

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

MANAGEMENT V SOUČASNÉ ČÍNĚ

Diplomová práce

Autor: Bc. Helga Bedáňová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Management v současné Číně“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 22. 11. 2016

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a podporu, kterou mi věnovala v průběhu vytváření této práce.

Obsah

Obsah.....	1
Úvod	3
Část I: Představení čínského managementu	5
1 Základy čínského managementu	6
1.1 Tři pilíře čínského managementu	7
1.1.1 První pilíř: orientace na člověka.....	8
1.1.2 Druhý pilíř: sjednocení na základě stejné myšlenky	9
1.1.3 Třetí pilíř: změna na základě principu	11
1.1.4 Srovnání tří pilířů čínského managementu se západním pojetím managementu	14
1.2 Osoba manažera	19
1.2.1 Čínský manažer	19
1.2.2 Porovnání se západním pohledem na manažera.....	21
1.3 Zaměstnanci z čínského pohledu.....	24
1.3.1 Typy podřízených (podle způsobu vyjádření souhlasu s nadřízeným)	24
1.3.2 Motivace zaměstnanců	27
1.3.3 Srovnání se západním přístupem k motivaci zaměstnanců.....	28
1.4 Řízení na základě cílů a řešení problémů	30
1.4.1 Řízení na základě cílů.....	30
1.4.2 Řešení problémů	31
1.4.3 Srovnání západního a východního přístupu k řízení na základě cílů a řešení problémů.....	34
2 Praktické příklady	36
2.1 Alibaba Group.....	36
2.2 Rodinné podniky v Číně a jejich specifika.....	38
2.2.1 Rodinný podnik v Dongguanu (case study)	40
2.2.2 Rodinný podnik ve Fuzhou (case study)	41
2.2.3 Rodinný podnik v Shenzhen (case study)	43
2.3 Shrnutí výsledků	43
3 Častá nedorozumění ve vnímání čínského managementu	47
Část II: Příčiny rozdílného pojetí managementu	52
4 Kořeny rozdílného pojetí managementu	53
4.1 Národní kultura.....	53
4.1.1 Národní kultura podle Geerta Hofstedeho.....	53

4.1.2	Národní kultura z čínského pohledu	56
4.2	Čínská filozofie a významní myslitelé.....	58
4.2.1	Jin - jang a taiji	58
4.2.2	Konfucius	60
4.2.3	Sunzi	62
4.3	Hodnoty a projevy čínské kultury	64
4.3.1	Srovnání čínské a západní kultury a jejich hodnot	68
4.4	Způsob myšlení	71
4.4.1	Čínský způsob myšlení.....	71
4.4.2	Západní způsob myšlení	72
4.4.3	Srovnání rozdílného způsobu myšlení.....	73
5	Shrnutí příčin rozdílného pojetí managementu v Číně a na Západě	76
	Závěr	78
	Summary.....	80
	Seznam použité literatury.....	82
	Přepisy citací čínských publikací do čínských znaků	87
	Seznam obrázků a grafů.....	89

Úvod

Tato práce si klade za cíl představit management v současné Číně a srovnat ho se západním pojetím managementu. Pro účely této diplomové práce označuje pojem východní (např. východní kultura, východní management nebo východní myšlení) kulturu, management a myšlení jihovýchodní Asie, která je ovlivněna konfucianstvím¹ a filozofií jin a jang² (Nisbett, 2003). Hlavní představitelkou této oblasti je v práci chápána Čína. Pojem západní (např. západní kultura, západní management nebo západní myšlení) označuje oblasti Evropy a USA, jejichž kultura je ovlivněna antickou řeckou filozofií a osvícenstvím (Halada, 1996).

Obchodní vztahy mezi Čínou a zeměmi západních kultur se stále více rozvíjejí, proto je pro vyjednávací i pracovní týmy z obou stran důležité a praktické seznámit se se způsobem managementu druhé strany. Existuje velké množství literatury o západním pojetí managementu, avšak knih představujících čínské pojetí managementu je výrazně méně. Zdroje jsou navíc dostupné prakticky pouze v čínském jazyce. Diplomová práce proto vychází z nepřeložených čínských materiálů o managementu a klade si za cíl představit čínský management tak, jak ho popisují Číňané. Nejdříve byly části čínských knih o managementu přeloženy do češtiny a z těchto překladů následně práce vychází. Velkým přínosem je tak zpřístupnění původní čínské literatury o managementu v češtině. Celá první kapitola vychází z čínských textů, neuvádí myšlenky autorky této práce. Pro zájemce o původní čínské zdroje jsou za seznamem použité literatury napsány názvy všech čínských zdrojů v čínských znacích.

Pro označení jedinečných nebo zajímavých pojmů z čínštiny je v práci použita kurzíva a pro přímou citaci jsou použity uvozovky.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část popisuje čínský pohled na management vycházející z původních dosud nepřeložených čínských textů a porovnává ho se západním pohledem na management, přičemž v úvodu představuje tři pilíře čínského managementu. Ve středu zájmu čínského

¹ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

² Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

managementu stojí člověk (Zeng, 2010), proto se práce dále zaměřuje na osobu manažera i zaměstnance. Pro představení západního pojetí managementu byly použity práce amerických autorů (Petera F. Druckera, Petera Sengeho aj.), protože vědecký management začal v USA, a také práce u nás významného českého autora Jaroslava Vebera. Základem západního managementu je podle Petera Druckera řízení pomocí cílů (management by objectives – MBO), proto se práce také zabývá řízením na základě cílů z pohledu čínského managementu. V závěru první části jsou uvedeny praktické příklady čínských firem a jejich využívání principů čínského managementu.

Z porovnávání čínského managementu se západním pojetím managementu vyšlo, že čínské a západní pojetí je velmi rozdílné. Proto druhá část práce hledá příčiny rozdílnosti pojetí managementu. Nejdříve se zaměřuje na odlišnou národní kulturu a její projevy, poté přes zjištění rozdílných hodnot kultury a představení filozofických systémů dochází ke zjištění, že příčinou rozdílného pojetí managementu je rozdílný způsob myšlení.

Práce vychází z překladů čínských textů o managementu, významným přínosem práce je zpřístupnění těchto textů v češtině. Práce je určitě přínosem pro české studenty ekonomie a zájemce o čínský management, odborníky pracující v mezinárodním obchodu se zaměřením na Čínu a české firmy zaměstnávající čínské pracovníky. Exportérům i importérům přináší pohled do způsobu managementu jejich čínských partnerů.

Část I: Představení čínského managementu

V první části je popsán management tak, jak ho chápou Číňané. První kapitola Základy čínského managementu pojednává o třech pilířích čínského managementu, pohledu na čínského manažera a zaměstnance, dále o řízení na základě cílů a řešení problémů. Tato část vychází pouze z překladů původních, do češtiny nepřeložených, čínských textů o managementu. Zpřístupňuje tak autentický čínský pohled na management, ke kterému se západní odborník, který neovládá čínský jazyk, jen těžko dostává. Na závěr každého tématu je srovnání se západním managementem. Ve druhé kapitole jsou uvedeny příklady čínských firem, kde je též popsán jejich přístup k managementu. Tyto případové studie jsou zpracovány na základě osobních zkušeností autorky, která tyto firmy navštívila a nadále s těmito firmami spolupracuje. Třetí kapitola pojednává o častých nedorozuměních ve vnímání čínského managementu. Třetí kapitola opět vychází z překladů původních čínských textů, neuvádí myšlenky autorky této práce.

1 Základy čínského managementu

Čínský management by se dal popsat jako „proces řízení sama sebe, který vede k řízení dalších lidí“ (Zeng, 2010, s. 2). Zeng tvrdí, že Číňané obecně nemají rádi, když je někdo řídí, a ještě více nemají rádi, když je řídí někdo, kdo neumí dobře řídit sám sebe. Zeng (2010) připomíná, že myšlenku o důležitosti začít řídit sám sebe prosazoval už Konfucius³. Mnoho manažerů stráví hodně času a energie snahou změnit jiné lidi. Lidé se proti tomuto způsobu řízení vzpírají, navenek předstírají, že se změnili, avšak stále mají vlastní názor. Pokud manažer upřímně změní sám sebe, zaměstnanci na to budou reagovat pozitivně a sami od sebe se také změní. Tento způsob je rychlejší a efektivnější.

Číňané považují za základní schopnost pro vedení lidí tolerantnost. Případy takového chování můžeme najít už v čínské historii. Například první čínský císař Čchin-Š'-chuang-ti, který sjednotil mezi sebou bojující státy na území dnešní Číny, zaujal naprosto tolerantní přístup k náboženství, jazyku, zvykům a tradicím obyvatel sjednocených států, pouze striktně zakázal povstání (Zeng, 2010). Tři nejdůležitější principy manažera jsou: sebeuvědomění, disciplína a udržení iniciativy ve vlastních rukách. Sebeuvědomění a disciplína pomohou manažerovi v umění konstruktivně jednat s lidmi, vědomě jim naslouchat, umět se vžít do jejich situace, ukázat soucit a umět jim dát tvář⁴ (Zeng, 2010).

V čínském managementu je důležitější *vláda lidu*⁵ než *vláda práva*⁶, jak tomu bývá na Západě. Nelze říci, že by Číňané neměli pravidla. Číňané mají zákony, pravidla a principy, kterých se drží, avšak pokud je potřeba a změní se okolnosti, Číňané velmi rychle změní také pravidla (Wen, 2013).

³ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁴ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

⁵ Pojmem vláda lidu je zde myšleno řešení problémů a přestupků pomocí lidského úsudku, ne pouze na základě striktních pravidel (Zeng, 2010).

⁶ Pojmem vláda práva je zde myšleno řešení problémů a přestupků striktně pouze na základě pravidel a zákonů, bez přihlídnutí ke speciálním okolnostem (Zeng, 2010).

1.1 Tři pilíře čínského managementu

Zeng (2010, s. 2) popisuje čínský management jako „proces řízení sama sebe, který vede k řízení dalších lidí“. Čínský styl řízení má přinést takový stav, který je rozumný (racionální), neboli přiměřený, a vhodný pro konkrétní místní a časové podmínky. Číňané velmi rádi používají slovo přiměřené - racionální, ale málokdo už ví, co je v dané situaci přiměřené a vhodné (Zeng, 2010). Středem managementu je člověk, management se utváří podle lidských myšlenek, mění se podle principů, které mohou lidé přijmout. Čínský management a Konfuciovy⁷ Hovory spolu silně souvisí. Lidská morálka je klíčem k tomu, zda management bude nebo nebude efektivní (Zeng, 2010).

Podle Zenga (2010) tři pilíře čínského managementu jsou:

1. Orientace na člověka

Na jedné straně máme zaměstnance (lidský talent), na druhé straně pracovní úkoly. Pouze pokud se začneme orientovat na člověka, budeme schopni vyřešit konkrétní problém. Měli bychom vzít v úvahu kvality a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců a podle jejich schopností jim přiřadit vhodný úkol.

2. Sjednocení na základě stejné myšlenky

Management, který sdružuje lidi podle idejí, přináší dobré výsledky. Je potřeba najít pracovníky, kteří obdivují stejné myšlenky a následují stejnou cestu. Mají totiž jednotné chápání a je tak pro ně snadné plně spolupracovat.

3. Změna na základě principu

Řešit věci racionálně je způsob, který se jeví jako mnohem lepší a který je více v souladu s principy, než rozhodování na základě zákonů (práva). Můžeme říci, že čínský management je managementem přiměřenosti, snaží se být v souladu se současným stavem.

⁷ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

1.1.1 První pilíř: orientace na člověka

Prvním charakteristickým rysem čínského managementu je orientace na člověka a mezilidské vztahy jsou proto velice důležité. Podle Zenga je tento rys naprosto opačný oproti západnímu managementu. Středem pozornosti západního managementu je podle Zenga úkol. Pracovní úkoly se pořádně zanalyzují, rozdělí se do kategorií podle jasných kritérií, naplánují se tak, aby spadaly pod různá oddělení firmy, a vytvoří se potřebné pracovní pozice. Podle reálné potřeby každé pracovní pozice se následně specifikují potřebné vlastnosti budoucího zaměstnance a sepíše se popis pracovní pozice. Podle naplánovaných specifik práce a popisu pozice se poté najde vhodná osoba, která nejvíce vyhovuje daným kritériím. Je potřeba, aby člověk byl schopen splnit úkol, výchozím bodem je tedy právě pracovní úkol.

Čínský management se soustředí na člověka, výchozím bodem je člověk. Samozřejmě je také možné udělat analýzu práce (ne nutně), avšak když se propojuje práce a člověk, člověku se na míru ušije pracovní pozice a vybere se mu nejvhodnější oddělení. Může se stát, že lidé, které reálně máme, nebudou plně vyhovovat popisu pracovní pozice, kterou zrovna potřebujeme obsadit, proto se na konci výčtu vlastností uvádí slovo další - je to flexibilní a dá se to vhodně podle potřeby upravit. Tento způsob je takový, že úkol doplňuje člověka, kterého momentálně máme.

