

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní
jednání - Spojené arabské emiráty**

Bc. Alena Burgerová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alena Burgerová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání – Spojené Arabské Emiráty

Název anglicky

Cultural standards and their impact on business negotiations – United Arab Emirates

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je porovnání zvolených kultur a zhodnocení vlivu kulturních standardů na obchodní jednání. Dílčím cílem je představení obchodní spolupráce zemí lišících se svými kulturami.

Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů. Praktická část se zabývá zhodnocením obchodní spolupráce zvolených zemí a dále porovnává vliv kulturních standardů (odlišností) na obchodní jednání těchto zemí. Metodika práce je založena na deskriptivních a komparativních metodách zkoumání.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

kultura, kulturní standardy, obchodní jednání, interkulturní odlišnosti

Doporučené zdroje informací

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. Kultura a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

LEHMANNOVÁ, Zuzana. Paradigma kultur. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010 [i.e. 2011], 511 s. ISBN 978-80-7380-297-4.

ŠRONĚK, Ivan. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. Mezinárodní obchodní jednání. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání - Spojené arabské emiráty" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2017

Bc. Alena Burgerová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Mansooru Maitahovi, Ph.D. et. Ph.D. za věnovaný čas, vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání - Spojené arabské emiráty

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vlivem kulturních standardů na obchodní jednání a konkrétně se zaměřuje na Spojené arabské emiráty. Využíváno je deskriptivních a komparativních metod zkoumání. Práce je rozdělena na dvě stěžejní části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy související s řešenou problematikou. Pojednává o kultuře jako takové a vymezuje pojmy s ní související, dále obsahuje popis kulturních dimenzí, kulturních standardů, interkulturní komunikace. Druhá, praktická část práce, se zaměřuje na zkoumanou zemi, tedy na samotné Spojené arabské emiráty, kdy je nejprve blíže představena charakteristika země. Tato se věnuje základním informacím o zemi, poté kulturním zvláštnostem Spojených arabských emirátů, následně obchodním zvláštnostem a zvyklostem, se kterými se zde lze setkat. V práci je taktéž představena obchodní spolupráce mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty. Tato diplomová práce si klade za cíl porovnat kulturu České republiky a Spojených arabských emirátů a následně zhodnotit, jaký vliv mají kulturní standardy (odlišnosti) na obchodní jednání těchto dvou zemí. Dílčím cílem je pak představení obchodní spolupráce těchto zmíněných zemí, které se liší svými kulturami.

Klíčová slova: Spojené arabské emiráty, kultura, kulturní standardy, obchodní jednání, interkulturní komunikace, Česká republika, kulturní rozdíly

Cultural standards and their impact on business negotiations - United Arab Emirates

Summary

The thesis deals with the influence of the cultural standards on the trade negotiations and focuses particularly on the United Arab Emirates. Descriptive and comparative research methods are used. The thesis is divided into two main parts, the theoretical and the practical one. The theoretical part defines the basic terms related to the issues. It deals with culture as such and defines the terms related there to, it also includes a description of cultural dimensions, cultural standards, intercultural communication. The second, practical part of the thesis focuses on the studied country, namely the United Arab Emirates alone, when the characterization of this country is introduced at the beginning. This covers the basic information about the country, then the specifics of the United Arab Emirates, followed by business characteristics and traditions which may be encountered there. Information on the trade cooperation between the Czech Republic and the United Arab Emirates is also included in this thesis. This thesis aims to compare the culture of the Czech Republic and the United Arab Emirates and then to evaluate the impact of the cultural standards (differences) on business negotiations of these two countries. A partial goal is to introduce the business cooperation between the mentioned countries, which differ in their cultures.

Keywords: United Arab Emirates, culture, cultural standards, business negotiation, intercultural communication, Czech Republic, cultural differences

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická část	15
3.1 Kultura.....	15
3.1.1 Pojetí kultury.....	15
3.1.2 Způsoby projevu rozdílů kultur	17
3.1.3 Národní kultura	19
3.2 Kulturní dimenze a kulturní standardy.....	26
3.2.1 Kulturní dimenze	27
3.2.2 Kulturní standardy	32
3.3 Interkulturní komunikace	33
3.3.1 Vnímání cizince	34
3.3.2 Formy komunikace	35
3.3.3 Sociální komunikace.....	41
4 Praktická část - Spojené arabské emiráty.....	44
4.1 Základní informace o Spojených arabských emirátech	45
4.1.1 Geografické a demografické údaje	46
4.1.2 Stručná historie země.....	49
4.1.3 Vzdělání, pracovní prostředí.....	51
4.1.4 Zemědělství.....	52
4.1.5 Průmysl, služby, ekonomika.....	52
4.2 Kulturní zvyklosti Spojených arabských emirátů	56

4.2.1	Aplikace Hofstedeho kulturních dimenzí - SAE	57
4.2.2	Jazyk, písmo.....	58
4.2.3	Náboženství	59
4.2.4	Postavení žen ve společnosti.....	62
4.2.5	Manželství, rodina	64
4.2.6	Oblékání.....	66
4.2.7	Jídlo, stolování	67
4.2.8	Dary	68
4.2.9	Tanec, hudba, poezie	69
4.3	Obchodní zvyklosti Spojených arabských emirátů	70
4.3.1	Zdravení, oslovování	71
4.3.2	Obchodní jednání.....	72
4.3.3	Pracovní tým	73
4.3.4	Taktika jednání	74
4.3.5	Aspekt času a dochvilnosti	75
4.3.6	Komunikace a interpersonální vzdálenost	75
4.3.7	Smlouvání	76
4.3.8	Stolování jako součást obchodního jednání.....	78
4.3.9	Vliv náboženství na obchodní jednání.....	78
4.4	Obchodní spolupráce České republiky a Spojených arabských emirátů	79
5	Zhodnocení vlivu kultury Spojených arabských emirátů na obchodní jednání	87
6	Závěr	92
7	Seznam použitých zdrojů	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury.....	18
Obrázek 2: Vyjádření vztahu prostřednictvím vzdálenosti.....	39
Obrázek 3: Průběh komunikace	43
Obrázek 4: Bankovka - 1000 Dirhams	45
Obrázek 5: Vlajka Spojených arabských emirátů.....	46
Obrázek 6: Zobrazení Spojených arabských emirátů na mapě.....	47
Obrázek 7: Nejvyšší budova světa - Burdž Chalífa.....	53
Obrázek 8: Modlitba	62
Obrázek 9: Svatební henna	65
Obrázek 10: Souk v Abu Dhabi.....	77

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Národnostní složení obyvatelstva Spojených arabských emirátů v %	49
Tabulka 2: Makroekonomické ukazatele SAE za období let 2011 - 2015	56
Tabulka 3: Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE (rok 2015)	81
Tabulka 4: Komoditní struktura dovozu do ČR ze SAE (rok 2015)	81
Graf 1: Kulturní dimenze dle Hofstedeho - UAE.....	57
Graf 2: Porovnání kulturních dimenzí dle Hofstedeho - ČR a UAE	87

Seznam zkratek

AED	emirátský dirham
ČR	Česká republika
EIU	Economist Intelligence Unit
GCC	Gulf Cooperation Council
HDP	Hrubý domácí produkt
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Found
OAPEC	Organization of Arab Petroleum Exporting Countries
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
OSN	Organizace spojených národů
SAE	Spojené arabské emiráty
UAE	United Arab Emirates
WTO	World Trade Organization

1 Úvod

V současném světě jsou lidé vzájemně propojeni více než kdykoliv v minulosti, a to díky globalizaci. Tento proces nám umožňuje poznávat jiné země, nové lidi a odlišné kultury. Světová globalizace se nedotýká pouze jednotlivce, ale značně působí také na ekonomickou oblast a podnikání. Podniky mohou expandovat do jiných zemí a mají možnost se uplatnit na odlišných trzích. Každý podnik musí brát v potaz tamější kulturní rozdíly, které se stávají podstatnými při uskutečňování interkulturní komunikace. Přestože je svět vysoce globalizovaný, kulturní odlišnosti nevyumizely. Dobrá znalost kultury, jež je pro nás cizí a trhu, na který chceme proniknout a uplatnit se na něm, nám pomůže v naší snaze o dosažení vytyčených cílů a zajistí nám úspěch. Základem je nepodcenit přípravu v rámci obchodního jednání s partnerem a přijmout odlišnosti, které mohou být v mnoha případech i ku prospěchu.

Diplomová práce pojednává o Spojených arabských emirátech. I přesto, že Spojené arabské emiráty jako oficiální stát vznikly teprve nedávno, v roce 1971, jsou považovány za bohatou, vyspělou a úspěšně se rozvíjející zemi. Za takto krátkou dobu dokázal tento stát využít svůj potenciál k obrovskému úspěchu. K bohatství země přispěly také objevy zásob ropy. Během několika málo let se z území rozprostírajícího se na suchém pouštním prostoru stala vzkvétající země plná moderních velkoměst, luxusu a přepychu. Spojené arabské emiráty představují spojení tradičních hodnot s pokrokovým vývojem. I přes skutečnost, že se v Emirátech nachází moderní budovy, luxusní hotely či několikaproudé silnice a dálnice, jsou zde i mešity, ve kterých se zdejší obyvatelé modlí a dodržují pravidla jejich náboženství. V této zemi se lze setkat se značně rozdílnou kulturou, než na jakou jsme v naší zemi zvyklí. Některé skutečnosti týkající se tohoto odlišného světa se nám mohou zdát fascinující, jiné můžeme považovat za přijatelné a další se nám mohou jevit jako nepochopitelné. Spojené arabské emiráty pro Českou republiku představují největšího exportního a obchodního partnera, co se týče zemí Blízkého východu.

Celkově je tato diplomová práce rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou. V první, teoretické části, budou vymezeny základní teoretické pojmy týkající se kultury, dále budou představeny kulturní dimenze, kulturní standardy a interkulturní komunikace. Praktická část je věnována Spojeným arabským emirátům. Nejprve jsou poskytnuty primární informace o zkoumané zemi, jež nám ji blíže představí z hlediska geografického a demografického, jsou zde obsaženy rovněž poznatky o vzdělání, pracovním

prostředí, zemědělství, průmyslu, ekonomice a stručně je popsána také historie země. Následně jsou charakterizovány kulturní zvyklosti, se kterými se ve Spojených arabských emirátech lze setkat. Značný prostor je věnován zdejšímu náboženství - islámu, protože citelně ovlivňuje život místních obyvatel a dále také tématům rodina, manželství, typické oblékání, postavení žen, písmo, jazyk a užitečné informace se dozvíme rovněž o jídle, pití nebo tanci, jelikož tyto záležitosti k arabskému životu neodmyslitelně patří. Na problematiku zvyklostí kulturních poté navazuje část týkající se obchodních zvyklostí Spojených arabských emirátů. Kulturní rozmanitost tohoto státu má výrazný vliv na obchodní jednání a hraje významnou roli i co se týče podnikání a vstupu na emirátský trh. Jsou zde poskytnuty informace o tom, jak obchodní jednání probíhá, o taktice jednání, zabývá se problematikou zdravení a oslovování obchodních partnerů, rozdílným pojetím času, ale jsou zde zmíněny například také nástrahy, které můžeme očekávat ze strany místních obchodníků. Podstatný aspekt jednání s emirátskými obchodními partnery představuje verbální a neverbální komunikace stejně tak, jako interpersonální vzdálenost a právě těmto otázkám je také věnována jedna z podkapitol práce. Poslední podkapitola této části, která pojednává o Emirátech, je zaměřena na obchodní spolupráci České republiky a Spojených arabských emirátů. Pokud shrneme obsah kapitoly s názvem Spojené arabské emiráty, tak tato poskytuje základní přehled o zemi, informace týkající se kulturních zvyklostí, dále obchodních rozdílností a zvyklostí, pomocí nichž blíže poznáme zkoumanou zemi a rovněž skutečnosti, které souvisí s obchodní spoluprací České republiky a Spojených arabských emirátů.

Cílem diplomové práce je provedení porovnání zvolených kultur, tedy kultury České republiky a kultury Spojených arabských emirátů a následně zhodnotit, jaký vliv mají kulturní odlišnosti na obchodní jednání uskutečňované mezi těmito zeměmi. Zjištěné kulturní a obchodní rozdílnosti by mohly sloužit jako informační zdroj pro poznání a pochopení pro nás nové kultury a poznatky je možné využít při navázání nových obchodních vazeb mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou či k posílení vazeb již existujících. Dílčím cílem je představení obchodní spolupráce těchto dvou zemí lišících se svými kulturami. V práci jsou poskytnuty užitečné informace, které mohou českým firmám pomoci k úspěšnému uzavření obchodu s místními obchodními partnery a usnadnit vstup na trh Spojených arabských emirátů. Je důležité nezapomínat na to, že dobrá znalost místních zvyků, nám může pomoci dosáhnout stanovených cílů a úspěchů. Spojené arabské emiráty jsou velmi zajímavou a krásnou zemí a věřím, že se o ní psaním této diplomové práce dozvím ještě více informací.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce si klade za hlavní cíl porovnání kultur dvou zvolených zemí, tedy České republiky a Spojených arabských emirátů, kdy bude zhodnocen vliv kulturních standardů a aspektů kultury na obchodní jednání. Dílčím cílem práce je představení obchodní spolupráce těchto dvou výše uvedených zemí. Pro vytvoření celkového obrazu o Spojených arabských emirátech jsou nejprve uvedeny základní informace o samotné zemi, následně jsou vymezeny kulturní dimenze a kulturní zvyklosti, obchodní zvláštnosti a zvyklosti země a poté jsou informace zaměřeny na obchodní spolupráci mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty. Tato práce se zaměřuje na kulturní zvláštnosti Spojených arabských emirátů, kdy jsou popsány základní rysy kultury země a dále jejich vliv na obchodní jednání s partnery.

2.2 Metodika

V průběhu psaní diplomové práce byl proveden metodický sběr informací z knih, webových stránek a pramenů, jejichž souhrn je sjednocen v seznamu použitých zdrojů. Deskriptivní a komparativní metody zkoumání byly použity při řešení dané problematiky kulturních standardů a jejich vlivu na obchodní jednání, s konkrétním zaměřením na Spojené arabské emiráty.

3 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů souvisejících s řešenou problematikou. V rámci této části budou osvětleny zejména termíny související s kulturou, dále kulturní dimenze, kulturní standardy a následně interkulturní komunikace.

3.1 Kultura

Ve světě probíhají stále rychlejší a různorodější procesy globalizace. Zejména díky svobodě cestování, pohybu kapitálu a investic, mezinárodnímu obchodu, šíření znalostí, internetu a televizi se stále častěji setkáváme s odlišnými kulturami. Tyto zmiňované aspekty globalizace jsou promítány do sféry našeho každodenního života a ovlivňují jej například po stránce ekonomické, technologické, sociální, politické, kulturní apod.

Definovat samotný pojem kultura není vůbec snadné. V literatuře existuje nespočet definic tohoto termínu. Nyní bude uvedeno, jak lze kulturu prezentovat a co konkrétně toto slovo znamená.

3.1.1 Pojetí kultury

Pojem kultura má svůj původ v latinském slovu „colere“, což znamená v překladu pěstovat, obdělávat, zlepšovat půdu. Souvislost spočívá v tom, že člověk přetvářel přírodu k potřebě svého života. Jde o všechno, co nevyrostá samo, ale je výsledkem činnosti člověka a společnosti. Jak již bylo řečeno, definovat kulturu není jednoduché. V odborné literatuře lze nalézt nepřehledné množství definic slova kultura, avšak záleží na tom, v jakém kontextu je o dané kultuře hovořeno. K pojmu kultura se váže řada teorií, které mají svůj základ v různých vědních disciplínách, výraz je využíván v sociologii, psychologii, archeologii, zemědělství, gastronomii, biologii, etnografii, antropologii a v dalších disciplínách. Obecně je možné kulturu prezentovat jako souhrn hodnot vytvořených činnostmi lidí nebo také jako soubor symbolů, dovedností a zvyklostí, jež jsou charakteristické pro určitou společnost.

Dle J. Průchy je možné rozlišit širší a užší pojetí kultury. V širším smyslu kultura zahrnuje „všechno, co vytváří lidská civilizace - tedy jednak materiální výsledky (artefakty) lidské činnosti, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak duchovní výtvar lidí, jako je umění, náboženství, morálka, zvyky, vzdělávací systémy, politika, právo aj.“¹ Podle širšího pojetí se kultura vztahuje k prostředí, ve kterém člověk žije, kde musí reagovat na změny, které nastanou a následně se jim přizpůsobovat. Dle užšího pojetí „kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovaná tabu.“² V tomto užším pojetí se pojem kultura vztahuje spíše k projevům chování lidí a je uplatňován zejména v kulturní antropologii a interkulturní psychologii.

Dle J. G. Herdera, který je považován za osobu, která uvedla pojem kultura do filozofie, je kultura „*adaptační mechanismus, který si člověk sám vytváří jako nástroj přizpůsobení a svého vlastního rozvoje na své cestě za humanitou*“³

Jeden z nejvýznamnějších vědců zkoumající odlišnosti a interakce mezi různými kulturami Geert Hofstede definuje kulturu jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné kategorie lidí od druhých.*“⁴ Je patrné, že v každé skupině lidí je možné nalézt společné znaky, které ji činí jedinečnou. Kultura je naučená, je dána prostředím, ve kterém se nacházíme, nerodíme se s ní.

Pod slovem kultura si lze představit ucelenou soustavu významů a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které se prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.⁵

¹ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-885-6. s. 45

² PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-885-6. s. 45

³ LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN: 80-7079-850-5. s. 12

⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 14

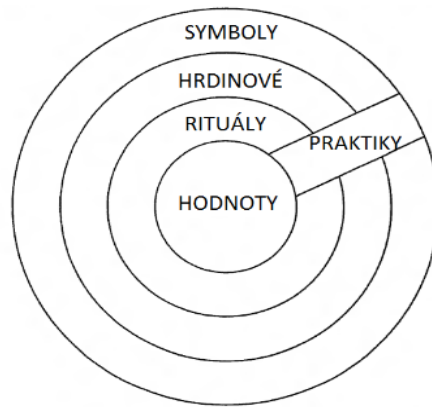
⁵ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 46

Vlastnosti kultury

- Neuchopitelnost - kulturu je složité jakkoliv definovat a zařazovat ji, kultura je věčně se pohybující, užívá se k objasnění příčin široké škály společenských jevů a dění v našem okolí.
- Naučenost - kultura je naučená, je předávána z generace na generaci, člověk je ovlivněn daným kulturním prostředím, přijímá za své hodnoty, normy a kulturní vzorce chování. I nepřijetí kultury ve formě uznávané většinou společnosti je v dnešní době poměrně běžné, každý se může svobodně rozhodnout, jakým směrem se chce ve svém životě ubírat.
- Dynamičnost - kultura je dynamická, volba a praktikování kultury je individuální, lze ji užívat tvořivě a přeměňovat ji, je doplňována novými prvky, je doprovázena pozitivními i negativními jevy.
- Integrita - kultura je integrovaná, instituce, zvyky, normy a hodnoty jsou vzájemně propojeny a doplňují se.
- Racionalita - kultura je racionální, jednotlivé prvky na sebe vzájemně působí, mají určitý smysl, funkci a plní daný účel.

3.1.2 Způsoby projevu rozdílů kultur

Kromě nepřehledného množství definic kultury, existuje rovněž mnoho teorií, čím vším je tvořena. Jakákoliv kultura se projevuje jistými způsoby a jako příklad utváření kultury bude nyní uveden souhrnný koncept takzvaného „cibulového diagramu“ holandského vědce Geerta Hofstedeho (Obrázek 1). Z množství pojmů užívaných k popisu projevů kultury autor zvolil čtyři, a to symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Zobrazeny jsou jako slupky cibule. Symboly jsou nejsvrchnějšími a hodnoty jsou nejzákladnějšími projevy kultury, mezi nimi se nalézají hrdinové a rituály.



Obrázek 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury

Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. s. 17

Jádrem celé kultury jsou *hodnoty*. Hodnoty si osvojujeme již v útlém dětství, jsou zakotveny hluboce v člověku. Ovlivňují jednání, myšlení, preference. Odráží se na lidských pocitech, a to jak po stránce kladné, tak i záporné. Týkají se tohoto rozlišení:⁶

- zlého vůči dobrému
- špinavého vůči čistému
- nebezpečného vůči bezpečnému
- zakázaného vůči povolenému
- slušného vůči neslušnému
- morálního vůči nemorálnímu
- ošklivého vůči krásnému
- nepřirozeného vůči přirozenému
- nenormálního vůči normálnímu
- paradoxního vůči logickému
- iracionálního vůči racionálnímu

Další cibulovou slupkou jsou *rituály*. Rituály jsou velmi významné pro kulturu jako celek, jejich dodržování směřuje k soudržnosti společnosti. Rituály představují tradiční způsoby

⁶ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 17 - 18

chování ve společnosti a různé zvyky, lze sem tedy zařadit styly zdravení, způsoby vyjádření uznání druhým, konání náboženských obřadů a rovněž také politická jednání, obchodní jednání apod.

Následující slupkou mířící směrem od jádra cibule jsou *hrdinové*. Hrdinové představují osoby, které mohou být žijící, zemřelé, reálné, vymyšlené i kreslené, jde o typ vysoce ceněné figury mající klíčové charakteristiky dané kultury. Díky svým vlastnostem a významným činům se stávají pro společnost vzorem. V dnešní době se stal mimo jiné pro volbu hrdiny důležitý i jeho vzhled.

Poslední slupkou, kterou je tvořena Hofstedeho cibule, jsou *symboly*. Symboly zaujímají v diagramu nejsvrchnější místo proto, jelikož se nejčastěji mění. Jedná se o nejjednodušší znak odlišnosti, dle kterého zjistíme, že se ocitáme v jiné kultuře, jenomže stále vznikají nové symboly, staré mizí a také jsou často napodobovány symboly jiné kulturní skupiny. Mezi symboly je možné zařadit gesta, obrazy, slova či předměty, které mají konkrétní významy v rámci dané kultury, dále oblečení, vlajky, účesy, stavby apod.

Jak je možné vidět na obrázku 1, na poslední tři vrstvy diagramu (rituály, hrdinové a symboly) lze pohlížet jako na praktiky, ve společnosti jsou více rozpoznávány na první pohled, avšak hodnoty tvořící základ kultury jsou skryté od nezkušeného oka. Prvky jsou spojeny mezi sebou praktikami, které mohou o kultuře říci více, než tyto její jednotlivé prvky. V některých kulturách je na prvním místě, co se týče hodnot rodina, v jiných zase například práce. Rozdílnost kultur spočívá v odlišnosti praktik a zároveň v odlišnosti přijímaných hodnot, rituálů, hrdinů a symbolů.

3.1.3 Národní kultura

Podstata národní kultury tkví ve sdílení zásadních norem, hodnot, předpokladů a pravidel chování mezi příslušníky jednotlivých národů pomocí silných integrujících prvků, kterými jsou například společný jazyk, tradice, historie, politický systém, národní vzdělávací systém, národní trh atd. Mezi jednotlivými národy a zeměmi existují kulturní rozdíly a je nutné si uvědomit, že to, co funguje v jedné zemi, nemusí však vždy fungovat v zemi s odlišnou národní kulturou. Obsah národní kultury je pro každý národ více méně specifický a je

předáván z generace na generaci. Nyní bude představena samotná národní kultura, její elementy, dále pojmy národnost, národní identita a národ.

Národ

Najít vhodnou definici pro pojem národ není tak jednoduché, jak by se zdálo. Existuje řada úvah a teorií, ve kterých se mnozí autoři zamýšlí nad tímto zdánlivě jednoznačným výrazem. Jedinou vyčerpávající a všeobecně uznávanou definici tohoto pojmu však není možné podat. Národ je historicky vzniklé společenství lidí, vytvořené působením mnohých faktorů, kterými jsou např. společné území, jazyk, kultura, náboženství. Většina národů má svůj stát, v němž žijí příslušníci daného národa a kde mohou mimo jiné také žít příslušníci národů jiných. Pokud se jedná o Českou republiku, tak to mohou být Slováci, Vietnamci, Ukrajinci nebo Rusové, příslušníci těchto jiných národů vytváření národnostní menšinu.

