci jsme my spíš ty přísní, když je vyjednáno je vyjednáno a konec...ale nesmíme zavřít oči před realitou. Když se něco změní, tak se diskutuje. „

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„V jednáních s klienty, každý klient má nějakou strategii. A pak je otázka – něco dělá, aby směřoval na tu strategii. Když se něco změní, něco operativně, OK, ale jakmile se každý půlměsíc nebo půlroku změní ten velký cíl, třeba řekne dejme to do Německa, za půl roku řekne, dejme to do Ruska, pak řekne... Čína je krásná. Pokud základy smlouvy platí, tak se o detailech dá diskutovat. Jakmile se změní základy, pak se musí vše rozbalit a rozhodovat úplně znova. A zase...to není otázka tak moc Čechů a Němců, to se vyskytuje všude.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„To má hodně společného s důvěrou. Jakmile k někomu nemám důvěru, tak musím mít vše předem a písemně vyjednáno. Jakmile k někomu mám důvěru, tak možná nějaký detaily nemusí být předem dohodnutý, řekněme... a já spoléhám, že se to celé nějak vyjednává v tom procesu. Zase to pro mě není otázka Čechů a Němců.“

Tento respondent byl po zakončení rozhovoru seznámen se zněním výzkumných otázek, ke kterým se následně rozhodnul v rámci rozhovoru vyjádřit:

„Emoce do obchodního jednání nepatří. A to je teorém, který není platný jen v Německu, ale i v Česku. Všichni se snaží neprojevit emoce. A jakmile někdo projeví emoce, tak tím narušuje nějakou hranici. A to může být čas od času situativně užitečný. Musíte si být vědom, že přejdete nějakou hranici, ale může to být účinné. Čas od času, kdy se mi to zdá být vhodný, to taky dělám. Jak v pozitivním smyslu, tak v negativním.“

Pracovní zkušenosti mám s Ruskem, s Ukrajinou a s Polskem. Tam je více emocí. Ukrajinci ještě víc než Rusové (respondent hovoří i rusky).

Ani Němci nejsou vždy připraveni na jednání, ale já jsem možná špatný příklad, protože znám Čechy 25 let i obchodně, už v 90. Nemyslím si, že jsou Češi neprůrazní (že by se chtěli vyhnout konfliktu). Je pro Čechy důležité zachovat dobré vztahy, ale když přejde hranu, tak ten konflikt na české straně hrozně rychle eskaluje. U nás máme různé stupně eskalace, nesouhlasíme, tvrdě

diskutujeme, máme rozdílný názor. To je nějaký proces. Jak jsem již říkal, je velmi těžký číst Čecha, může se vám zdát, že tam nějaký nesoulad existuje...a najednou čelíte žalobě... prostě tak (*lusknutí prsty*). To je čas od času překvapivé.

V případě změn záleží, jestli jde o něco zásadního, nebo jestli jde o detaily, nevím, jestli jsem v tom typický Němec, možná jsme příliš dlouho žil mimo Německo. Důležitý je to zásadní.

Nejzásadnější rozdíl mezi Čechem a Němcem? Dveře do restaurace se otevírají opačným směrem. Všimnul jste si toho? To je ten největší rozdíl. Ne, teď vážně. Češi a Němci jsou si velmi blízký, řekněme na 90 procent. Čas od času ale záleží na tom, aby lidi poznali, jaký jsou rozdíly. Když si toho někdo někdy nevšimne, tak může být pěkný průšvih. I Češi jsou ještě blíž Rakušákům. To je to samý s Rakušákem a Němcem. Každý si myslí, že je to totožný, protože mluví stejnou řečí. Není to totožný, a to taky může být průšvih. Podle mého Češi jsou často s tou situací, ve který jsou, velmi spokojeni. Je velmi těžký někoho přesvědčit, něco změnit. Někoho přesvědčit, aby se někam posunul...v tom vidím velký rozdíl. Jde o to, na kolik jsou otevření změnám. Němci jsou více. Ve srovnání s Američany jsme konzervativní. V srovnání s Němcema jsou Češi konzervativnější.“

Franz

Muž, 66 let. Vyučující historie na bavorském gymnáziu. 25 let se podílel na organizaci výměnných pobytů pro české a německé studenty.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

Emoce by měly hrát v jednání zásadně jen nepatrnou roli, protože by na nich mohl utrpět respekt obou stran. V každém případě by se mělo upustit od emocí, pokud partnera rozhovoru uráží, respektive když má partner pocit, že je „podváděn“.