Často se stane, že na začátku (například po založení nové firmy) Číňané nerozlišují různé pracovní pozice, nerozdělují práci a všichni dělají všechno dohromady. V tomto nejasném prostředí je ale nejjednodušší si všimnout vlastností a jedinečnosti každého člověka. Podle osobních vlastností se pak člověku přiřadí úkol a vznikají začátky struktury organizace. Pokud máme dva lidi, kteří jsou vhodní na to, aby se stali např. manažerem, je možné nejdříve vytvořit dvě pozice. Pokud se objeví někdo další, vytvoří se tři pozice. Struktura organizace se tak může často měnit.

Jaké lidi potřebuje tento princip orientace na člověka? Je nutné najít lidi, kteří obdivují a následují stejné myšlenky a stejnou cestu a kteří snadno vzájemně spolupracují, jejich práce musí být harmonická. To je druhým rysem čínského managementu, nutné doplnění orientace na člověka. Pokud lidé mají

naprosto jiné názory a následují rozdílné cesty, nemohou vytvářet společné plány a harmonicky se doplňovat.

Morální principy a z nich vzešlá nerovnost jako východisko manažera

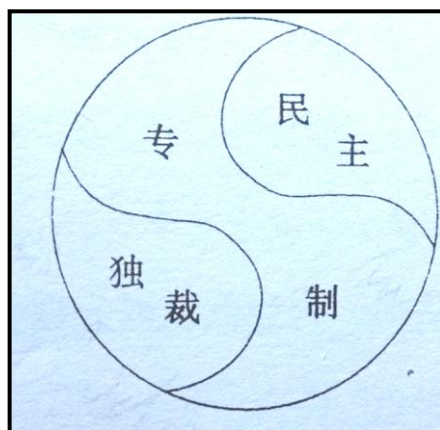
Čínský management a etické principy mají mezi sebou blízký vztah. Na morálních kvalitách člověka záleží, zdali management bude nebo nebude mít efekt. Morální hodnoty každého člověka jsou jiné a rozvíjejí se vlivem mezilidských vztahů. Mezilidské vztahy založené na konfuciánských⁸ morálních principech jsou rozumné a přiměřené, nadřízený je navždy nadřízeným a je nutné se k němu podle toho chovat. Otec, syn, nadřízený, podřízený - každý má své různé společenské postavení a role. Morální principy jsou tedy podle konfucianismu založeny na nerovnosti a společnost tudíž musí udržet vzájemnou nerovnost právě proto, aby udržela tyto harmonické mezilidské vztahy. Podle Zenga je západní rovnost neharmonická a nereálná, měli bychom přijmout fakt nerovnosti; „Na základě čeho bychom se mohli s ostatními srovnávat?“ (Zeng, 2010, str. 51). Pokud nerovnost přináší do mezilidských vztahů harmonii a je přiměřená situaci, je spravedlivá. Rovnocennost nemůžeme podle Zenga spojovat se spravedlností. Důležitým bodem mezilidských vztahů založených na konfuciánské morálce je spravedlnost a nerovnost. Spravedlnost je ústředním bodem etiky a morálky. Na Západě Aristoteles věřil, že spravedlnost je v souladu s právem a je rovnocenná, avšak v Číně se věří, že spravedlnost je racionální, tedy rozumná a přiměřená dané situaci, principy staví společnost nad zákony, není však snadné, aby byla rovnocenná.

1.1.2 Druhý pilíř: sjednocení na základě stejné myšlenky

Jeden člověk něco tvrdí, druhý tvrdí něco jiného a každý si je jistý, že má pravdu. Pokud člověk umí svou pravdu dobře podat, zní velice rozumně. Takto však může ve firmě vzniknout chaos, kterému musí zabránit právě firemní kultura. Proto je potřeba, aby si každá společnost svoji firemní kulturu jasně uvědomovala. Firma potřebuje jednotnou myšlenku, proto je také tak důležitý druhý pilíř čínského managementu. Na Západě se kultury/státy rozdělují pouze

⁸ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

na dva typy: demokratický a nedemokratický. Toto rozdělení však nesedí čínskému způsobu myšlení, čínské myšlení vždy nejraději oba (často protichůdné) principy spojí. Spojením se vytvoří racionální (rozumná, přiměřená a harmonická) firemní kultura. V čínských firmách se tedy mluví o demokracii, ale nemusí to být demokracie taková, jak je vnímána na Západě. Toto pravidlo o vnímání demokracie platí i pro ostatní případy, nejen pro firemní kulturu. Můžeme říci, že opakem demokracie je diktatura. Nikdo nemá rád diktaturu. Byť by vládl jeden velmi vzdělaný a schopný jedinec, výsledkem bude vždy katastrofa. Ale i demokracie za dvě stě let své existence přinesla mnoho korupce a ilegálního obchodu. Číňané tyto dva protiklady (demokracii a diktaturu) spojují a vzniká tak autokracie.



Obrázek 1: Čínský způsob demokracie - uprostřed je autokracie, nahoře vpravo nad ní je demokracie, dole pod ní je diktatura (Zeng, 2010, s. 68)

Předtím, než je nějaká záležitost ve firmě rozhodnuta, je atmosféra naprosto demokratická, kdokoliv může mít připomínky a námítky, nikdo se nemusí ničeho obávat. Ovšem ve chvíli, kdy se vynese závěrečné rozhodnutí, se atmosféra promění na diktátorskou, vše bude bez výjimky tak, jak se řeklo. V tuto chvíli se jedná o rozhodnutí, je však potřeba si uvědomit, že v souladu s čínskými principy⁹ se může později přiměřeně měnit. Toto je čínský způsob demokracie, nebo též můžeme říci „osvícené autokracie“ (Zeng, 2010, s. 68). Pokud na tomto způsobu postavíme firemní kulturu, vytvoříme vhodné prostředí pro druhý pilíř managementu, lidé budou následovat stejné myšlenky a vzájemně spolupracovat.

⁹ Viz kapitola 1.1.3 Třetí pilíř: změna na základě principu.

1.1.3 Třetí pilíř: změna na základě principu

Čínský management má ještě jeden speciální rys: změnu na základě principu. Cílem je vše neustále měnit směrem ke stavu, který bude přiměřený v tu chvíli dané situaci, bude dávat smysl (bude rozumný) a bude s ní v harmonii. Změna plánu nebo struktury organizace je věc, na kterou jsou všichni Číňané zvyklí. Poté, co je plán rozhodnutý, lidé, kteří ho mají uskutečnit, začnou přemýšlet a přidávají změny. Po stanovení určitého plánu se tak zajisté objeví ještě několik změn. Nemůže se stát, aby se neobjevily žádné změny, protože kdyby se nic neměnilo, nebylo by možné se adaptovat a nové věci hladce implementovat. Protože se pracovní úkoly často mění, je pro Čínu důležitější člověk s mnoha různorodými schopnostmi než úzce zaměřený odborník. Číňané mají rádi univerzálního genia, který je velmi flexibilní, a když se změní úkol, daný člověk je plně kompetentní i k provedení změněného úkolu. Jakmile Číňan řekne: „Takto je to dohodnuto.“, mělo by to být vnímáno jako: „Začínáme se změnou“ (Zeng, 2010, s. 78). Změna je vnímána jako určité souvislé pokračování, je potřeba měnit racionálně podle principů, rozhodně není možné měnit nahodile a zmatečně. Můžeme měnit cokoli a jakkoli, pokud to přispěje k větší racionalitě. Existuje jedno čínské přísloví: „Aby nedocházelo ke změně, je potřeba tisíckrát měnit“ (Zeng, 2010, s. 79).

V Čínské společnosti můžeme podle Zenga (2010) najít níže uvedené tři zakořeněné principy, které vysvětlují, proč je lidský prvek pro firmu tak důležitý, a které na sebe navazují:

1. „Zákony a pravidla jsou mrtvé, ale lidé jsou živí“ (Zeng, 2010, s. 95) - podle tohoto rčení se zdá, že na světě neexistuje nic, co by se nemohlo přizpůsobit. Pokud se něco nemůže přizpůsobit, většinou je důvodem to, že se našel nesprávný člověk. Pokud se najde člověk se správnými schopnostmi, tak změna není žádný problém, probíhá hladce a vede k dosažení cíle.

2. Z prvního principu vychází i druhý princip: na zemi neexistuje nic, co by se nemohlo změnit, a jestli se něco opravdu změnit nedá, většinou je to proto, že jsme našli nesprávného člověka. Jak už bylo napsáno u prvního principu, pokud najdeme člověka se správnými schopnostmi, změna není problém. Jelikož se vše může kdykoliv, kdekoliv a jakkoli změnit, je důležitý

lidský prvek, vláda lidí (to znamená rozhodování na základě lidského úsudku) je důležitější než vláda zákonů (pravidel, rozhodování na základě precedentu).

3. Třetí princip se týká otázky zákonů. Zákony vytváří menšina lidí, a pokud by právo stálo na tom, že menšina ovládá jedince, nebo dokonce ho ovládá pomocí zastrašování, způsobilo by velkou nevoli. Ovšem na druhou stranu je potřeba zmínit, že menšina má chytřejší nápady než většina. Zeng (2010) zmiňuje, že i v Knize proměn je psáno, že vzdělanost předčí většinu, sečtělý názor menšiny je smysluplnější než názor sečtělé většiny. Proto je potřeba nespoléhat pouze na zákony, ale i na lidský prvek (rozhodování na základě lidského úsudku), který bere na zřetel všechny detaily konkrétního případu. Tento způsob rozhodování nazývá Zeng (2010) *vláda lidu* – používá se lidský úsudek, ne pouze pravidla.

Proč říkáme, že je třeba změna na základě principu? Protože princip se vztahuje k přítomnosti. Přítomnost je velice důležitá, je třeba řídit vše tak, aby to vyhovovalo v tu chvíli dané situaci. Na základě čeho dalšího můžeme ještě měnit? Pokud bychom jednali na základě zákonů a pravidel, nebylo by to nejvhodnější, protože právo se vztahuje k minulosti. Nicméně jednání na základě pocitů by též nebylo vhodné, protože pocity se vztahují k budoucnosti. Zákony (hlavně právo vycházející z precedentu) vycházejí z minulé zkušenosti, byly vymyšleny a zavedeny v minulosti. Často se ale věci postupem času mění, řešit současné situace podle zákonů a precedentů je nepružné. Lidské pocity se vztahují k budoucnosti, doufáme, že v budoucnosti dosáhneme nějaké výhody. Jakmile ale nastane nepříjemná nebo přímo zoufalá situace, ztratíme víru v budoucnost a naše řešení bude též nepružné a nevyhovující. Situaci bychom měli měnit na základě principu, protože principy se vztahují k přítomnosti a mohou se měnit tak, že ve správnou chvíli uděláme správnou věc. Cílem čínského managementu je, aby vše bylo vždy přiměřené a rozumné (Zeng, 2010).

Co je potřeba si při změně ještě uvědomit?

1. Změna na základě principů neznamena, že neustále požadujeme změny a inovace. Zeng (2010) zmiňuje Knihu proměn, kde se píše, že pouze 20 % změn přináší prospěch. Podle čínského zvyku spojíme dvě opačné možnosti

měnit a neměnit a najdeme možnost třetí - nelze neměnit, avšak nelze měnit nahodile a bez rozmyslu (Zeng, 2010).

2. Výchozím bodem našeho jednání a rozhodování je neměnit. Na základě výše zmíněného se může zdát, že tedy je výchozím bodem měnit. Avšak pokud nám změna nepřinese kladný výsledek, není nutné cokoli měnit, to by byla nahodilá změna bez rozmyslu. Pokud ale zachování současného stavu nepřinese nic dobrého, samozřejmě je potřeba zavést změnu. A to takovou, která bude vyhovovat současným podmínkám, současnému místu a času (Zeng, 2010).
3. Pokud budeme něco měnit, je vhodné, abychom při změně vycházeli z minulého principu, ne z precedentu. Vycházet z precedentu je sice jednoduché a rychlé, ale vhodnější, i když namáhavější, je nalézt princip, který byl vhodný pro tu danou dobu a na tom daném místě, z něho vycházet a hledat princip ideální pro současnou situaci (Zeng, 2010).

Aby se tým dohodl na potřebných krocích změny, je potřeba, aby měl stejné smýšlení a zastával stejné myšlenky. Jen tak je možné, aby našel princip, se kterým všichni v týmu souhlasí. Když organizace ctí konfuciánskou¹⁰ etiku, tak k sobě lidé mají navzájem úctu. Když se objeví problémy, každý se snaží najít jádro problému a jeho reálnou podstatu. Lidí, kteří skutečně hledají reálnou podstatu problému, je málo. Pokud se tedy všichni lidé v týmu neřídí morálními principy a pouze rozhodují demokraticky, přináší to neefektivnost. Nevýhodou takového rozhodování podle Zenga (2010, s. 58) je, že „ten, kdo ví, mlčí, ten, kdo neví, mluví“. Tak se promrhá hodně zdrojů, spolupracovníci říkají něco, co nevede ke chtěnému výsledku. Takoví zaměstnanci si sice myslí, že přispívají do diskuze, přitom pouze působí neúspěch managementu (neví, ale mluví), aniž by si později uvědomili, jak vlastně k neúspěchu došlo. Pokud k demokratickému způsobu rozhodování přidáme konfuciánské morální principy, tak můžeme v měnícím se prostředí dosáhnout stavu, který bude odpovídat současnému místu a času (Zeng, 2010).