Dle Slovníku vybraných pojmů k občanství je národ definován takto: „*Národ je velká skupina lidí, kteří jsou si více či méně jasně vědomi své příslušnosti k této skupině a hlásí se k ní. Jedná se o vyjádření skutečnosti, že s podmínkou existence jakéhokoli národa je ochota jeho příslušníků identifikovat se s tímto národem.*“⁷

J. Průcha popisuje národ jako „*osobité a uvědomělé kulturní a politické společenství, na jehož utváření mají největší vliv společné dějiny a společné území.*“⁸ V tomto případě je národ identifikován dle těchto kritérií (jednotlivá kritéria se v zemích mohou propojovat):⁹

- kritéria kultury - zde je obsaženo společné náboženství, dějiny či spisovný jazyk,
- psychologická kritéria - jedná se o sdílení společného vědomí o své příslušnosti k danému národu subjekty národa, tedy jedinci,
- kritéria politické existence - národy mají vlastní stát či autonomní postavení ve federativním nebo mnohonárodním státě.

⁷ PROFANT, Martin. *Slovník vybraných pojmů k občanství*. Praha: SPHV, o. s., 2008. ISBN 978-80-904187-6-9. s. 88 - 89

⁸ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 54

⁹ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 54

Národnost, národní identita

Jak z výše uvedeného vyplývá, národ je společenství lidí hlásících se ke stejné národnosti. Národnost vychází z toho, do jaké národnostní skupiny náleželi naši předci a ke které se my hlásíme, nemusí být shodná se státní příslušností. Národnost může být pojata ve smyslu politickém a etnickém. Pokud je vnímána v politickém smyslu, tak hlavním kritériem porozumění bývá státní občanství, které je právně ověřitelné a ve smyslu etnickém je pohled na národnost poněkud složitější, jelikož je vnímána dle národnosti rodičů, mateřského jazyka (objektivně), ale také podle vůle sounáležitosti s národem, jeho historií, tradicemi a zvyky (subjektivně). V České republice je vnímání národnosti (popř. také národa) spojeno s etnikem. Vysvětlení podle J. Průchy zní následovně: *„Příslušnost k určitému národu je chápána ve dvojím smyslu pojmu národ: Národ ve smyslu etickém je soubor osob obvykle se společným jazykem, společnou historií, tradicí a zvyky, společným územím a národním hospodářstvím. Národ ve smyslu politickém je prostě soubor občanů určitého státu, tedy soubor osob se státní příslušností tohoto státu.“*¹⁰

Národní identita je obtížně definovatelná. Jde o pozitivní vztah jedince k národu, pocit příslušnosti ke svému státu, regionu, městu, světadílu nebo třeba ke konkrétním státním útvarům, avšak může se také jednat o pocit ohrožení jinou kulturou. Národní identitu lze též pojmut jako uvědomění si jedince toho, kým je, kdy toto vědomí je odvozeno z jeho členství ve skupině. V případě České republiky lze pozorovat projevující se národní identitu obyvatel například při sportovních utkáních nebo při situacích vnějšího ohrožení.

Pojetí národní kultury

Jakákoliv národní kultura je charakteristická určitými rysy a také odlišnostmi od ostatních kultur. Je tím, co občané vnímají jako normy, hodnoty, předpoklady, vzorce chování a z toho odvozené pohledy na svět a na člověka. Národní kultury se vyvíjely historicky a vyvíjí se i dnes. Každé období s sebou přináší jisté problémy, kdy se jednotlivé společnosti snaží nalézt jejich řešení. Jako příklad lze uvést rozdílné postavení žen a mužů ve společnosti v různých dobách. Národy jako takové se začaly vyvíjet teprve nedávno, konkrétně byl systém národů

¹⁰ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národu]*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-717-8885-6. s. 57

zaveden až ve 20. století. Země s oddělenými hranicemi sice existovaly již dříve, ale ne každý jedinec do některého z nich patřil nebo nepocíťoval, že je jeho součástí.

Dle I. Nového lze samotnou kulturu popsat jako „*orientační systém, který pro členy určitého národa propůjčuje smysl určitým jevům a výraznou měrou definuje jejich příslušnost*“¹¹ a v této souvislosti následně národní kulturu definoval jako „*kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a bytí určující.*“¹²

Národní kultura je velmi diskutovanou oblastí a je velmi důležité nezaměňovat pojmy společnosti, národ, kultura a stát. Vymezení ve zkratce:

- *Společenství* - jsou to sociální organizace, které se vyvinuly přirozenou cestou ¹³
- *Národ* - zde existují určité silné integrující prvky, kdy se většinou jedná o společný jazyk, historii, tradice, politický systém, národní vzdělávací systém, společná masmedia, národní reprezentaci, národní trh a další. Existují také národy, u kterých se projevují sklony k prosazování své nezávislosti
- *Stát* - jedná se o politickou jednotku, kdy její území je vymezeno státními hranicemi, dále je dále charakterizována státní mocí a lidem
- *Kultura* - je typickým znakem lidské společnosti, jedná se o vše, co není vytvořeno přírodou, všechny projevy sociálního života, mimo společnost neexistuje

Elementy národní kultury

Šroněk považuje za nutné vycházet při posouzení kultury ze skutečnosti, že kulturu země tvoří elementy, ze kterých dohromady vznikne integrální celek. Nyní budou tyto elementy představeny. Jednotlivé elementy národní kultury jsou čas, jazyk, prostor, neverbální komunikace, náboženství a společenské vrstvení.¹⁴

¹¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 92

¹² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 92

¹³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 18

¹⁴ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0012-3.

- Čas

V pojetí času se výrazným způsobem projevují rozdíly mezi kulturami. Různé kultury přistupují k tomuto elementu jinak a zachází s ním podle určitých vlastních zvyklostí. Toto zacházení s časem znamená dodržování stanovených lhůt, určování doby zahájení schůzek, dostavení se ve sjednaných termínech.

Kultury lze podle jejich vztahu k času dle I. Šronka dělit na dvě skupiny, a to na kultury monochronické a polychronické. Typickým znakem pro první z uvedených skupin je striktní dodržování stanoveného času. V této kultuře má čas značně velkou hodnotu. Příslušníci této kultury dodržují dohodnuté termíny, vždy chodí včas na stanovené místo, dodržují naplánovaný program, projevují snahu o co neoptimálnější využití času pro pracovní aktivity. Na druhé straně v polychronické kultuře je element času vnímán jako proměnlivá veličina a není zde kladen takový důraz na přesné dodržování určených lhůt. Dále se vyznačuje tím, že lidé si užívají zejména volného času a méně se věnují pracovním činnostem, dodržování stanovených termínů je nepřesné, přednost před časem mají lidské vztahy. Mezi silně monochronické země řadíme např. Nizozemsko, Japonsko, Velkou Británii, Německo, ke středně monochronickým státům patří např. Austrálie, Nový Zéland, Čína, Singapur, Jižní Korea a jako polychronické kultury lze uvést např. země Latinské Ameriky, Afriky či arabské země.¹⁵

- Jazyk

Převážná většina kultur má svůj jazyk, díky kterému se lidé dorozumívají. Jedná se tedy o jeden z nejdůležitějších elementů kultury. Šroněk uvádí, že příslušník malého národa, resp. malé jazykové skupiny, musí užívat cizích jazyků a čím více jazyků je schopen ovládat, tím lepší má podmínky pro komunikaci. Často se totiž stává, že větší země mají tendenci vnutit svůj jazyk zemím, které jsou menší. Jednat v cizím jazyce je obecně považováno za nevýhodu. Pro mezinárodní komunikaci je nejvíce užívaným jazykem angličtina.¹⁶

¹⁵ ŠRONĚK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. ISBN 80-86578-45-3. s. 18 - 19

¹⁶ ŠRONĚK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. ISBN 80-86578-45-3. s. 18 - 19

- Prostor

Různé kultury se také vyznačují různým přístupem k prostoru. Význam tohoto elementu lze spatřovat například v uspořádání kanceláří a umístění vedoucích pracovníků. Kancelářské místnosti jsou přidělovány podle postavení zaměstnance v organizaci. Vyšší pozice zaměstnance rovná se větší a lépe vybavenější kancelář.

- Náboženství

Na světě se lze setkat s celou řadou náboženství. Jednotlivá náboženství ovlivňují jednání lidí, a to formou příkazů, zákazů či návodů starých mnohdy několik staletí ba i tisíciletí. Jedinci s rozdílným vyznáním se tak mohou vzájemně ovlivňovat nebo spolu soupeřit a vyvolávat konflikty. Náboženství jako součást dané kultury může v rámci obchodního jednání hrát velkou roli. Jeho vliv na jednání je mnohdy podceňován. Přitom znalost vyznání představitele jiné kultury nám jednání s ním ulehčí a pomůže nám vyhnout se nepříjemným situacím. Například v zemích, kde převládá náboženství islám, není prakticky možné sjednávat v období Ramadánu obchodní schůzky. Dále je nutné v rámci jednotlivých náboženství počítat s dny určenými pro odpočinek, u křesťanství je jím neděle, u judaismu se jedná o sobotu a pátek je typický pro islám. Odlišnosti také spočívají v postavení žen. V zemích, kde vládne islám, se ženy víceméně neúčastní ekonomického života. Jak již bylo řečeno, jednotlivá náboženství ovlivňují chování lidí prostřednictvím příkazů a zákazů, a to je nutné brát v potaz také při obchodním jednání, kdy se také často poskytuje občerstvení. V tomto spočívá nutnost přizpůsobit se daným náboženstvím. Zákaz konzumace hovězího masa se týká hinduistů, muslimové nesmí jíst vepřové maso a požívat alkoholické nápoje a zákaz jíst vepřové maso se vztahuje i na židovskou víru.

- Neverbální komunikace

Vedle užívání řeči se lidé dorozumívají také pomocí neverbální komunikace, která slovní projev doplňuje. Tato forma komunikace zahrnuje projevy lidí, kdy tito dávají najevo své emoce pomocí mimiky (výraz obličeje, oční kontakt), gestiky (pohyby končetin), haptiky (doteky), posturiky (držení těla, postoj) a proxemiky (vzdálenost mezi sebou). Největší rozdíly mezi zeměmi lze spatřovat zejména při gestikulaci, jelikož gest existuje nespočetné množství. Stává se, že lidé mají na mysli stejný záměr nebo sledují svým chováním tentýž cíl, ale vzhledem k odlišným kulturním zvyklostem si toto vystupování mohou vyložit rozdílně. Stejný pohyb nebo gesto může mít v každé zemi jiný význam.

Pokud jde o rozdíly v rámci mimiky, tak lze uvést, že pro většinu asijských zemí je typický nepřímý oční kontakt, naopak například pro jihoevropské země je charakteristický intenzivní oční kontakt. Co se týče haptiky, tak v zemích Latinské Ameriky nebo východní a jižní Evropy se lidé často vzájemně při komunikaci dotýkají, opačně je tomu třeba v Evropě severní nebo na Dálném východě, kde probíhá komunikace bez vzájemných doteků. Odlišnosti se projevují i při pozdravu. Lidé se mohou zdravít podáním a stisknutím ruky, objímáním, polibkem nebo též pokloněním. Němci mají stisk ruky rázný a pevný, Francouzi lehký a rychlý a v jižní Asii něžný a dlouhotrvající. V rámci proxemiky je pro severní Evropu nebo třeba Japonsko typické udržovat větší vzdálenosti mezi komunikujícími osobami a v zemích Latinské Ameriky, státech jižní Evropy nebo v zemích arabských je při komunikaci mezi osobami dodržována menší vzdálenost. Je jasné, že největší problém nastane tehdy, když spolu chtějí komunikovat příslušníci protichůdných kultur a jedna z osob se snaží vzdálenost zmenšit a druhá se jí pokouší naopak zvětšit. Za intimní zónu je považována vzdálenost osob při komunikaci přibližně do 0,5 metru, osobní zónu vymezuje hranice vzdálenosti do 1,5 metru, zóna společenská je vzdáleností osob mezi 1,5 až 3,5 metry a zóna veřejná je 3,5 metru a více.

▪ Společenské vrstvení

Při uskutečňování osobních styků s partnery je důležité si uvědomit, jaké společenské vrstvení je uvnitř daných společností a jaké odlišnosti jsou pro tyto jednotlivé společnosti jako celky typické. „Tyto odlišnosti se vztahují ke společenskému postavení, k hierarchickému uspořádání, pravomocem, vážnosti nebo poskytování úcty.“¹⁷ Lze rozlišovat tendence vrstvení podle toho, v jaké rodině (skupině, kastě) se daný člověk narodil nebo se případně stal jejím členem a podle toho, jakého jedince dosáhl postavení, a to vlastní snahou, platí tedy, že určitou pozici nezískal rodem. Rozvrstvení společnosti je formální a neformální. Podle toho, s kým jednáme, je důležité toto následně brát v potaz. Znakem formální společnosti je většinou přísná hierarchická struktura se značnými rozdíly ve společenské organizaci a neformální společnost je charakteristická relativně malými odlišnostmi ve společenském postavení, kde si jsou víceméně všichni rovni. Za formálnější státy lze považovat arabské země, většinu zemí v Evropě (nepatří sem například Dánsko a Norsko), dále státy Jižní Ameriky a Asie. Pokud jde o

¹⁷ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0012-3. s. 30

neformální země, tak lze uvést velice neformální společnost Spojených států amerických nebo Austrálii.

Geert Hofstede uvádí, že v národech působí důležité síly podporující integraci lidí. Jde hlavně o národní jazyk, vzdělávání, společné hromadné sdělovací prostředky, služby, politický systém apod. Dále také uvádí, že „nemůžeme změnit způsob, jakým lidé v určité zemi myslí, cítí a jednají, jen tím, že zavedeme instituce odjinud.“¹⁸

Podobně jako G. Hofstede a I. Šroněk, také I. Brooks uvádí v odborné literatuře faktory tvořící národní kulturu, a to jazyk, náboženství, právní systém, hodnoty, vzdělání a politický systém.¹⁹

3.2 Kulturní dimenze a kulturní standardy

Jelikož se v současném globalizovaném světě stále více setkáváme s různými lidmi a rovněž i kulturami, znalost a pochopení projevů typických pro jinou kulturu společně s chováním a myšlením příslušníků odlišné kultury, nabývá mnohem více na své důležitosti. Proto vznikly kulturní dimenze porovnávající nejpodstatnější hodnoty a faktory kultur a kulturní standardy, tedy převažující normy v chování, které sdílejí a závazně respektují příslušníci určité kultury.²⁰

Mezinárodní obchodní jednání vyžaduje pochopení jak interkulturní komunikace, tak kulturních odlišností, resp. toho, jak jsou tyto rozdílnosti vnímány a osvojeny příslušníky jiných kultur v rámci společného setkání. Kulturní dimenze a standardy se staly předmětem mnoha zkoumání. V odborné literatuře lze nalézt zkoumání kulturních rozdílností na základě popisu kulturních dimenzí (dle G. Hofstedeho) a kulturních standardů, jež se věnuje podrobně rozdílnému myšlení, jednání, vnímání, rozhodování, díky nimž mohou nastat nepříjemné situace při mezinárodních jednáních (dle A. Thomase).

¹⁸ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 26

¹⁹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s. 241

²⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 28

3.2.1 Kulturní dimenze

Holandský vědec Geert Hofstede definoval kulturní dimenze jako „*aspekt kultury, který může být měřen ve vztahu k jiným kulturám.*“²¹ Dimenze, tj. vzdálenost moci, vyhýbání se nejistotě, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace, jsou měřeny pomocí indexů, které mohou nabývat hodnot 0 - 100.

- Vzdálenost moci - PDI (Power distance)

Každá společnost se již od pradávných dob potýkala s nerovnostmi v síle moci, někteří jedinci mají moc silnější a jsou schopni ovlivňovat druhé. Vzdálenost moci se týká otázky, jak lidé dokážou akceptovat a zvládat to, že si nejsou rovni. Jde tedy především o přístup k hierarchii ve společnosti a ke vztahu nadřízený a podřízený. Přesněji se jedná o „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“.²²

Země s nízkou mírou rozpětí moci jsou obecně méně závislémi. V případě, že zde existuje hierarchie, tak jen z důvodu zjednodušení řízení. Podřízení mohou komunikovat s nadřízenými a jejich platy se podstatně neliší. Pokud jde o rodinný život, tak rodiče se k dětem chovají jako k rovným dospělým a projevují snahu o brzké osamostatnění dětí. Učitelé jednají s žáky jako se sobě rovnými, tudíž žáci si v rámci výuky sami vyhledávají informace a aktivně do výuky zasahují.

Země s vysokou mírou rozpětí moci se vyznačují závislostí, nerovnost je považována za přirozený a žádoucí jev, který je respektován. Společnost je v těchto zemích silně hierarchizována. Existují podstatné rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými. Podřízení dělají to, co se jim řekne, a od nadřízených očekávají jasné instrukce k práci. Platové podmínky se značně odlišují a více je ceněna manažerská pozice nežli manuální a díky tomu mají nadřízení také privilegia. V rodinném životě se očekává, že děti poslouchají své rodiče a mladší se starají o starší členy rodiny. Rodiče a starší lidé vzbuzují v mladších osobách velkou autoritou

²¹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Cultures and organizations: software of the mind*. Rev. And expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5. s. 23

²² HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 45

a respekt. Pokud jde o výuku, tak učitel je rovněž vnímán jako autorita a respekt je mu proječován například tím, že žáci při jeho příchodu povstanou. Samotná iniciativa žáků se neočekává.

Vysokých hodnot indexu vzdálenosti moci dosahuje Malajsie, Filipíny, Slovensko, Rusko, Mexiko, Guatemala, nízkých potom Rakousko, Dánsko, Izrael.

▪ Individualismus a kolektivismus - IDV (Individualism)

Převážná část lidské populace žije v zemích kolektivistických, kde převažuje zájem skupiny nad zájmem jednotlivce. „*Kolektivismus přináleží ke společnosti, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných, soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za věrnost.*“²³ Méně lidí pak žije v individualistických společnostech. „*Individualismus přísluší společnosti, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svoji nejbližší rodinu.*“²⁴

Individualistická společnost je charakteristická důrazem na jednotlivce. Ten má právo na vyjadřování vlastních názorů a na soukromí. Od lidí se očekává, že se budou starat především o sebe a o svou nejbližší rodinu. Jedinec je zvyklý říkat to, co si myslí, rozhodovat se dle vlastního uvážení, řešit úkoly samostatně, sám si vybírat přátele a uvědomuje si svou svobodu a nezávislost. V těchto kulturách jsou individuální zájmy důležitější nežli kolektivní. Rodiče jsou hrdí na své děti, pokud si dokážou obstarat sami finanční příjmy. Ve školách se s žáky jedná zejména individuálně. V pracovním prostředí zaměstnanci jednájí ve svém vlastním zájmu.

Kolektivistická společnost staví do popředí skupinu. Pro členy těchto společností jsou na prvním místě mezilidské vztahy a vzájemná harmonie ve skupině. Rodiny jsou v této společnosti charakteristické tím, že zde převažuje loajalita ke skupině a vlastní názor se zde často nevyjadřuje. U osoby, která vydělává více peněz, nežli druzí členové se předpokládá, že tato vypomůže finančními prostředky. Výběr partnera je považován za velice důležitý. Co se

²³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-86131-70-2. s. 66

²⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-86131-70-2. s. 66

týče oblasti pracovní, tak často bývají zaměstnávání členové rodiny. Na pracovištích převládá rodinná atmosféra, avšak špatný výkon pracovníka je podnětem k výpovědi. Komunikace v rámci kolektivistické společnosti probíhá oproti individualistickým většinou jen krátce a jednoduše, protože použité výrazy bývají všem jasné.

Nejvíce individualistickými zeměmi jsou Spojené státy americké, Velká Británie, Austrálie, Německo, Francie. Naproti tomu Japonsko, Rusko, Arabské země, Indii, Čínu, Ekvátor, Panamu lze označit jako kolektivistické země.

- Maskulinita a feminita - MAS (Masculinity)

Společnosti tvoří muži i ženy. Jejich poměr je ve většině případů vyrovnaný. „*Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života); feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).*“²⁵

V maskulinní společnosti je preferována práce oproti rodině. Obdivována je síla. V pracovní sféře je důraz kladen na dosažené výsledky, na základě nichž jsou zaměstnanci odměňováni a dále na možnost profesního růstu. V politice a vysokých funkcích je malé množství žen. Ženy o kariéru nestojí. Ve femininních kulturách nejsou mužské a ženské role jasně definovány a předpokládá se vyvážené zastoupení obou pohlaví v politice a vysokých funkcích. Taktéž role matky a otce je rovnocenná. Ženy jsou vnímány jako schopné nebo i schopnější nežli muži. Femininní společnosti dbají na kvalitu komunikace a mezilidských vztahů, upřednostňují uzavírání kompromisů.

V maskulinních kulturách chtějí být žáci ve škole viděni, snaží se prosadit a soupeří mezi sebou. Od žáků se očekávají výborné výkony a úspěchy, žádná selhání. Zatímco ve skupinách femininních se žáci neprojevují, dokonce může být jejich přílišná snaha vystavena výsměchu druhých, selhání ve škole není vnímáno jako katastrofa.

²⁵ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 97

Zajímavý je poznatek týkající se nakupování, kde jsou role rozděleny. V zemích s femininní kulturou nákupy potravin obstarává zejména muž, ale radí se s ženou. Pokud má rodina auto, vzájemně si ho půjčuje a jeho majitelé často ani nevědí například to, jaký má motor. V maskulinních kulturách je koupě auta ryze mužskou záležitostí, kdy je jedním z kritérií právě výkon motoru. V této kultuře vlastní rodiny většinou více automobilů.²⁶

Maskulinními společnostmi jsou Japonsko, Maďarsko, Itálie, Mexiko, Slovensko a z femininních lze uvést Norsko, Nizozemsko, Dánsko, Rusko, Thajsko či Švédsko.

- Vyhýbání se nejistotě - UAI (Uncertainty avoidance)

Pojmem nejistota je označován pocit, který může být osobní nebo také do jisté míry sdílený s členy společnosti. To, jakým způsobem s daným pocitem nakládáme, je zděděné a upevňováno nejzákladnějšími intuicemi. „*Vyhýbání se nejistotě může být definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.*“²⁷ Společnosti nechávají budoucnost přirozeně vyplynout nebo se jí snaží kontrolovat. Pokud má země nízký tento index, tak vykazuje poměrně nižší úroveň úzkosti a platí zde, že lidé veřejně neprojevují své city, agresi, stres. Naopak u úzkostných kultur lidé své city vyjadřují velmi často.

Společnosti s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě mají pevně stanovená pravidla a normy, jejichž dodržováním se snaží minimalizovat výskyt nejistoty, děti se zde učí chránit se před neznámými situacemi, lidé věří expertům a odborným postupům. Tyto společnosti považují vše, co je odlišné, za nebezpečné.

Ve společnostech s nižším indexem vyhýbání se nejistotě jsou pravidla volnější a charakterizuje je chaos, důraz na rozhodování na základě zdravého rozumu a převládání tolerance. Lidé nejistotu přijímají a jsou ochotni v ní žít, nastalé situace akceptují tak, jak jsou.

²⁶ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 113

²⁷ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 131

Mezi země s nejvyššími hodnotami patří Řecko, Rusko, Japonsko či Portugalsko, naopak nejnižších dosahují Jamajka, Dánsko, Velká Británie, Singapur.

- Krátkodobá a dlouhodobá orientace - LTO

Poslední z dimenzí se zabývá krátkodobou a dlouhodobou orientací, kdy „*dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctnostní 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.*“²⁸

Pro dlouhodobě orientované kultury je typické, že rodina a práce se oddělují. Pro tyto společnosti je typická hospodárnost, šetrnost, vytrvalost a respektování nastalých okolností. Rodiče věnují svým dětem pozornost a směřují jejich výchovu k šetrnosti a k sledování svých zájmů a cílů.

Kultury s orientací krátkodobou se vyznačují stabilitou a osobním klidem. Jsou zde respektovány tradice a společenské závazky. Dalšími rysy jsou časté utrácení, oplácení pozdravů a přízně, dávání darů a rychlé přinášení výsledků. Také děti jsou vedeny k zachování tradic.

Ve společnosti krátkodobě orientované jsou pro obchodní styk typické následující skutečnosti: svoboda, volno, právo na samostatné myšlení, investice do fondů, význam zisku. V kultuře dlouhodobě orientované jsou pro obchodní styk typické tyto skutečnosti: volno není důležité, investice do realit, soustředěnost na pozici na trhu, pracovní hodnoty v sobě zahrnují vzdělání, odpovědnost, přizpůsobivost.²⁹

Nejvíce dlouhodobě orientovanými zeměmi jsou Čína, Japonsko, Tchaj-wan a nejméně Pákistán, Nigérie, ale také Česká republika.