Emoce mají případně svůj původ v společných historických vztazích obou států: velký – malý národ, výhrady: využití vnímané převahy.

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání?

Bez odpovědi

Co jsou podle Vás typicky „německé“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

Slovně tu nemohu citovat žádnou formulaci, ale je myslitelné, že se Němcům rád předhazuje perfekcionismus. Nebo je poukázáno na přísná pravidla v obchodních vztazích, která možná dokonce průběh poškozují.

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Češi předem připraveni na obchodní vyjednávání?

Bez odpovědi

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

Bez odpovědi

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

U svých výměnných programů jsem velmi často improvizoval, protože se skoro u každé akce může objevit nová spontánní situace a člověk na ni musí také umět reagovat. Jednání/Úmysl by měly být vytyčeny jen v hrubých rysech, aby byly k dispozici prostor k rozhodnutí.

- **ČÁST C**

Bez odpovědi

- **ČÁST D**

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„O dohodnutích se nesmí v jádru pochybovat. Např.: když je naplánován výlet do města, tak to musí být také provedeno. Co pak bude člověk ve městě dělat, by mělo být moci ještě rozhodnuto spontánně. Osobně se považuji za již dostatečně flexibilního, pustit se spontánně do změn, když to situace požaduje.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Takové zážitky jsem zažil již častěji. Z pohledu úspěchu jsou vidět zřetelné rozdíly: Když se podaří předestřít změny důvěryhodně a odůvodněně, tak potom také není úspěch zpochybněn. Problematické to je, když je očekávání obchodního partnera naprosto zklamáno. Když partner vidí, že určitý bod nemůže být ve výměnném programu přeměněn, protože se objeví překvapivé problémy, ale ten odpovědný se pokouší o alternativy, tak je to poté také akceptováno. Složitě to je, pokud alternativy obchodního partnera přetěžují.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Například: Koná se oznámená návštěva města, ohlášené provedení s českým průvodcem je ale zrušeno. Vysvětlení v německém jazyce přetěžuje účastníky a oni jednoduše vypnou. Z pravidla mi postačuje hrubý koncept, v jehož rámci se pak mohu při jednání relativně volně pohybovat.“

Simon

Muž, 45 let. Vedoucí oddělení HR v německé bance působící v Praze v letech 2016-2017.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Myslím si, že emoce hrají roli v česko-německém vyjednávání, protože úroveň projevovaných emocí je u Čechů a Němců rozdílná. A tato rozdílnost hraje ve vyjednávání velmi důležitou roli.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání?

„Ano, vzpomínám si na situace, které ale vyjednávání neovlivnily negativně. Tyto momenty ale vyjednávání prodloužily a zkomplikovaly. Bylo tedy nutné vyjednat déle, než se došlo ke společné shodě. Co mohu uvést já, tak ve vyjednávání docházelo k nedorozuměním, a to ve dvou rovinách. Ta první je, že jedna ze stran nehovořila svým rodným jazykem. Je tedy vždy nutné mluvit pomalu, dostatečně hlasitě a také důležitá sdělení opakovat, aby si byl člověk jistý, že druhá strana všemu dobře porozuměla. Druhá situace, kterou si vybavuji, že Čech na jedné straně bral vše čistě emočně a Němec na straně druhé vše komunikoval čistě věcně. To byl největší rozdíl, který jsem zažil.“

Co jsou podle Vás typicky „české“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Já pochopitelně neznám všechny Čechy, ale ti, které si teď momentálně dokážu vybavit, byli, jak jsem již řekl, mnohem emocionálnější založení než Němci. Teď si vybavuji dva Čechy, kteří byli ve vyjednávání velmi emocionální. Celkově byli emočnější než Němci, působili aktivněji a například i mluvili výrazně hlasitěji.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Češi předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„Nerad bych to v tuto chvíli nějak formuloval, protože Čechy ani Němce nelze kompletně paušalizovat. Ale abych ti mohl odpovědět na otázku, tak můžu říct, že příprava Čechů na vyjednávání je zcela jistě méně strukturovaná. Ve srovnání s Němci.““