¹⁰ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

Čínský management má tři pilíře: orientaci na člověka, sjednocení na základě stejné myšlenky a změnu na základě principu. Užití těchto tří pilířů se mění nejenom v závislosti na lidech nebo odvětví podnikání, ale manažer si musí také uvědomit, že i pro stejné lidi se stejnými názory a stejným myšlením musí upravit použití těchto principů, pokud se tyto lidé nacházejí v jiném čase nebo na jiném místě. Na závěr této části Zeng (2010) uvádí, že manažer si dále musí uvědomit při řízení lidí jedno čínské rčení - „ti nahoře mají pravidla, ale ti dole je dokážou obejít“ (Zeng, 2010, s. 91). To znamená, že podřízení si vždy najdou způsob, jak neoblíbená nebo nevyhovující pravidla a postupy obejít (Zeng, 2010).

1.1.4 Srovnání tří pilířů čínského managementu se západním pojetím managementu

Tato část porovnává výše popsané pilíře čínského managementu se základními východisky západního managementu. Protože vědecký management vznikl v USA, jako zdroj hodnot západního managementu byl vybrán zejména Peter F. Drucker, americký teoretik managementu a ekonom, a český autor Jaroslav Veber, dále Peter Senge, Robert Slater aj. Jak už bylo popsáno výše, čínský autor Zeng (2010, s. 2) vidí management jako „proces řízení sama sebe, který vede k řízení dalších lidí“. Veber (2009, s. 19) vidí management jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“

Zeng (2010) představil tři základní pilíře čínského managementu. Americký autor Peter F. Drucker (2007) popisuje tři základní funkce managementu a přistupuje k managementu odlišně. Podle něj je management „víceúčelový orgán, který řídí podnik, řídí manažery, řídí pracovníky a práci. Pokud by se jedno z toho vynechalo, už to není management“ (Drucker, 2010, s. 15). První funkcí je tedy vytváření vhodné ekonomické situace a řízení podniku na základě cílů. Podle Petera Druckera je sice důležité, aby se management přizpůsobil rapidním ekonomickým změnám, ale management by měl jít mnohem dál za pasivní přizpůsobování, jeho hlavním úkolem je „tvarovat ekonomické prostředí, plánovat a posouvat limit... A i když člověk nemůže ovládnout své prostředí, je specifickým úkolem managementu navodit ekonomickou situaci, po

kteřé toužíme, udělat ji nejdříve možnou a posléze skutečnou“ (Drucker, 2007, s. 11). Management není pouze výtvořem ekonomie, ale také tvůřcem. A to právě řízení je právě ve chvíli, kdy vytváří ekonomickou situaci. Řídit podnikání proto znamená řídit jej pomocí cílů. Dřuhou funkcí managementu je „učinit firmu prosperující pomocí lidských a materiálních zdrojů“ (Drucker, 2007, s. 11). Firemní cíle a výstupy jsou vlastní cíle a výstupy jejího managementu, to znamená řízení manažerů. Třetí funkcí je samozřejmě řídit pracovníky a práci.

Následuje konkrétní srovnání jednotlivých pilířů čínského managementu se západním pojetím managementu. Nejprve je znovu stručně popsáno zaměření a obsah každého pilíře a poté je porovnán se západním pojetím. Následuje pojednání o čínském pohledu na principy manažerské práce a jejich srovnání se západním pohledem.

První pilíř:

Prvním pilířem čínského managementu je orientace na člověka. Mezilidské vztahy jsou tedy velmi důležité, výchozím bodem čínského managementu je člověk. Podle Zenga (2010) je tento rys naprosto opačný oproti západnímu managementu. Středem západního managementu je podle Zenga (2010) úkol. Tento způsob pojmenovává Zeng (2010, s. 95) jako způsob, kdy „na základě úkolu hledáme osobu“. Jak bylo popsáno výše, nejdříve se tedy vychází z úkolu, pomocí kategorií se úkol rozebere a popíše a pomocí příslušného popisu se najde vhodná osoba, která nejvíce sedí daným kritériím. Veber (2009, str. 19) popisuje management jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“. Jedním z rysů managementu je i tah na branku a soustředění se na priority. Podle Petera Druckera (2007) je základem managementu řízení na základě cílů. Střed zájmu čínského i západního managementu se soustředí na odlišné věci, čínský management se soustředí na člověka, zatímco západní na cíl a úkol.

Druhý pilíř:

Druhý pilíř pojednává o sjednocení na základě stejné myšlenky. Management, který sdružuje lidi podle stejných idejí, přináší podle Zenga (2010) dobré výsledky. Je potřeba, aby manažer měl takové spolupracovníky, kteří obdivují stejné myšlenky a následují stejnou cestu. Určitou paralelu ke sjednocení na základě myšlenky můžeme najít v moderním přístupu sdílené vize. Myšlenku sdílené vize formuloval jako jeden z prvních autorů Senge (Senge, 1990), vidí v ní důležitý aspekt pro udržení úspěchu organizace v dlouhodobém horizontu. Sdílená vize spojuje zaměstnance, ukazuje jim žádanou budoucnost, ke které směřují. Lipton (1996) také doporučuje řízení pomocí sdílené vize, protože pozitivně ovlivňuje výkony jednotlivých zaměstnanců, usnadňuje zavádění změn a motivuje jedince v organizaci.

„Vedení prostřednictvím sdílené vize“ popisuje i Veber (2009, s. 125). Jde o vtažení zaměstnanců do dění, seznámení se s vizí firmy, jejími cíli a budoucím směřováním. Jde také o způsob motivace zaměstnanců a jejich koordinaci. Tím si firma může získat důvěru zaměstnanců ve firemní prosperitu. „Nejdůležitějším momentem řízení prostřednictvím sdílené vize je dosáhnout plného ztotožnění všech pracovníků organizace s vizí“ (Veber, 2009, s. 127). K tomu je potřeba v zaměstnancích budovat pocit sounáležitosti s firmou. Vize musí být smysluplná a přitažlivá, musí zaměstnance zaujmout a motivovat, zároveň musí působit reálně, aby zaměstnanci nepodlehli skepsi. Veber říká, že chybou manažera je neformulování a nesdílení vize. Je potřeba vizi předat tak, aby zaměstnanci cítili určitou volnost při jejím plnění. Cílem tedy je dostat se do fáze, kdy všichni zaměstnanci budou chápat smysl své práce, návaznost své práce na další činnosti a budou věřit, že to, co je dobré pro organizaci, je dobré i pro ně samotné. Čínský druhý pilíř managementu, sjednocení na základě stejné myšlenky, a západní řízení pomocí sdílené vize si jsou značně podobné. Oba přinášejí pozitivní dopad na spolupráci a efektivitu práce zaměstnanců

Třetí pilíř:

Třetím pilířem čínského managementu je změna na základě principu. Cílem tohoto pilíře je, aby se vše měnilo směrem ke stavu, který bude přiměřený současné situaci, bude tedy v harmonii se současnou situací. Proto je potřeba nalézt vždy vhodný princip, na jehož základě dochází ke změně. Západní management používá činnosti jako plánování, aby určitá činnost byla provedena tak, že bude odpovídat dané situaci, a kontrolu, aby bylo ověřeno, že činnost skutečně odpovídá naplánované situaci. Plánování je výchozí činností, která předchází všem ostatním. Každý plán ve firmě by měl odpovědět na dvě základní otázky: „čeho má být dosaženo a jakým způsobem“ (Veber, 2009, s. 102). Součástí plánování je určení cílů a nalezení cest k jejich dosažení. Je potřeba naplánovat jednotlivé aktivity i zdroje, určit si termíny a odpovědnosti (Veber, 2009). Kontrola je v západním managementu využívána jako zpětná vazba, získává se tak objektivní představa o dané situaci. Kontrolu popisuje Veber (2009, s. 134) jako „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry“. Kontrola má několik fází: první je určení předmětu kontroly, následuje získávání informací k dané situaci, jejich výběr a ověřování. Jádrem kontroly je hodnocení kontrolované situace. Po jejím zjištění následuje závěr a popřípadě se navrhnou přiměřená opatření. Západní management se také zabývá změnami, konkrétně řízením změn, které je systematické. Proces zavádění změny má tři fáze. První je rozmrazení, dochází ke změně, jednotliví zaměstnanci ve firmě jsou změnou ovlivněni a mohou se cítit zmateni. Druhým bodem je samostatná změna, kdy dochází k realizaci nových činností. Poslední fází je zmrazení, v této fázi již zaměstnanci změnu přijímají. Důležitým úkolem řízení změn je implementace změn tak, aby je zaměstnanci přijali za své. Západní management počítá s tím, že zaměstnanci nemusí změny rychle přijmout, a snaží se těmto situacím předcházet. Naopak čínský management považuje změny za přirozené, nepočítá s možností, že by zaměstnanci mohli mít problém změny přijmout.

Principy manažerské práce

Podle Zenga (2010) jsou tři nejdůležitější principy manažera: sebeuvědomění, disciplína a udržení iniciativy ve vlastních rukách. Západní pohled je jiný. Podle Vebera (2009) principy manažerské práce jsou: princip

prevence, princip orientace na zákazníka, princip stanovení priorit a princip bezvadnosti. Princip prevence říká, že čím dříve se objeví a odstraní určitý problém nebo neefektivita, tím nižší budou ztráty spojené s tímto problémem. Nejvíce se liknavost nevyplácí v oblasti bezpečnosti práce, environmentálního managementu a mapování současné finanční situace. U takovýchto situací se používá pravidlo deseti, kdy náklady na prevenci jsou jedna, náklady na nápravu deset a náklady na odstranění neřešeného problému nebo havárie 100. Odstranění škod havárie se tak prodraží stokrát oproti včasné prevenci. Zákazník by měl být zvláště v organizacích podnikatelského charakteru považován za „nejdůležitější osobu v organizaci“ (Veber, 2009, s. 42). Organizace usiluje o dlouhodobou věrnost zákazníka. Princip priorit nabádá manažera, aby si uvědomil, že ne všechny činnosti, které vykonává, jsou stejně důležité. Tato skutečnost vychází z Paretova pravidla - 20 % nejdůležitějších činností se z 80 % podílí na dosažení výsledku. Proto manažer musí najít tyto nejdůležitější činnosti a věnovat jim dostatečnou pozornost. Princip „bezvadnost je samozřejmostí“ (Veber, 2009, s. 43) nabádá všechny zaměstnance k tomu, aby monitorovali vlastní chyby a poučili se z nich. Od manažerů se očekává vytvoření atmosféry, která netoleruje vadnou práci. Veber dále představuje tři základní rysy manažerské práce:

- Určení výsledků a hodnot vzešlých z dané činnosti;
- Zajištění finančních, materiálních, technologických a personálních zdrojů pro tuto činnost;
- Řízení průběžných aktivit, prevence, řešení nepředvídaných situací, předcházení ztrátám aj.

Čínské principy manažerské práce se soustředí pouze na osobní vlastnosti manažera, zatímco západní přístup k těmto principům v sobě zahrnuje i konkrétní úkoly a cíle manažerské práce.

1.2 Osoba manažera

První část představila základy čínského managementu a jeho tři pilíře – orientaci na člověka, sjednocení na základě stejné myšlenky a změnu na základě principu. Jak bylo napsáno na začátku, ve středu zájmu čínského managementu stojí člověk. Proto se následující část zaměřuje na osobu manažera. Nejdříve popíše čínský pohled na manažera a poté ho srovná se západním pohledem. Tato část opět vychází z dosud nepřeložených čínských textů.

1.2.1 Čínský manažer

Autoři Zhu (2008), Wen (2013) i Zeng (2010) se shodují, že pokud bychom hledali vzorového manažera v Číně, našli bychom ho v beletrii. Můžeme uvažovat nad dvěma literárními postavami. První je Liu Bei z románu Příběhy Tří říší¹¹, druhou je buddhistický mnich Tangsenga z románu Putování na západ¹².

Literární postava Liu Bei z románu Příběhy Tří říší je postavena na základě skutečné osoby. Román popisuje boje, během nichž zanikla čínská dynastie Han (220 n. l.) a Čína se rozdělila na tři samostatné státy, Han, Wei a Wu, které mezi sebou po 45 let bojovaly. V románu se naproti sobě staví dva morální principy: právo, které zastupuje Liu Bei, a faleš. Liu Bei má ve svém týmu velkou oporu, představuje ji ministr Zhuge Liang, odvážný Zhang Fei a statečný feudální rytíř Guan Yu. Každý z mužů má mnoho kladných vlastností, reprezentují právo, čest a odvahu. Zhuge Liang má dokonce nadpřirozené schopnosti. Román vychází z vypravěčských příběhů ze šestého století a napsán byl ve 14. století (Macura, 1989).

Základem románu Putování na západ je cesta mnicha Tangsenga do Indie pro buddhistické spisy. Tato cesta se opravdu uskutečnila v letech 629 – 645 n. l. a román byl napsán v období dynastie Ming (1368 – 1644 n. l.). Tangseng putuje společně s opičkem Sun Wukongem, prasetem Zhu Bajie a Písečným mnichem. Každý z členů skupiny má své kladné i záporné vlastnosti, a i když mají postavy

¹¹ Autorem je Luo Guanzhong, do češtiny dosud nepřeloženo.

