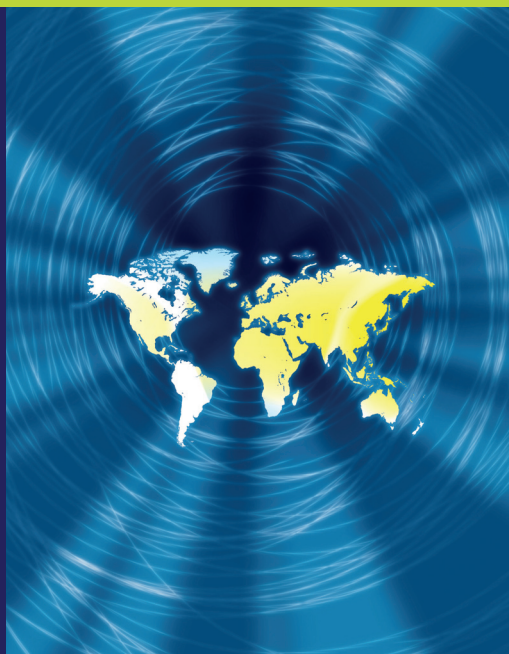


# Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol

3., doplněné a přepracované vydání



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

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

**Ing. Soňa Gullová, Ph.D.**

## **Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol**

### **3., doplněné a přepracované vydání**

Kniha je monografie

---

#### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

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

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.  
Prof. Ing. Ludmila Lipková, CSc.

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

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 336  
Třetí vydání, Praha 2013  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013  
Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4418-6**

---

#### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-8288-1 (ve formátu PDF)**  
**ISBN 978-80-247-8291-1 (ve formátu EPUB)**

---

# Obsah

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

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

## O autorce

### **Ing. Soňa Gullová, Ph.D.**

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



## Řekli o knize

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

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

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

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

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

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

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

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

# Úvod

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



---

# KAPITOLA 1

## Společenská a obchodní etiketa

## 1.1 Definice základního pojmosloví z oblasti společenského styku

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

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

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

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

### Společenská výchova

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

### Slušnost, zdvořilost, takt<sup>1</sup>

Mezi společenským stykem a slušností je úzká souvislost.

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>2</sup> Burian, V.: *Dokonalý člověk*. Merkur, Praha 1978.

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

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

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

K ostatním důležitým pojmům už jen heslovitě.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Společenská etiketa

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

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

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

Pojem etiketa a jeho význam doznaly značného vývoje a jejich současné pojetí se liší od dřívějších názorů. První český naučný slovník z roku 1894<sup>5</sup> definuje etiketu takto: „*Etiketa je soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském, jež jsou výrazem vztahu a odvislosti, společenské hodnoty a ceny osob spolu se stýkajících. Původ etikety je náboženský a vyjadřuje odvislost, úctu, bázeň před tím, jemuž se prokazují.*“ O třicet let mladší *Masarykův slovník naučný*<sup>6</sup> má pro etiketu tuto definici: „*Název pro*

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

<sup>4</sup> Dtto.

<sup>5</sup> *Ottův slovník naučný*. Praha 1894.

<sup>6</sup> *Masarykův slovník naučný*. Praha 1925.

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

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

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

Spojení výrazu etiketa s vyššími vrstvami se nevyhnul ani dr. Guth-Jarkovský, který však v roce 1923<sup>9</sup> připustil, že „*po pravdě mají svou etiketu i vrstvy jiné, měšťanské, ba dokonce i venkovský život má některá svoje přesná pravidla společenská, jako při pozdravu, třeba jich nejmenoval etiketou.*“ Dr. J. S. Guth-Jarkovský byl vůbec prvním českým autorem, který se společenskému chování systematicky věnoval.<sup>10</sup>

V naší literatuře i praxi se po druhé světové válce zásluhou dr. Dobromila Ječného smazává rozdíl mezi „vyšší“ a „nižší“ společností. Ten tvrdí, že alespoň základní pravidla etikety by měli ovládat všichni. Etiketu pak definuje takto<sup>11</sup>: „*Čím více lidí žije pohromadě, tím více cítí potřebu určitého řádu a pořádku ve společenském soužití. Praktickým návodem k zachování etických norem společnosti jsou přijatá a dohodnutá pravidla, která souhrnně nazýváme etiketa. Jde o souhrn společenských zvyklostí, které nás chrání před společenským úrazem.*“

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

**Profesní etiketa** jsou pravidla chování v pracovním prostředí. Jde tedy o dodržování dobrých mravů a vhodného chování na pracovišti. Ewa Pernal definuje ve své knize<sup>12</sup> profesní etiketu takto: „*Profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme-li spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu navenek, jsme na služebních cestách.*“ Součástí profesní etikety je **pracovní etiketa**, která se opírá o vztah nadřízený a podřízený, a **obchodní etiketa**, která řeší vztahy mezi představiteli firem či organizací. Zejména v anglosaských zemích pro ni bývá častěji používán název obchodní protokol. Nerozhoduje zde věk ani pohlaví, ale především funkční zařazení či vztah host a hostitel. Profesní etiketa podléhá poměrně rychlým změnám. Některé její prvky se vyvinuly teprve nedávno, např. **netiketa**, tj. pravidla slušného chování v prostředí počítačových sítí a při elektronické komunikaci vůbec.

<sup>7</sup> *Brockhaus Enzyklopädie*. Mannheim 1988.

<sup>8</sup> *The Encyclopaedia Britannica*. Vol. 4. Micropaedia 1990.

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

<sup>10</sup> Reedice jeho *Společenského katechismu* vyšla v roce 1992 v Československém spisovateli.

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

<sup>12</sup> Pernal, E.: *Taktně, profesionálně, elegantně*. Ekopress, Praha 2001.



## 1.3 Společenské přednosti

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

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

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

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

- věk;
- pohlaví;
- funkce.

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

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

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

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

## 1.4 Současná úroveň společenského chování v ČR

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

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

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

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

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

<sup>13</sup> Materiály poradenské firmy Goworr Consulting, 2007.

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

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

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

## 1.5 Současná úroveň společenského chování ve vybraných zemích

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

### Hodnocení úrovně společenského chování

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

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

<sup>14</sup> Studie *Manieren*, GFK Custom Research Worldwide, 2006.

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

**Tab. 1** Země s nejlouhšími způsoby chování

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

Zdroj: Studie Manieren, GFK Custom Research Worldwide, 2006

## Dochvilnost

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