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Ano, jednoznačně. Zažil jsem v jednom vyjednávání, že čeští poskytovatelé služeb nebyli na vyjednávání příliš dobře připraveni. To vyvolalo u německé strany negativní emoce. Německá strana byla nespokojená a považovala to za nedostatek úcty. V případě tohoto vyjednávání byl Němec velice kritický.““

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

Bez odpovědi

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„V situacích, na které si vzpomínám...Nemohu říct úplně paušální odpověď. Někdy vedl rozdílný způsob vedení vyjednávání ke konfliktu. To byl již příklad, který jsem uvedl v části B. Zkrátka Němec velmi jasně a přímo říká, co si přeje. To bylo ale pro Čechy ok a dokázali se s tím vyrovnat. Na druhé straně Češi, kteří během vyjednávání byli velmi emocionální, což vyjednávání vždy prodloužilo. Takže ano, otevřený konflikt hraje roli.““

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Jak jsem již řekl, vyjednávání se díky emocím prodloužilo, ale na konci jsme stejně našli řešení.““

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„To je docela osobní otázka. Já osobně se vždy snažím na druhou stranu reagovat. Vznést protiargument. Takže si nevybavuji žádný okamžik, kdy jsem na argument druhé strany nereagoval. Já jsem vždy reagoval, protože to pro mě bylo důležité.““

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

„Ano, vidím před sebou situaci, kdy Němec na jedné straně velmi přesně popsal, co si přeje. U Čecha to tak nebylo. Vyjednávání se protahovalo. Obě strany musely vyjasňovat, co si vlastně přejí. Je potřeba velmi jasně popsat, co si která strana přeje.“

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Myslím si, že mě, jako Němce, čas strávený v Čechách učinil flexibilnějším. Více než jsem byl dřív. Myslím, že flexibilita je česká přednost. Myslím, že by se v této otázce mohli Němci od Čechů učit. A ano...považuji se za flexibilního, ale myslím si, že jsem se za dobu mého pobytu v Čechách stal flexibilnějším. A myslím, že Češi jsou obecně stále flexibilnější než Němci.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„Když jsem přišel do Česka, tak jsem nebyl touto odlišností mezi Čechy a Němci příliš překvapen. Já jsem českou flexibilitu uvítal a nebylo to pro mě na obtíž. Ale když bych se na to podíval očima typického Němce, tak bych to považoval za neprofesionální, když chce člověk dělat změny v předem dohodnutých podmínkách.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„No...pro mě osobně dodatečné změny problém nepředstavují, protože si myslím, že po hospodářském vývoji v posledních šesti sedmi letech je potřeba být schopný flexibilně reagovat na vzniklé situace. Ve světě hospodářství se člověk musí čím dál tím více každý den vyrovnávat se změnami. A to i z pohledu manažera. Myslím, že jsou Češi flexibilnější než Němci, a proto jsou schopni na dnešní svět efektivněji reagovat.“

Thomas

Muž. 67 let. Majitel společnosti zabývající se pracováním dřeva v česko-německém pohraničí. Celou kariéru vyjednával s českými odběrateli.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Velmi velkou. V obchodě se objevuje důvěra a důvěra je emocí. Se zlostí a nedůvěrou se nedá vést žádný obchod. Člověk musí pociťovat spokojené a šťastné emoce, aby vše mohl důkladně promyslet. Aby mohl člověk různé situace v obchodním životě řádně zvážit, potřebuje k tomu klidné vnitřní nastavení. Obchodní život sestává ze dvou částí. Jednou je materiální, případně vyplácené peníze, které by měly být posílány. A naproti tomu peníze, eventuálně kapitál, který by měl být poslán v protitahu. Tyhle obě věci jsou elementární v obchodním vztahu. Pokud nějaká emoce na jedné straně propukne a u té druhé vzbuzuje špatný pocit, tak je jeho samotné postavení k obchodu manipulováno a potlačeno. Pak je samozřejmě mnohem složitější. Američané velmi dlouho zkoumali, jaký vliv emoce na obchod mají. A oni sami manipulují obchodní život emocemi. Když se chce stát někdo v USA head hunterem, tak předtím musí nejdříve navštěvovat kurzy, aby se naučil, jak emoce a pocity obchod ovlivňují, a aby mohl u uzavření obchodu manipulovat.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání?