¹² Autorem je Wu Chengen, přeloženo do češtiny pod názvem Opičí král.

negativních vlastností poměrně dost, pomocí mnicha Tangsenga se stávají ideálním týmem (Macura, 1989).

Na první pohled se jeví první tým jako ideální a Liu Bei jako ideální vůdce. Avšak je nutné si uvědomit, že právě proto, že členové jeho skupiny jsou všichni skutečně výjimeční, se Liu Bei nesetkává jako vůdce skupiny s žádnými překážkami. Naproti tomu skupina mnicha Tangsenga je naprosto průměrná (Zhu, 2008), každý člen má své kladné i negativní stránky, se kterými se musí Tangseng vypořádat. Sun Wukong má výbušnou povahu, avšak také nadpřirozené schopnosti, prase Zhu Bajie je líné a občas prohnané, nicméně je též veselý a přináší ostatním zábavu. Písečný mnich je naprosto průměrný, ale velice vytrvalý, bez stěžování snáší svůj úděl (Wen, 2013). Dokonce se nabízí možnost, že ideálním vůdcem této skupiny by byl opičák Sun Wukong. Je silný, průbojný, ovládá mnoho kouzel, umí létat, bojovat a měnit se. Tangseng je fyzicky nejslabší a na náročnou cestu se příliš nehodí. Má však velký smysl pro koordinaci a soudržnost (Zhu, 2012). Tangseng se drží principů, tváří v tvář nepříznivé situaci nepanikaří, ale zůstává klidný. Jako vůdce má pouze na zřeteli svůj cíl a neoblomně jde za ním. Ví přesně, čeho chce dosáhnout, má silný smysl pro splnění úkolu. Dokáže také zařídit, aby si tým navzájem pomáhal a spolupracoval. Řídil skupinu pomocí svého charismatu a ušlechtilosti, ne silou, a to je vlastnost Sun Wukonga. Autoři Zhu (2008), Wen (2013) i Zeng (2010) se shodují, že i když je skupina Tangsenga naprosto průměrná, Tangseng splní svůj úkol. Proto je pro Číňany Tangseng vzorem vůdce skupiny a manažera.

Management má dva aspekty, jeden klade důraz na etiku a morálku, druhý požaduje prospěch. Oba dva aspekty jsou důležité a manažer může zlepšovat svou morálku učením (sebekultivací), jak nabádá Konfucius¹³ i Sunzi¹⁴ (Zeng, 2010). Základem posouzení schopností manažera je vztah mezi manžely. Pokud je tento vztah dobrý, má tento člověk schopnosti efektivně řídit firmu nebo vést stát. Pokud by organizační kultura skutečně dokázala klást dostatečný důraz na zjištění situace v rodinách svých zaměstnanců, přineslo by to obrovskou nečekanou výhodu, protože by tak bylo možné snadno a rychle vypozorovat manažerské schopnosti z rodinných vztahů kolegů (Zeng, 2010). Manažer by se

¹³ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

¹⁴ Viz kapitola 4.2.3 Sunzi.

měl stát ušlechtilým, charismatickým otcem rodiny, protože firma je považována za rozšíření rodiny (Cheng, 2006). Zeng (2010) přichází s konkrétními třemi kroky sebekultivace, které vycházejí z Konfuciových¹⁵ Hovorů a hodnot čínské kultury (velký důraz se klade na zachování tváře¹⁶). Těmito kroky jsou sebeuvědomění, sebedisciplína a udržení iniciativy ve vlastních rukách.

- Sebeuvědomění – je potřeba naučit se naslouchat lidem a být soucitný. Soucitný přístup pomůže manažerovi zachovat tvář¹⁷ druhé osobě.
- Sebedisciplína - při kritice ostatních je třeba dbát především na to, abychom protějšku zachovali tvář¹⁸. K tomu je potřeba právě sebedisciplína a rozvážnost. Hlavně při řešení situací, kdy obě strany tvrdí, že mají pravdu. Všichni lidé doufají, že během rozhovoru či hádky jim dá druhá strana tvář. Proto se manažer při jednání se zaměstnanci musí umět vcítit do druhé osoby a být soucitný.
- Udržení iniciativy – podle Zenga (2010) si většina Číňanů myslí, že iniciativa je velmi dobrá a každý manažer by měl být iniciativní, na druhou stranu ne každý se k iniciativě odváží. Číňané dokážou skvěle zvládnout první dva kroky, ale největší potíže mají s tímto třetím krokem. Udržení iniciativy je velmi důležité, protože bez manažerovy iniciativy se nebudou úkoly vyvíjet tak, jak zamýšlí, tedy podle jeho vůle, nýbrž podle vůle někoho jiného.

1.2.2 Porovnání se západním pohledem na manažera

Západní management vidí manažera jinak. Veber (2009) vyzdvihuje dvě části kompetence manažera; na prvním místě uvádí odbornost a na druhém chování/jednání. Odborné znalosti je třeba získat vzděláním a dalšími kurzy. Veber klade důraz na sebevzdělávání a praktické dovednosti v oblasti rozhodování, plánování, delegování atd. Pro manažera jsou také důležité jeho osobní vlastnosti, charisma. Souvisí s tím, jak manažer dokáže motivovat,

¹⁵ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

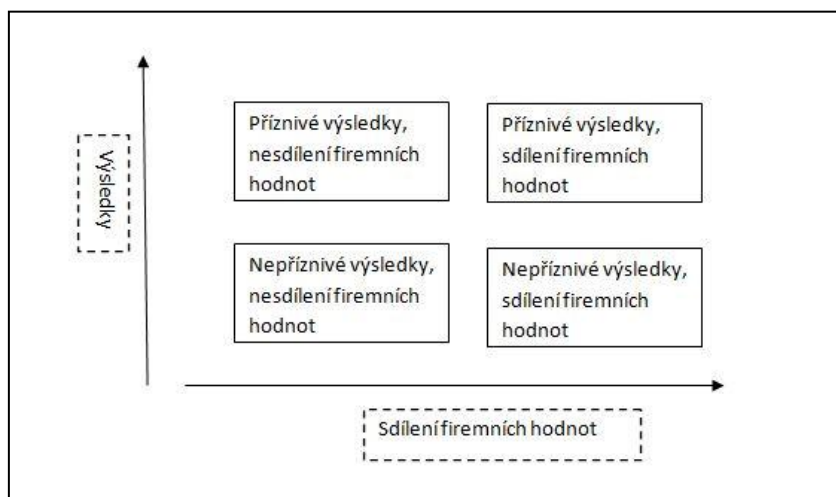
¹⁶ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Tamtéž.

komunikovat, prosazovat autoritu apod. Od manažerů na vyšší úrovni se očekává, že budou sebejistí, přesvědčiví, důvěryhodní, iniciativní apod. „Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, ... využívají i citové stránky komunikace...“ (Veber, 2009, s. 39). Veber (2009) klade velký důraz na charisma, ale už nepopisuje konkrétní kroky k jeho zlepšení.

Slater (1999) odkazuje na hodnocení manažerů podle Jacka Welche, jenž hodnotil manažery na základě dvou aspektů – na jedné straně dle výkonnosti, a na druhé straně podle respektování hodnot firmy a úspěchu v práci s lidmi. Kombinací těchto dvou hodnot vznikají čtyři typy manažerů:



Obrázek 2: Čtyři typy manažera podle výkonu a hodnot podle Jacka Welche (Slater, 1999, s. 38)

Welch dospěl k závěru, že firma by se měla zbavovat manažerů, kteří sice mají dobré výsledky, ale nemají kladný vztah k práci s lidmi a hodnotám firmy, nebo dokonce ani nemají dlouhodobě dobré výsledky. Pokud manažer dobře pracuje s lidmi a hodnotami firmy, avšak krátkodobě nemá dobré výsledky, je potřeba mu dát šanci. Nejlépe je hodnocený manažer, který dosahuje výsledků ve své oblasti a zároveň dodržuje firemní hodnoty a kvalitně pracuje s lidmi (Slater, 1999).

Čínský i západní management se zaměřuje na osobu manažera, avšak rozdílně. Čínský management se zaměřuje na kultivaci osobnosti manažera

v souladu s konfuciánskou¹⁹ etikou, a to znamená být hlavně soucitný a při jednání se zaměstnanci jim vždy zachovat tvář²⁰. Oproti tomu západní management vidí přínos v sebevzdělávání manažera hlavně v oblasti odborných znalostí, jako je plánování a rozhodování (Veber, 2009). Západní management také vyzdvihuje roli charismatu a osobních vlastností manažera, převážně z důvodu zlepšení komunikace se zaměstnanci, oceňuje se sebejistota a přesvědčivost, důraz na soucit a zachování tváře se neklade. Obě kultury vyzdvihují důležitost charismatu manažera pro získání autority. Čínský manažer by měl vždy jednat v souladu s principy²¹, západní management neklade důraz na principy, ale na cíle. Čínský i západní management vyžadují od manažera iniciativu, Zeng (2010) však přiznává, že v tomto směru čínští manažeři prakticky zaostávají, čínskému managementu by podle Zenga prospělo, pokud by byli čínští manažeři více iniciativní. Tato část práce představila osobu manažera, následující část se zaměří na zaměstnance a jejich motivaci z čínského pohledu.

¹⁹ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

²⁰ Viz kapitola 4. 3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

²¹ Viz kapitola 1.1.3 Třetí pilíř: změna na základě principu.

1.3 Zaměstnanci z čínského pohledu

Předchozí část se zabývala manažerem, tato část se zaměří na vztah manažera k jeho podřízeným. První i druhý pilíř čínského managementu upozorňují, že je potřeba se soustředit na kvality a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců a až podle toho přiřazovat úkoly. Druhý pilíř vysvětluje, že management, který sdružuje lidi podle idejí, přináší dobré výsledky. Manažer tedy musí vybrat zaměstnance, kteří následují stejnou cestu a mají podobné smýšlení. Tato část nejprve představí typy podřízených a následně způsoby jejich motivace. Tato část představuje čínský pohled a opět vychází z původních čínských textů.

1.3.1 Typy podřízených (podle způsobu vyjádření souhlasu s nadřízeným)

Nadřízený se může setkat s několika typy podřízených. Hodně Číňanů má sklon k tomu, že sice nejsou se svou prací a týmem spokojeni, ale mohou to snést. Tento přístup je potřeba vymýtit, protože takový zaměstnanec nemá vlastní názor a nepřináší efektivní výkon (Zeng, 2010).

Také se můžeme setkat s podřízeným, který se vším souhlasí, jedná přesně podle pokynů nadřízeného, je jako poskok. Takový podřízený se dříve nebo později dostane do problémů a naruší tím harmonické vztahy a přátelství ostatních. Podřízený, který pouze poslouchá a nemá vlastní názor, si nezíská úctu nadřízeného (Zeng, 2010).

Podřízený, který neustále odmlouvá a oponuje, bude muset dříve nebo později podle Zenga (2010) své pracovní místo opustit, a to nebude trvat příliš dlouho. Nadřízený takové chování nesnese, chce a musí si zachovat tvář²². Čím vyšší pozici nadřízený má, tím pravděpodobnější je tato situace.

Základem čínského managementu je zaměřenost na lidi. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným je tedy velice důležitý. Pokud podřízený se svým přímým nadřízeným nevychází dobře, i kdyby byl sebetalentovanější, nadřízený

²² Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

mu nedá šanci svůj talent projevit. Úkoly, které by podřízenému seděly a měl by je dělat, mu nadřízený naschvál nepředá, nechá jeho schopnosti zamrznout a nedá podřízenému šanci dosáhnout dobrých pracovních výsledků. Nadřízený využije toho, že u popisu práce je na konci požadavků vždy napsáno ostatní. Tím se dává prostor pro to, aby člověk mohl dělat práci, která nejvíce vyhovuje jeho schopnostem a vlastnostem. Dá se ale také zneužít k přidělení jiných nevyhovujících úkolů, neoblíbený podřízený je tak v situaci, kdy úkoly nemůže splnit, protože neodpovídají jeho schopnostem, ale zároveň si nemůže dovolit nic nedělat. Podřízenému pak nezůstane nic, než aby sám podal výpověď. Takto se nadřízený elegantně zbaví nevyhovujícího podřízeného.

Pokud se ale podřízený snaží ve všem nadřízenému vyhovět, taky nemá lehký osud. Nadřízený z něj udělá poskoka a kdykoliv mu cokoliv nařídí. Kdyby si začal podřízený stěžovat, nadřízený ho bude napomínat, protože nadřízený má pocit, že není potřeba být příliš slušný k poskokovi.

Podle čínského způsobu smýšlení vytvoříme z těchto dvou protipólů třetí možnost, která je uprostřed mezi oponováním, rebelstvím a naprostou poslušností, poskokem. Jak by tedy měl podřízený jednat, aby byl ve středu těchto protipólů? Měl by navenek souhlasit, ale sám pro sebe mít stále svůj názor.