²⁸ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 162

²⁹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. s. 173

3.2.2 Kulturní standardy

Kulturní standardy dle Alexandra Thomase detailně popisují a vysvětlují situace, se kterými se lze setkat při střetu rozdílných kultur. Jedná se o všeobecně sdílené a akceptované sociální normy, kterými se řídí jedinci určité kultury a používají je k hodnocení vzájemného chování. Daná kultura je považuje za běžnou součást života.

Kulturní standardy lze definovat na základě následujících pěti znaků:³⁰

- 1.) Kulturní standardy představují způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, jež jsou sdíleny většinou příslušníků jedné určité kultury, kteří považují toto své chování za zcela normální, typické a společensky závazné.
- 2.) Vlastní chování i chování cizích je v souladu s kulturními standardy a je jimi regulováno a posuzováno.
- 3.) Kulturní standardy mají regulační funkci při jednání s ostatními lidmi a v široké oblasti mnohých situací.
- 4.) Existuje určitá toleranční zóna, v rámci které mohou být variovány typické způsoby chování jedinců a skupiny.
- 5.) Způsoby chování, které se pohybují za hranicemi toleranční zóny, sociální prostředí odmítne přijmout a postihuje je.

Kulturní standardy odhalují „kritické interakční situace s cílem popsat, jaké kulturní rozdíly a zvláštní znaky v interkulturním setkávání působí“.³¹ Kulturní standardy nám dopomohou odhalit typické rysy chování dané kultury a pomohou nám se v ní orientovat a osvětlit chování druhých. Aplikace kulturních standardů je možná jen na určitou oblast, například studium atd., zkoumají se tedy v konkrétních situacích. Na základě kulturních standardů není možné plně pochopit odlišnou kulturu, ale mohou nám dopomoci k pochopení určitých typických chování dané kultury.

³⁰ THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. 2nd rev. ed. Göttingen: Vandenhoeck, 2010. ISBN 978-3-525-40327-3. s. 22

³¹ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 15

3.3 Interkulturní komunikace

Tato kapitola se zabývá interkulturní komunikací, konkrétně tím, jak je podstatná při střetu jednotlivých kultur, dále budou popsány jednotlivé formy komunikace a následně vysvětlen pojem sociální komunikace. Komunikace je jednou z nejdůležitějších forem sociální interakce. Bez komunikace si lze běžný život jen těžko představit. Komunikace navíc hraje významnou roli při střetávání různých kultur. Nekomunikujeme pouze verbálně, tedy za použití slov, ale také prostřednictvím komunikace neverbální, to je za použití gest, pohybů těla apod. V rámci komunikace je důležitá také paralingvistika.

Při probíhající komunikaci mezi osobami může docházet k nejrůznějším potížím spočívajícím například v nepochopení a nedorozumění, a to se ani nemusí jednat o komunikaci mezi příslušníky odlišných kultur. Ke značným nedorozuměním může docházet při komunikaci osob s rozdílným vzděláním, při komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným nebo třeba při konverzaci osob pracujících v rozdílných oborech. Co teprve v případě, kdy nastane situace, že se setkají jedinci z rozdílných kulturních prostředí. Co vlastně vyjadřuje pojem interkulturní komunikace? „*Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy, jakož i výsledek komunikačního dění.*“³² Setkání s jinou kulturou v člověku zanechá pocity, které následně mohou ovlivnit jeho chování při dalším budoucím střetu. Při komunikaci s lidmi z odlišných kulturních prostředí je třeba si uvědomit hodnoty, zvyklosti i odlišnosti dané kultury a také rozdíly spočívající ve vnímání tentýž slov v různých jazycích.

Každý z nás se jistě setkal se situací, kdy při komunikaci s druhou osobou došlo k nedorozumění. Projevujeme snahu druhé straně něco vysvětlit a toto sdělení může být pochopeno nesprávně, popř. nemusí být pochopeno vůbec. V rámci interkulturního styku může k nedorozuměním docházet podstatně častěji. Někteří lidé jsou toho názoru, že předpokladem pro úspěšný interkulturní styk je dokonalá znalost cizího jazyka, která nám zaručí porozumění. Pochopitelně je pravdou, že znalost cizího jazyka je předpokladem pro vedení rozhovoru na vyšší úrovni s lidmi z odlišných kultur. V převážné většině případů je tomu tak, že komunikace není uskutečňována ani v jednom z jazyků, kterým hovoří

³² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6. s. 52

komunikující, nýbrž v jazyce třetím, kterým je v dnešní době nejčastěji angličtina. Na základě této skutečnosti, ač je očekávána dobrá znalost anglického (třetího) jazyka komunikujících, je zřejmé, že v tomto případě nebude interkulturní komunikace na tak vysoké úrovni, může dojít k mnoha nedorozuměním například v situacích, kdy se jeden partner bude snažit druhému něco sdělit nebo vysvětlit ve zmiňovaném třetím jazyce a nebude umět svou myšlenku formulovat tak zdatně, jako kdyby komunikoval ve svém jazyce. Další situace, která může při jednání nastat, je ta, že partneři neovládají angličtinu, popř. jiný třetí jazyk na stejné úrovni. Může dojít k nepříjemné situaci, kdy jeden komunikující hovoří třetím jazykem lépe než druhý a tento se dostává do nepříznivého podřadného postavení. Aby se při důležitých jednáních, kterými mohou být vládní jednání nebo podepisování smluv, předcházelo nepříjemným situacím, je vhodné si obstarat tlumočníka.

3.3.1 Vnímání cizince

Pojem vnímání označuje proces, v němž lidé pomocí svých smyslů přijímají informace (podněty) z okolního prostředí a dále je zpracovávají za účelem jejich interpretace. Jádrem lidské komunikace je *sociální percepce*, kterou lze definovat jako vnímání ovlivněné sociálními faktory, v němž se výrazně projevuje sociální zkušenost a zaměřuje se zejména na sociální jevy. Percepce interpersonální, tj. poznání a vnímání ostatních lidí, je pak specifickým případem sociální percepce. Lze ji chápat jako vytvoření uceleného subjektivního obrazu daného jedince o osobnosti druhého člověka. Tohoto člověka nepoznáváme takového, jaký opravdu je, nýbrž nejprve posuzujeme jeho celkový vzhled a verbální projev, dále se zaměříme na jeho osobnostní charakteristiky a pozorujeme jeho nálady. V rámci těchto identifikačních pravidel je možné přiřazovat lidem určité charakteristiky, ale to jen do určité míry.³³

Pokud jde o další krok při interpretaci projevů druhých, tak tím je spojování nějakých určitých vlastností s dalšími charakteristikami podle vlastních asociačních pravidel, které si během svého života vytváříme a s jejich pomocí na základě přítomnosti jisté vlastnosti nebo

³³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 10

projevu u daného jedince automaticky vyvozujeme existenci dalších podobných vlastností.³⁴ Právě tento krok je velice podstatný při střetávání osob z odlišných kultur. Pokud máme o dané kultuře dostatečné a správné informace, které dokážeme správně interpretovat, toto nám usnadní celkové vzájemné porozumění. Skutečnost, že člověk dokáže podle jedné vlastnosti charakterizovat druhého, a to i v případě setkání s cizincem, o jehož osobnosti a kultuře mu není nic známo, interpretuje „*implicitní teorie osobnosti*, kterou lze popsat jako „*vnitřní, na individuální zkušenosti založené přesvědčení o tom, které osobnostní charakteristiky se u lidí objevují současně*“.³⁵ Představená teorie nám umožňuje vytvořit si o každé osobě relativně snadno ucelený obraz, tento však bývá poměrně často zkreslený.

S výše zmiňovanými procesy souběžně probíhá *kauzální atribuce*. Tento pojem lze definovat jako „*vysuzování příčin sociálního chování druhého člověka*“.³⁶ Cílem kauzální atribuce je vysvětlit, proč se jedinci v dané situaci chovají určitým způsobem a zda je jednání člověka podmíněno okolní situací či jeho osobnostními charakteristikami. Důležité je posuzovat kauzální atribuce rozdílně v jednotlivých kulturách, jelikož různé kultury mají na jednání lidí do jisté míry samozřejmě vliv.

3.3.2 Formy komunikace

Za hlavní a nejběžnější dělení komunikace je považováno její rozdělení z hlediska znakových systémů, kdy je komunikaci možné dělit na *verbální* a *neverbální (nonverbální)*. Verbální komunikace probíhá za pomoci slov (mluvených i psaných) a neverbální se týká řeči těla. Při osobní komunikaci lidé užívají obě tyto komunikační formy společně. Některá dělení uvádí kromě těchto dvou zmiňovaných navíc také komunikaci *paralingvistickou*, která představuje doprovodnou zvukovou stránku komunikace. Vnímáme to, co nám chce druhá osoba sdělit nejen pomocí řeči, ale také prostřednictvím tónu hlasu, gest, pohyby těla atd. V různých kulturách se tato podoba forem komunikace může podstatně lišit. Jako další možné dělení

³⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13

³⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13

³⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 13

komunikace lze uvést rozdělení na komunikaci *osobní*, kdy se jedná o vnitřní konverzaci jedince se sebou samým, o jeho myšlení, dále *interpersonální*, což je komunikace mezi dvěma nebo více osobami a *skupinovou*, která je vztahuje ke sdělování informací uvnitř formálních či neformálních sociálních skupin. Komunikace je pojmem, který má nespočet podob a závisí na celé řadě vnějších faktorů. Nyní budou představeny komunikace verbální, komunikace neverbální a paralingvistické projevy.

Verbální komunikace

Při verbální komunikaci je využíváno specifické znakové soustavy (řeči a písma), která představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy daného společenství.³⁷

Verbální komunikace zahrnuje slovní signály, které se šíří prostřednictvím vzduchu a jsou přijímány sluchem. V rámci verbální komunikace je nutné, aby lidé znali význam jednotlivých užívaných slov a dokázali je shodně chápat. V této souvislosti je tedy důležitý pojem *denotace*, sež označuje smysl, který lidé mluvící shodnou řečí připisují určitému termínu a je také objektivním významem daného slova, který lze najít ve slovníku. Výraz *konotace* pak vyjadřuje subjektivní význam, který si jedinec k určitému slovu přiřazuje.

Přímočarost - V rámci kultur se verbální komunikace může lišit především tím, jaká důležitost je přikládána nepřímé komunikaci, ke komunikaci prostřednictvím třetích stran. Některé kultury v komunikaci upřednostňují přímočarost a na druhé straně jsou takové kultury, ve kterých je využíváno nepřímé komunikace, zde se projevuje snaha předejít otevřené kritice a ztrátě tváře.

Kulturní pravidla - V každé kultuře existují zásady a zvyklosti, které jsou považovány za důležité a kterými se vlastní styl komunikace řídí. Jedná se o zásadu mírumilovných vztahů, zásadu zdvořilosti (kultury jsou odlišné, co se týče definování míry zdvořilosti), o zásadu

³⁷ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 18

zachování tváře (odpovědnost a soutěživost v individualistických kulturách versus spolupráce a skupinová odpovědnost v kulturách kolektivistických).³⁸

Neverbální komunikace

Pod pojmem neverbální (nonverbální) komunikace si lze představit prostředky, pomocí nichž je možné sdělit daný význam bez použití slov. Lidé neverbálně komunikují prostřednictvím výrazu obličeje, pohledy, zaujatým postojem, pohyby těla, doteky, gesty atp.

Podle J. A. DeVito neverbální komunikace „*probíhá pomocí způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlostí a hlasitosti řeči či dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem*“.³⁹

Signály těla, doteky, mimické a zrakové signály

- Pohyby těla - mezi pět základních pohybů těla řadíme gesta, ilustrátory, regulátory, adaptéry, afektivní projevy. *Gesta* se používají vědomě a záměrně, vyjadřují slova nebo také fráze, např. mávání, salutování, poklona, pokrčení rameny. *Ilustrátory* přidávají na intenzitě verbálních signálů, ilustrují (dokreslují) je. Používají se např. pro stanovení velikosti nebo tvaru předmětu, o němž osoby mluví nebo pro ukázání směru. *Regulátory* koordinují a řídí průběh komunikace, udržují řeč druhého. Jedná se například o přikývnutí značící, že lze v hovoru pokračovat. *Adaptéry* představují uspokojení naší okamžité potřeby, kdy jde například o poškrábání se, hraní si s vlasy nebo s předměty. Adaptérů je obvykle využíváno v nějakých stresových situacích. *Afektivní projevy* zahrnují mimické projevy (smích, mračení) nebo pohyby těla či gestikulaci vyjadřující emocionální význam.
- Vzhled těla - V rámci komunikace i celkový vzhled hraje podstatnou roli. Patří sem také atraktivita. Atraktivitu podporuje oděv, tělesná stavba, vzhled obličeje, úprava vlasů nebo

³⁸ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, ISBN 80-7169-988-8. s. 103

³⁹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, ISBN 80-7169-988-8. s. 125

vousů a jiné další detaily. Mohlo by se zdát, že atraktivita je stanovena danou kulturou, avšak nejrůznější prováděné výzkumy ukazují, že atraktivita je v kulturách vnímána podobně a její definice se postupně stává všeobecnou.

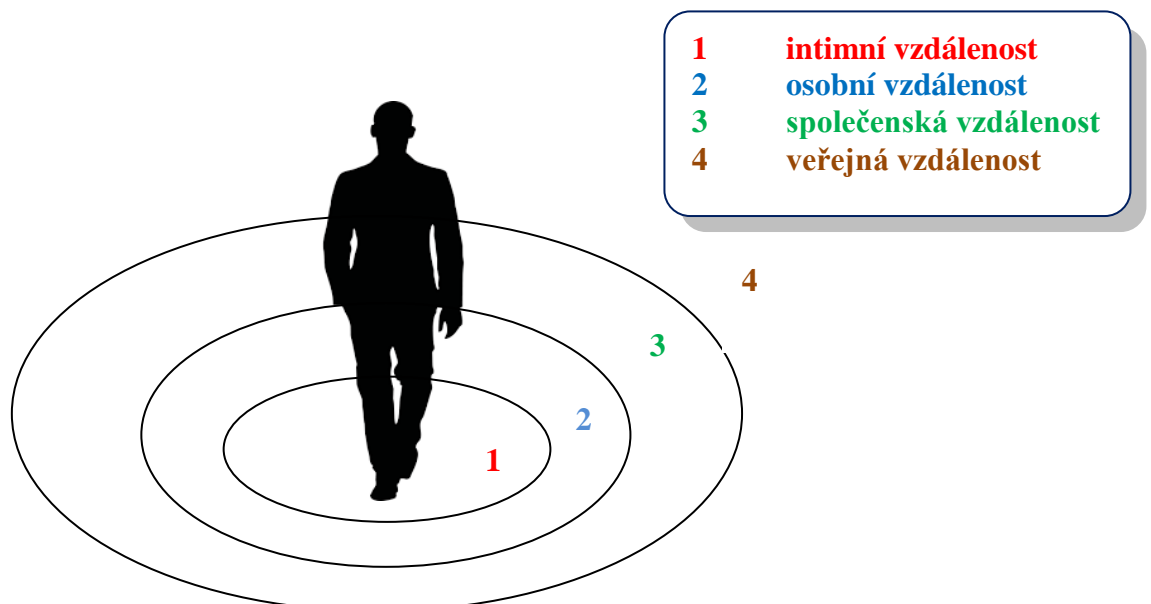
- Komunikace dotykem - Hravost, podpora, nákladnost, ocenění, agresivita, sexuální zájem, to vše je vyjadřováno doteky. Tento zmiňovaný výčet samozřejmě není úplný a lze uvést mnoho emocí, které je pomocí doteků možné vyjadřovat. Lze jimi také usměrňovat chování druhých. Rituálními dotyky jsou pozdravy, objetí, podání ruky. Funkční dotyky slouží k provedení daného úkonu, např. pomoc při vystupování z automobilu, při úpravě oděvu druhého. Z pohledu kulturního se význam doteků značně liší. Některé kultury jsou označovány jako kontaktní a jiné jsou považovány za nekontaktní. V určitých kulturách nemusí být funkční dotyk vůbec přípustný. Odlišnost v kulturách se týká také v četosti doteků a v dotýkání se cizích lidí. Příslušníci kontaktních kultur se vzájemně dotýkají při konverzaci, udržují delší oční kontakty, jsou soustředěnější, stojí k sobě čelem a v těsné blízkosti. Pro příslušníky nekontaktních kultur tak mohou působit neodbytně, agresivně či netaktně. A nekontaktní kultury mohou být naopak považovány a vnímány jako chladné, nezúčastněné.
- Mimická komunikace - Týká se výrazu tváře, kdy prostřednictvím obličejových svalů sdělujeme celou řadu emocí. Pomocí mimiky člověk dokáže vyjádřit štěstí, strach, překvapení, smutek, vzrušení, radost, rozpaky, hněv, odpor, opovržení nebo zájem. Nejvíce informací sdělujeme prostřednictvím oblasti očí a úst. Při posuzování výrazu tváře je nutné znát situační kontext, kdy bez jeho znalosti je interpretace mimického projevu méně důvěryhodná. Důležitost neverbálních signálů je patrná i ze skutečnosti, že v dnešní době je běžným jevem užívání grafických znázornění - emoticons neboli smajlíků v rámci komunikace prostřednictvím internetu nebo telefonu. Jak uvádí DeVito „*Velká rozmanitost mimické komunikace, kterou můžeme pozorovat v různých kulturách, nesouvisí, jak se zdá, ani tak s odlišným způsobem vyjadřování emocí, ale spíše s tím, které reakce jsou na veřejnosti přípustné.*“⁴⁰
- Zraková komunikace - Do nonverbální komunikace spadá také oční kontakt, pomocí kterého si předáváme mnohem více informací, než by se mohlo zdát. Lidé pomocí očí

⁴⁰ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, ISBN 80-7169-988-8. s. 129

sdělují signály, jež jsou závislé na směru pohledu, jeho délce i charakteru. Kulturní pojetí zrakové komunikace se mohou v rámci jednotlivých kultur odlišovat. V jedné lze nedostatečný oční kontakt považovat za projevení nezájmu nebo studu, jiná kultura může tento úkon vnímat jako nepřátelský a pro další to může být typické.

Prostorová a teritoriální komunikace

- Prostorové vzdálenosti – Komunikující osoby sdělují řadu signálů tím, jakým způsobem využívají prostor kolem sebe. Podle vzdálenosti je možné definovat i typ vztahu mezi lidmi, jsou to vzdálenosti intimní (do 0,5 metru), osobní (do 1,5 metru), společenská (v rozmezí od 1,5 do 3,5 metru) a veřejná (3,5 metru a více). Zaujetí vztahu k prostoru při komunikaci ovlivňují faktory, jako jsou např. pohlaví, kultura, společenské postavení, věk účastníků, předmět konverzace.
- Teritorialita - Jde o projevení vlastnických vztahů k jistému prostoru (věci). Jedná se o pudově podložené chování ve společnosti. Míra projevení teritoriality, tedy velikost a umístění teritoria, záleží na sociálním a pracovním postavení člověka.



Obrázek 2: Vyjádření vztahu prostřednictvím vzdálenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Paralingvistické projevy

Podstatnou součástí komunikace je paralingvistika, která zahrnuje „nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, běžně řeč doprovázející“.⁴¹ Paralingvistické projevy jsou například vyplňování mezer mezi slovy zvukovými projevy, použitý tón řeči, hlasitost, kterou hovoříme, intonace, frázování, rychlost řeči, plynulost, barva hlasu, pomlky, emoční náboj projevu atd.

DeVito v souvislosti s paralingvistickou komunikací uvádí, že se jedná o vokální dimenzi řeči a nejde o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Také mlčení spadá do komunikace, i když nastává absence zvuku.⁴²

Výše uvedené paralingvistické projevy mohou být do značné míry způsobeny nedostatečnou znalostí jazyka, kterým hovoříme, často se objevují při komunikaci v jazyce cizím.

Mimojazykový projev - Mezi aspekty mimojazykového projevu řadíme slovosled, přízvuk, hlasitost, rychlost a rytmus řeči. Hlasový projev může odhalit emocionální stav mluvčího a může ovlivňovat naše zaujaté postoje vůči lidem (například ten, kdo hovoří tiše, je podřízený, ten kdo hovoří monotónně, jeví nezájem).

Mlčení - Mlčení s sebou zpravidla přináší čas věnovaný přemýšlení, formulaci verbální komunikace či uspořádání myšlenek nebo je také mnohokrát předzvěstí nějakého závažného sdělení. Mlčení může také někdy vyjadřovat zlost, neochotu, vzdor. Další významy, které jsou připisovány mlčení, jsou obavy, nesmělost, úzkost, nejistota v neznámém prostředí. Může být také použito jako zbraň nebo trest v případě tzv. tiché domácnosti. Na mlčení jedince uvnitř skupiny může být pohlíženo tak, že je lhostejný, nejeví zájem, neposlouchá. V různých kulturách může být mlčení vykládáno různě, v některých pozitivně a v jiných negativně.

Závěrem je nutné neopomenout komunikaci prostřednictvím předmětů, která je také významnou součástí nonverbální komunikace.

⁴¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 18

⁴² DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8. s. 143

Komunikace prostřednictvím předmětů

Dekorace prostoru, barvy - Dekorace, které jsou umístěny v prostorách kanceláře, představují pracovní postavení jedince a jeho důležitost v organizaci. Uspořádání nábytku určuje, jakou důležitost přikládáme danému prostoru. Lidé vnímají určitý předmět také podle jeho barvy a zajímavosti balení. Co se týče barev, každá kultura se vyznačuje specifickým významem barev. Dle mnoha prováděných výzkumů mají barvy vliv na lidskou psychiku a chování.

Dary - DeVito uvádí, že „*obdarování je jen málo vnímaným aspektem neverbální komunikace, ale ve skutečnosti vysílá velmi významné signály.*“⁴³ Obdarovávání je zvykem, který se v každé kultuře vyznačuje svými pravidly. Prostřednictvím daru naznačujeme stupeň intimnosti a závazku, který připisujeme danému vztahu. Například darování cenného šperku značí větší sílu závazku.

Oblečení, ozdoby, vůně - Lidé hodnotí ostatní dle způsobu jejich oblékání. Podle oblečení druhých lze posoudit nejen jejich společenské zařazení a serióznost, ale také smysl pro styl a vkus. Ozdoby a šperky také vysílají určité signály. Běžné jsou snubní a zásnubní prsteny, hodinky, odznaky, brože, spony použité při úpravě účesu. Lidé s oblibou používají nejrůznější parfémy, aby přispěli ke zvýšení své přitažlivosti a cítili se lépe. Vůně často dotváří image.

3.3.3 Sociální komunikace

Samotný pojem komunikace představuje proces sdílení a vyměňování informací. Sociální, mezilidská, komunikace je druhem komunikace spočívající ve výměně informací mezi lidmi. Odlišnost tohoto druhu komunikace se od ostatních spočívá v tom, že přenos informace očekává a umožňuje navázání společné činnosti.⁴⁴

Hlavní charakteristiky a samotný průběh komunikace jsou vyjádřeny pomocí komunikačních modelů, kterých existuje několik, a to například často uváděný Laswellův komunikační model

⁴³ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 8071699888. s. 139

⁴⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 15

nebo model Smeltzera a Waltmana. První zmiňovaný komunikační model se je znázorněn následující vazbou: Kdo? → Co? → Jak? → Komu? → S jakým efektem? Neboli komunikátor předává sdělení prostřednictvím kanálu posluchačstvu s nějakou určitou efektivitou. Podobný komunikační model lze nalézt i u Smeltzera a Waltmana, ve kterém je zdůrazněno, že „v jakémkoliv komunikačním procesu, a zejména pak v komunikačním procesu hospodářské organizace, kde jeho výsledek může mít i značný ekonomický dopad, je důležité informaci opatrně kódovat.“⁴⁵ Je tedy potřebné při sdělování volit pokud možno ta slova, jež mají pro všechny účastníky význam podobný a následně provádět průběžnou kontrolu toho, zda byla tato informace náležitě pochopena. Může se stát, že osoby, které nejsou z dané společnosti nebo nejsou příslušníky stejné kultury, mohou určité výrazy chápat odlišně.