„Ano, v Praze na Václavském náměstí při aukci o české objekty. Dostali jsme podklady, které jsme museli podepsat a s nimi akceptovat určité požadavky. A když jsme pak do těchto prostor vstoupili, dostali jsme nové změněné podklady, které nepředstavovaly ten průběh tak, jak to bylo v předchozích podkladech shrnuto. První podklady jsme akceptovali, ale když jsme pak do té kanceláře vstoupili, byly tyto obchodní podmínky změněny, a to jsme nemohli akceptovat.“

Co jsou podle Vás typicky „české“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Je to velký rozdíl, jestli člověk spolupracuje s ženou nebo mužem a v jakém věku ten dotyčný člověk je. Mladí lidé (cca do 35 let) jsou velmi neutrální. Velmi se koncentrují na obchod, orientují se na tým a na to, co dělají. Ale často je to tak, že v pozicích od bank, pojištění a veřejných zastoupení, kompetentních pozicích, u Ministerstva hospodářství a zemědělství

jsou zaměstnaní lidé, kteří vedou obchod se zlostí, nejsou obchodně ani výsledkově orientovaní. Nýbrž se orientují politicky a používají utlačování ve svůj prospěch. Ale aby člověk mohl obchod úspěšně uzavřít, očekává osobní přednosti.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Češi předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„To záleží na druhu obchodu. Pokud člověk zakládá joint venture (společný podnik), tak jsou tu jisté body, které člověk musí zapojit. A člověk nesmí tyto jisté body překročit, naopak se musí na tyto jisté české body orientovat. Pak je joint business vždy otevřený a spousta politických rozhodnutí hraje také svou roli. U jednoduchých nakupovat a prodávat. Materiály jsou v Česku zpracovávány a poté znovu posílány do Německa. Pracovní smlouvy jsou kvůli Německu přesně stanovené. Ta orientace je v Čechách hodně na smlouvu, plat případně na finance. Svá finanční práva znají v tomto případě velmi dobře. U žen je to lepší, ty jsou vždy lépe připraveny a mají větší povědomí o okolnostech. Muži jsou až příliš málo orientovaní na cíl a je jim to jedno. Člověk může poznat, že jsou pro ně jiné věci důležitější.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

„Ano, velmi často. Když už člověk podepsal smlouvu, existují v Čechách vždy zadní vrátka, jak té smlouvě zamezit. Lidé si myslím, ne, ne, to se dá ještě nějak vylepšit.“

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

„Vždy. Člověk s tím musí počítat, dokonce i v státních institucích. U takových jednání se dostanou občas ke slovu takové věci, které se Čechům nelíbí, je úplně jedno, jestli je to žena nebo muž. Tam musí člověk improvizovat. Oni přemýšlí jinak. Pokud je člověk orientovaný na cíl, tak se pokusí obchod uzavřít. Pokud se ale maličkosti ještě změní, nebo vylepší, tam se musí improvizovat.“

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Konflikty jsou všude na světě. Ale není žádný otevřený konflikt. Jsou vždy různé zájmy, ale žádný otevřený konflikt. Je obchod jako takový, člověk musí mít vždy co dočinění s businesssem. Skandinávci (Norové, Švédové, Finové) se velmi orientují na cíl. Lotyšsko,