Jednoduše řečeno, podle čínské kultury má nadřízený vždycky pravdu. Pokud podřízený bude mít připomínky, může se z něj stát neoblíbený rebel. Ale to, že má nadřízený vždy pravdu, ještě nemusí nutně znamenat, že podřízený musí bez výhrad plnit všechny jeho rozkazy. Číňané se na svět dívají prakticky, to, co ve skutečnosti nadřízený požaduje, je výsledek, ne přímo poslušnost. Může se stát, že když se něco nedaří, nadřízený si pomyslí: „Zákony a pravidla jsou mrtvé, ale lidé jsou živí. Jak to, že mé pokyny nedokáže vhodně pozměnit, copak nemá mozek?“ (Zeng, 2010, s. 95).

Podřízený by se měl vždy zamyslet, jestli to, co nadřízený říká, je skutečně tak. Neměl by slepě následovat pokyny, protože pokud práce špatně dopadne, zodpovědnost za výsledek může nést i podřízený, který na něm pracoval. Pokud se něco nepovede, v Číně existuje pouze jedna příčina, a to že provedení není nejlepší, nehledá se chyba v rozhodnutí. Pokud podřízený najde v rozhodnutích a pokynech nadřízeného chybu, může svou práci během výkonu

upravit, tím si navíc získá obdiv a pochvalu nadřízeného. Je potřeba vždy provedení úkolu přiměřeně upravovat podle momentální situace. Číňané ale neradi přiznávají, že by navenek souhlasili s něčím, s čím vnitřně nesouhlasí. Navíc to ani prakticky přiznat nejde, zachování tváře²³ nadřízeného je velice důležité. Samozřejmě cílem tohoto postupu není získání osobního prospěchu, je důležité jednat tak, aby vše odpovídalo momentální situaci (Zeng, 2010).

Při řízení lidí se manažer nejvíce obává zaměstnance, který si myslí, že je schopný pracovat na daném úkolu, avšak ve skutečnosti schopný není. Čínský management stejně jako západní management si velmi cení schopností a talentu. Avšak nejvíce si cení loajality. Podle Zenga (2010) čínský management rozeznává čtyři druhy pracovníků, od nejžádanějšího po nejméně žádaného:

1. loajální a schopný/talentovaný;
2. loajální, ale bez schopností/talentu;
3. neloajální, ale schopný/talentovaný;
4. neloajální a bez schopností/talentu.

Podle seřazení jednotlivých typů vidíme, že loajalita je důležitější než schopnosti (loajální, ale bez schopností je na druhém místě). Loajalita je to, čemu můžeme věřit. Loajální také znamená mít dobré návyky, dobrý charakter a být důvěryhodný. Schopný/talentovaný také znamená, že má v současné chvíli požadované znalosti a zkušenosti. Číňané si více cení loajality také proto, že je to rys, který nelze za krátkou dobu získat, člověk buď je loajální a má dobrý charakter, nebo nemá, zatímco znalosti a zkušenosti může člověk během relativně krátké doby rychle získat.

Ovšem je potřeba, aby si zaměstnanec uvědomil, že není dobré, když člověk své znalosti a zkušenosti příliš ukazuje a chlubí se jimi. Schopnosti jsou spíše jako zbraň - když má člověk u sebe zbraň, je potřeba, aby počkal na správnou příležitost, než ji použije. To znamená, že nejdříve by měl zaměstnanec přesvědčit svého nadřízeného, že je spolehlivý a loajální, a až poté ukázat své znalosti a schopnosti (Zeng, 2010).

²³ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

1.3.2 Motivace zaměstnanců

Čínský management stejně jako západní management považuje vnitřní motivaci za nejučinnější nástroj. Při motivování pracovníků je potřeba, aby byl manažer sám loajální, aby mu pracovníci sami věřili. Manažer by měl ostatní pracovníky motivovat kdykoliv a kdekoliv (Zeng, 2010).

Obecně lze říci, že k dobré motivaci pracovníků, musí manažer znát jejich potřeby. V tomto se shoduje západní i čínský management. Avšak podle Zenga (2010) je velice těžké zjistit potřeby Číňanů. Potřeby západních pracovníků považuje Zeng za ustálené a obecně známé, tudíž snadno uspokojitelné. Avšak potřeby Číňanů považuje za často se měnící, různorodé, a tudíž těžko uspokojitelné. Například zaměstnancova firma má v okolí pouze pár restaurací. Zpočátku je zaměstnanec spokojený, postupně mu restaurace nestačí, chce ve firmě zařídit kantýnu, prodloužit čas na oběd, aby mohl jet do vzdálenější a lepší restaurace, nebo chce větší příspěvek od zaměstnavatele na oběd, protože dražší jídlo je lepší. Dle jeho názoru je fakt, že v okolí není vhodná restaurace, chybou vedení podniku. Ten přece postavil firmu v místě, kde není dobrá restaurace. Nebo zaměstnanec zpočátku dostane příspěvek na dopravu např. 100 RMB na měsíc. Další rok chce 200 RMB, o rok později opět více jako kompenzaci toho, že firma je pro něj na špatně dostupném místě. Zpočátku je zaměstnanec v práci spokojený a dokonce vděčný. Postupem času, jako by se vše změnilo, zaměstnanec se cítí zapomenut a nedoceněn, a tak je postupně se svou prací nespokojen. Povzbuzení, které se mu dostává od manažera, pak přinese pouze to, že pracovník se sice cítí v zaměstnání nespokojený, ale může to snést.

I když je vnitřní motivace nejučinnější, zaměstnanec také potřebuje zpětnou vazbu od manažera. Číňané používají velmi jednoduchý způsob. Pokud manažer změní během rozhovoru svůj výraz tváře, například se tváří nespokojeně, je to signál pro zaměstnance, že manažer není s určitou prací spokojen, zaměstnanec to sám jednoduše pozná a může svou práci rychle napravit. Protože manažer nevysloví kritiku jasně nahlas, zaměstnanec se

nemusí cítit zahanbeně a ostatní kolegové to nezjistí. Tento způsob je velmi jednoduchý, rychlý a zachová zaměstnanci tvář²⁴.

1.3.3 Srovnání se západním přístupem k motivaci zaměstnanců

Západních teorií motivace zaměstnanců je řada. Peter Drucker (2007) zmiňuje tyto způsoby motivace zaměstnanců: společně sdílený cíl, společné hodnoty, správnou strukturu, tréninky a rozvoj vhodný pro pracovní výkon a zaměřený na změny. Oproti minulosti se v dnešní době pracovní prostředí změnilo, je plné vysoce kvalifikovaných znalostních pracovníků. Peter Drucker (1999) použil jako první termín *knowledge worker* - znalostní pracovník. Tvrdí, že znalostní pracovníci a jejich produktivita bude nejdůležitější aktivum v 21. století. Proto je důležitým úkolem managementu umět motivovat tyto znalostní pracovníky. Je vhodné, aby tyto zaměstnance vnímal manažer více jako spolupracovníky než jako podřízené. Znalostní pracovníci vědí o svém zaměstnání více než jejich šéf. Aby si manažeři udrželi vysokou úroveň výkonnosti, musí být efektivní při vytváření takového pracovního prostředí, které motivuje výkonné znalostní pracovníky (Drucker, 2001).

Myšlenku sdílené vize formuloval Senge (1990), jenž v ní vidí důležitý aspekt pro udržení úspěchu organizace v dlouhodobém horizontu. Sdílená vize spojuje zaměstnance, ukazuje jim žádanou budoucnost, ke které směřují. Lipton (1996) také doporučuje řízení pomocí sdílené vize, protože pozitivně ovlivňuje výkony jednotlivých zaměstnanců, usnadňuje zavádění změn a motivuje jedince v organizaci.

Veber (2009) popisuje motivaci zaměstnance prostřednictvím sdílené vize. Zaměstnance je potřeba vtáhnout do dění firmy, seznámit je s firemní vizí, firemními cíli a budoucím směřováním. Vize a cíle motivují a vedou zaměstnance. Vize musí být smysluplná a působit reálně, aby zaměstnanci nepodlehli skepsi. „Nejdůležitějším momentem řízení prostřednictvím sdílené vize je dosáhnout plného ztotožnění všech pracovníků organizace s vizí“ (Veber, 2009, s. 127). Veber říká, že chybou manažera je, pokud žádnou vizi neformuluje a nesdílí.

²⁴ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

Cílem je, že všichni zaměstnanci budou chápat smysl své práce, návaznost své práce na další činnosti a budou věřit, že to, co je dobré pro organizaci, je dobré i pro ně samotné.

Čínský i západní management považují vnitřní motivaci za nejlepší. Čínský manažer motivuje zaměstnance tím, že splní jejich potřeby a požadavky, avšak podle Zenga (2010) se potřeby a požadavky čínských zaměstnanců tak rychle mění, že to manažer nestíhá vnímat. Peter Drucker (1999) se věnuje motivaci znalostních pracovníků, kteří by se měli stát manažerovi spíše spolupracovníky než podřízenými. Západní management doporučuje motivovat na základě sdílené vize. Sdílená vize zaměstnance spojuje a pomáhá jim chápat smysl jejich práce. Čínský management také pracuje s myšlenkou, která je této sdílené vizi podobná. Druhý pilíř čínského managementu pracuje se sjednocením na základě stejné myšlenky, kdy by měl manažer hledat takové zaměstnance do svého týmu, kteří obdivují stejné myšlenky a následují stejnou cestu, neboť tito lidé budou snadno plně spolupracovat.

1.4 Řízení na základě cílů a řešení problémů

Zeng (2010) tvrdí, že zaměření západního a východního managementu se liší. Čínský management se soustředí na člověka, naopak západní management za střed zájmu považuje úkol. Když nejsou středem zájmu čínského managementu úkoly, jakým způsobem se tedy na úkoly dívá čínský management? Čínský pohled na úkoly je představen v širší souvislosti z pohledu řízení na základě cílů a řešení problémů.

1.4.1 Řízení na základě cílů

Na Západě se často používá řízení na základě cílů (MBO – management by objectives) tak, jak je navrhuje Petr F. Drucker. Manažer určí cíle, splní je a nakonec získá výsledky. Za splnění cílů získá manažer odměnu, v opačném případě trest, popřípadě i odvolání z funkce. V tomto systému může přežít pouze nejpřízpůsobivější manažer (podle Číňanů přesně odpovídající rčení *survival of the fittest*). Existují pouze dvě možnosti: vítězství a prohra, a ty rozhodují buď o přežití, nebo smrti (Zeng, 2010).

Naopak čínský management cíle možná dosáhne, možná ne. Číňané si totiž velice jasně uvědomují fakt, že pokud se cíle dosáhne, následující cíl bude mnohem těžší. A tak se Číňané ne vždy obtěžují hnát za novými cíli. Navíc v Číně po dosažení cíle ne vždy přijde odměna a stejně tak při nesplnění cíle nemusí přijít trest (Zeng, 2010).

Cíle i výsledky jsou samozřejmě důležité, ale podle čínského managementu je nelze považovat za nejdůležitější. Celkový koncept orientace na cíl/výsledek Číňané podle Zenga (2010) neuznávají. Pokud se nacházíme v době, kdy jde obchod hladce, dobrých výsledků se dosahuje snadno, na tom není nic zvláštního, co by bylo hodno odměny. Naopak v době, kdy jde obchod špatně, i kdyby se manažer uštvál, nedosáhne vysokých cílů, trest tedy nemá smysl (Zeng, 2010).

1.4.2 Řešení problémů

Číňané mají specifický postoj k řešení problémů, podle jejich názoru vede řešení jednoho pouze ke vzniku dalších. Čím více energie budeme vkládat do řešení problému, tím bude zapeklitější, jeho řešení složitější a celá situace bude den ode dne horší.

Číňané proces řešení umí nahradit vyvažováním (neutralizací). Velký problém se změně na malý, malý se opět změně a tak dále, dokud nebude žádný problém, žádná situace, která by potřebovala řešení. Takový způsob zacházení s problémy není podle Zenga (2010) plný stresu a nemá žádné negativní následky. Tento způsob vychází z neustále změny jin a jang²⁵, která se nazývá taiji.

Taiji (neustálá změna jin a jang) používá tři druhy pohybu *tui*, *tuo* a *la*. Tato slova ve spojení s dalšími mohou mít více významů.

Tui můžeme přeložit jako tlačit a může mít několik významů:

- Použít sílu k rozšíření/ otevření/ řešení problému;
- Odložit problém;
- Najít výmluvu k zahazení problému.

V praxi tui znamená, že by se problém měl dotlačit tam, kde je člověk, který by měl být za problém zodpovědný, nebo tam, kde je profesionál na daný problém. Další výhodou metody tui, tuo a la je, že neznepříjemňuje atmosféru na pracovišti a bere ohledy na lidské pocity (Zeng, 2010).

Tui ve smyslu odložit k promyšlení je dobrý nástroj pro zaměstnance. Pokud vedoucí pracovník zadá úkol a ptá se podřízených, který z nich se ho ujme, správně by se podřízený neměl hned aktivně hlásit k řešení úkolu. Pokud se bude ihned aktivně hlásit, manažer si může myslet, že není příliš zodpovědný, protože si úkol pořádně nepromyslel, a také může zaměstnanec způsobit nepříjemnou atmosféru na pracovišti, kolegové mu totiž mohou závidět a postupně se ho snažit vytlačit z kolektivu. Zaměstnanec by měl ideálně říci, že si

²⁵ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

úkol promyslí. Manažer si bude jeho snahy o promyšlení vážit a sám ho úkolem pověří. Popřípadě až poté, pokud se nenajde jiný zaměstnanec, může zaměstnanec sám říci, že se úkolu ujme.