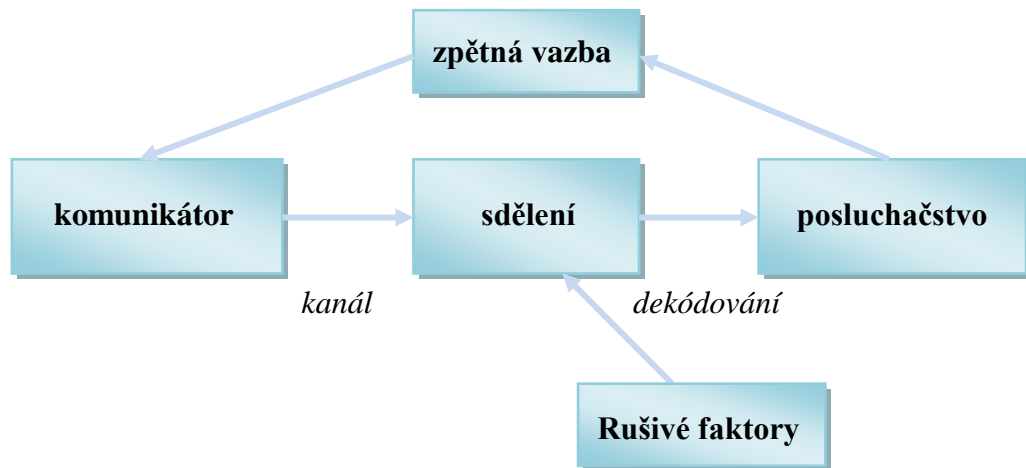
V sociální komunikaci se setkáváme s celou řadou problémů a nedostatků, které narušují komunikační proces. Může se jednat například o nadměrný hluk, velké horko, špatné světlo, přítomnost cizí osoby v místnosti, nepohodlné sezení apod., kdy se jedná o vnější rušení komunikačního procesu. Mezi vnitřní rušivé faktory lze zařadit například stres, bolest hlavy, nepříznivý fyzický nebo psychický stav účastníka komunikace atd. Ke značným problémům v sociální komunikaci mohou vést také rozdíly v kultuře, sociálním zařazení, postojích, emocích nebo ve znalostech oboru.⁴⁶ Jak již bylo uvedeno výše, např. nedostatky na úrovni znalostí nadřízeného a podřízeného, kteří mají znalosti každý z jiného oboru, odlišnosti v jednotlivých kulturách nebo v tom, jak lidé žijí, jaké zaujímají postoje a jaký mají status, mohou představovat komunikační problémy. V některých kulturách je statusu přikládána velká váha. Postoje mají výrazný vliv na komunikaci mezi osobami, pokud někdo k tématu hovoru zaujímá negativní postoj, silně tím bude ovlivněna komunikace. Celkový proces komunikace také samozřejmě výrazně ovlivňují komunikační dovednosti, konkrétně to, jak člověk dokáže hovořit s cizími lidmi, jak dokáže argumentovat, naslouchat nebo vyjednávat.

Záměrem sociální, mezilidské, komunikace nebývá pouhá výměna informací, ale také výměna informací za účelem ovlivnění dalšího jednání partnera komunikace. Pro efektivní komunikaci je podstatná zpětná vazba, která napomáhá ke zlepšování kvality komunikace a

⁴⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 16

⁴⁶ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4. s. 20 - 21

také práce. V rámci interkulturní komunikace je zpětná vazba ještě více důležitá, jelikož nám dává signál o tom, zda bylo naše sdělení druhou stranou správně dekodováno.



Obrázek 3: Průběh komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Praktická část - Spojené arabské emiráty

Spojené arabské emiráty jsou reprezentantem arabské kultury. Kořeny arabské kultury sahají hluboko do historie, vždyť Egypt je z historického hlediska považován za jednu z nejstarších zemí světa. Zástupci arabské kultury nejsou pouze Egypt nebo Spojené arabské emiráty, ale také např. Alžírsko, Libye, Maroko, Jordánsko, Sýrie, Omán, Tunisko, Kuvajt, Saúdská Arábie, Súdán a další. Arabský svět je charakterizován oblastí severní Afriky a jihozápadní Asie. V současné době je arabská kultura velice hojně probíraným tématem. Stále častěji se hovoří o Arabech a islámu. K této skutečnosti přispěly i nedávné teroristické útoky z řad stoupců Islámského státu. Velké množství evropských obyvatel se zúčastňuje nejrůznějších demonstrací proti islámu, odsuzují ho a také se veřejně baví o tom, že Arabové jsou „zlo“, a to se většina z nich pravděpodobně o arabskou kulturu potažmo o islám nikdy nezajímala, řada z nich se v životě s žádným Arabem ani nesešla a neví nic o hodnotách těchto lidí. Drtivá většina z nich je ovlivněna médii, která v mnoha případech spojuje arabský svět s teroristy, náboženskými fanatiky, degradovaným postavením žen a s neustálými konflikty. Arabské země jsou charakteristické silnou úctou ke zvyklostem a tradicím, toto je samozřejmě ovlivněno vírou, která působí na chování, postoje a hodnoty. Náboženství v arabském světě je islám, posvátnou knihou je Korán. Lidé věří, že podstatná část jejich života je ovlivněna osudem. Arabové se také považují za zdvořilé, lidské, loajální a šedré osoby. Většina světa naopak jejich chování považuje za těžko pochopitelné a šokující. Kultura Arabského světa je velice zajímavá a je zcela rozdílná od té, která je známá lidem v naší zemi. Zvláštnost Spojených arabských emirátů spočívá v tom, že se od ostatních arabských zemí v některých ohledech liší.

Pro vytvoření celkového obrazu o Spojených arabských emirátech je úvod praktické části diplomové práce věnován základním informacím, prostřednictvím nichž bude představena tato poměrně malá asijská země rozkládající se na východní části Arabského poloostrova. Tyto základní údaje se týkají hlediska geografického, demografického, dále je poskytnut pohled na vzdělání, pracovní prostředí, zemědělství, průmysl apod. Ve stručnosti jsou uvedeny také údaje o historii země. Následně tato praktická část práce pojednává o kulturních a obchodních zvyklostech, se kterými se lze setkat a dále charakterizuje obchodní spolupráci Spojených arabských emirátů a České republiky.

4.1 Základní informace o Spojených arabských emirátech

Název země:	Spojené arabské emiráty (zkráceně SAE) Al-Imarát al-Arabíja al-Muttahida - arabsky United Arab Emirates (zkráceně UAE) - anglicky
Státní zřízení:	federace
Emiráty:	Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Umm al-Qaiwain, Ras al-Khaimah, Fujairah.
Počet obyvatel:	8,9 mil. (stav ke konci roku 2016 dle posledního dohadu EIU) ⁴⁷
Rozloha:	83 600 km ²
Vznik země:	2. 12. 1971
Hlavní město:	Abu Dhabi
Největší město:	Dubaj
Používané jazyky:	Úřední jazyk - arabština Další jazyky - perština, Hindu, Malayalam, Urdu, angličtina ⁴⁸
Náboženství:	islám, křesťanství, hinduismus
Prezident:	Jeho Výsost šejch Khalifa bin Zayed Al Nahyan
Poloha:	Asie, jihovýchodní část Arabského poloostrova, pobřeží Perského zálivu
Sousední země:	Omán, Saúdská Arábie
Měna:	emirátský dirham (AED)
Jeden AED = 100 filsů	



Obrázek 4: Bankovka - 1000 Dirhams

Zdroj: <http://banknoteworld.com/united-arab-emirates>

⁴⁷ BusinessInfo.cz: *Souhrnná teritoriální informace - Spojené arabské emiráty*. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: services.czechtrade.cz/pdf/sti/spojene-arabske-emiraty-2016-06-01.pdf

⁴⁸ DRAŽAN, Jan. *Spojené arabské emiráty: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí země*. Praha: Freytag & Berndt, 2005. ISBN 80-7316-206-7. s. 21

Vlajka: Tvoří ji zelený, bílý a černý vodorovný pruh a při žerdi svislý červený pruh. Vznikla v roce 1971.



Obrázek 5: Vlajka Spojených arabských emirátů

Zdroj: <http://www.statnivlajky.cz/spojene-arabske-emiraty>

Právo: Co se týče Spojených arabských emirátů, není pouhou frází, že jsou považovány za jednu z nejvíce bezpečných zemí světa. Není zde evidován žádný teroristický útok a běžná kriminalita, která zahrnuje kupříkladu krádeže nebo násilné činy, se objevuje ve skutečně malé míře. Pokud jde o soudní systém, tak zde figurují světské soudy pro občanskoprávní věci a za spáchaný trestný čin je vyměřen přísný trest, může jít i o useknutí ruky nebo trest smrti.⁴⁹

Členství v mezinárodních organizacích a regionálních uskupeních: OSN, OPEC, OAPEC, IMF, ILO (Mezinárodní organizace práce), Liga arabských států, WTO (Světová obchodní organizace), GCC (Rada pro spolupráci v zálivu)

4.1.1 Geografické a demografické údaje

Spojené arabské emiráty (obrázek 6) jsou federací sedmi emirátů a nacházejí se v Asii na Arabském poloostrově, konkrétně na jeho východě při pobřeží Perského zálivu. Země sousedí na východě s Ománem a na jihozápadě se Saúdskou Arábií, se kterou nemá v některých pouštních oblastech přesně vymezeny státní hranice. Současná rozloha Spojených arabských emirátů je 83 600 km², kdy jsou do této celkové rozlohy započítány přilehlé ostrovy, které státu náleží. Tyto ostrovy pokrývá z 97 % poušť a většinou jsou neobydlené. Také pevninu

⁴⁹ International Religious Freedom: *United Arab Emirates*. U.S. department of state. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.state.gov/j/drl/rls/irf/>

tvorí ze čtyř pětín písčiny povrch. Tato skutečnost představuje důvod, proč země usiluje o vytvoření národních parků a o ochranu zelených ploch. Pokud jde o výše zmiňované emiráty, tak tyto se nazývají Abu Dhabi, Dubaj, Sharjah, Ajman, Umm al-Qaiwain, Ras al-Khaimah a Fujairah. Hlavním městem Spojených arabských emirátů je Abu Dhabi, které je také významným průmyslovým, politickým a kulturním centrem. Největším městem v zemi je Dubaj.



Obrázek 6: Zobrazení Spojených arabských emirátů na mapě

Zdroj: <http://mapaonline.cz/mapa-sae-spojnych-arabskych-emiratu/>

Co se týče podnebí, tak toto má tropický charakter. Prakticky po celý rok zde svítí slunce, zimy bývají také teplé, průměrná roční teplota se pohybuje kolem 26 °C. Pro Spojené arabské emiráty je typická vysoká vlhkost vzduchu. Na území se nachází bohaté naleziště přírodní zdrojů, především ropy a zemního plynu. Jelikož jsou Emiráty tvořeny hlavně pouští, obyvatelé chovají velbloudy a významné je i pěstování palmy datlové, která je schopná růst uprostřed pouště. Dnes se v zemi pěstuje kolem 50 různých odrůd. Datle jsou bohaté na vitamíny a jsou exportovány především do muslimských zemí, kde je o ně zvláště velký

zájem v průběhu Ramadánu. Suché palmové listy pak tamější obyvatelé využívají k pletení přepravek, větve ke stavění chatrčí a ohrad

Ve Spojených arabských emirátech žije přibližně 8,9 miliónů obyvatel, kdy tento stav počtu obyvatel je stanoven dle posledního odhadu EIU (Economist Intelligence Unit) ke konci roku 2016. Pokud se jedná o hustotu osídlení, tak tato je velmi nerovnoměrná. Hlavní sídla jako jsou Abu Dhabi, Dubaj, Al Ain nebo Sharjah, ve kterých žije takřka $\frac{3}{4}$ obyvatel, jsou soustředěna podél mořského pobřeží a oblast rozsáhlých písečných pouští je téměř neobydlená. S ohledem na vysoký podíl přistěhovalců, kteří do země přicházejí právě kvůli práci, dosahuje podíl ekonomicky činného obyvatelstva až 59%. Většina přistěhovalců jsou muži a tento fakt se také projevuje na složení populace dle pohlaví (kolem 70% mužské populace v zemi). Z celkové populace umí číst a psát zhruba 77,9% obyvatel starších patnácti let. Nelze také opomenout skutečnost, že pouze 10% z celkového počtu obyvatel tvoří tzv. „lokálové“, tedy skuteční původní Emirátčané, zatímco zbývající procenta představují obyvatelé z jiných arabských zemí, například z Egypta, Sýrie, Libanonu, Jordánska, Súdánu (cca 15%) dále občané asijských zemí, například Indie, Pákistánu, Banglaéše, Filipín, Srí Lanky, Íránu (v souhrnu cca 70%), kteří zde žijí a do emirátů se přistěhovali převážně za prací, aby mohli finančně podporovat své rodiny ve svých domovských zemích a necelých 5% celkového počtu obyvatelstva připadá na obyvatele vyspělých států, kdy lze jmenovat občany Velké Británie, kteří sem přišli za prací v obchodní sféře nebo sem imigrovali. Většina obyvatel země se nachází v produktivním věku, kdy průměrný věk občana je cca 30,2 let. Za státní náboženství je označován islám, ale kromě něj je v zemi povoleno vyznávat i další náboženství, např. křesťanství či hinduismus. Nicméně tato náboženská tolerance se týká pouze vyznání a nikoliv aktivního šíření jiného náboženství než islámského.⁵⁰

⁵⁰ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu*. [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/)

Tabulka 1: Národnostní složení obyvatelstva Spojených arabských emirátů v %

Národnostní složení obyvatelstva Spojených arabských emirátů (v %)	
Národnost	Podíl na celkovém počtu obyvatel
Původní obyvatelé SAE („lokálové“)	10%
Arabové (převážně z Egypta, Jordánska, Sýrie, Libanonu, Súdánu)	15%
Občané asijských zemí (převážně Indie, Pákistánu, Filipín, Srí Lanky, Bangladéše)	62%
Íránci	8%
Občané vyspělých zemí (převážně Velké Británie)	5%

Zdroj: Vlastní zpracování, Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu*. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z [www](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/):

4.1.2 Stručná historie země

Historicky nejstarší známé lidské osídlení na území dnešních Spojených arabských emirátů je datováno již kolem roku 5500 př. n. l. V tomto období panovaly v oblasti takové klimatické podmínky, které byly pro život velmi příznivé. Rozkládaly se zde rozlehlé savany místo současných pouští, územím protékalo velké množství řek, díky kterým zde také žilo mnoho zvířat. Tato krajina sem přilákala první obyvatele, kterými byli pastevci a lovci, kdy se tito živili zejména pěstováním různých plodin, chovem dobytka a rybolovem. Kolem roku 3000 př. n. l. se klima zásadním způsobem změnilo, otepluje se a na povrchu se začaly vytvářet první pouště. Z lovců a pastevců (pěstitelů) se stávají osadníci žijící v pouštích. Zvěř postupně mizí. Obyvatelé pěstují ovoce, zeleninu, obilí. Zejména byla hojně pěstována palma datlová, a to pro své plody, dřevo a poskytování stínu. Palma datlová je pro Spojené arabské emiráty typickou plodinou a pěstuje se na tomto území dodnes. Příchod doby bronzové doprovázelo

další rozšiřování pouští. Zdejší lidé začali využívat všudypřítomné velbloudy, kteří jim zajišťovali rychlejší dopravu a snadnější obchod. Vzdálenosti, které trvalo překonat několik týdnů, byly nyní překonány za několik dnů a rapidně také vzrostlo množství převezeného nákladu. Další usnadnění života místních obyvatel spočívalo v používání nových nástrojů, zvláště se zdokonalila metoda zemědělského zavlažování. Došlo ke zvýšení počtu obyvatelstva.

Příchod islámu do země je spojován s rokem 630 n. l. V této době se pouštní osady pozvolna měnily ve velké kmeny. Tyto kmeny mezi sebou také válčily. Klíčové bylo obchodování s okolními státy, výnosný byl zejména vývoz perel. Za jedno z nejvýnosnějších odvětví je také považován rybolov. Dále bylo také podstatné rozšiřování námořních přístavů a obchodních center. V 15. století ovládli veškerý obchod na území Portugalci. Došlo k většímu rozvoji obchodu s perlami. V 16. století dochází na území dnešních Spojených arabských emirátů k četným nájezdům koloniálních velmocí. Portugalci začali být vytlačováni především Holanďany a Brity, kdy se tyto mocnosti snažily o získání nadvlády nad územím kvůli místnímu bohatství. V roce 1839 došlo ke zrušení do té doby běžného otroctví, toto zrušení prosadila Británie. V roce 1892 byla podepsána dohoda o ochraně ze strany Britů, kdy za tuto ochranu výměnou požadovali mít možnost rozhodovat o zahraničním jednání Spojených arabských emirátů. V důsledku první světové války a následně světové hospodářské krize došlo k výraznému poklesu obchodu s perlami. V oblasti byly však o několik let později objeveny zásoby ropy. Nalezení ropy mělo za následek přeměnu této tradiční pouštní země v prosperující stát. Rok 1968 s sebou přinesl oznámení Británie o tom, že se do tří let stáhne z území. Toto oznámení zapůsobilo na místní velmi negativně, jelikož obyvatelé země byli na přítomnost Britů a jejich ochranu zvyklí. Velká Británie navrhovala vytvoření státu složeného z Kataru, Bahrajnu a Ománu. Tento návrh na vytvoření federativního státu byl ze strany Kataru a Bahrajnu odmítnut a staly se samostatnými státy. Vlady se ujal Šejch Zayed bin Sultana Al Nahyan, který sjednotil emiráty Abu Dhabi, Dubaj, Sharjah, Umm al-Qaiwain, Ajman a Fujairah. Dne 2.12.1971 vznikl stát Spojené arabské emiráty. Následně se k ostatním emirátům připojil i emirát Ras al-Khaimah, jež chtěl být původně samostatným. Historie asijské země zvané Spojené arabské emiráty je velmi různorodá a zajímavá.

4.1.3 Vzdělání, pracovní prostředí

Od založení Spojených arabských emirátů je povinná školní docházka ve státě šest až dvanáct let. Obyvatelům země je vzdělání poskytováno bezplatně, cizinci musí platit školné. V posledních deseti letech je také dětem cizinců umožněno navštěvovat státní školy. Země je jednou z nejlepších na světě, co se týče počtu učitelů (poměr je 15 studentů na jednoho učitele). V Emirátech jsou střední i vysoké školy, na kterých studují jak muži, tak i ženy. Dále v SAE působí celá řada soukromých univerzit s mezinárodním profilem a nacházejí se zde i pobočky zahraničních univerzit. Lze uvést Abu Dhabi University, Université Paris Sorbonne, American University of Sharjah. Systém vzdělávání je arabský, americký, indický. Jedním z hlavních úkolů vlády a jednotlivých emirátů je neustálé zlepšování a rozvoj vzdělávání, na které je poskytována také velká část z rozpočtu.

Běžná pracovní doba v zemi je 8 hodin denně, pět nebo šest dní v týdnu. V obchodech, hotelech nebo ve stravovacích zařízeních může být počet pracovních hodin vyšší, naopak u fyzicky náročných zaměstnání je pracovní doba často zkrácena a rozdělena na směny. V průběhu ramadánu je obvyklá pracovní doba snížena na 2 hodiny denně. Pátek je dnem pracovního klidu, v SAE je za víkend považován pátek a sobota, v neděli se chodí klasicky do práce (toto je třeba brát v potaz především při domlouvání pracovních schůzek). V zemi se slaví 10 státních svátků v roce. Obchodní domy a nákupní centra mají zpravidla provozní dobu do 23 hodin, což je dáno také tím, že jsou zde skoro celý rok velká horka, proto lidé přes den, kdy venku praží slunce, nevycházejí ze svých klimatizovaných domů a kanceláří a na nákupy se vydávají až v pozdních večerních hodinách.

Spojené arabské emiráty velmi dbají na záležitosti týkající se oblasti pracovního práva.⁵¹ Pokud jde o postavení žen v pracovním prostředí, tak Emiráty jsou v této otázce nejotevřenější zemí Perského zálivu. Ženy jsou zaměstnány i na vysokých manažerských pozicích. Procento zaměstnaných žen stále stoupá. Tato skutečnost je způsobena zejména neustále se zdokonalujícím vzdělávacím systémem v zemi a také tím, že se postupně mění pohled lidí na práci žen mimo domácnost.

⁵¹ Web o Dubaji, Abu Dhabi, Fujairahu a dalších Emirátech. *Spojené Arabské Emiráty. Pracovní právo*. [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z [www: http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo](http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo)

4.1.4 Zemědělství

Klimatické podmínky ve Spojených arabských emirátech jsou pro zemědělství velmi nepříznivé. Země leží v tropickém podnebném pásu, což s sebou přináší překážky v podobně celoročních vysokých teplot. Teploty v létě mohou dosahovat až 50 °C. Zemědělství nepřispívá ani velké sucho, které zde panuje. V zemi je velmi nízký roční úhrn srážek a tyto se objevují převážně v zimních měsících. Dalším nepříznivým důvodem je geografická poloha země, kdy rozlehlé pouště s sebou přináší nedostatek půdy, která by byla zemědělsky úrodná. Zemědělství představuje podíl na celkovém HDP země kolem 4%.

Ač jsou v SAE přírodní podmínky pro zemědělství nepříznivé, za pomoci umělého zavlažování jsou schopny vyprodukovat značné množství kukuřice, ječmene, brambor nebo tabáku. Soběstačné jsou také v pěstování zeleniny, v rybolovu a částečně i v chovu dobytka a drůbeže. Velké množství produktů jak rostlinného, tak i živočišného původu, však musí být do Spojených arabských emirátů dováženo.

Jak již bylo uvedeno výše, pěstování palmy datlové je pro Spojené arabské emiráty typické a představuje hlavní zemědělskou plodinu v domácí produkci. Této plodině nevadí intenzivní a extrémní horka ani vysoká slanost půdy a je schopná růst i uprostřed pusté pouště. Spojené arabské emiráty patří k nejvýznamnějším pěstitelům palmy datlové na světě.⁵²

4.1.5 Průmysl, služby, ekonomika

Průmysl v SAE je jednoznačně spojen s těžbou ropy a zemního plynu. Ropa zde byla nalezena v 50. letech 20. století, a to nejprve na území emirátu Abu Dhabi a později v Dubaji. Převážná část ropných nalezišť se nalézají i nyní v oblasti emirátu Abu Dhabi, kde také sídlí nejvýznačnější ropná společnost Abu Dhabi National Oil Company. Pokud se jedná o další významné producenty ropy, tak lze zmínit například společnosti Emirates National Oil Company, která má své rafinerie v Dubaji, dále Metro Oil se sídlem v emirátu Fujairah a Sharjah Oil Refining Company sídlící na území emirátu Sharjah. Druh ropy (středně těžká)

⁵² DRAŽAN, Jan. *Spojené arabské emiráty: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí země*. Praha: Freytag & Berndt, 2005. ISBN 80-7316-206-7. s. 28

pocházející ze Spojených arabských emirátů, stejně jako z jiných zemí Blízkého východu se nazývá Dubai Crude Oil, někdy též Dubai-Oman nebo Fateh a vyznačuje se velmi vysokou kyselostí. Dubai Crude Oil je označení ropy, která je vyvážena z Blízkého východu do oblasti Asijsko-Pacifické, nejvíce do Thajska, Japonska, Jižní Koreje. V zemi jsou také bohaté zásoby zemního plynu, které jsou odhadovány na 120 až 150 let. Nejvýznačnější společností zabývající se těžbou a zpracováním zemního plynu je státní společnost GASCO. Kromě petrochemického průmyslu je dalším dynamickým odvětvím stavebnictví. Podíl těžby ropy a zemního plynu na HDP činí 31% a podíl stavebnictví dosahuje 11%. Stavebnictví se výrazně projevuje v emirátu Dubaj. Vzniklo zde velké množství staveb a projektů, které lze zařadit mezi nejúžasnější, nejluxusnější nebo největší na světě. Právě Dubaj se pyšní nejvyšší budovou světa, kterou je v současné době mrakodrap Burdž Chalífa (anglicky Burj Khalifa) měřící 828 metrů. Tento mrakodrap lze vidět na obrázku 7. V rozmezí let 2008 a 2009 bylo odvětví stavebnictví značně zasaženo světovou ekonomickou krizí, která zapříčinila to, že výstavba budov a dalších projektů byla zastavena, kleslo pracovní tempo a cena nemovitostí (převážně v Dubaji). Po odeznění celosvětové ekonomické krize se v Dubaji začala stavební činnost opět postupně obnovovat. V posledních letech se stále více stavebních prací přesouvá také do Abu Dhabi. V zemi je neustále plánováno budování dalších megalomanských projektů. V současné době vykazují velmi vysoký pokrok výroba hliníku a železa, kdy lze uvést výrobní podniky Dubaj Aluminium Company v městě Dubaj a Iron and Steel Factory v městě Abu Dhabi. Mezi další oblasti zaznamenávající pokrok patří výroba léků, cementu a dlaždic.