Dánové, Francouzi se velmi orientují na úspěch. V Itálii, Jugoslávii, Maďarsku, Česku, Polsku až k Rumunsku a také v Turecku. Tam má člověk jistou těžkou výchozí situaci. Vždy je tu někdo, kdo si myslí, že je podveden. Mladí lidé si to myslí méně. Ale je řada starších lidí, kteří byli podvedeni a tuto situaci nechtějí nikdy více zažít. To pro ně znamená, raději se zřící nějakého obchodu, než být znovu podveden“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Je vždy rozhodující, jak jsou připravení dělat kompromisy. Pokud dojde k potížím, pak je koncem tohoto kompromisu připravenost. A pak je tento obchod u konce, pak tento obchod není vůbec uzavřen. Tak dlouho, jak jsou kompromisy, tak může taky ke uzavření dojít. Pokud se také u uzavření objeví problémy, tak to člověk celé uzavře ještě předtím, než to začne. Už se to často stalo. Co si pamatuji, tak u aut, která byla v Čechách opravována. Tak patnáctkrát, dvacetkrát to fungovalo dobře. Ale pak někdy u 110. auta začaly problémy. Už to nebylo kvalitní, bylo to odfláknuté, a to se pak už nedá tolerovat a člověk z toho obchodu odejde.“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Ano, to se stává často. A je to vždy tak, když platí člověk dopředu. Češi chtějí někdy už peníze ještě předtím, než vůbec něco udělali. Je to pak často tak, jako v německém stavebním průmyslu a stavebnictví. V Čechách přijde tento doklad někdy ještě předtím, než byla objednávka vykonána. To se stává opravdu velmi často, a i až dodnes. Na druhou stranu, měli jsme také objekty, ve kterých bychom dostali nájem od Čechů nebo různé platby za úroky. Tam je to jinak. Tyto úroky byli schopni zaplatit vždy až později. Ty jsme pak dostali někdy i se zpožděním až tři nebo čtyři měsíce. A ve třech případech s Českou spořitelnou s Řeky nepřišly peníze vůbec

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

Bez odpovědi

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Ano, jistě. Vždy je možné najít nějaké vylepšení, to platí i u již existujících zastoupení. Je to také teď možné, díky mnoha německému vlastnictví v Čechách a vylepšení obchodních vztahů. Ale spoustu firem jsou mezinárodní. Je to tak, že velké množství obchodů, maloobchodníci a automobily jsou mezinárodně smluvně propojeny. Tak je to také v České republice. Ten potenciál na vylepšení je velmi malý. Ano, přirozeně se považuji za flexibilního.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„To se stane vždy. Když to je na podesáté, patnácté nebo dvacáté, tak to jde, ale po třicáté už není něco v pořádku. Ale má to samozřejmě svůj vliv na cenu a na vztah mezi obchodními partnery. Stává se to mezinárodně, nezáleží, zda to jsou Češi. Ale v jižní Evropě je to naprosto normální.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Co komplikovanější je produkt, o to těžší je také jednání. O co více peněz tam běží, o to více si člověk dává pozor. Člověk musí být schopný dělat spoustu kompromisů, aby mohl tato jednání dál vést.“

Theresa

Žena, 45 let. Vysokoškolská vyučující zabývající se česko-německou interkulturní komunikací. V minulosti spolupracovala na česko-německých projektech v akademické sféře.

• ČÁST A

Jakou roli hrají podle Vás projevované emoce v česko-německém vyjednávání?

„Mohu teď samozřejmě pouze z mého pohledu říci, že v obchodních jednáních nebo rozhovorech Češi nikdy nevyzařují své emoce. Tedy mám na mysli negativní emoce. I když má člověk občas pocit, že něco lítá ve vzduchu, tak to stejně zůstane nevyřčeno. To je moje zkušenost. Nebo to nemá nic co dočinění s obchodním jednáním, ale v jednom semináři. Od českých účastníků mám v hlavě výraz jejich tváří, který jsem u nich často vídala, pokud se jim něco vůbec nelíbilo nebo jim to nesedělo. Nebo já nevím, bavorsky by to člověk nazval asi „bockig“ = vzdorovitý. Jde o to, že se nic neřekne, ale přesto mě napadne, že tam něco nesedí, když se někdo tak dívá.“

Ocitli jste se někdy v situaci, kdy emoce na české straně negativně ovlivnily průběh vyjednávání?

„Myslím, že ta jedna situace, kterou už jsem ti jednou popisovala, mezi ?? a Thomasem. Ale tam se moc nevyznám. Je to jen to, že už tam člověk prostě nic víc neslyší. Někdo je uražený, ale to člověku dojde nejspíš až později, není to samozřejmě face to face. Ale nevzpomínám si teď na žádnou situaci jednání. Jak bylo již řečeno, jde nejenom o vyslovené, ale i o vnímané emoce. A tam bych řekla, to bylo vždy jakž takž příjemné. Měla jsem pár českých účastníků na OTH, kteří už nějakou dobu v Německu žili a byli velmi kritičtí. To by bylo pak pro německé vztahy také nesrozumitelné. Odhaduji, že to byl způsob, jak se přizpůsobit německé přímosti, ale bylo to trochu přestřelené. Ale o emocích nemůžu nic víc říci.“

Co jsou podle Vás typicky „české“ v otázce projevování emocí v obchodním vyjednávání? Jaké pocity takové chování u Vás navozuje?