Tuo znamená jemně táhnout za sebou a může mít i další významy:

- Jemně vléct, nenechat za sebou;
- Vyhnout se zpoždění;
- Nedělat úkoly ve spěchu, neřešit problém ve spěchu.

La znamená táhnout, rozdíl mezi tuo a la je v intenzitě, la znamená táhnout silně a la může mít i další významy:

- Vtáhnout dovnitř, metoda udržení spojení;
- Zjednodušit situaci, aby se dala snadno dokončit;
- Zanedbat, ignorovat, nedělat práci dobře.

Všechny tyto tři způsoby je potřeba používat harmonicky, v souladu s lidmi a dalšími okolnostmi, kterých se problém týká. Pak bude tato metoda přínosem. Pokud je však bude manažer používat neharmonicky, způsobí jen další potíže. Každý z těchto způsobů má samozřejmě své výhody i nevýhody, záleží na manažerovi, jaký nástroj a jak použije. Při rozhodování, která metoda přinese žádaný efekt, musí manažer brát v úvahu jednak lidi, kteří tuto metodu aplikují, dále motiv, jaký mají, a způsob provedení musí být harmonický. Čínské rčení říká, že „zákony a pravidla jsou mrtvé, ale lidé jsou živí“ (Zeng, 2010, s. 95). Pravidla a metody je vždy třeba přizpůsobit lidem, kterých se týkají. Sám autor však přiznává, že zejména mladí lidé tyto metody nepoužívají. Při řešení problémů pak nemají úspěch, aniž by tušili, kde udělali chybu.

Západ obvykle dokáže jednu věc rozdělit na dvě, např. manažer a ten, koho řídí, *vláda lidu*²⁶ a *vláda práva*²⁷ atd. Avšak Číňané podle filozofie taiji vždy hledají tzv. šedý pás. Snaží se najít střed navzájem opačných protipólů, tedy

²⁶ Pojmem vláda lidu je zde myšleno řešení problémů a přestupků pomocí lidského úsudku, ne pouze na základě striktních pravidel (Zeng, 2010).

²⁷ Pojmem vláda práva je zde myšleno řešení problémů a přestupků striktně pouze na základě pravidel a zákonů, bez přihlídnutí ke speciálním okolnostem (Zeng, 2010).

např. střed mezi vládou lidu a vládou práva, střed mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Ze dvou principů pomocí harmonie najdou prostřední třetí princip.

Zeng (2010) připomíná Konfucia²⁸, který řekl, že není jednoznačný pohled na věc, je možné udělat cokoliv, co si myslíme. Čínský management používá tento Konfuciovův koncept, který vznikl pomocí vytvoření třetího způsobu ze dvou. Na Západě můžeme mít pouze vládu práva, nebo vládu lidu, ale v Číně po vzoru taiji existuje ještě umění aplikace prostřední varianty – zavedení práva, které má ovšem silné znaky vlády lidu (tedy pravidla, která se upraví podle lidí).

Západní management rozeznává podle Zenga (2010) dva druhy pracovníků – toho, kdo řídí pracovníky, a toho, kdo je řízen. Naopak čínský management rozeznává tři druhy pracovníků, nadřízeného, podřízeného a třetí druh pracovníka, který je přesně mezi těmito dvěma protipóly, na jednu stranu je sám vedoucím pracovníkem, na druhou stranu je i on sám řízen jiným vedoucím pracovníkem. Tento druh pracovníka můžeme najít převážně ve státních institucích, nevyskytuje se v soukromých firmách.

Podle západního managementu, pokud se objeví problém, je nutné ho vyřešit. Západní management má na výběr pouze ze dvou možností: vyřešit nebo nevyřešit. Vyřešit problém znamená dostát své povinnosti, nevyřešit znamená nesplnit svou povinnost. Avšak čínský management ze dvou možností umí vytvořit třetí. Čínský manažer ví, že nevyřešit problém nelze, protože problém bude stále existovat a zhorší se. Avšak vyřešit problém také není dobré, jelikož vyřešení tohoto problému určitě způsobí problémy další, možná větší a složitější. Uprostřed dvou možností - vyřešit a nevyřešit, je však i harmonická cesta, a to zmírnění problému, jeho rozložení, popřípadě doladění. Číňané rádi přetváří velké problémy na malé a malé problémy mění v žádné. Přesně se neví, koho tato myšlenka napadla jako prvního, není připisována žádnému filozofovi (Zeng, 2010).

²⁸ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

1.4.3 Srovnání západního a východního přístupu k řízení na základě cílů a řešení problémů

Peter Drucker (2007) popsal ve své dnes již velmi známé knize *The Practice of Management*, jak by se mělo řízení ve firmách změnit, aby bylo účinné. Popisoval způsob řízení ve velkých amerických firmách, např. General Electric. Řízení na základě cílů (MBO) je popisováno např. jako „manažerský systém, který zapojuje jednotlivé zaměstnance do interaktivního procesu stanovování cílů a zpětné vazby“ (Ford, 1980, s. 88). Manažer a zaměstnanci spolupracují při zadávání cílů, které mají jasná kritéria měření a kterých se má dosáhnout v předem stanoveném čase. Peter Drucker (2007) na začátku popisuje krátký příběh o třech kamenících. První kameník si vydělává na živobytí, druhý kameník věří, že odvádí nejlepší kamenickou práci a třetí říká, že staví katedrálu. Právě tento třetí je Druckerem považován za manažera. První kameník představuje typ manažera, který není ani příliš věrný firmě. Druhý kameník je typ manažera, který určitě stojí za pozornost. Pracuje, jak nejlépe umí, a to je pro každou firmu velkým přínosem, bohužel však nedokáže posunout firmu dál. Třetí typ manažera je pro firmu klíčový. Má na zřeteli jasný cíl, pomocí něhož se řídí. Drucker (2007) věří, že tak jako kameník, který ví, že staví katedrálu, by měli i ostatní zaměstnanci přesně vědět, k jakému cíli přispívají a k jakým cílům směřuje firma. Proto je velice důležité, aby firma měla jasně stanovené poslání a vizi. Drucker radí, aby se do plánování zapojovali vždy i zaměstnanci o úroveň nižší. Samozřejmě je potřeba, aby každý podnikatel stanovil cíle správně, a k tomu pomáhá například metodika SMART (Ford, 1980). Francis (1976) dokazuje vhodnost řízení na základě cílů jak pro velké, tak i pro malé podniky, a tak se zaměstnanci cítí mnohem více zapojeni. V západním přístupu nenalezneme něco podobného čínskému hledání střední cesty mezi dosažením cíle a nedosažením (Zeng, 2010).

Západní přístup k řešení problémů

Reed (2000) představuje základní kroky procesu řešení problémů. Prvním krokem je identifikace problémů, dalšími kroky pak stanovení priorit, volba vhodných alternativ pro řešení a hodnocení výsledků.

Nejdůležitějším krokem je první krok - rozpoznání problému a jeho příčin. Dále následuje analýza a dekompozice situace. Je důležité dívat se na problém z jiných úhlů, abychom se ujistili, že rozumíme všem aspektům problému. Dál je potřeba stanovit priority řešení a cíle řešení. Podle priorit řešení se naleznou vhodné alternativy a vyhodnotí se výsledky. Nejdůležitější je položit si otázku, zdali je řešení relevantní a realistické. Také je potřeba promyslet všechny důsledky, i ty negativní, jednotlivých alternativ řešení. Tento přístup se liší od Zengem (2010) popsaného přístupu tui, tuo a la.



Obrázek 3: Postup řešení problémů, vlastní náčrt

2 Praktické příklady

Druhá kapitola představuje na příkladu čtyř čínských firem aplikaci čínského způsobu managementu. Jde o ověření používání výše zmíněných principů managementu v současné Číně. Jsou popsány dva typy firem. První typ zastupuje Alibaba Group, velká čínská společnost založena Ma Yunem, naopak další tři představené firmy jsou rodinné podniky. Protože rodinné podniky mají v Číně několik zajímavých specifík, jsou v části o rodinných podnicích nejprve představena jejich specifika a až poté tři konkrétní firmy, které autorka práce navštívila a se kterými spolupracuje.

Kromě uvedení praktických příkladů je cílem druhé kapitoly nalezení odpovědí na šest následujících otázek. Odpovědi na otázky vycházejí z praktických příkladů i z teorie uvedené v první kapitole.

1. Můžeme v čínském managementu najít znaky třech pilířů managementu popsaných Zengem?
2. Jaké vlastnosti mají čínští manažeři?
3. Jak motivuje současný čínský management své pracovníky?
4. Jak se dívá čínský manažer na výsledky?
5. Jaké se používají metody řešení problémů v současném čínském managementu?
6. Jaké další vlivy můžeme najít v čínském managementu?

2.1 Alibaba Group

Ma Yun (anglické jméno Jack Ma) narozen v roce 1964 je zakladatelem a CEO společnosti Alibaba Group. Vystudoval angličtinu na univerzitě v Hangzhou a od první chvíle, kdy se setkal s internetem, považoval ho za věc, která nabízí velké možnosti. V roce 1999 založil se svou ženou a svými přáteli firmu a jejím cílem je vytváření internetových stránek pro firmy (Zhang, 2013). Alibaba chce pomoci malým podnikům prosadit se na konkurenčním trhu. Internet jim

poskytuje rovné podmínky a umožňuje efektivnější růst. Alibaba je dnes největší čínská online obchodní společnost, 80 % online obchodů v Číně je děláno přes platformu Alibaba (Alibaba Group, 2015). Jméno Alibaba si Ma vybral proto, že se snadno vyslovuje v mnoha jazycích, a také proto, že začíná na písmeno A a bude ve výpisu firem vždy nahoře.

Misí firmy je „usnadnění podnikání kdekoliv“ (Alibaba Group, 2015). Velmi důležité je nastavení hodnot ve společnosti, skvělé firemní hodnoty jsou základ pro firemní rozvoj a růst. Může se změnit trh, společnost, produkt, mohou přijít nové technologie, ale firemní hodnoty zůstávají a nemění se. Firemní hodnoty jsou základním pilířem, na kterém stojí růst a rozvoj firmy (Alibaba Group, 2015).

Ma Yun vidí roli manažera v konfuciánském²⁹ duchu. Manažer by měl při řízení firmy používat znalosti, vizi a kouzlo osobnosti (Zhang, 2014). Konfucius ve svých hovorech nabádá vladaře, aby svou vůli prosazoval pomocí vrozeného charismatu a ušlechtilosti. Největší důraz klade Ma na vizi a charisma. Ma sám počítači a internetu příliš nerozumí, to ale nebylo při zakládání a řízení firmy Alibaba překážkou. Stačilo najít zaměstnance, kteří se v internetu vyznají. Důležité jsou tedy pro Alibabu vize a charisma manažera, které motivují zaměstnance.

Podle Ma Yuna by měl být středem zájmu podniku zákazník. Ať je produkt jakýkoliv, je dělán pro zákazníka a zákazník je tak pro Alibabu centrem celé společnosti. Nejdůležitější je pro ni uspokojení zákazníka a naplnění jeho potřeby. Toho lze docílit jen tím, že firma bude vytvářet kvalitní produkty a k nim také poskytovat čím dál kvalitnější a efektivnější služby. Firmy by měly postavit svého zákazníka na první místo a na zákaznický servis se dívat jako na strategickou investici, a to je jedním z tajemství úspěchu Alibaba Group (Zhang, 2014).

Alibaba má vytvořený koncept, jak pracovat s talentem svých zaměstnanců. Podle Ma Yuna by se měla firma zaměřovat na talent, pečovat o talent zaměstnanců, rozumně ho rozvíjet a umět ho pro společnost využít co nejvíce. Neméně důležité je umět si talent udržet, firma by si měla uvědomit, jaký význam pro ni má konkrétní talent, a vybudovat si systém, kterým bude talent

²⁹ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

svých zaměstnanců řídit. I když Ma Yun tvrdí, že centrem společnosti by se měl stát zákazník, je veškerý kontakt s ním tvořen zaměstnanci, proto by manažer měl klást na první místo své zaměstnance, kteří poté podají skvělý pracovní výkon. Ma Yun neklade důraz na formální vzdělání, ale na to, zdali pracovník dokáže pracovat se zápallem, pokud mu na práci záleží, je pro něho přínosem. Navíc je důležité, když se zaměstnanec po práci vrací domů s úsměvem. Teprve až budou šťastní zaměstnanci, budou šťastní zákazníci. A zároveň pozitivní ohlasy zákazníků, jejich podpora a chvála se stane další motivací pro zaměstnance, aby pokračovali ve své práci. To firmě zajišťuje neustálý rozvoj (Zeng, 2009).