Obrázek 7: Nejvyšší budova světa - Burdž Chalífa

Zdroj:<http://www.designmagazin.cz/architektura/25380-wuhan-greenland-bude-ctvrta-nejvetsi-stavba-sveta.html>

Spojené arabské emiráty projevovaly snahu získávat příjmy také z jiné oblasti, než jen prostřednictvím těžby ropy. Jednou z těchto oblastí se stal cestovní ruch, kdy nejvíce investic putovalo zejména do budování sítí cestovního ruchu a lákání turistů. Tyto investice byly rozhodně zdařilé, jelikož do země míří ročně statisíce turistů z celého světa. Nejvíce oblíbenými turistickými destinacemi jsou Dubaj, hlavní město Abu Dhabi, dále emirát Ras al-Khaimah, v němž si turisté mohou odpočinout od ruchu velkoměst a najdou zde klidné hotelové resorty a exotické pláže. Na neustálý příliv turistů mají také vliv vládnoucí nepokoje v ostatních arabských zemích, například v Maroku, Egyptě, Tunisku apod., neboť Emiráty jsou na rozdíl od těchto zemí jednou z nejvíce bezpečných oblastí. Obchodní cestovní ruch je v zemi stejně tak oblíbený jako cestovní ruch rekreační. Do města Dubaj, které je významným obchodním centrem, přijíždí lidé za účelem konání obchodních jednání, mezinárodních konferencí, kongresů, veletrhů nebo výstav. Tuto skutečnost také potvrzuje to, že v roce 2020 se v Dubaji uskuteční Světová výstava EXPO 2020, která do země přiláká zajisté velké množství návštěvníků z celého světa. V oblasti služeb je dále podstatná doprava a infrastruktura. Nejdůležitějším druhem dopravní infrastruktury je doprava letecká. V SAE se nalézá celkem sedm mezinárodních letišť. Nejznámějším z nich je letiště Dubai International Airport ve městě Dubaj, které bylo otevřeno v roce 1960. Nejznámějšími leteckými společnostmi jsou Air Arabia, Emirates, Etihad Airways, FlyDubai. Lety jsou zprostředkovávány do více než 260 destinací světa. V zemi se dále nachází více než dvacet námořních přístavů, největším je Jebel Ali. Z oblasti emirátské dopravy nelze opomenout dubajské metro. První trasa metra byla otevřena 9.9.2009. Dnes má dvě linky, a to červenou a zelenou, je zde celkem 47 stanic. Třetí linka metra je v současné době ve výstavbě a plánuje se i čtvrtá. Zajímavostí je to, že metro je zcela automaticky řízeno prostřednictvím počítače a trasa metra většinou vede nad zemí, jen nepatrný úsek tratě, kdy trasa vede přes starší městskou část Dubaje, je pod zemí. Kromě uvedeného je ve Spojených arabských emirátech hustá síť autobusových linek, vodní taxi a tisíce kilometrů vícepruhých silnic a dálnic. Plánovaná je do budoucna výstavba tramvajové tratě. Infrastruktura je v zemi velmi rozvinutá a kvalitní.

Další zajímavostí v oblasti dopravy je bezpilotní letoun Ehang 184 (dron) určený k přepravě osob. Tento dopravní prostředek budou lidé moci využívat od července 2017 v Dubaji. Dron dokáže letět maximální rychlostí 160 kilometrů za hodinu a přepraví cestujícího o váze až sto kilogramů. Letoun vydrží ve vzduchu zhruba třicet minut a konkrétně v Dubaji se počítá s doletem 50 kilometrů. Pasažér po nastoupení zadá požadovanou lokaci a dále již nemusí

dělat nic, let je sledován z řídicího centra. Do budoucna by měl být tento dron využíván také v Las Vegas.⁵³

Spojené arabské emiráty jsou velmi dynamicky se rozvíjející mladou ekonomikou, země je jednou z nejrychleji se rozvíjejících zemí světa. Nejvýznamnějším makroekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP). V posledních letech SAE vykazovaly kladný vývoj hrubého domácího produktu. V důsledku celosvětové ekonomické krize v roce 2008, byla zasažena ekonomika země především v oblasti realitního trhu a cestovního ruchu v Dubaji, dále tato krize způsobila pokles cen ropy, ale Spojené arabské emiráty projevovaly snahu si svou pozici udržet. Ekonomika není závislá jen na těžbě a vývozu ropy a zemního plynu, ale je soustředěna také na jiná odvětví. Položky, které tvoří HDP, jsou cestovní ruch, průmyslová výroba, doprava, stavebnictví, obchod, bankovnínictví a finance. Na tvorbě hrubého domácího produktu se z hlediska regionální struktury nejvíce podílí emiráty Abu Dhabi a dále Dubaj.⁵⁴

Největšími výdajovými položkami jsou školství, zdravotnictví a sociální služby. Centrální banka SAE (Central Bank of UAE) má na starosti celou bankovní a finanční soustavu země, vydává licence k činnosti komerčních bank a dále také upravuje a kontroluje jejich aktivity. Na území země působí banky místní i zahraniční.

Spojené arabské emiráty se vyznačují velice volným daňovým systémem. Daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob, spotřební daně či daň z přidané hodnoty, nejsou ve státě zavedeny a tak tato daňová svoboda láká do země zahraniční investory. Povinnost zdaňovat své zisky platí pouze pro banky a firmy, které podnikají v oblasti ropy a zemního plynu. Spojené arabské emiráty jsou kromě již zmiňovaného volného daňového zatížení pro investory lákavými i existujícími zónami volného obchodu, kdy nejvýznamnější je Jebel Ali Free v Dubaji (založena již v roce 1980). Pokud se zahraniční investor rozhodne umístit svou společnost právě zde, získá řadu výhod, tedy 100% zahraniční vlastnictví, žádné omezení v repatriaci kapitálu, 0% dovozní nebo re-exportní cla, 0% daň z příjmu, žádné

⁵³ Novinky.cz: *Vzdálená budoucnost je realitou. V Dubaji bude dron přepravovat lidi* [online], 15.2.2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koktejl/429409-vzdalena-budoucnost-je-realitou-v-dubaji-bude-dron-prepravovat-lidi.html>

⁵⁴ BusinessInfo.cz: *SAE: Ekonomická charakteristika země* [online], 1. 10. 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-ekonomicka-charakteristika-19232.html>

omezení týkající se měny a zahraničního talentu nebo zaměstnanců. Zóny volného obchodu s sebou přinášejí také některé nevýhody, kdy jednou z nich jsou např. vysoké nároky na administrativu spojenou s provozem podniku.

Tabulka 2: Makroekonomické ukazatele SAE za období let 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Nominální HDP v mld. USD	348,5	373,4	387,1	399,4	298,6
HDP/obyvatele v USD	49 084	49 787	49 004	47 547	34 318
Vývoj objemu HDP v %	5,2	6,9	4,3	4,6	3,3
Míra inflace v %	0,9	0,7	1,1	2,3	4,1
Míra nezaměstnanosti v %	4,3	4,0	3,8	4,2	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování,

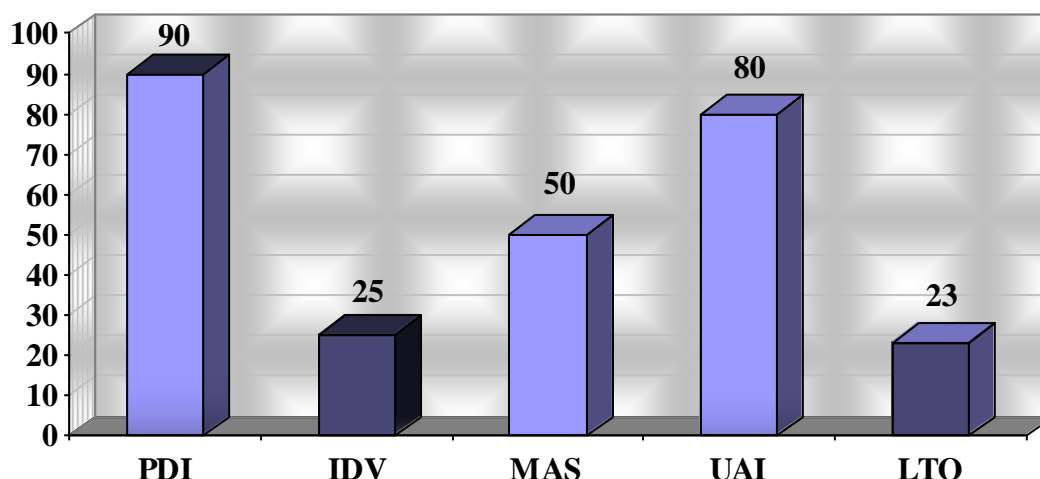
[http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2017/01/03/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Spojene%20arabske%20emiraty%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202017.201306109.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2017/01/03/Nahled%20STI%20(PDF)%20Spojene%20arabske%20emiraty%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202017.201306109.pdf)

4.2 Kulturní zvyklosti Spojených arabských emirátů

Kapitola se zaměřuje na kulturu Spojených arabských emirátů, kdy si lze povšimnout mnoha odlišností od naší české kultury. Jsou zde zachyceny projevy chování, které ovlivňují každodenní život místních obyvatel. Tato část se zabývá tedy fungováním rodiny a manželství, náboženstvím, otázkou postavení žen ve společnosti, společenskými zvyklostmi, omezeními, pravidly, tabu, morálkou, dary, symbolikou v podobě řeči a písma, dále také módními zvyklostmi, stolováním, tancem, hudbou a poezií.

4.2.1 Aplikace Hofstedeho kulturních dimenzí - SAE

Následující graf (Graf 1) zobrazuje hodnoty jednotlivých kulturních dimenzí pro Spojené arabské emiráty (UAE) dle Hofstedeho. Použitá data jsou čerpána z knihy G. Hofstedeho - *Kultury a organizace lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití* a z webových stránek - The Hofstede Centre.



Graf 1: Kulturní dimenze dle Hofstedeho - UAE

Zdroj: Vlastní zpracování, The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2016-07-06]. Dostupné z [www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html](http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html). Vlastní zpracování

- Index vzdálenosti moci - PDI

Emiráty zde dosahují opravdu vysokého čísla, indexu 90. Ve spojených arabských emirátech lidé kladně přijímají rozdělení moci ve společnosti. Ta se vyznačuje tím, že je velice hierarchicky uspořádána a každý zaujímá své místo. V organizacích podřízení respektují své nadřízené a čekají, až jim zadají práci. Děti mají úctu k rodičům a učitelům. Uznávání jsou zde i starší lidé.

- Individualismus a kolektivismus - IDV

V této oblasti vykazují Emiráty skóre 25, což odpovídá kultuře, v níž jsou lidé integrováni do skupin. Skupina je provází životem a převládají zde kolektivní zájmy. Co se týče

zaměstnání, tak na pracovištích bývají zaměstnávání převážně rodinní příslušníci a tomuto odpovídá i vztah na pracovišti, který odpovídá rodinnému prostředí.

- Maskulinita a feminita - MAS

Spojené arabské emiráty dosahují skóre 50, jsou zemí maskulinní. Sociální a rodové role jsou jasně odděleny. V Emirátech lidé žijí prací. Na pracovištích je kladen důraz zejména na pracovní výkon, konkurenceschopnost, úspěchy a samozřejmě zisk, ženy vesměs o kariéru neusilují.

- Index vyhýbání se nejistotě - UAI

Země vykazuje vysoký index vyhýbání se nejistotě, dosahuje skóre 80. Příslušníci kultury potřebují mít jasně stanovená pravidla a špatně čelí změnám, které s sebou přináší nejistotu.

- Krátkodobá a dlouhodobá orientace - LTO

Spojené arabské emiráty jsou orientované krátkodobě. Arabská země dosahuje indexu 23. Lidé se řídí krátkodobými výsledky. Zaměřují se do velké míry na minulost a současnost. Zároveň ctí tradice a dostávají společenským závazků.

4.2.2 Jazyk, písmo

Úředním jazykem Spojených arabských emirátů je arabština. Jedná se o třetí nejrozšířenější jazyk na světě, mluví jím kolem 300 milionů lidí. Mezi spisovným arabským jazykem a regionální hovorovou podobou jazyka jsou značné rozdíly, v současné době spisovnou arabštinu ovládají spíše vzdělaní lidé. Klasickou arabštinu lze nalézt v Koránu či staroarabské poezii. Místní obyvatelé vnímají pozitivně snahu cizinců o přednesení zdvořilostních frází v arabštině a i v případě, že arabština nebude s dokonalou výslovností, jednání se tak pro ně stane příjemnějším.

V arabské výslovnosti se objevuje několik hlásek, které se neobjevují v žádném jiném jazyce. Velká část z nich je pro nás těžko vyslovitelná. Asi nejnáročnější je písmeno „ajn“, o kterém se říká, že je vůbec nejnáročnějším zvukem v arabštině.⁵⁵

Jelikož jsou Spojené arabské emiráty spojeny s cestovním ruchem a mezinárodním obchodem, anglicky se lze domluvit v hotelech i v obchodech. Také všechny podstatné informační nápisy jsou uvedeny v anglické verzi, která následuje hned po arabském sdělení. Stejně tak je tomu i co se týče hlášení v emirátské dopravě (např. v místním metru), kdy po hlášení v arabštině následuje anglické.

Pokud jde o arabské písmo, tak zvláštností arabštiny je, že arabské texty se píšou i čtou zprava doleva a dále, že v psané arabštině se nerozlišuje tiskací a psací podoba písma a dokonce ani malá a velká písmena.

4.2.3 Náboženství

Státním náboženstvím Spojených arabských emirátů je islám, který je hned po křesťanství druhým nejrozšířenějším náboženstvím světa. Jde o náboženství monoteistické - víra v jediného Boha - Alláha. Hlavní náboženský text islámu je Korán. Země však umožňuje vyznávat rovněž jiná náboženství než jen islám a proto zde existují křesťanské kostely i hinduistické svatyně.

Základními stavebními kameny života každého muslima je pět pilířů islámu, zahrnující následující články: vyznání víry, modlitbu, zakáh, půst v době ramadánu a pouť do Mekky.⁵⁶

- *Šaháda (vyznání víry)*

Šaháda je první z pěti pilířů islámu, jedná o vyznání víry. Text zní v překladu následovně: „*Vyznávám, že není božstva kromě Boha a Muhammad je posel Boží.*“⁵⁷

⁵⁵ Dubaj: *Jak se domluvit v Dubaji* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z www: <http://dubaj.ihned.info/jak-se-domluvit-v-dubaji>

⁵⁶ Blizky Vychod.eu: *Vaše brána do Arábie. Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z www: <http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam>

⁵⁷ KROPÁČEK, Luboš. *Duchovní cesty islámu*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o., 1993. ISBN 80-7021-125-3., s. 92

Tuto formuli musí vyslovit každý věřící. Zejména při modlitbách ji muslimové často opakují. V první části islámského kréda se muslim výslovně prohlašuje za monoteistu a vyznává, že Alláh je jediný Bůh a v části druhé prohlašuje Muhammada za člověka, který dostal náboženské poslání.

▪ Salát (modlitba)

Jde o další z pěti pilířů islámu, který v sobě skýtá rituální modlitbu. Modlitbou se rozumí spojení modlícího s Bohem a probíhající modlitby nesmí být nijak narušovány, jinak by pozbývaly platnost. Muslim pronáší předepsané povinné modlitby vždy v arabštině pětkrát denně, a to za úsvitu, v poledne, odpoledne mezi polednem a západem slunce, při západu slunce a v noci, tedy když je obloha zcela černá. Celá modlitba je složitým procesem, kdy musí být dodrženo následující:

- čistota těla - umytí údů,
- čistota místa - zvolené místo musí být zbaveno nečistoty, proto se obvykle používá kobereček nebo jiná vhodná podložka
- čistota náležitého odění - modlitby probíhají bez obuvi a v čistém patřičně zahalujícím oblečení,
- zaujetí správného modlitebního směru - směrem k Mekce, na zemi, nejlépe pod širým nebem a ve skupině, jelikož modlení má společenský a duchovní přínos,
- znalost modlitebních časů,
- a zbožné předsevzetí.

Věřící jsou k modlitbám vyzýváni pomocí zvuků šířících se městy (v dnešní době je čas modlení oznamován i prostřednictvím rozhlasu a televize) a modlitbu mohou konat kdekoliv, v budovách jsou často zřízeny modlitebny, avšak za prospěšnější je považována ta v mešitě. Při modlení si jsou všichni lidé rovni. Od modliteb jsou osvobozeny fyzicky či duševně nemocné osoby, ženy během menstruace, porodu, šestinedělí a hranice dospělosti je obvykle určena 14 rokem věku. V případě, že muslim odmítne vykonat modlitbu, je toto jeho chování bráno jako rouhání a neúcta k Alláhovi a celému náboženství.

▪ Zakát (almužna, dobročinnost)

Zakát představuje dobročinnost. Každý muslim musí platit almužnu neboli náboženskou daň, což znamená, že část svého majetku a příjmu věnuje chudým a

nemohoucím, tedy na dobročinné účely. Almužna se proměnila v daň po Muhammadově smrti a za daň se považuje dobytek (volně pasení velbloudi, ovce, kozy), zemědělské plodiny, které se nekazí (datle, obilí po sklizni), drahé kovy a zboží.⁵⁸

- Saum (půst v době ramadánu)

Saum je pilíř, který znamená, že každý rok v době ramadánu, musí muslimové dodržovat po dobu jednoho měsíce půst, přesněji po dobu třiceti dnů, od svítání do soumraku v devátém měsíci muslimského roku. V době půstu se nesmí jíst, pít, mít pohlavní styk, kouřit a záměrně vyvolávat zvracení. Dále by se nemělo pomlouvat a mluvit neslušně. V období půstu muslimové přes den většinou spí a po setmění, když půst neplatí, pořádají hostiny, navštěvují restaurace a v ulicích hraje hudba a září světla. Staří lidé, nemocní, lidé vykonávající fyzicky náročnou práci nebo těhotné a kojící ženy se nemusí půstu účastnit nebo jej mohou přerušit a vynahradit si ho později. Děti obvykle saum začínají dodržovat až ve věku deseti let. Půst pro muslimy představuje proces očišťování a každý z nich se musí chovat takovým způsobem, aby z něj měl Alláh radost. Jeho začátek je ohlašován rozhlasem, televizí a jinými prostředky.⁵⁹

- Hadždž (pouť do Mekky)

Poslední z pilířů islámu je hadždž neboli pouť do Mekky. Tuto pouť musí absolvovat každý muslim alespoň jednou za svůj život, pokud to zvládne fyzicky a jeho finanční situace mu to dovolí. Malou pouť lze vykonat kdykoliv během celého roku a hadždž pouze v jediný den v roce. Při pouti mají všichni lidé na sobě stejné oblečení, tj. *ihrám* a skládá se ze dvou kusů bílých bežešvých šatů. Jeden kus oděvu je ovázán kolem pasu a druhý je přehozen přes levé rameno a na pravé straně svázán. Hlava zůstává nezahalena. Povolené obutí jsou jednoduché sandály. Lidé jsou tak zbaveni všech společenských rozdílů a jsou si před bohem rovni. Celá pouť se skládá z několika předepsaných rituálů. Jedná se o obcházení svatyně Kaaby, chůze mezi pahorky Sáfa a Marwa, jež jsou symbolem naděje a opatrnosti. Následně se všichni sejdou na planině

⁵⁸ KROPÁČEK, Luboš. *Duchovní cesty islámu*, 1. vyd. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o., 1993. 296 s. ISBN 80-7021-125-3. s. 104-107

⁵⁹ KROPÁČEK, Luboš. *Duchovní cesty islámu*, 1. vyd. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o., 1993. 296 s. ISBN 80-7021-125-3. s. 107-110

Arafa, kde se společně modlí. Hadždž spojuje muslimské společenství, při putování se muslimové potkávají, seznamují a navzájem ovlivňují. Každoročně se do Mekky vydá až tři miliony lidí z celého světa. V současné době je poutníkům v době poutě poskytována pitná voda, zdravotní péče a doprava, ale ani to nezabrání četným úmrtím, ke kterým během putování dochází, a to především z důvodu nedisciplinovanosti poutníků.^{60, 61}



Obrázek 8: Modlitba

Zdroj: <http://bleskove.cz/fotogalerie/?id=510&foto=1>

4.2.4 Postavení žen ve společnosti

Islámské právo a zákony omezují ženy pouze do rolí matek a manželek. V posledních letech se přístup k ženám v emirátské společnosti změnil. Tato skutečnost je dána také tím, že se SAE staly bohatší a kosmopolitní zemí. Vláda, podnikatelé nebo třeba akademické instituce v současné době poskytují ženám mnohem více možností a práv. Postupně tak mizí tradiční postavení žen, které ve společnosti byly posunuty až na druhé místo. Ženy již netráví svůj čas v domácnostech a opouštějí je proto, aby se staly nezávislými a samostatnými. Přesto, že jsou Emiráty bohatou zemí, chudoba mezi ženami stále roste a stává se problémem.

⁶⁰ KROPÁČEK, Luboš. *Duchovní cesty islámu*, 1. vyd. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o., 1993. ISBN 80-7021-125-3. s. 110-113

⁶¹ Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z www: <http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islam-u-a-ich-vyznam/>.

Být ženou v SAE je určitou výzvou. Smýšlení zdejší společnosti se stále ještě vyznačuje odlišným přístupem k pohlavím. Znamená to i tu skutečnost, že narození syna je v současnosti ceněno více, než narození dcery. Stejně tak jako je tomu v jiných muslimských zemích, není žádoucí, aby se ženy po ulici pohybovaly samy bez doprovodu a tak je velice nepravděpodobné zahlédnout Arabku, která by se procházela po ulici samotná. Tato skutečnost pramení z předešlé výchovy, jelikož je muslimským ženám neustále kladeno na srdce, že okolní svět je nebezpečný. Přitom konkrétně Spojené arabské emiráty zůstávají nadále jednou z nejbezpečnějších oblastí světa a jakékoliv trestné činy a přestupky jsou zde velmi přísně trestány.

Výrazný pokrok v SAE byl zaznamenán i v případě zaměstnávání žen. Kromě zastávání funkce soudkyně a státní zástupkyně, které jsou ženám zakázány, lze ženy nalézt např. v oblasti medicíny, v podnikatelské sféře, ženy stojí také v čele podniků, lze se s nimi setkat na významných vysokých postech ve vládě apod. Jako příklad lze uvést, že každým třetím doktorem v SAE je žena. Venkovské ženy se nejčastěji zabývají chovem dobytka, zemědělstvím, rybolovem a lovením perel.

Ústava Spojených arabských emirátů zaručuje všem občanům země rovnoprávnost, a to nezávisle na jejich náboženském vyznání, národnosti, rase či sociálním postavení. Jelikož nejsou přesně definovány otázky ekonomické, sociální a oblast práva pro jednotlivá pohlaví, je zde ponechán prostor pro nespravedlnost a rozdílný pohled na určité záležitosti. Ženy ani muži v SAE nemají právo volit. Ženám je stejně jako mužům povoleno řídit dopravní prostředky. Dle zákona mohou ženy také zdědit majetek. Dále jim zákon umožňuje podat žádost o rozvod. Při rozvodovém řízení v rámci opatrovnictví většinou získá matka do své péče dítě, které je ve věku do 13 let. Interrupce je považována za trestný čin. Ženě je povoleno podrobit se interrupci pouze v případě ohrožení jejího života a souhlas s tímto zákrokem vysloví manžel či nejstarší muž v rodině. V zemi je poskytováno zdarma vzdělání pro veškeré dívky a chlapce od základní školy až po vysokoškolskou úroveň. Do zdejších základních škol dochází téměř stejné procento dívek a chlapců, u univerzitních studentů pak převažují ženy. Vyššího vzdělání v SAE dosahují ženy oproti mužům. Ženy tvoří také větší podíl, co se týče celkového počtu gramotných obyvatel v porovnání s mužskou populací. Nepříjemným faktem je to, že ve spoustě zaměstnání se ženy velice často setkávají s diskriminací. Diskriminace na pracovištích je častá dokonce i v případě vzdělaných a schopných žen.