„Když je všechno pozitivní, tak je vše přátelské, milé a uvolněné, vtipkuje se a tak. A když něco nesedí, tak se nevtipkuje. A obličej zůstane bez výrazu, bez mimiky. Když se vytratí mimika, tak to ve mně vyvolává nejistotu, co se teď děje a potřebu to vyjasnit. Nevím, jestli to teď opravdu k těm emocím pasuje. Ale například jsem na podzim mluvila s českým profesorem kvůli jednomu semináři, protože máme málo účastníků a jestli máme tento seminář ještě otevřít a tak dále. A v tom celém rozhovoru jsem postřehla, že se by se radši zaobíral jiným věcmi,

odpovídal jen stroze ano, ne a tak nějak kličkoval. V tu chvíli jsem moc nevěděla. Pak jsem prostě v určitou chvíli rozhovoru řekla, takže nechcete, abych ten kurz dál dělala, já to chci jen jasně vědět. A na to hned zareagoval ne, ne, ne, v žádném případě a tak dál. A tam se vždy objeví určitá nejistota. Přemýšlím, co to teď asi zrovna doopravdy znamená. A pak já musím do systému zadat, že takový seminář je a jak to všechno probíhá a tak. A když to tam pak stálo, tak jsem pak ještě českému profesorovi poslala email s jednou otázkou ohledně kurzu, kterou už jsme probírali během rozhovoru.

Pak mi přišla ale odpověď, která byla úplně jiná, než to, co jsme během rozhovoru domluvili. Jestli vlastně ten kurz má cenu a že sám to ještě bude muset zvážit. Tam jsem si jen pomyslela, co to teď jako má znamenat. Předtím jsem od něj chtěla jednoduchou odpověď na mou otázku – ano nebo ne. A pak v jeho emailu stálo spoustu věcných bodů, i ohledně financí a tak. Tak jsem si jen pomyslela, že já to přece nemusím dělat a že to není můj způsob komunikace, tento nepřímý způsob.

Nejraději bych mu v té situaci odpověděla, jednoduché ano nebo ne by prostě stačilo. Pak jsem ale vůbec nereagovala a pak po třech čtyřech týdnech byly všechny moduly k mému semináři otevřeny. Upřímně nevím dodnes, co ode mě chtěl, prostě to dělám dál, jak chci. Rozumím tomu, že u pedagogiky a docentování je to trochu složitější a i v téhle době, ale proto jsem chtěla jen stručnou jasnou odpověď.“

• ČÁST B

Jak důkladně jsou podle vás Češi předem připraveni na obchodní vyjednávání?

„To je docela těžká otázka. Ze své zkušenosti musím říct, že byli mí kolegové a kolegyně docela dobře připraveni, ale také občas spontánně něco navrhli a tak. Asi bych řekla, že měli všechno připravené, ale ne úplně přesně stanovené a vytyčené. Měla jsem pocit, když se Němci připravují na určitý obchod, tak mají už v hlavě určité výsledky, kterých mohou, ale nemusí dosáhnout. Je tam ta otevřenost a je vidět, co si předsevzali. U Čechů to asi není až tak do detailu, ale z mé zkušenosti byli dobře připraveni.“

Stalo se Vám v rámci vyjednávání, že míra přípravy ovlivnila jeho průběh?

Bez odpovědi

Jak často v rámci vyjednávání improvizujete?

Já osobně, když vedu nějaký rozhovor, tak si předtím napíšu už nějaké body, na které už pak ale během rozhovoru nekoukám. Možná jen ke kontrole, jestli jsme vše probrali. Když samozřejmě přijde nějaké téma, které nečekám, tak upřímně řeknu, že se o tom musím ještě asi více informovat...

• ČÁST C

Jakou úlohu podle Vás hraje otevřený konflikt v obchodním vyjednávání?