Obrázek 4: Ma Yun (Ma Yun, 2016)

2.2 Rodinné podniky v Číně a jejich specifika

Pro čínskou společnost jsou mezilidské vztahy (guanxi³⁰) velice důležité. V historii se ne vždy obchodovalo na základě smluv, ale často na základě dobrých vztahů – máme dobré vztahy, proto se v obchodě určitě nepodvedeme. Na tuto tradici navazují rodinné podniky, kdy firmu vede jeden člen rodiny a zaměstnává ostatní členy – firma je považována za rozšíření rodiny (Zhang, 2005). Tento model se dále rozvinul a stává se, že firmu zakládají společně

³⁰ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

kromě členů rodiny i přátelé. Až 70 % podniků v Číně je rodinných, zakládajících se na tomto principu vzájemných (rodinných, příbuzenských) vztahů, a až 40 % manažerů v Číně řídí právě tento typ podniků (Qiang, 2011). Tyto podniky mají samozřejmě velké množství výhod, jsou soutěživé, konkurenceschopné, přizpůsobují se rychle a mají nízké náklady na svou činnost. Tyto podniky začínají v malém, na začátku je zaměstnáno pár zaměstnanců, všichni jsou buď pokrevní příbuzní, nebo mají společné známé, navzájem se dobře znají a rozumí si (Qiang, 2011). Management takovéto firmy se opírá o silnou patriarchální autoritu svého zakladatele, a to zaručuje podniku hladký průběh. Rozhodování i rozdělení zisku jde hladce. Typickým rysem zakladatelů rodinných podniků je, že mají chuť neustále se učit a zlepšovat, jsou flexibilní. Ovšem s tím, jak se podnik rozrůstá, jsou potřeba další lidé. A zde se tento typ podnikání dostává do úzkých. Množství rodinných příslušníků nestačí efektivně pokrýt potřebu po nových zaměstnancích, rozrůstající firma klade větší nároky na kvalitu managementu, a to nemusí zakladatel sám zvládat (Zhang, 2005).

Firmy se často rozvíjejí a rostou pomocí nových investic a nového finančního kapitálu. Rodinné podniky vznikají a rozvíjejí se pouze na základě vzájemných vztahů ať už pokrevních, příbuzenských, nebo přátelských – jedná se o specifický typ. Ani člověk, ani kapitál mimo tento okruh lidí nemá šanci do firmy vstoupit. To je největší omezení a nevýhoda těchto typů firem. Příliv nových investic a nového kapitálu postupně ubývá a rozrůstající se firma má pouze omezené možnosti, jak získat kvalitní management (Zhang, 2005).

Zakladatelé rodinných firem jsou většinou lidé, kteří řídí firmu pomocí svého charismatu, často se též zajímají o různé tréninky a novinky v oblasti řízení firmy a zaměstnanců. Pokud se firma přesto příliš rozroste, nestačí na její řízení zakladatel sám. Pak je pro firmu určitě přínosné, když najme schopného manažera mimo okruh rodiny nebo přátel. Nicméně rodinné podniky takto nepostupují a firma tak přichází i o potencionální talentované a schopné zaměstnance. Je však pravdou, že tato myšlenka naráží na samotný základ rodinného podniku. Autor (Zhang, 2005) vidí řešení v zakladatelově uvědomění si, že lze přidat další manažerský stupeň a rozdělit management výroby a řízení lidí. Toto dokazuje Zengovo (2010) tvrzení, že loajalita je při výběru zaměstnance mnohem důležitější než schopnosti. Loajální také znamená mít dobré návyky,

dobrý charakter a být důvěryhodný, tyto vlastnosti jsou u zaměstnance ceněny nejvíce.

Liu (2000) upozorňuje na několik problémů. Jedním je rozdělení zodpovědnosti, druhým je příliv talentů do firmy, která je řízena tímto způsobem. Patriarchální způsob řízení je podle autora úzce spjatý s počáteční zemědělskou společností, kdy nebylo potřeba dělit práci a zodpovědnost. V Číně tento způsob vedení představuje například známý první císař Čchin-Š'-chuang-ti, který sjednotil Čínu v roce 221 př. n. l. Naopak současný management založený na vědeckém přístupu si zakládá na formálních pravidlech, a tím usnadňuje dělbu práce a odpovědnosti. V organizacích řídicích se tímto managementem je jasné rozdělení práce, stejně tak jsou jasné stanoveny zodpovědnosti a práva každého pracovníka. Nejasné rozdělení práce vede k neefektivitě.

Dalším nebezpečím, které přináší patriarchální řízení, je omezený okruh zaměstnanců (například pouze vlastní rodina, přátelé atd.), výrazně se tím omezí příliv talentovaných pracovníků do firmy. Pokud firma nemá dostatek talentovaných pracovníků, nemůže se rychle a efektivně rozvíjet. Tento způsob řízení tedy dříve nebo později způsobí krach firmy.

2.2.1 Rodinný podnik v Dongguanu (case study)

Měla jsem možnost odjet na jih Číny (Fuzhou, Shenzhen a Dongguan) a domluvit zde pro jednu českou společnost několik obchodních záležitostí. V každém z těchto měst jsem se setkala s několika čínskými rodinnými firmami.

Prvním představeným rodinným podnikem je malá firma v Dongguanu, která má čtyři zaměstnance a jednoho majitele/manažera. Firma vyváží silikonové náramky a látkové šňůrky na krk do zahraničí, převážně USA a Evropy, objednává výrobu konkrétních náramků na zakázku v místních továrnách a zajišťuje jejich vývoz klientům do zahraničí. Společnost hledá nové klienty a zajišťuje pro ně hladkou komunikaci v angličtině.

Jak už bylo řečeno, firma je založena několika přáteli a můžeme na ní vidět důležitost druhého pilíře čínského managementu - sjednocení na základě

stejně myšlenky. Vlastník a zakladatel pochází ze Sichuanu a zaměstnává čtyři zaměstnance, všichni pocházejí ze stejné provincie jako on a mají vzájemné guanxi³¹. Jedná se o mladé muže, kteří dělají kancelářskou práci, ale když je potřeba pracovat manuálně, předpokládá se, že jako muži to hravě zvládnou. Dobře si navzájem rozumějí, jelikož jsou to muži, pocházejí ze stejné provincie, mají stejné zvyky a rádi chodí společně na jídlo, protože všichni vyhledávají specifickou sečuánskou kuchyni.

Také to dokazuje důležitost toho, že v centru čínského managementu je člověk – pro danou práci a výběr zaměstnanců jsou důležité osobní vlastnosti. Co zaměstnanec studoval nebo jaké má předchozí zkušenosti, nebylo při výběru těchto zaměstnanců důležité. Kritéria pro výběr současných čtyř zaměstnanců ve firmě byla následující: zaměstnanec pochází z provincie Sichuan, je to muž, navzájem si rozumí a sedne s ostatními zaměstnanci a ideálně má s nimi i se zakladatelem v provincii Sichuan alespoň vzdálené známé. To ukazuje na velkou důležitost vzájemných vztahů - guanxi³². Jediným odborným požadavkem bylo, aby zaměstnanec uměl psát anglicky (mluvená angličtina není potřeba). Pro každou firmu je velmi důležitý zisk, majitel firmy si vybírá zaměstnance a spolupracovníky tak, aby vzájemně dobře spolupracovali, aby práce šla hladce a umožňovala dosahovat co největšího zisku. Tím si zakladatel/vlastník zajistí, že když během podnikání narazí na problémy, nebudou způsobeny ze strany zaměstnanců.

Firma je typickou čínskou rodinnou firmou, o které rozhoduje jen její vlastník. Sám si vybírá na pozice zaměstnanců pouze své známé nebo členy rodiny a osoba mimo okruh rodiny či přátel nemůže získat stálé zaměstnání.

2.2.2 Rodinný podnik ve Fuzhou (case study)

Firma ve Fuzhou působí ve stejném odvětví jako firma v Dongguanu (výroba silikonových náramků). Vyváží silikonové a látkové náramky a šňůrky na krk do zahraničí, USA a Evropy, objednává výrobu konkrétních náramků a

³¹ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

³² Tamtéž.

šňůrek na zakázku v místních továrnách a zajišťuje jejich vývoz. Oproti předchozí společnosti je firma mnohem větší, zaměstnává přibližně 30 lidí a jejím majitelem je muž, který firmu založil se svou ženou. Specifickým rysem této společnosti je, že zaměstnává pouze samé ženy. Ve firmě panuje příjemná, vyloženě rodinná atmosféra, její majitel se chová ke všem zaměstnankyním jako k mladším sestrám, radí jim a pomáhá. Jeho manželka zde také pracuje, na pozici manažerky. V tomto případě můžeme vidět důležitost druhého pilíře čínského managementu - sjednocení na základě stejné myšlenky.

Ženy v práci jednají, přemýšlejí a pracují podobným způsobem, jsou pečlivé, méně ambiciózní a je u nich menší riziko vynesení důležitých informací než u mužů. Stejně jako v předchozí firmě to poukazuje na důležitost skutečnosti, že v centru managementu je člověk – pro danou práci a výběr zaměstnanců jsou velice důležité jeho osobní vlastnosti. Současně tak jsou pro firmu důležité osobní vlastnosti majitele/manažera, aby ho všechny zaměstnankyně skutečně považovaly za svého staršího bratra.

Čecha by možná napadlo, jestli to není od majitele firmy určitý druh vtipu, zaměstnávat pouze ženy. Pro každou firmu je velmi důležitý zisk, majitel firmy si vybírá zaměstnance a spolupracovnice tak, aby vzájemně dobře spolupracovali, aby práce šla co nejvíce hladce a umožňovala dosahovat co největšího zisku. Pokud by zaměstnávání těchto žen bylo ze strany vlastníka/manažera částečně myšleno jako vtip, ohrozil by tím svůj zisk. A to určitě majitel nechce.

Firma je opět typickým čínským rodinným podnikem, o kterém rozhoduje pouze její vlastník. Sám si vybírá své zaměstnance, musí to být ženy s určitými vlastnostmi (například na pozici obchodníka musí umět anglicky, dělnice musí být zase manuálně zručná, dále musí mít budoucí zaměstnankyně podobnou povahu jako její kolegyně atd.). Člověk, který nevyhovuje přesně těmto osobnostním charakteristikám, nezíská ve firmě stálé zaměstnání, a to zajišťuje hladký chod společnosti, pokud by se vyskytly problémy, nebudou způsobeny zaměstnanci.

2.2.3 Rodinný podnik v Shenzhenu (case study)

V Shenzhenu jsem navštívila malou továrnu na zboží z plastu. Jde o velmi malou rodinnou firmu. Továrnu založil muž a pracuje zde jeho manželka a bratr. Pro takto malou továrnu je to ideální stav. Pokud je velká poptávka po zboží, jsou ochotni členové jedné rodiny pracovat přesčasy sedm dní v týdnu, aniž by požadovali náhradní volno nebo peníze navíc. Mají pochopení, že je potřeba hodně pracovat. Naopak pokud je zakázek málo, mají stejné pochopení pro to, že se výplata nevyplatí včas nebo je menší. Zakázky přijímají pouze od lidí, které znají a mají s nimi dobré vztahy. Tak mají jistotu, že za každý výrobek dostanou zapláceno a nebudou podvedeni. Majitel továrny neuvažuje o přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů, pro továrnu je důležitý zisk a majitel ho samozřejmě nechce ohrozit. Zaměstnáváním členů rodiny si zajišťuje, že všichni budou vzájemně hladce spolupracovat, a pokud během podnikání narazí na problémy, budou mít vnější příčinu.

Jak už bylo napsáno výše, pro rodinné podniky je nejdůležitější neohrozit zisk. Snaží se toho docílit hlavně výběrem správných, schopných a tvrdě pracujících lidí, kteří nepůsobí problémy a neshody. Každý majitel má vlastní představy o ideálních zaměstnancích, kterých se pevně drží.

2.3 Shrnutí výsledků

Na začátku druhé kapitoly byly stanoveny tyto výzkumné otázky. Odpovědi na otázky vycházejí z praktických příkladů i z teorie uvedené v první kapitole.

1. Můžeme v současném čínském managementu najít znaky třech pilířů managementu popsaných Zengem?

V case studies o rodinných podnicích můžeme najít důležitost dvou ze tří pilířů managementu:

- Orientace na člověka - pro nábor nových zaměstnanců byly pro všechny tři majitele v case studies nejdůležitější vztahy (guanxi³³). Číňané se

³³ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

orientují více na člověka než na úkol. Manažer bere v úvahu kvality a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců a podle jejich schopností jim přiřadí vhodný úkol.

- Sjednocení na základě stejné myšlenky – management, který sdružuje lidi podle idejí, přináší dobré výsledky. Je potřeba najít lidi (pracovníky), kteří vyznávají stejné myšlenky a následují stejnou cestu. Lidé mají jednotné chápání a je pro ně snadné plně spolupracovat.
- Změna na základě principu – třetí princip zdůrazňuje přiměřenost, jednání manažera by mělo být vždy v souladu s okolnostmi a konkrétní situací. Protože autorčina stáž v Číně byla krátká, nebyly zjištěny praktické příklady třetího pilíře managementu.