4.2.5 Manželství, rodina

Pokud jde o manželství, tak je pro kulturu zdejší země typické, že tato jsou předem dohodnutá a ideální variantu představuje sňatek uzavřený mezi příslušníky rozsáhlé rodiny. Stále více běžné je to, že mladí lidé si o svém budoucím manželství rozhodují sami a svazek navrhovaný jejich rodiči mohou přijmout nebo odmítnout. Podstatné je také věno, které se ve Spojených arabských emirátech skládá ze dvou částí, kdy první se nazývá *muqaddam* a druhá *muta'akhir*. První část věna Maqaddam je vyplácena ještě před samotnou svatbou (v České republice je používán obdobný výraz výbava). Finanční prostředky zpravidla využije rodina nevěsty k zakoupení všeho potřebného pro nastávající manželku, například potřeb do nového domova, oděvu. Muta'akhir je vyplácen ženám v případě, že budou manželé požadovat rozvod.

Zásnuby jsou spojeny s oslavou, která zahrnuje podávání velkého množství jídla a pití, do pozdních nočních hodin hraje k tanci hudba. Na oslavě je přítomna rodina nevěsty, rodina ženicha a jejich přátelé. Společné bydlení či mít sex před svatbou je v SAE striktně zakázáno. Pro zdejší ženu je důležité udržet si své panenství až do svatby, jinak by jí hrozilo potrestání a dokonce vyloučení ze společnosti. Někteří emirátské muži se občas scházejí s cizinkami, jelikož je v těchto případech menší riziko odhalení a následného potrestání. Takovýto lidé většinou však žádnou svatbu nemívají.

Ve Spojených arabských emirátech je manželství - *nikah* - považováno za posvátný akt, který je doplněn zákonnými formalitami. Svatební ceremoniál je veden státem ustanoveným muslimským soudcem, jež se nazývá *Qadi*. Stejně tak, jako je tomu v České republice, nevěsta a ženich své manželství stvrzují písemně za přítomnosti dvou svědků. Než se muž a žena vezmou, zpravidla oba dokončí nejdříve své vzdělání. U mužů je nejčastější věk při uzavření sňatku 25 let a u žen 20 let. Bývá tradicí, že nejstarší z dětí se žení (vdává) nejdříve, protože v případě uzavírání sňatků hraje významnou roli rodinná hierarchie. Nevěsta po dobu 40 dní před svatbou tráví čas jen s několika nejbližšími příbuznými. Před svatbou se koná tzv. *henna party*, během které dívky zdobí dlaně, hřbety rukou a nohy nevěsty různými ornamenty pomocí henny, což je rostlina, z jejíž nadrcených sušených listů či výhonků je získán prášek hnědočervené barvy. Henna barví, protože obsahuje velké množství pigmentů a při smíchání s vodou vzniká pasta, která na kůži vydrží delší dobu (někdy až měsíc). Tyto malby mají

vnést štěstí, radost a dobrou energii do manželství, podpořit plodnost a chránit nevěstu od zlých sil. Ukázkou svatební henny lze vidět na obrázku 9.



Obrázek 9: Svatební henna

Zdroj: <http://nevesta.blog.cz/1112/henna>

Nikah je velkolepá společenská událost spojená s hostinou, hudbou a tancem. Při některých svatbách ve Spojených arabských emirátech bývá tradicí, že každý z hostů dostane pět mandlí, kdy tyto symbolizují plodnost, zdraví, štěstí, bohatství a dlouhé žití manželů. Po svatbě by měla novomanželka otěhotnět co nejdříve to je možné. Pokud se to ženě z jakýchkoliv důvodů nepodaří, je vystavena ponížení. Ve Spojených arabských emirátech mají v manželství muž i žena stejné slovo. Některé chudé manželky však mohou představovat výjimku a být vůči svým manželům v podřízené pozici. Nevěra je v SAE ilegální. Jde o znesvěcení a rouhání. Ze zákona je však mužům povoleno mít více manželek. Na rozdíl od jiných muslimských zemí je v Emirátech ale běžné, že muž má pouze jednu manželku. Rozvody nebývají příliš časté a rozvést se je snazší pro muže než pro ženu. Žádost o rozvod může žena k soudu podat v případech, že jí manžel psychicky či fyzicky týrá, neplní závazky vůči rodině a dětem nebo ji opustil na více než tři měsíce.

Spojené arabské emiráty jsou tradiční muslimskou zemí, takže rodina má obzvláště významné a silné postavení. Typická dnešní emirátská rodina se skládá z rodičů a průměrně ze tří dětí. V zemi nebývá tak časté, že by společně pod jednou střechou žilo více generací a rozsáhlá rodina. Výchova dětí je považována za stěžejní smysl manželství. Při výchově dětí lze spatřovat rozdílnost v přístupu k pohlaví. Chlapci mívají více privilegií a svobody nežli dívky.

Rodičovská odpovědnost matky spočívá v tom, že svým dětem zajišťuje řádnou výchovu, péči, vhodné vzdělání, starost o jejich zdraví a učení společenských způsobů. Otcova hlavní povinnost je ochrana rodiny, zajištění dostatečného množství finančních prostředků, být loajální své manželce. Významnou roli v životě dětí mají také prarodiče, protože se na ně děti mohou kdykoliv obrátit s žádostí o pomoc jak fyzickou, tak finanční či emocionální. Jelikož jsou Emirátčané značně společenští lidé, návštěvy příbuzných či přátel podnikají ve volném čase zcela běžně. Pozvání na návštěvu se nikdy neodmítá, a to ani v případě, že se rodině zrovna nehodí nebo není příliš vhodné. Většina rodin má ve svém domě speciální místnost určenou k přijímání hostů.

4.2.6 Oblékání

Většina obyvatel Spojených arabských emirátů se odívá do tradičního arabského oblečení. Lidé se do těchto oděvů oblékají především ze zvyklostních a náboženských důvodů, ale také pro jejich praktičnost, protože ve zdejším horkém počasí jsou tyto tradiční vzdušné šaty velice příjemné a pohodlné.

Tradičním oděvem muže je *dišdaša*, což je dlouhá splývavá košile (tunika) sahající až ke kotníkům. Muži oblékají zpravidla košile bílé barvy, ale v období zimy na nich lze vidět také košile barevné či pruhované. Další částí oděvu muže je *gutra*. Jedná se o pokrývku hlavy, která je tvořena šátkem většinou bílé barvy, popřípadě se vzorem červenobílé šachovnice. Pod touto pokrývkou se ještě nosí menší čapka, která se nazývá *taqia*. Aby byla *gutra* pevně uchycena na hlavě, je použit *agal*, což je pevný provaz černé barvy, kterým je dokola obtočena. Za typickou obuv jsou považovány sandály. Muži významnějšího postavení (např. šejkové) nosí zvláště při slavnostních a oficiálních příležitostech přes *dišdašu* ještě dlouhý lehký plášť zvaný *abba* či *bišt*, který je nejčastěji černý, ale může mít i zlaté lemování nebo být celý zlatý.

Ženský tradiční oděv se nazývá *abája*. Jedná se o plášť zahalující celou postavu ženy. Tento oděv ženy je dále doplněn šátkem zakrývajícím vlasy, šíji, ramena a dekolt - *hidžáb*. *Hidžáb* je nejrozšířenější pokrývkou hlavy muslimských žen. Další pokrývkou ženiny hlavy je *šajla* - pruh látky zakrývající hlavu a ramena. Některé ženy si pomocí *šajly* zahalují také obličej a nosívaly ji společně s černými rukavičkami. Obvyklé je i to, že v ulicích lze potkat ženy,

kterým není vidět nic víc, než jen jejich oči. Především starší ženy nosí tradiční svrchní část oděvu určenou pro zakrytí celého těla, včetně tváří, úst, nosu, čela a obočí. Oči kryje mřížka. Tato pokrývka se nazývá *burka* a je považována za nejpřísnější ženský oděv. Pod abájou mohou ženy nosit oblečení, které se jim líbí, třeba i to, v čem chodívají běžně doma. Nejčastěji to jsou pohodlné volné kalhoty a košile, avšak výjimkou nejsou ani džíny, trička nebo sukně, tedy oblečení, které je běžné i pro nás. Je pravdou, že pozornost žen přitahují prodejny se značkovým a luxusním oblečením, toto však nosí pod již zmíněnou abájou. Zahalení poskytuje ženám pocit bezpečí, soukromí a také je chrání před zraky mužů. Ve Spojených arabských emirátech by na veřejnosti lidé, kteří nejsou muslimského vyznání, neměli vůbec nosit tradiční arabské obleky, protože je toto počínání považováno za projev neúcty vůči zdejším obyvatelům a jejich náboženství. Arabský oblek, který lze v dnešní době zakoupit jak v luxusních obchodech, tak na tržištích, si turisté mohou bez problémů odvést domů jako suvenýr.

Vhodným oblečením muže na obchodním jednání je oblek s kravatou nebo jen společenské kalhoty s košilí. Pro ženu je na obchodních jednáních patřičným oblečením kostým doplněný halenkou a punčochami nebo dlouhé šaty zakrývající ramena a paže. Šaty na ramínka, tílka nebo výstřihy jsou pro jednání zcela nepřijatelné. Takto oblečené osoby při probíhajících obchodních jednáních především v horkých letních měsících nepocítují nepříjemné teplo, neboť budovy ve Spojených arabských emirátech bývají klimatizované.

4.2.7 Jídlo, stolování

Jídla podávaná ve Spojených arabských emirátech jsou typická pro arabskou kuchyni, tudíž nezahrnují vepřové maso nebo alkoholické nápoje a naopak se vyznačují velkým množstvím zeleniny a různými druhy koření. Arabská kuchyně je obecně považována za velice pestrou. Velmi oblíbenými surovinami používanými při přípravě pokrmů jsou salátové okurky, rajčata, lilek, česnek, olivy, mrkev, papriky, pórek, cizrna. Převážná většina pokrmů je připravována z masa skopového a jehněčího. Konzumuje se také hovězí maso, ale v menší míře. Maso se často upravuje rožněním. Jako příklad takto připravovaných pokrmů lze uvést *kebab*, který lze podávat se zeleninovým salátem a s arabskou chlebovou plackou *pita* nebo válečky z mletého skopového masa a petržele napíchnuté na jehle zvané *kafta*. Konkrétně kebab a kafta jsou nejoblíbenějšími arabskými pokrmy v Evropě. Arabové jako přílohy mnohdy používají rýži a

již zmíněné chlebové placky pita. Dále se konzumují různé zeleninové, jogurtové a luštěninové kaše, kdy lze uvést kupříkladu *humus*, což je kaše z cizrny. Arabská kuchyně je také poměrně bohatá na recepty z ryb a krevet. Konkrétně v SAE jsou ryby nejčastěji upravovány rožněním na uhlí, ale lze se setkat i s rybami pečenými, smaženými a dušenými. Co se týče arabských zákusů, tak ty se vyznačují svou nadměrnou sladkostí. Obsahují med, ořechy, rozinky, fíky, datle nebo sušené ovoce a nejčastěji jsou připravovány z listového těsta. Často je jako zákusek podáváno i ovoce.

Samozřejmě, že země má i své místní speciality, k nimž patří zvláště oblíbené jídlo *mašbus*. Jedná se o tradiční pestrý pokrm připomínající rizoto. Obsahuje kousky masa, nejčastěji jehněčí nebo kuřecí, ryby a krevety zamíchané s rýží dochucené šafránem a kurkumou. Další oblíbené místní jídlo je třeba čočková polévka *šurba addis*, vařená pšeničná kaše s jehněčím masem *harís* či *khuzi* - plněné jehně na kořeněné rýži.

Pokud jde o arabské stolování, tak to by se dalo považovat za značně časově náročný proces. Začíná se bohatým předkrmem *mezze*, který se skládá z mnohých specialit, které jsou naservírovány v mističkách. Na stole nesmí chybět pečivo. Protože je levá ruka člověka považována za nečistou, jí se výhradně pravou rukou nebo lžící. V případě pozvání do soukromého obydlí, sedí hosté společně s emirátskými hostiteli na zemi v jídelně, a to v kruhu. Projev nezdvořilosti je ukazovat svým protějškům při sezení chodidla. Za nezdvořilé je také považováno odcházení během jídla. Pokud jsme pozváni do restaurace, je vše víceméně podobné jako u nás. Jídla jsou servírována ve formě bufetu nebo obsluhy. Je důležité od každého pokrmu alespoň trochu ochutnat, protože tím vyjadřujeme naši úctu, zájem a zdvořilost. Zásadou je, že vždy platí hostitel.

Závěrem této podkapitoly o jídle a stolování je vhodné zopakovat skutečnost, že vepřové maso mají muslimové zapovězeno a další tabu je také alkohol. Je protizákonné tyto komodity do země přivážet, a to ať už se záměrem obchodím, tak i pro soukromé účely.

4.2.8 Dary

Protože se ve Spojených arabských emirátech nachází velké množství různých národností, je tedy s přihlédnutím k této skutečnosti důležité vybírat dary pečlivě, opatrně a s dostatečným

uvážením. V Emirátech je možné sehnat téměř jakékoliv zboží a některé dokonce za mnohem nižší cenu než kdekoliv jinde. Při volbě daru je nezbytné zabývat se jeho unikátností a kvalitou. Emirátčané umí dárky ocenit. Mezi odpovídající dary lze zahrnout ručně vyráběné koberce, tradiční arabské parfémy a vysokou kvalitu představují také výrobky z platiny či stříbra.

I přesto, že Emirátčané umí dary ocenit, s jejich předáváním bychom měli vyčkat do doby, než navážeme a arabskou protistranou oficiální obchodní vztah. Dar se vždy předává buďto pravou rukou nebo oběma rukama. Pokud dostaneme dar my, měli bychom s jeho otevřením počkat, naopak obdarovaný Emirátčan může dárek otevřít ihned, a to před osobou, která ho obdarovala, jako projev jeho úcty k ní. Dar si nejprve sám prohlédne a dále jej ukáže všem přítomným na jednání.

V případě pozvání na návštěvu domů hostitel žádné dary od hosta neočekává, ale pokud host donese například zákusky, hostitel toto jeho gesto vnímá kladně, je potěšen a za dar je velice vděčný.

Za naprosto nevhodné dary jsou v SAE považovány alkoholické nápoje (a to i drahé a kvalitní víno), parfémy obsahující alkohol, produkty z prasečí nebo pštrosí kůže, různé druhy nožů, obrazy či fotografie s akty. Dále bychom v žádném případě neměli darem nabízet oblečení, protože to je považováno za ryze osobní věc. Zlatem a hedvábím je možné obdarovat jak ženy, tak muže.

4.2.9 Tanec, hudba, poezie

Tanec společně s hudbou tvoří nezbytnou součást kultury Spojených arabských emirátů. Písně jsou využívány jako doprovod k nejrůznějším aktivitám a pracím. Dříve bývali dokonce na některých lodích zaměstnávání profesionální zpěváci. Úkolem takového zpěváka bylo povzbuzovat muže při práci písněmi, které byly svým rytmem vhodné k dané práci. Písně jsou samozřejmě také součástí slavností. Totéž platí i o tanci. Tanec býval dříve určen především pro muže, neboť ti svými tanci oslavovali úspěch z bitvy či lovu. Při tanci se tleskalo a využívalo pomyslných symbolických mečů, pušek, holí. Dívčám bylo při tanci povoleno pohupovat se do rytmu.

Někteří místní obyvatelé považují večerní a noční poušť jako vhodné místo pro vyprávění příběhů, vedení hovorů, recitování zdejších básní, čtení poezie a tak se zde scházejí u ohně. Tato sezení bývala v dřívějších dobách pořádána také z toho důvodu, neboť obyvatelé byli často negramotní a tímto způsobem mohly být dále předávány různé legendy, pověsti, básně, příběhy. Dodnes je v zemi poezie značně oblíbená. Tato popularita poezie je také způsobena tím, že se jí věnovali vysocí představitelé vlády, kdy lze uvést kupříkladu zesnulého prezidenta šejka Zayeda nebo dunajského korunního prince a ministra obrany šejka Mohammeda bin Rashida, který napsal několik básnických sbírek.

4.3 Obchodní zvyklosti Spojených arabských emirátů

Dříve než tato kapitola představí obchodní zvláštnosti a zvyklosti Spojených arabských emirátů, bude úvodem v krátkosti předestřeno několik slov o obchodním jednání.

Na obchodní jednání lze pohlížet jako na vyšší stupeň komunikace. Je zde využíváno komunikačních dovedností, motivace a odhadování obchodního partnera. Jednotlivá obchodní jednání se většinou případ od případu liší a bývají ovlivněna ekonomickou situací podniku, legislativou, předchozími obchodními vztahy s partnerem, druhem nabídky apod. Pokud jde o jednotlivé fáze obchodního jednání, tak na jejich rozdělení pohlíží každý autor jinak, ale vesměs jsou popisovány jako příprava, zahájení, průběh, uzavření dohody, závěr. Žádná fáze jednání by neměla být podceňena. Správná příprava zvyšuje šanci na úspěch. Mezi základní etická pravidla v rámci obchodního jednání lze zařadit pozdravy. Pozdravem by mělo být zahájováno každé obchodní jednání, jde o projev přízně a úcty, zároveň by jednání mělo být ukončeno rozloučením. Oslovování, představování, náležité oblékání, vystupování a chování na veřejnosti či zdvořilost taktéž patří mezi tato etická pravidla. V případě obchodního styku, je nutné chovat se zdvořile a adekvátně k postavení druhých osob. Dále lze uvést rovněž dochvilnost, zásady stolování apod. Pokud jde o dochvilnost, tak její dodržování se v různých zemích rovněž liší. Na dodržování času sjednaných schůzek se dbá zejména v německy hovořících zemích nebo zemích anglosaských. Opak představují arabské země, kde si lidé na dochvilnost tolik nepotrpí. Při obchodních a pracovních jednáních se mohou uskutečňovat

také obědy či večeře. V takovém případě je vhodné osvojit si zásady stolování, popřípadě zvyklosti, které se dodržují v dané zemi.

Nyní již budou následující podkapitoly pojednávat o obchodních zvyklostech a zvláštnostech, se kterými se lze setkat ve Spojených arabských emirátech.

4.3.1 Zdravení, oslovování

I něco tak běžného, jako je pozdrav, může při mezikulturním jednání způsobit komplikace. Již při pozdravu vzniká v partnerovi první dojem, na jehož základě nás bude hodnotit a vnímat, proto by se jeho pravidla neměla podceňovat. Ve Spojených arabských emirátech jsou podnikatelé zpravidla milí a velice přátelští. Při setkání se muži obejmou a políbí na každou tvář, podají si ruku nebo oba tyto zmiňované způsoby pozdravu provedou najednou. To, jak je objetí intenzivní, vypovídá o vzniklém vztahu, tedy pro dlouholeté přátele je typické objetí delší. Pozdrav v podání žen je stejný. Nelze opomenout ani pravidla, která existují při pozdravu mezi osobami opačných pohlaví. Muž místní ženě nikdy nepotřásá rukou a ani ji nelíbá, ale pokud jde o ženu cizinku, tak ta by měla počkat na to, než jí muž sám nabídne ruku k potřesení. Přesto, že si místní ženy ruku s mužem nepodávají, pozdraveny by měly být přinejmenším verbálně. Standardním pozdravem ve Spojených arabských emirátech, ale i v ostatních zemích Perského zálivu je „*Assalamu alaikum*“. Jedná se o základní formální pozdrav používaný ve většině společenských situacích, který odpovídá českému „dobrý den“. V překladu znamená požehnání, tedy „mír buď s tebou“ či „mír s vámi“. Na tento standardní pozdrav bychom měli odpovědět „*Wa alaikum assalam*“. Překladem je vlastně zpětné požehnání „mír i s tebou“, „mír tobě“ či „s tebou také“. Co se týče jmen a oslovování, tak arabská jména mají tři části, a to křestní jméno, jméno otce a jako poslední jméno rodiny. Pro uvedení názorného příkladu bude zvoleno jméno současného prezidenta Spojených arabských emirátů - Khalifa bin Zayed Al Nahyan. „Khalifa“ je křestní jméno, „bin Zayed“ přeložíme jako „syn Zayeda“ a „Al Nahyan“ znamená „z rodiny Nahyanů“. Osobu, se kterou se setkáváme poprvé, oslovujeme zpravidla titulem a příjmením, pokud tato osoba žádný titul nemá, její oslovení se skládá ze slova „*Sayed*“ nebo „*Sayeda*“ (anglicky Mr. nebo Mrs.), poté následuje nejčastěji křestní jméno.

4.3.2 Obchodní jednání

Obchodní jednání v SAE trvají déle, než je zvykem u nás v České republice. Pro tamější kulturu je typické, že k uzavření dohody nedojde během jedné nebo dvou obchodních schůzek. Řízení podniku a vedení obchodu dohromady spojuje jak tradiční, tak i moderní způsob myšlení. Místní obyvatelé věří, že převážná většina toho, co se odehrává v životě, je ovládána osudem, proto i sjednaná schůzka může být místními podnikateli odvolána nebo přesunuta na jiný termín. Přesouvání a odvolávání obchodních jednání je v SAE častější, nežli je tomu v naší zemi. V některých případech ke schůzce ani nedojde, a to bez předešlého upozornění. V takovém případě jsou muslimští obchodníci přesvědčeni o tom, že „Alláh si schůzku nepřál“. Jestliže tato zmiňovaná situace nastane, měli bychom projevit pochopení a snažit se o sjednání náhradního termínu.

Arab dělá obchod „přes člověka“ a nikoliv „přes firmu“, z toho důvodu je pro emirátské obchodníky a jejich jednání klíčové vybudování přátelských kontaktů a vzájemné důvěry, to hraje významnou roli pro dlouhodobé obchodní vazby.⁶² Předtím, než se místní obchodníci rozhodnou o možnosti jednat se zástupcem druhé strany, velmi důkladně zkoumají morální hodnoty a charakter tohoto zástupce. Proto tedy může proces seznamování v Emirátech trvat týdny, někdy až měsíce.

V případě předkládání vlastních návrhů je vhodné zdůrazňovat jasně své argumenty a zároveň je neustále opakovat. Chovat se v této situaci výrazně je příhodné. Neznalost určitého problému nesmíme připustit. Pokud se tak stane, můžeme u partnera ztratit důvěru, respekt a sílu.

Pokud jde o stanovení nejvhodnějšího času pro sjednání pracovní schůzky, tak vyhovující jsou dopolední hodiny, jelikož je nutné brát zřetel na skladbu modliteb. Vyhnout bychom se také měli sjednávání schůzek na pátek, protože pátek je v SAE dnem pracovního klidu. Za víkend je považován pátek a sobota, v neděli se chodí klasicky do práce. Také v průběhu ramadánu je vhodné neorganizovat žádná obchodní jednání. I pracovní doby jsou kratší. Během doby ramadánu by zákaz jídla, pití a kouření měli respektovat i nemuslimové.

⁶² ZAMYKALOVÁ, Miroslava: *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003, ISBN 80-86419-28-2, s. 152

Na začátku jednání je mnohdy nabízen sladký čaj servírovaný v malých šálcích. Dle tradice se doporučuje nejprve šálek odmítnout a poté vypít dva. Zakývání šálkem ze strany na stranu značí, že již další nechceme. Naopak na konci setkání bývá podávána sladká aromatická arabská káva s příchutí kardamonu (tradiční součást koření kari, má nasládlou a kořenitou chuť). Při jednání nechybí na stole ani studená voda, oříšky, datle, rozinky, suché plody nebo medové cukroví. Během schůzky se nepožívá alkohol.

Co se týče míst, kde se obchodní jednání uskutečňují, tak se může jednat o samotnou firmu (např. kancelář, zasedací místnost), business centrum, konferenční hotel, jednací sál či restauraci. Přítomnost tlumočnicka není ničím výjimečným, je poměrně častá, ale není podmínkou. Obchodní partneři velice ocení naši snahu vést jednání v arabštině. Ani jednání v angličtině nejsou v současné době neobvyklá. I když jsou Spojené arabské emiráty, co se týče postavení žen jednou z nejvíce tolerantních muslimských zemí a ženy zde mnohdy dosahují vyššího postavení nežli muži, emirátské partneři upřednostňují v případě obchodního jednání spíše jednání s muži.

Při jednáních na půdě SAE může být využití místního zástupce podmínkou pro uzavření smlouvy. V některých případech se jedná dokonce o nutnost. Zástupce může mít různá poslání a být podniku nápomocen v mnoha aspektech. Může zastávat funkci tlumočnicka, seznámit nás s místní kulturou a zvyklostmi, řešit otázky spojené s dovozem a komunikací, pomáhat při tvorbě a následné realizaci marketingových kampaní nebo může zprostředkovávat představení společnosti nebo osob vysoce postaveným lidem.