„Myslím, že otevřené konflikty k obchodu úplně nepatří. Jde asi taky o to, jak jsou vyjádřeny. Jestli se můžu vrátit k tomu příkladu, co jsem předtím říkala. Kdyby mi v rozhovoru český profesor řekl, že ten seminář už dál vyučovat nemůžeme z takových a takových důvodů, tak bych to samozřejmě přijala a nebyl by to pro mě žádný otevřený konflikt, jen upřímná rozmluva.“

Když dva chtějí rozdílné věci a diskutují o tom, tak to je pro obchod velmi důležité. Ale tak chodit okolo, to není můj způsob“

Dostal jste se v rámci vyjednávání do konfliktní situace? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„K tomu možná pasuje to, co jsem právě u předchozí otázky odpověděla.“

Stalo se Vám, že jste na ostrý argument druhé strany nereagoval? Za jakých okolností? Jaký to mělo dopad na výsledek vyjednávání?

„Vlastně ne. Jsem obecně člověk, který se snaží problémy vyřešit nebo opatrněji formuluje a tak.“

Zažil jste někdy otevřeně konfliktní situaci v rámci obchodního jednání? Kdo ji inicioval? Jaký měla dopad na výsledek vyjednávání?

„Přímo ne. Když teď ještě vezmu v úvahu tyto východní projekty, tak tam se často ptali, jak to bylo myšleno nebo tak.“

Například jsem komunikovala s českými kolegy v angličtině a byla jsem v situaci, kdy jsem něco zapomněla. Tak jsem to pak chtěla jen krátce přes email v angličtině napsat. Tam jsem ale měla problém s jazykem, protože jsem chtěla napsat, že já jsem něco neudělala, ale v angličtině

to vyznělo jako výčitka pro Čechy. A tam se pak dva kolegové ozvali, kdo že to tedy neudělal a měl udělat. A tam jsem zpanikařila. O ne, tam jsem měla na mysli sebe. Už nevím, co jsem přesně napsala, ale určitě tomu mohli porozumět jako drzé výčitce. Ale tam bylo super, že jsme měli dobré vztahy. Hned jsem dostala emaily s dotazy, jestli by oni něco měli dělat, a to bylo fajn.

• ČÁST D

Za jakých podmínek je podle Vás možné dělat dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Považujete se za v této otázce flexibilní?

„Jde o to, kolik práce už na tom bylo odvedeno. O co víc práce už bylo uděláno, o to méně flexibilní člověk je, pokud jde o důležité změny. Myslím, že jsem obecně docela flexibilní, ale v některých momentech možná i trochu v obchodě napjatá.“

Stalo se Vám, že jste Vy nebo Váš obchodní partner dojednával dodatečné změny v již dohodnutých podmínkách obchodu? Pokud ano, jaký to mělo vliv na hodnocení úspěšnosti vyjednávání, či hodnocení Vašeho obchodního partnera?

„V takových situacích jsem byla jen zřídka. Ale vnitřní hodnocení jsem si už udělala. Když už jsme si něco domluvili a stanovili určité body, a pak najednou přijde nějaká změna, tak mi pak projede hlavou něco jako, o můj bože, na to jsme mohli myslet ale taky už dříve.“

Je podle Vás nezbytně nutné mít vše dojednáno předem, nebo pro vás dodatečná řešení nepředstavují problém?

„Ráda bych řekla ne, to mi nevadí. Ale vnímám teď, že když jsem převzala zodpovědnost za rodinný život a tam se toho v posledních letech hodně stalo. Tak vnímám, že od základu stanovuji. Pak pozoruji, že je jednodušší plánování a naplnění toho, co člověk chce. Dají se lépe promyslet další kroky. A další změny pak nejsou úplně ideální. Myslím ale, že to je osobní změna a rozvoj, když člověku do života přijde nová osoba a to k tomu prostě patří. Nemám pocit, že přesně nevím, proč to je nebo tak a je to pro mě v pořádku. Kdyby tam ta důvěra nebyla, tak by to bylo celé složitější. Ale podle mě to souvisí i s obchodem.“

Zdroje

Literární zdroje:

1. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3858-1.
2. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
4. DAWSON, Roger. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.
5. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2018-09-24]. Expert (Grada). ISBN 978-802-4720-180. Online dostupné z: <https://books.google.cz/>
6. FISHER, Roger, Bruce PATTON a William URY. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-100-3.
7. FRITZSCHE, Thomas. *Jak přesvědčivě vyjednat: psychologické strategie a metody: s příklady a praktickými tipy*. Přeložil Štěpánka SYROVÁ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5726-1.
8. HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins Business, 1994. ISBN 0-00-637740-8. Online dostupné z: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>
9. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-x-70.
10. KŇAP, Karel. *České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem*. Praha, 2016. Dizertační práce. VŠE v Praze. Vedoucí práce Ivan Nový.
11. KOTTAK, Conrad Phillip. *Cultural anthropology*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1991. ISBN 0-07-035615-7.
12. KORDA, Philippe. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3752-2.
13. KROEBER, A. L., Clyde KLUCKHOHN, Wayne UNTEREINER a Alfred G. MEYER. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books, c1952. Online dostupné z: <http://www.pseudology.org/Psychology/CultureCriticalReview1952a.pdf>

14. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.
15. MALHOTRA, Deepak a Max H. BAZERMAN. *Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York, N.Y.: Bantam Books, 2007. ISBN 9780553804881.
16. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
17. THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, c2003. ISBN 3525461666
18. URY, William. *Jak překonat nesouhlas: zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednat*. 6. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-300-7.

Internetové zdroje:

1. Hofstede Insights: *COUNTRY COMPARISON* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com>
2. HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [online]. 12.1.2011, , 26 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
3. KONEČNÝ, Martin. *Jak být silný ve vyjednávání* [přednáška]. Praha: VŠE v Praze. 13. 2. 2016.]. [vid. 11. 3. 2019]. Záznam dostupný z: <https://www.youtube.com/watch?v=QNZP3mP3rZ4>
4. KONEČNÝ, Martin. *Poziční vyjednávání může vést k zákopové válce* [online]. 13.11.2016 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://mk-consulting.cz/pozicni-vyjednani-muze-vest-k-zakopove-valce/>
5. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi* [online]. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2018-09-22]. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6. Online dostupné z: https://books.google.cz/books?id=FA_l42TOF6AC&printsec=frontcover&key=AIZA5yDlPfi89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false
6. Morgensternová, M. *Psychologická problematika interkulturních dovedností – výcvikové programy*. Pedagogická orientace. 2006, č. 3, s. 19–32. ISSN 1211-4669. Online dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/943/782>
7. NOVÝ, Ivan. *Češi, Němci a Rakušané na jednom pracovišti* [online]. 29.10.2004 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/33/cesi-nemci-a-rakusane-na-jednom-pracovisti-uniqueidgOke4NvrWuNcUZgmVdhWxCJomRzzAbelT6QOQea68B8/>
8. PAULÍK, Karel. *Psychologické základy lidské komunikace*. 2007. Elektronický učební text. Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava. Online dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>

9. SEITL, Martin. *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2018-10-03]. ISBN 978-80-244-3320-2. Dostupné z: http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2013/12/Poznavani_Interpersonalnich_Charakteristik_Osobnosti.pdf
10. *Subjective Culture* [online]. 1.8.2002, , 12 [cit. 2018-7-25]. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=orpc>
11. The 6 dimensions of national culture. <https://www.hofstede-insights.com> [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
12. WESTHOFF, Andrea a Justin WESTHOFF. *Tabus in Ost und West: „Das wird man doch noch sagen dürfen!“* [online]. 02.10.2014 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.deutschlandfunk.de/tabus-in-ost-und-west-das-wird-man-doch-noch-sagen-duerfen.1148.de.html?dram:article_id=298914

Seznam grafů

Graf 1: Snaha vyhnout se riziku a nejistotě: Češi a Němci.....	20
Graf 2: Vzdálenost mocenských pozic: Češi a Němci.....	21
Graf 3: Míra individualismu: Češi a Němci	22
Graf 4: Převaha maskulinních hodnot: Češi a Němci.....	24
Graf 5: Dlouhodobá orientace v čase: Češi a Němci.....	26
Graf 6: Úroveň požitkářství: Češi a Němci.....	27

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Cibulový graf: Úrovně projevu kultury dle Hofstedeho.....	5
Obrázek 2: Klasifikace interpersonálního chování.....	16
Obrázek 3: Zóna dohody (ZOPA).....	39
Tabulka 1: Přehled českých a německých respondentů.....	63