Emirátské samozřejmě navštěvují také Evropu, a to nejen za účelem obchodních jednání. Je vhodné sjednávat s našimi arabskými protějšky obchodní schůzky rovněž na území České republiky. Partneři je příhodné pozvat nejen do firem, ale kromě toho i na prohlídku měst jako jsou kupříkladu Praha nebo Karlovy Vary.

4.3.3 Pracovní tým

Na jednání do Spojených arabských emirátů by měli přijíždět takoví zástupci společností, kteří jsou kompetentními osobami pro rozhodování o kontraktech rovnou na místě. Pokud by se zástupce firmy odvolával na pozdější projednání v zemi, z níž pochází, mohlo by to

v partnerovi vyvolat dojem nedostatečné úcty vůči jeho osobě. Součástí pracovního týmu mohou být samozřejmě také ženy. U žen je vyžadováno respektování zdejších zvyklostí, co se týče oblékání, tedy kostým, halenka, delší šaty či sukně a rozhodně neodhalená ramena a paže. Vedoucím pracovního týmu by však měl být muž. Je zvykem, že ženám se nepodává ruka při přivítání a rovněž ani při loučení.

4.3.4 Taktika jednání

Je nutné upozornit na skutečnost, že při jednání s arabskými podnikateli bychom měli prokázat to, že je pokládáme za partnery sobě rovné, dále je nezbytné vyvarovat se nadřazenému chování jak vůči samotnému partnerovi, tak co se týče otázek náboženství a politické sféry. V tomto ohledu jde o velmi citlivou oblast.

Arabové převážně preferují jednání v týmu. Při obchodním jednání lze spatřovat důležitost v tom „neztratit tvář“. V průběhu obchodní schůzky se doporučuje zachovat klid, být trpěliví a rozhodně se nechovat agresivně a podrážděně. Zdejší kultura si velmi cení vzájemných přátelských vztahů. Z tohoto důvodu je nejlepší cestou k úspěchu jednat se svým partnerem s citem a pokud to situace nezbytně vyžaduje, učinit i určité ústupky, kdy se tyto zajisté setkají s pozitivním ohlasem. Slovo „ne“ se neocitá ve slovníku emirátských podnikatelů. Odmítnutí nabídky je považováno za nezdvořilé, nezájem se tedy nevyjadřuje přímo, nýbrž se dává najevo průběžným odkládáním řešení věci. Je slušné jak na začátku, tak i na konci sjednané schůzky poděkovat za setkání a nastínit, jaký smysl vzájemné spolupráci přikládáme.

Závěrem této podkapitoly je třeba uvést to, že na uzavírání a podepisování smluv pohlížejí Emirátčané jinak nežli je tomu u nás v ČR. Na uzavřenou smlouvu tedy není hleděno jako na závazný dokument, ale spíše se jedná o začátek skutečného jednání. Náš obchodní partner totiž současně předpokládá, že problémy vzniklé při uzavírání smlouvy budou nadále řešeny a projednávány.⁶³

⁶³ ZAMYKALOVÁ, Miroslava: *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003, ISBN 80-86419-28-2, s. 152

4.3.5 Aspekt času a dochvilnosti

Spojené arabské emiráty se řadí mezi polychronické kultury (viz Elementy národní kultury, ad čas). Emirátčané nepovažují čas za svého pána a dochvilnost není jejich silnou stránkou. Čas považují pouze za relativní veličinu a nenechávají se jím tolik ovládat. To je také důvod, proč bychom se při jednání s nimi neměli chovat netrpělivě nebo je dokonce zkoušet jakkoliv popohánět. Emirátčané umí ocenit klidné chování. Co se týče zmiňované dochvilnosti, tak Arabové netolerují nedochvilnost, ale často se tímto sami neřídí. Při obchodním jednání je od cizinců očekáváno, že na dohodnutou schůzku přijdou v přesně stanovený čas, a to i za předpokladu, že budou na své arabské partnery čekat. Při zahájení jednání je vhodné začít nezávaznou pozvolnou konverzací a následně vyčkat, až sám partner přenesse hovor na podstatu samotného obchodního jednání. Za vhodná témata nezávazné úvodní konverzace jsou považována cestování, počasí, sport, události v zemi nebo ve světě, dále je možná také konverzace na téma rodiny, ale není zdvořilé klást otázky na členy ženského pohlaví. Obvyklé je i to, že jednání bývají přerušována telefonními hovory nebo návštěvami.

4.3.6 Komunikace a interpersonální vzdálenost

Obecně lze o arabské kultuře říci, že je velmi kontaktní, tedy že se vyznačuje větší mírou dotýkání. U Spojených arabských emirátů tomu není jinak a stejně jako většina arabských zemí se řadí mezi kontaktní kultury. Můžeme tedy hovořit o tom, že interpersonální vzdálenost ve Spojených arabských emirátech je o mnoho bližší, než ta, na jakou jsme zvyklí my v České republice, potažmo v Evropě. Tuto skutečnost, tedy těsnost interpersonální vzdálenosti mezi osobami, lze vyzorovat již při jejich setkání, kdy je charakteristické podání ruky, objetí a polibek na uvítanou, dále následuje položení pravé ruky na hrud', což značí upřímnost a respekt. Přesto je při obchodním jednání důležité mít na paměti, kdy již není vhodné více vstupovat do tzv. „osobní zóny“ partnera, naopak zachovávání odstupů může náš emirátský protějšek vnímat jako nepřístupné a chladné chování.^{64, 65}

⁶⁴ ZAMYKALOVÁ, Miroslava: *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 46

⁶⁵ KRCHOVÁ, Eva: *Specifika arabské řeči těla aneb pozor nejen na levou ruku*. [online], 2015 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/156-specifika-arabske-rci-tela-aneb-pozor-nejen-na-levou-ruku/>

Pokud jde o komunikaci, tak ve většině odborných literatur je komunikace rozdělena na dva základní typy, tedy na verbální a neverbální. Kultury jsou z hlediska přímého a nepřímého způsobu vyjadřování děleny na kultury s převahou explicitní nebo implicitní komunikace, a to v souvislosti s tím, do jaké míry se při jednání vystupuje přímočaře, otevřeně a kriticky. Spojené arabské emiráty se řadí v tomto ohledu mezi implicitní kultury, jinými slovy je styl mluvy obyvatel SAE velmi květnatý, obsah sdělení je skryt v kontextu („ne“ nevyjadřují přímo) a mlčení se stává součástí konverzace. Pro arabskou kulturu je charakteristické hlasité mluvení, zveličování a nadsázka.⁶⁶

Velice zajímavou složkou komunikace je komunikace neverbální, kdy hlavní prvky hovoru tvoří zejména mimika a gestikulace. Typické je udržování přímého očního kontaktu. Dále lze uvést určité nápadné pohyby činěné hlavou, které spočívají v tom, že pokud Arab myslí „ne“, naznačí pohyb hlavou zdola směrem nahoru, kdy je tento pohyb spojený s mlasknutím jazyka, v opačném případě, vyjadřuje-li „ano“, nakloní hlavu do strany. Tímto však není myšlen souhlas jako takový, pouze vyjádření ve smyslu „ano, vnímám vás“.

4.3.7 Smlouvání

Zahraniční turisté mohou v SAE nakoupit téměř vše, nač si vzpomenou a leckdy i lacině. Proto se stalo nakupování v tamější zemi ohromným lákadlem pro cizince. Je zde vybudováno mnoho rozsáhlých obchodních center a ve velké oblibě je také navštěvování tradiční arabské tržnice, neboli *souky* (Obrázek 10). Na tržištích, v obchodech nebo i ve vozidle taxislužby se může turistům stát, že se setkají s tradičním smlouváním, které se dá označit za součást zdejší kultury. Pro někoho se může stát smlouvání zábavou. Při smlouvání je potřebná výdrž, trpělivost a pevné nervy, protože silnější vítězí. Zároveň bychom měli být vůči obchodníkovi přátelští a bezkonfliktní.

Když si vyhlédneme zboží, o které máme zájem, měli bychom se nejdříve u obchodníka informovat o ceně. Poté, co nám sdělí prodáváč cenu, kterou za zboží požaduje, měli bychom se tvářit zaskočeně a okamžitě mu říci, že cena je vysoká a my jsme ochotni zaplatit cenu

⁶⁶ ZAMYKALOVÁ, Miroslava: *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 47

nižší, kterou mu následně navrhne. Částku bychom měli zvolit takticky, abychom si ponechali dostačující manévrovací prostor. Měli bychom nabízet třetinu nebo čtvrtinu z původní sumy. V rámci smlouvání ze strany zákazníka je také dobrou taktikou naoko odcházet pryč. V tuto chvíli si pak můžeme být jistí, že obchodník pro nás cenu sníží. V Emirátech se smlouvá v podstatě všude a o všechno, ostatně tak je tomu i v ostatních arabských zemích.

Smlouvání v případě obchodních jednání se týká zejména cen, doplňkových služeb, dodacích podmínek či záručního servisu. Před zahájením jednání s našimi arabskými partnery bychom si měli vytvořit jistou představu o ceně a dále bychom si měli být vědomi toho, že partneři budou usilovat o nižší cenu. Pokud naši počáteční cenu zvolíme příliš vysokou, mohlo by se stát, že náš obchodní partner nabude dojmu, že je naše jednání s ním neseriózní, dostatečně si jej nevážíme nebo dokonce, že ho chceme finančně ošidit.

Je důležité mít na paměti, že zdejší prodavači jsou přeborníky ve smlouvání. Jsou vychytralí a je velice těžké je v tomto předčít. I když se nám zdá, že jsme usmlouvali výhodnou cenu, zaručeně obchodník na obchodu s námi netratil. V případě, že se rychle vzdáme a moc brzy přistoupíme na podmínky druhé strany, mohou v nás arabští obchodníci spatřovat slabého partnera.



Obrázek 10: Souk v Abu Dhabi

Zdroj: <https://chronicle.fanack.com/united-arab-emiratces/population/>

4.3.8 Stolování jako součást obchodního jednání

Emirátská obchodníci jsou velmi pohostinní, a to i vůči partnerům z cizích zemí. V průběhu obchodního jednání bude vždy nabídnut šálek čaje, avšak tradice doporučuje nejprve šálek odmítnout a poté si dát dva, vypítí třetího šálku by již značilo nenasytost. Když se jednání chýlí ke konci, je nabídnuta ještě káva. Na stole nesmí chybět studená voda a jsou zde položeny rovněž misky s ořechy, suchými plody a různým cukrovím. Co na stole však nikdy neuvidíme, jsou párky, uzeniny a chlebičky, které se naopak často nabízí v České republice.

Při jednáních, která se uskutečňují v době ramadánu, je vhodné si předem ověřit, do jaké míry jej arabský partner dodržuje. Pokud například odmítne nabízený nápoj, měli bychom tuto skutečnost respektovat a sami se v pití a jídle omezit. Stále je však důležité mít na paměti pravidla Koránu, tj. nejíst vepřové maso. Ve velké oblibě jsou ovocné saláty, ovoce samo o sobě a především zmrzlina. Ta většinou bývá podávána závěrem stolování.

4.3.9 Vliv náboženství na obchodní jednání

V arabských zemích má náboženství podstatný vliv na soukromý život, společenský styk, politiku, soudnictví a další sféry lidského života. Ani ekonomika a samotné podnikatelské aktivity nejsou výjimkou. U islámu nedošlo na rozdíl od křesťanství k oddělení víry a státu, vše spolu tedy souvisí a navzájem se ovlivňuje. Zatímco v západním světě je ateismus považován za celkem běžnou věc, postoj k němu v arabském světě je takový, že ateismus je stále tabu. Z tohoto důvodu se doporučuje obchodníkům, kteří se účastní obchodních jednání s arabskými společnostmi, aby sami sebe označili za křesťany (věřící), jelikož arabský partner má odmítavý postoj ke spolupráci s člověkem, který jakýmkoliv způsobem popírá existenci Boha.

Kulturní zvláštnosti, které vycházejí z islámu, ve značné míře ovlivňují průběh obchodního jednání. Toto náboženství zakazuje konzumaci alkoholu a vepřového masa, snižuje postavení žen ve společnosti, ramadán omezuje obchodní jednání, právo Šarí'a upravuje obchodní vztahy mezi prodávajícími a kupujícími, věřiteli a dlužníky, dále mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, také zavrhuje úvěry společně s úroky.

Bezpochyby je důležité pamatovat na to, že islámská kultura je velice konzervativní a je podřízená pravidlům, která jsou obsažena v Koránu. Arabové jsou hrdí na svou kulturu a historii, také věří v osud a vyšší moc, která vše řídí a kontroluje. V porovnání s evropskými partnery se liší tím, že projevují snahu maximalizovat hodnotu a nikoliv zisk. Spojené arabské emiráty představují zvláštní výjimku mezi zeměmi arabského světa. Dodržování veškerých muslimských tradic a pravidel zde není vyžadováno v tak velké míře, jako je tomu v jiných muslimských zemích. Za tento laxnější přístup k dodržování islámských pravidel a tradic jsou Emiráty často kritizovány. Naopak je tomu například v Saúdské Arábii, která se SAE sousedí, kde se vyžaduje velmi přísně jejich dodržování.

4.4 Obchodní spolupráce České republiky a Spojených arabských emirátů

Spojené arabské emiráty a Česká republika jsou významnými obchodními partnery. Jejich vzájemná obchodní spolupráce je upravena na základě následujících tří hlavních dokumentů:⁶⁷

- Smlouva mezi Českou republikou a Spojenými arabskými emiráty o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a majetku, která byla podepsána ve Washingtonu dne 30.9.1996, v platnost vstoupila dne 9.8.1997. Touto smlouvou jsou upraveny vztahy v oblasti financí.
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů o podpoře a ochraně investic, která byla podepsána v Abu Dhabi dne 23.11.1994, v platnost vstoupila dne 25.12.1995. Opět se jedná o smlouvu z oblasti financí.
- Dohoda o letecké dopravě mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů, která byla podepsána dne 15.12.2002 v Abu Dhabi. Tato smlouva se týká letecké dopravy.

Spolupráce ČR a Spojených arabských emirátů se začala rozvíjet teprve nedávno, v 90. letech 20. století, až po vzniku samostatné České republiky, mezi Československem a SAE

⁶⁷ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Vyhledávání smluv* [online], 2015 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/vyhledavani_smluv/index\\$45924.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/vyhledavani_smluv/index$45924.html)

spolupráce neexistovala. Česká republika se stala smluvní stranou po svém vstupu do Evropské unie (rok 2004) také v rámci *Dohody o spolupráci mezi Evropskou Unií a Radou pro spolupráci v Zálivu*. V současné době představují Spojené arabské emiráty pro Českou republiku jednoho z klíčových mimoevropských obchodních partnerů.

Jak již bylo několikrát v práci zmíněno, Spojené arabské emiráty jsou ropnou zemí a vývoz je založen zejména na vývozech ropy, kdy největšími odběrateli jsou asijské země, např. Japonsko. Podíl vývozu ze SAE do ČR není příliš vysoký. Vývozy z ČR do SAE se neustále zvyšují. Hned po Japonsku, USA a Číně jsou Spojené arabské emiráty pro Českou republiku čtvrtým největším vývozním partnerem, co se týče mimoevropských zemí.

Z ČR do SAE jsou vyváženy především zařízení k automatickému zpracování dat, telefonní přístroje, výrobky ze skla (např. bižuterie a skleněné korálky). Perspektivními oblastmi českého vývozu jsou petrochemie, energetika, hutnictví, strojírenství, zemědělství, spotřební zboží, stavebnictví, datové služby, zdravotnictví nebo cestovní ruch. Hlavními položkami, jež se ze Spojených arabských emirátů do České republiky vyváží, jsou dlouhodobě hliník, polotovary hliníku a polymery plastů, které jsou využívány celou řadou českých výrobců ve stavebním a automobilovém průmyslu. Do popředí se dostaly také perly, čaj, drahé kovy.⁶⁸

Tabulky na následující straně vyobrazují deset nevýznamnějších komoditních položek českého vývozu a dovozu, a to za rok 2015.

⁶⁸ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Spojené arabské emiráty Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online], 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

Tabulka 3: Komoditní struktura vývozu z ČR do SAE (rok 2015)

Název zboží	Podíl z celkového vývozu v %
Přístroje telefonní, ost. přístroje pro vysílání, příjem hlasu, dat	21,6 %
Stroje automat. zprac. dat, snímače	18,3 %
Perly, imitace perel, drahokamů ze skla	5,2 %
Osobní auta, vozidla pro přepravu osob	4,5 %
Přístroje vysílací pro rozhlas, televizi apod., kamery	3,9 %
Disky, pásky a jiná média pro záznam zvuku a obrazu	3,2 %
Rozvaděče, panely, rozvodné stoly	2,6 %
Části přístrojů vysílajících, přijímajících televizí	2,0 %
Čerpadla, vývěry, vzduchové kompresory	1,7 %
Tříkolky, koloběžky, kočárky, hračky, modely, puzzle	1,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování,

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonoekon/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

Tabulka 4: Komoditní struktura dovozu do ČR ze SAE (rok 2015)

Název zboží	Podíl z celkového dovozu v %
Surový (neopracovaný) hliník	71,1 %
Perly, imitace perel a drahokamů ze skla	5,5 %
Odpady, úlomky kovů	1,8 %
Čaj	1,8 %
Polymery propylenu, olefinů v primárních formách	1,7 %
Stroje ke zpracování materiálů změnou teplot	1,5 %
Desky, folie, filmy - samolepicí z plastů	1,3 %
Stroje na praní, žehlení, barvení látek	1,0 %
Polymery, ethyleny v primárních formách	0,8 %
Parfémy, toaletní vody	0,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování,

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekonoekon/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

Na trh Spojených arabských emirátů proniká v současné době stále více českých firem. Bezpečný vstup na místní trh zajišťují dobré politické a ekonomické vztahy. Při vstupu na trh SAE je nutné brát v úvahu to, že je zde silné konkurenční prostředí. I přesto je vstup doporučován také malým a středním podnikům, jež mají se svými produkty také šanci na získání přízně místních kupujících. Lákadlem pro zahraniční investory je nejen exotické prostředí země, ale rovněž velice silné prostředí obchodní, výhodné podnikání v zónách volného obchodu a velké množství dalších výhod, jež je možné využít při vstupu na místní trh. Faktory, kterým je na trhu Spojených arabských emirátů věnována největší pozornost, jsou samozřejmě cena, vysoká kvalita zboží, výhodné dodací podmínky a vhodně zvolená marketingová kampaň, kdy jsou doporučovány informační letáky a barevné katalogy s textem jak anglickým, tak arabským a ochutnávky, pokud jde o odvětví potravinářského průmyslu.

Formy vstupu na trh Spojených arabských emirátů ⁶⁹

- *Prostřednictvím lokálního zástupce* - Nejprve je důležité najít vhodného obchodního partnera, místního zástupce, který je státním příslušníkem Spojených arabských emirátů nebo místní firmu, vlastněnou ze 100% státními příslušníky Spojených arabských emirátů. Místní zástupce musí vlastnit nejméně 51 % dané společnosti.
- *Založení společnosti v rámci volné zóny obchodu* - Tato forma vstupu na trh umožňuje i českému subjektu vlastnit 100% firmy na území SAE.
- *Obchodování přes výhradního zástupce (distributora)* - Zástupce musí být opět příslušník Spojených arabských emirátů nebo zdejší právnická osoba (100% místní).

U vztahu zastupitelského je povinná exkluzivita, tu lze však regionálně omezit, v každém emirátu je možné mít jiného distributora (agenta). Distributor může pokrývat území hned několika nebo dokonce všech emirátů. Zastupitelská smlouva podléhá notářskému ověření a musí být registrována u Ministerstva hospodářství a obchodu Spojených arabských emirátů nebo u příslušného registru obchodních zastoupení v dílčích emirátech, pokud je zástupce pověřen k zastupování pouze v některém z emirátů. Protože se ze zastupitelského vztahu nelze tak snadno vyvázat, je nutné volit pečlivě a rozvážně místního zástupce. Také z tohoto

⁶⁹ [BusinessInfo.cz: SAE: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-podminky-pro-19236.html) [online], 1. 10. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-podminky-pro-19236.html>

důvodu volí české společnosti v mnoha případech raději založení vlastní pobočky či společného podniku s místním partnerem, jelikož jeho vliv na chod podniku lze doprovodným smluvním ujednáním omezit.

Dle obchodního práva SAE lze založit deset různých forem společností. České firmy využívají nejčastěji tyto tři formy:⁷⁰

- *Limited Liability Company (LLC)* - *obdoba české společnosti s ručením omezeným* - Tato společnost může být založena 1 - 50 členy, minimální výše kapitálu již v současné době není vyčíslena, nicméně musí být adekvátní k dosažení stanovených cílů společnosti, minimálně 51% podíl musí být ve vlastnictví občanů státní příslušnosti SAE.
- *Free Zone Establishment (FZE)* - Jde o zvláštní právní formu podnikání, jež se vztahuje pouze k volným zónám obchodu. Právo mateřské společnosti je vlastnit 100% podíl podniku nacházejícího se v zóně volného obchodu. Každá zóna si volí podle sebe podmínky pro registraci. Při založení společnosti jsou počáteční poplatky v zóně volného obchodu zpravidla nižší, poplatky za každoroční prodlužování licence jsou zase vyšší.
- *Branch Office of Foreign Company* - *pobočka mateřské firmy* - Tento typ společnosti nemá vlastní právní subjektivitu, jedná se o součást firmy mateřské. Nutným předpokladem je mít místního zástupce. Složení základního kapitálu není požadováno. Licence se každoročně prodlužuje.

Při zakládání těchto výše uvedených společností je nezbytné předložení nájemní smlouvy při žádosti o licenci a registraci dané společnosti, jelikož každý podnik musí ve Spojených arabských emirátech mít své sídlo.

⁷⁰ *BusinessInfo.cz: SAE: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online], 1. 10. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-podminky-pro-19236.html>

SWOT analýza z pohledu České republiky

- *Silné stránky* - stabilní politické a ekonomické prostředí, silná ekonomika, volnost podnikání v rámci volných zón obchodu, výhodná geografická poloha země, letecké spojení s Českou republikou, vysoká životní úroveň, zásoby zemního plynu a ropy
- *Slabé stránky* - silné konkurenční prostředí, cena jako podstatný faktor, značně obtížné zrušení podepsaných zastupitelských smluv, legislativní omezení a složitá vymahatelnost práva, různé právní systémy v jednotlivých emirátech
- *Příležitosti* - industrializace ekonomiky, investice do infrastruktury a ropného průmyslu, volné celní zóny, mezinárodní veletrhy, modernizace země a zlepšování životního prostředí
- *Hrozby* - výběr nevhodného místního obchodního partnera (neúspěšný obchod), nedodržení slibu místního zástupce, riziko teroristických útoků

Desatero doporučení pro obchodování se Spojenými arabskými emiráty pro české podnikatele dle agentury CzechTrade:⁷¹

- Nutnost vlastnit mobilní telefon jako osobní identifikátor
- Jazyková vybavenost - dominuje především angličtina
- Respektování a dodržování tradičních hodnot
- Spolehlivost
- Upřednostňování faxové komunikace před komunikací emailovou
- Trpělivost
- Operativní sjednávání schůzek
- Možnost přerušování schůzek ze strany emirátského obchodního partnera za účelem vyřizování jiných záležitostí, a to jak obchodních, tak i rodinných
- Možnost přerušování schůzek ze strany emirátského obchodního partnera za účelem provedení modlitby
- Nutnost vyslání na pracovní cestu takového zástupce firmy, který je oprávněn rozhodovat přímo na místě, ne pouze referenta.

⁷¹ CzechTrade: *Desatero pro obchodování se Spojenými arabskými emiráty* [online], 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/desatero-pro-obchodovani-se-spojenymi-arabskymi-emiraty-62708.html>

České společnosti ve Spojených arabských emirátech

Na trhu Spojených arabských emirátů působí velké množství zahraničních společností, včetně českých. Níže jsou v krátkosti uvedeny některé české firmy přítomné v SAE.

E&I Emirates LLC

Je společností, která na trhu Spojených arabských emirátů působí od roku 2002, sídlí v Abu Dhabi. Jedná se o firmu zastupující české Manag a.s., Elcom a.s. a Pento s.r.o. Působí v oblasti instrumentačních instalací, v petrochemickém průmyslu a dále se zabývá montáží kabinetů pro řídicí systémy. Nyní zaměstnává přes 40 stálých zaměstnanců a dalších 60 si najímá. Protože jde o společnost typu Limited Liability Company, kdy je potřeba místního zástupce, má tato firma na trhu SAE místního partnera, a to společnost SAS Emirates EST.

Vitkovice General Trading LLC

Firma rovněž sídlí v Abu Dhabi a nabízí zejména technologie pro zemní plyn, ocelové konstrukce, skladovací nádrže, stanice pro vozidla taxislužby, dále poskytuje výrobky přesného strojírenství pro opravny zámořských lodí.

Carlsbad Mineral Water Middle East LLC

Jedná se o pobočku Karlovarských minerálních vod a.s. v Dubaji, která zajišťuje dovoz a distribuci produktů této firmy ve Spojených arabských emirátech.

Lasvit (Gulf) FZE

Tato firma byla založena v roce 2007 v Novém Boru na Liberecku. Dnes má několik mezinárodních poboček a kromě ČR působí též v Londýně, New Yorku, Paříži, Moskvě, Miláně, Los Angeles, Hongkongu, Singapuru, Šanghaji a samozřejmě v Dubaji. Konkrétně ve Spojených arabských emirátech působí od roku 2008. Společnost Lasvit se zabývá zejména výrobou a instalací designového osvětlení a uměleckých předmětů ze skla. Výrobky vznikají ve spolupráci s předními českými designéry. Unikátnost všech projektů firmy je zapříčiněna tím, že jde o výroby na zakázku. Výrobky firmy lze najít v luxusních restauracích, hotelech a obchodech. Pokud jde o nejznámější zakázku pro Dubaj, tak lze jistě uvést zakázku pro dubajské metro, kde se ve stanicích metra nachází několik lustrů, dále osvětlení instalované v luxusních hotelech, mrakodrapech, v mezinárodním finančním centru, v dostihovém areálu atd. Lasvit (Gulf) FZE sídlí v zóně volného obchodu, a to v Jebel Ali Free Zone.

Ravak Gulf JLT

Jde o pobočku příbramské společnosti založené v roce 1991 zabývající se výrobou van, sprchových koutů, umyvadel, koupelnového nábytku, doplňků apod. Firma Ravak působí kromě České republiky například v Dánsku, Francii, Rakousku, Kazachstánu, Norsku, Rusku, Slovensku, Tunisku, Ukrajině, Švýcarsku, Vietnamu, Spojených arabských emirátech a v mnoha dalších zemích světa. Společnost působí ve volné zóně obchodu, a to v Jumeirah Lakes Towers Free Zone - JLT. Díky praktičnosti a designu svých produktů vděčí společnost svému úspěchu.

Preciosa Gulf FZCO

Hlavní komoditou firmy jsou drobné skleněné perličky, které se často používají ke zdobení oděvů v textilním průmyslu. Velký úspěch mají rovněž křišťálové lustry v prestižních hotelích, mešitách a letištích.

Další příklady českých firem: OMNIPOL Trading LLC, ABB United Arab Emirates, ALTRON GROUP, a.s., ComAp a.s. JLT.

Obchodní spolupráce Spojených arabských emirátů a České republiky se v současné době úspěšně rozvíjí a lze očekávat další rozšiřování a upevňování vzájemných vztahů. Země nabízí pro ČR především díky hospodářskému růstu a rychlému rozvoji dopravní infrastruktury značný potenciál pro spolupráci a rozvoj exportních příležitostí. Emirátský trh se vyznačuje tím, že je maximálně otevřený a podporuje usazování zahraničních společností ve svobodných celních pásmech.

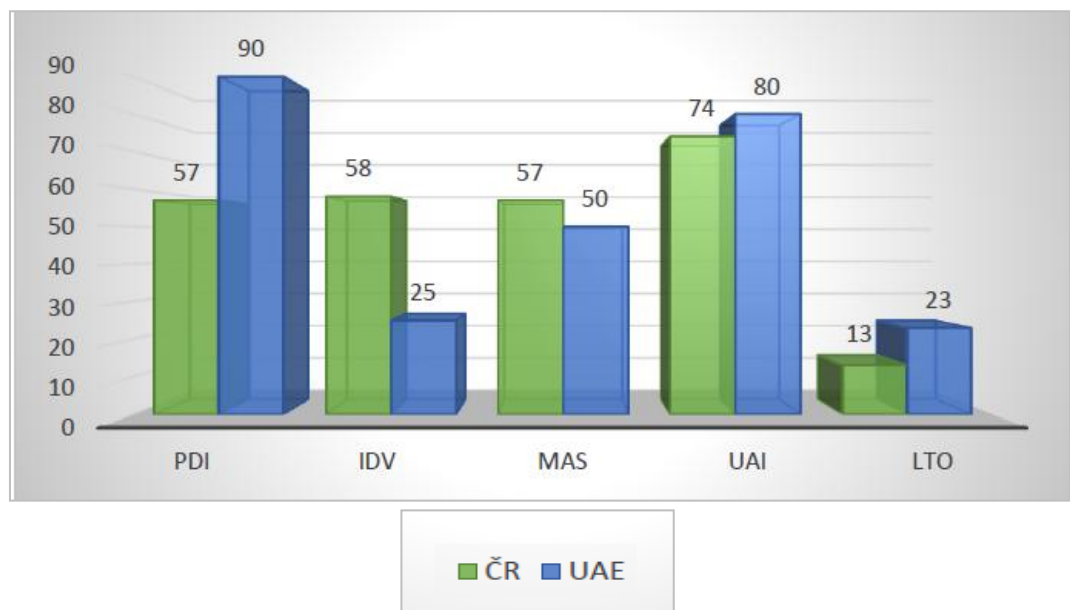
Kromě již výše zmíněných aktuálně perspektivních oborů českého exportu do SAE, lze za další podstatné odvětví pro jeho budoucí rozvoj považovat obnovitelné energetické zdroje, jadernou energetiku (včetně bezpečnostních opatření a ukládání opadu), informační a komunikační služby, environmentální technologie. Další možnou perspektivou spolupráce může být zapojení Spojených arabských emirátů do vesmírného programu, ty ohlásily, že v roce 2024 plánují uskutečnit misi na Mars. Hlavním předpokladem pro úspěšné uplatnění českého zboží ve vysoce konkurenčním prostředí Spojených arabských emirátů je poskytnutí přidané hodnoty - unikátnost nabízeného produktu (nabídnout něco, co činští či indiští producenti zpravidla neumí), nabídnout něco navíc (doplňkové služby, servis).

5 Zhodnocení vlivu kultury Spojených arabských emirátů na obchodní jednání

Kulturní dimenze dle Hofstedeho - Česká republika a Spojené arabské emiráty

Následující graf porovnává jednotlivé hodnoty pro Českou republiku (ČR) a Spojené arabské emiráty (UAE) dle Hofstedeho kulturních dimenzí, kdy zanesená data jsou čerpána z knihy G. Hofstedeho - *Kultury a organizace lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití* a z webových stránek - The Hofstede Centre.

Graf 2: Porovnání kulturních dimenzí dle Hofstedeho - ČR a UAE



Zdroj: Vlastní zpracování, The Hofstede Centre. *United Arab Emirates*. [online]. [cit. 2016-07-06]. Dostupné z [www: http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html](http://geert-hofstede.com/arab-emirates.html). Vlastní zpracování

Dle Hofstedeho kulturních dimenzí je česká kultura charakterizována vysokou mírou individualismu, silným vyhýbáním se nejistotě, dále se vyznačuje nízkou mírou vzdálenosti moci. U české kultury jsou vykazovány femininní znaky. Češi vnímají diskuse o problémech jako nepříjemné. Mají snahu vyhýbat se konfliktům a nebýt do nich vztaženi. Pokud taková situace ale nastane, snaží se působit dojem, že se nic neděje. Přednost je dáována řešení

konfliktu kompromisem. Emocionální projevy nejsou v profesní oblasti obvyklé. Češi se také vyznačují tím, že v sobě mají celkem málo odvahy, jejich povaha je neprůbojná, kolísá jim sebevědomí a nedokážou se bít sami za sebe. Česká společnost je zaměřena na minulost a přítomnost. Vnímání času v naší kultuře lze považovat za monochromické. Co se týče neverbální komunikace, tak ta není u české společnosti nijak zvlášť výrazná, gesta nejsou ve velké míře používána. V rámci komunikace se osobní záležitosti na veřejnosti neprobírají, protože jsou považovány za citlivé. Postoj českých občanů k náboženství lze vnímat spíše jako lhostejný a netečný. Pokud jde o uspořádání prostoru, tak česká společnost tíhne k takovému, které vystihuje postavení v organizaci, čím významnější postavení, tím větší a lépe vybavená kancelář. Většina Čechů má smysl pro humor a ten se také stává součástí volnočasových aktivit.

Index vzdálenosti moci - PDI

Emiráty zde dosahují opravdu vysokého čísla, indexu 90. Ve spojených arabských emirátech lidé kladně přijímají rozdělení moci ve společnosti. Ta se vyznačuje tím, že je velice hierarchicky uspořádána a každý zaujímá své místo. V organizacích podřízené respektují své nadřízené a čekají, až jim zadají práci. Děti mají úctu k rodičům a učitelům. Uznávání jsou zde i starší lidé. Česká republika dosahuje na stupnici indexu 57, což znamená, že i v naší zemi se hierarchie projevuje, ale přijímání nerovností není tak značné jako je tomu u Emirátů. Ve Spojených arabských emirátech je společnost mnohem více hierarchicky uspořádána v porovnání s ČR.

Individualismus a kolektivismus - IDV

V této oblasti vykazují Emiráty skóre 25, což odpovídá kultuře, v níž jsou lidé integrováni do skupin. Skupina je provází životem a převládají zde kolektivní zájmy. Co se týče zaměstnání, tak na pracovištích bývají zaměstnávání převážně rodinní příslušníci a tomuto odpovídá i vztah na pracovišti, který odpovídá rodinnému prostředí. Podle Hofstedeho indexu individuality lze SAE označit za velice kolektivistickou zemi a to se odráží i v obchodním jednání. Za subjekt vystupuje určitá skupina, která obchodní partnery hostí, vyjednává s nimi, předává jim dary apod. Pokud jde o Českou republiku, její kultura je spíše individualistická. V zaměstnání převládají funkční vztahy a lidé se starají hlavně sami o sebe nebo o svou rodinu

Maskulinita a feminita - MAS

Spojené arabské emiráty dosahují skóre 50 a Česká republika 57, což značí poměrně vyrovnané hodnoty. Obě země jsou zeměmi maskulinními. Sociální a rodové role jsou jasně odděleny. V Emirátech lidé žijí prací. Na pracovištích je kladen důraz zejména na pracovní výkon, konkurenceschopnost, úspěchy a samozřejmě zisk a ženy v těchto kulturách vesměs o kariéru neusilují.

Index vyhýbání se nejistotě - UAI

Obě porovnávané země vykazují vysoký index vyhýbání se nejistotě, přičemž Češi dosahují skóre 74 a Emirátčané 80. Příslušníci obou těchto kultur potřebují mít jasně stanovená pravidla a špatně čelí změnám, které s sebou přináší nejistotu.

Krátkodobá a dlouhodobá orientace - LTO

Jak Spojené arabské emiráty, tak rovněž ČR, jsou orientované krátkodobě. Orientace České republiky s indexem 13 je velmi krátkodobá, arabská země pak dosahuje indexu 23. Lidé se řídí krátkodobými výsledky. Zaměřují se do velké míry na minulost a současnost. Zároveň ctí tradice a dostávají společenským závazkům.

Pro obchodní jednání ve Spojených arabských emirátech je typické, že trvají déle, než je zvykem v České republice. K uzavření dohody nedojde během jedné nebo dvou obchodních schůzek. Arabští podnikatelé uskutečňují obchod „přes člověka“ a nikoliv „přes firmu“. Pro emirátské obchodníky a jejich jednání je zásadní vybudování přátelských kontaktů a vzájemné důvěry. S arabskými podnikateli bychom měli jednat jako s partnery sobě rovnými, je nezbytné vyvarovat se nadřazenému chování jak vůči samotnému partnerovi, tak co se týče otázek náboženství a politické sféry. Je prakticky nemožné sjednávat obchodní schůzky v období Ramadánu. Vyhnout bychom se měli také pátku, protože ten je v SAE dnem pracovního klidu. Vyhovujícím časem pro sjednání pracovní schůzky jsou dopolední hodiny, jelikož je nutné brát zřetel na skladbu modliteb. Podnikatelé jsou zpravidla milí a velice přátelští. Při setkání se muži obejmou a políbí na každou tvář a podají si ruku. Emirátští obchodníci jsou také velmi pohostinní, a to i vůči partnerům z cizích zemí. Během obchodní schůzky není v žádném případě podáván alkohol, nýbrž čaj, káva a voda. Co mezi nabízeným pohoštěním však nikdy nevidíme, jsou párky, uzeniny nebo chlebíčky, které se naopak často nabízí v České republice. Co se týče míst, kde se obchodní jednání uskutečňují, tak se může jednat o samotný podnik, business centrum, konferenční hotel, jednací sál či restauraci.

Poměrně častá je přítomnost tlumočnicka. Obchodní partneři velice ocení snahu vést jednání v arabštině. Ani jednání v angličtině nejsou neobvyklá. I když jsou Spojené arabské emiráty, co se týče postavení žen jednou z nejméně tolerantních muslimských zemí, emirátská partneři upřednostňují v případě obchodního jednání spíše jednání s muži. Ženy se víceméně neúčastní ekonomického života. Osoby se oslovují zpravidla titulem a příjmením, pokud osoba žádný titul nemá, její oslovení se skládá ze slova Sayed, či Sayeda nebo anglicky Mr. či Mrs., poté následuje nejčastěji křesní jméno. Při jednáních na půdě SAE může být využití místního zástupce podmínkou pro uzavření smlouvy. Zástupce může zastávat funkci tlumočnicka, seznámit nás s místní kulturou a zvyklostmi, řešit otázky spojené s dovozem a komunikací, pomáhat při tvorbě a následné realizaci marketingových kampaní nebo může zprostředkovávat představení společnosti nebo osob vysoce postaveným lidem. Na jednání do Spojených arabských emirátů by měli přijíždět takoví zástupci společností, kteří jsou kompetentními osobami pro rozhodování o kontraktech rovnou na místě. Součástí pracovního týmu mohou být samozřejmě také ženy. U žen je vyžadováno respektování zdejších zvyklostí, co se týče oblékání. Vedoucím pracovního týmu by však měl být muž. Arabové převážně preferují jednání v týmu. V průběhu obchodní schůzky se doporučuje zachovat klid, být trpěliví a rozhodně se nechovat agresivně a podrážděně. Je slušné jak na začátku, tak i na konci sjednané schůzky poděkovat za setkání a nastínit, jaký smysl vzájemné spolupráci přikládáme. Na podepisování smluv pohlížejí Emirátčané jinak nežli je tomu u nás. Na uzavřenou smlouvu tedy není hleděno jako na závazný dokument, ale spíše se jedná o začátek skutečného jednání. Spojené arabské emiráty se řadí mezi kultury polychromické. Dochvilnost není silnou stránkou Emirátčanů. Čas považují pouze za relativní veličinu. Emirátčané umí ocenit klidné chování, neměli bychom se chovat netrpělivě. Obvyklé je i to, že jednání bývají přerušována telefonními hovory nebo návštěvami. Interpersonální vzdálenost ve Spojených arabských emirátech je o mnoho bližší, než ta, na jakou jsme zvyklí my v České republice. Typické je také udržování přímého očního kontaktu. Spojené arabské emiráty se řadí mezi implicitní kultury, styl mluvy je velmi květnatý, obsah sdělení je skryt v kontextu i mlčení se stává součástí konverzace. Pro arabskou kulturu je charakteristické hlasité mluvení, zveličování a nadsázka. Smlouvání v případě obchodních jednání se týká zejména cen, doplňkových služeb, dodacích podmínek či záručního servisu. Obchodníkům, kteří se účastní obchodních jednání s arabskými společnostmi, se doporučuje, aby sami sebe označili za věřící, jelikož arabský partner má odmítavý postoj ke spolupráci s člověkem, který jakýmkoliv způsobem popírá existenci Boha. Arabové jsou hrdí na svou kulturu a historii, také věří v osud a vyšší moc, která vše řídí a kontroluje. V porovnání s českými partnery se

liší tím, že projevují snahu maximalizovat hodnotu a nikoliv zisk. Dodržování veškerých muslimských tradic a pravidel zde není vyžadováno v tak velké míře, jako je tomu v jiných muslimských zemích, za což jsou Emiráty často kritizovány.

Obchodní jednání je považováno za vyšší stupeň komunikace, kdy je využíváno komunikačních dovedností, motivace a odhadování obchodního partnera. Jednotlivá obchodní jednání se však případ od případu liší. Má na ně vliv ekonomická situace podniku, legislativa, předchozí obchodní vztahy s partnerem, druh nabídky atd. Obchodní jednání by nemělo být v žádné své fázi (příprava, zahájení, průběh, uzavření dohody, závěr) podceněno a správná příprava zvyšuje šanci na úspěšné dosažení stanovených cílů. Mezi základní etická pravidla v rámci obchodního jednání lze zařadit pozdravy, oslovování, představování, dochvilnost, oblékání, chování na veřejnosti, zdvořilost, stolování apod.

Spojené arabské emiráty jsou velmi zajímavou a v mnohých ohledech také specifickou oblastí nejen pro turisty, ale rovněž také pro obchodování. Jednání s emirátskými partnery má určité své zvláštnosti podmíněné místní kulturou, zvyky, obyčejí a tradicemi pojící se s historií a je nutné je akceptovat. Zejména znalost kulturních odlišností, zvyklostí a dobrá připravenost na jednání stojí za úspěchem obchodování v Emirátech. Díky dobré znalosti specifík kultury Spojených arabských emirátů a jejich respektování a pochopení je možné s touto zemí úspěšně obchodovat a navazovat styky dlouhodobého charakteru.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala v první řadě tím, jaký vliv má kultura Spojených arabských emirátů na průběh obchodního jednání, a to s Českou republikou. Obecně lze říci, že čím jsou si země vzdálenější, tím výraznější jsou kulturní rozdíly. Je žádoucí, aby účastníci obchodních jednání měli dobrou znalost kultury země, s jejíž příslušníky je obchodní jednání uskutečňováno. Dále diplomová práce představuje také obchodní spolupráci Spojených arabských emirátů a České republiky, jelikož tyto dvě země jsou významnými obchodními partnery.

V první, teoretické, části byl vymezen pojem kultura, kdy byly představeny některé definice tohoto termínu, dále jsou zde osvětleny další pojmy související s kulturou, jako jsou vlastnosti kultury, způsoby projevu rozdílů kultur, kultura národní. Následně tato část pojednává o kulturních dimenzích dle Geerta Hofstedeho, kdy je zde popsána vzdálenost moci, individualismus a kolektivismus, vyhýbání se nejistotě, maskulinita a feminita, krátkodobá a dlouhodobá orientace a dále o kulturních standardech dle Alexandra Thomase. Závěr teoretické části se zabývá interkulturní komunikací, jež je nezbytná pro každého, kdo se v životě setkává s lidmi z odlišné kultury. V části praktické se nachází aplikace pěti výše zmíněných dimenzí na kulturu Spojených arabských emirátů. Dimenze kultury poskytují zásadní obraz o specifičnosti a hlavních vlastnostech kultur jednotlivých zvolených zemí, v tomto případě jde o Českou republiku a Spojené arabské emiráty. Praktická část mimo jiné poskytuje základní informace týkající se Spojených arabských emirátů, jejich kulturních a obchodních zvyklostí a odlišností. Bylo zjištěno, že emirátská společnost se vyznačuje především kolektivním jednáním, vysokou nerovností lidí, úctou k tradicím, orientací na současnost a minulost. Velmi důležitými ukazateli směřujícími k pochopení kultury země a zhodnocení následného vlivu na obchodní jednání jsou zvyklosti, kterými se místní společnost vyznačuje. Ty jsou hlavním indikátorem způsobu jednání emirátských obchodních partnerů a jsou převážně založeny na historii a tradicích, ať už jde to pozdrav, oslovování, chování k ženám, stolování, interpersonální vzdálenost, tak i náboženství, dochvilnost, postoj k manželství a rodině, aspekt času a dochvilnosti a další. Dalším úkolem praktické části bylo představit obchodní spolupráci České republiky a Spojených arabských emirátů.

Praktická část dokazuje, že kultura Spojených arabských emirátů ovlivňuje obchodní jednání s Českou republikou. Vliv kultury je evidentní při každém obchodním jednání s emirátskými partnery, což bylo shrnuto v celkovém zhodnocení. Zjištěné a uvedené poznatky mohou sloužit jako informační zdroj pro poznání a pochopení pro nás odlišné kultury a je možné je využít při navázání nových obchodních vazeb mezi Spojenými arabskými emiráty a Českou republikou či k posílení vazeb již existujících. Podstatné je nezapomínat na skutečnost, že dobrá znalost zvyků země, se kterou jednáme, nám může pomoci k dosažení stanovených cílů a úspěchů. Díky této znalosti lze předejít nedorozuměním. To, co považuje jedna kultura za správné a slušné, může být v jiné kultuře vnímáno úplně opačně. Spojené arabské emiráty jsou pozoruhodnou a krásnou zemí a při zpracování této diplomové práce jsem nepochybně obohatila své dosavadní znalosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

BROOKS, Ian. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

DRAŽAN, Jan. *Spojené arabské emiráty: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí země*. Praha: Freytag & Berndt, 2005. ISBN 80-7316-206-7.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Gert Jan. *Cultures and organizations: software of the mind*. Revised and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-143959-5.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

KHIDAYER, Emíre. *Arabský svět - jiná planeta?*. Praha: Mladá fronta, 2011. ISBN 978-802-0424-952.

KROPÁČEK, Luboš. *Duchovní cesty islámu*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o., 1993. 296 s. ISBN 80-7021-125-3.

LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 137 s. ISBN 80-7079-850-5.

LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Paradigma kultur*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010 [i.e. 2011], 511 s. ISBN 978-80-7380-297-4.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6.

PROFANT, Martin. *Slovník vybraných pojmů k občanství*. Praha: SPHV, o. s., 2008. 224 s. ISBN 978-80-904187-6-9.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-885-6.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

ŠRONĚK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. 73 s. ISBN 80-86578-45-3.

THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. 2nd rev. ed. Göttingen: Vandenhoeck, 2010. ISBN 978-3-525-40327-3.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Internetové zdroje

Blizky Vychod.eu: Vaše brána do Arábie. *Hlavní pilíře islámu a jejich význam* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z www: <http://www.blizkyvychod.eu/islam/hlavne-piliere-islamu-a-ich-vyznam>.

BusinessInfo.cz: *SAE: Ekonomická charakteristika země* [online], 1. 10. 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-ekonomicka-charakteristika-19232.html>.

BusinessInfo.cz: *SAE: Souhrnná teritoriální informace - Spojené arabské emiráty*. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: services.czechtrade.cz/pdf/sti/spojene-arabske-emiraty-2016-06-01.pdf.

BusinesInfo.cz: *SAE: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online], 1. 10. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-podminky-pro-19236.html>.

CzechTrade: *Desatero pro obchodování se Spojenými arabskými emiráty* [online], 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/desatero-pro-obchodovani-se-spojenymi-arabskymi-emiraty-62708.html>.

Dubaj: *Jak se domluvit v Dubaji* [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z www: <http://dubaj.ihned.info/jak-se-domluvit-v-dubaji>.

International Religious Freedom: *United Arab Emirates. U.S. department of state*. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.state.gov/j/drl/rls/irf/>.

KRCHOVÁ, Eva. *Specifika arabské řeči těla aneb pozor nejen na levou ruku*. [online], 2015 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/156-specifika-arabske-reci-tela-aneb-pozor-nejen-na-levou-ruku/>.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Spojené arabské emiráty, Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/ekon/ekonomicka_charakteristika_zeme.html.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Spojené Arabské Emiráty, základní informace o teritoriu*. [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/spojene_arabske_emiraty/).

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Vyhledávání smluv* [online], 2015 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/vyhledavani_smluv/index\\$45924.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/vyhledavani_smluv/index$45924.html).

Novinky.cz: *Vzdálená budoucnost je realitou. V Dubaji bude dron přepravovat lidi* [online], 15.2.2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koktejl/429409-vzdalena-budoucnost-je-realitou-v-dubaji-bude-dron-prepravovat-lidi.html>.

Web o Dubaji, Abu Dhabi, Fujairahu a dalších Emirátech. *Spojené Arabské Emiráty. Pracovní právo*. [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z [www: http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo](http://www.arabske-emiraty-web.cz/clanky/pracovni-pravo).