2. Jaké vlastnosti mají čínští manažeři?

V case studies jsme se dozvěděli, že manažer má tendenci hledat zaměstnance, se kterými má alespoň vzdálené guanxi³⁴. Jedná tak, aby ho zaměstnanci považovali za svého otce nebo staršího bratra. Teorie v první kapitole popisuje, že manažer by měl být soucitný a dbát na zachování tváře³⁵. Čínský manažer může také najít inspiraci u čínského generála Sunziho³⁶, který tvrdil, že velitel by měl jednat s vojáky lidsky a jít jim příkladem. Podle Sunziho by měl mít každý velitel (manažer) vlastnosti jako moudrost, důvěryhodnost, shovívavost, statečnost a důstojnost.

3. Jaký má současný čínský management přístup k zaměstnancům?

Čínský management stejně jako západní management považuje vnitřní motivaci za nejúčinnější nástroj. Při motivování pracovníků je potřeba, aby byl manažer sám loajální, aby mu pracovníci sami věřili, což opět vyzdvihuje důležitost kultivace vlastní osobnosti manažera. I Ma Yun potvrzuje důležitost charismatu manažera pro svou společnost, pro Alibabu není důležité, jestli on sám rozumí počítačům a internetu (sám těmto věcem dle vlastních slov vlastně nerozumí), důležité jsou jeho vize a charisma, které motivují zaměstnance. Druhý

³⁴ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy kultury.

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Viz kapitola 4.2.3 Sunzi.

pilíř čínskeho managementu zdůrazňuje sjednocení zaměstnanců na základě stejné myšlenky. Firmy by si měly vybírat takové zaměstnance, které spojují stejné názory a kteří následují stejné myšlenky, budou tak totiž hladce spolupracovat.

4. Jak se čínský manažer dívá na výsledky?

Podle Zenga (2010) čínský management cíle možná dosáhne, možná ne. Číňané si totiž uvědomují, že po dosažení cíle může být následující cíl mnohem těžší. Proto se ne vždy ženou za novými cíli. Navíc v Číně po jeho dosažení ne vždy přijde odměna, stejně tak při jeho nesplnění nemusí přijít trest. Celkový koncept orientace na cíl/výsledek Číňané podle Zenga (2010) neuznávají.

5. Jaké se používají metody řešení problémů v současném čínském managementu?

Současný čínský management při řešení problémů hledá inspiraci v taoistickém cvičení taijiquan. Toto cvičení používá tři druhy pohybu: tui, tuo a la. V praxi při řešení problémů může jít o tyto postupy: odložit problém, najít výmluvu k zahození problému, jemně jej vléct, nenechat problém za sebou, neřešit ho ve spěchu, vtáhnout jej dovnitř, zjednodušit situaci, aby se dala snadno dovést ke zdárnému konci, zanedbat problém, ignorovat jej nebo nedělat práci dobře.

6. Jaké další vlivy můžeme najít v čínském managementu?

V čínském managementu můžeme najít stopy vlivu konfucianismu³⁷. Jde o kultivaci vlastní morálky, myšlenku harmonie a harmonických vztahů. Management je popsán jako „proces řízení sama sebe, který vede k řízení dalších lidí“ (Zeng, 2010, s. 2), což je právě konfuciánská myšlenka kultivace vlastní morálky. Druhý pilíř čínskeho managementu, sjednocení na základě stejné myšlenky, také vychází z konfucianismu. Pokud lidé mají naprosto jiné názory a následují rozdílné cesty, nemohou vytvářet společné plány a harmonicky se doplňovat. Čínská společnost v souladu s konfuciánskou tradicí očekává od každého jednotlivce, že se vždy bude chovat v souladu s etikou a zachová harmonii. Kultivaci osobnosti vyzdvihuje i Ma Yun. Dále můžeme najít

³⁷ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

vliv filozofie jin a jang a taoismu³⁸. Opět jde o kultivaci člověka. Taoistický a konfuciánský pohled na kultivaci člověka je rozdílný. V taoismu probíhá kultivace člověka nezasahováním, jde spíše o moudrost. Konfuciánství vidí kultivaci člověka ve vzdělávání. Záleží na osobnosti každého manažera, kterému způsobu dá sám přednost a který způsob použije vůči svým podřízeným. Další myšlenkou, která ovlivňuje čínský management, je neustálá změna jin a jang. Manažer se v Číně rozhoduje na základě principů, které se přizpůsobují změně situace. Časté změny jsou považovány za něco zcela přirozeného, ne negativního. Čínský management dokonce dokáže využít některé techniky z taoistického cvičení taijiquan, například při řešení problémů. Techniku taijiquan vyzdvihuje i Ma Yun, taijiquan léta cvičí a nechává se těmito pohyby inspirovat v práci.

³⁸ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

3 Častá nedorozumění ve vnímání čínského managementu

Jak bylo napsáno v úvodu, literatury, která zkoumá čínský management a základy, na nichž stojí, je poměrně málo. Proto podle Zenga (2010) západní odborníci často dochází ke špatným závěrům a nepochopení. Hlavní problém vidí Zeng v tom, že západní výzkumy používají k posuzování čínské společnosti, jejího managementu a Konfuciových³⁹ myšlenek západní stanoviska. Takto není možné porozumět původní čínské myšlence. Nejvíce je totiž zapotřebí si dávat pozor, aby se nepoužívala západní kritéria při posuzování čínského přístupu k managementu.

Zde následují nejčastější nepochopení:

1. Číňané nemají koncept kontroly a vyvažování moci

Pravdou je, že Číňané nemají rádi, když jsou veřejně kontrolováni, protože to je výraz nedůvěry vůči nadřízenému. To způsobí, že vedoucí ztratí tvář⁴⁰, popřípadě se moc kontroly dá využít až k vydírání. Číňané upřednostňují neveřejnou kontrolu moci. Nadřízený při plánování lidských zdrojů a rozdělování zdrojů musí dbát na to, aby bylo vše v rovnováze, jinak by mohl ovlivnit celou stabilitu a harmonii. Jednání nadřízeného s ostatními lidmi bude efektivní pouze tehdy, když si nadřízený uvědomí tyto jemné vztahy a bude je respektovat (Zeng, 2010).

2. Čínským autoritám je nutno se bezpodmínečně podvolit

Hofstede (2007) popisuje čínskou kulturu jako kulturu s velkou vzdáleností moci, postavení nadřízeného a podřízeného je nerovné, nadřízeným je projeována úcta. Proto není jednoduché s nadřízeným veřejně nesouhlasit. Nicméně podle Zenga je toto velké nedorozumění. Číňané kladou důraz na vzájemnost, skoro všechny vztahy jsou založeny na vzájemné pomoci a v žádném případě se nedají přirovnat k bezpodmínečné poslušnosti. Může to vypadat, že Číňané ve všem poslechnou, stačí, aby nadřízený naznačil, a

³⁹ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁴⁰ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

podřízený hned souhlasí. Ve skutečnosti s nadřízeným možná čínský podřízený nesouhlasí, avšak nemá ve zvyku dát okamžitě najevo své pocity. Když úkol plní, ne nutně ho splní podle pokynů nadřízeného, splní ho tak, jak sám věří, že je to správné. To není bráno jako podvádění nadřízeného, nýbrž naopak jako vyjádření respektu k nadřízenému. Navenek to vypadá, že Číňané naprosto poslouchají, ale ve skutečnosti mají vlastní názor (Zeng, 2010).

3. Číňané netolerují rozdílný názor, nepřipouštějí rozdílné hlasy v organizaci

Toto tvrzení je podle Zenga (2010) často rozšířený názor lidí ze Západu dlouhodobě žijících na Taiwanu, kteří mají určité znalosti o Číňanech. Všichni poukazují na to, že Číňanům chybí zvyk diskutovat a neumějí vyslovit rozdílný názor. Skoro vždy, když se diskutuje, začne se Číňan hádat a končí to rozchodem ve zlém.

Ve skutečnosti Číňané touží po tom slyšet rozdílné názory a každý ví, že upřímná rada bývá často nelichotivá. Rozdílné názory pomáhají při hledání nových nápadů a lepších plánů. Nicméně Číňané nemají rádi veřejnou debatu, nebo když se veřejně při diskusi objeví rozdílné stanovisko. Číňané upřednostňují vyslovení rozdílného názoru v soukromí o samotě tak, aby komunikace byla srozumitelná a názor se dal přijmout. Před nebo po schůzi je jednoduché komunikovat, naopak během schůze je velice těžké vést efektivní komunikaci (Zeng, 2010).

4. Číňané rádi svalí vinu za chyby na druhé lidi, neradi se sami hlásí k zodpovědnosti

Je pravda, že to tak skutečně vypadá. Avšak Číňané svalí zodpovědnost na někoho jiného, aby si zachovali vlastní tvář⁴¹. Skutečná zodpovědnost nakonec dopadne na toho, na koho má, protože zodpovědnosti se nedá jen tak zbavit.

Na Západě lidé obdivují hrdiny a manažery, kteří umí použít sílu a hlásají demokracii. Číňané naopak vůbec neobdivují hrdiny. Manažer, který by se hrdinovi podobal a jako většina hrdinů by využíval svou sílu, by byl nejspíše brzo

⁴¹ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

odvolán ze své funkce. Číňané upřednostňují manažera, který se podobá mudrci, neboť Číňané uctívají moudrost. Manažer by měl být dobrosrdečný a lidský, jak hlásá Konfucius⁴². Takto bude automaticky lidmi považován za vůdce (Zeng, 2010).

5. Číňané nemají zásady, téměř všechny případy se řeší individuálně

Čínské přísloví „zákony a pravidla jsou mrtvé, ale lidé jsou živí“ (Zeng, 2010, s. 95) vyzdvihuje důležitost lidského úsudku při rozhodování. Je pravda, že naprosto stejná záležitost / stejný problém může mít rozdílný výsledek, záleží na čase, lidech a místu. To ovšem vůbec nevyjadřuje, že by Číňané neměli principy, naopak Zeng (2010) tvrdí, že Číňané velice ctí principy a drží se jich.

Číňané mají a ctí principy, ale konají racionální úpravu podle času, lidí, místa a ostatních záležitostí. Čínské principy však nejsou takové, že by se měnily, kdykoliv si někdo zamane. Bohužel spousta Číňanů toto však dnes nedokáže správně vysvětlit, naopak říkají hodně protikladných moudr, a tak zbytečně lidem ze Západu poskytují nesprávné informace a způsobují, že lidé ze Západu ještě více nerozumí Číňanům. Také tím způsobují, že nová generace Číňanů dostává špatné vedení a bude méně a méně rozumět vlastním metodám (Zeng, 2010).

6. Číňané přikládají velkou důležitost formě a etiketě

Konfuciovo⁴³ učení ustanovilo základní vztahy ve společnosti a konfuciánská etika je pro každodenní život velice důležitá. Avšak podle Zenga to nelze chápat takto jednoduše. Číňané nemají rádi formality, které nejsou nutné. Někdy se může zdát, že nemají dobré vychování, protože se zaměřují na efektivitu, nekladou velký důraz na vzhled a vystupování. Forma v Číně však vyjadřuje důležitý záměr. Například v případě svatby je nejdůležitějším cílem předání smyslu pro zodpovědnost novomanželům, v životě člověka by měla být jen jedna svatba.

Většina západních odborníků si myslí, že otec na Západě používá při výchově svých dětí lásku, zatímco čínský otec k dítěti zaujímá přísný postoj, což

⁴² Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁴³ Tamtéž.

způsobuje, že děti nemohou pocítit otcovu lásku. Toto však naopak přímo potvrzuje skutečnou lásku Číňanů ke svým dětem a reálně ukazuje zájem o ně, který není pouze ve vystupování (Zeng, 2010).

7. Číňané neustále vyžadují pocit sounáležitosti

Hofstede (2007) popisuje čínskou kulturu jako kolektivistickou, kdy jedinec o sobě vždy smýšlí v rámci skupiny. Proto si na Západě myslíme, že Číňané tento pocit sounáležitosti se skupinou potřebují. Zeng (2010) tvrdí, že nejasnostmi okolo pocitu sounáležitosti klamou Číňané i sami sebe. Podle Zenga (2010) Číňané pouze cítí silnou náklonnost, ale nemají univerzální pocit sounáležitosti. Aby se z pocitu náklonnosti stala sounáležitost, je výsledkem dobré práce nadřizovaného. Avšak vše se rychle mění, vzájemná důvěra a závislost se může změnit a pocit sounáležitosti se zpátky přetvoří v pocit náklonnosti. Je zvykem Číňanů udělat to, co je podle okolností potřeba (Zeng, 2010).

8. Číňané slepě vzpomínají na dávné časy a bývalou slávu. Díky tomu nejsou schopni soustředit se na současné cíle a pozitivně se stavět k novému a ke změně

Číňané rozdělují čas na tři části - minulost, současnost a budoucnost, z nich nejvíce kladou důraz na současnost. Podle Zenga (2010) považují Číňané dřívější úspěchy za minulost a není nutné je znovu připomínat. Pouze když Číňané diskutují o úspěších předků, tak přidají pozlátko. Cílem není přehánět o minulosti, ale motivovat vnoučata, aby usilovala o to nejlepší, a nesmí se také způsobit ztráta tváře předků⁴⁴.

Už od malička rodiče učí dítě, aby bylo flexibilní, umělo se přizpůsobit a mělo rádo změnu. I když to Číňané jasně neřeknou, neustále požadují inovaci a změnu. Západní kultura a modernizace je jiná než čínská, je potřeba si dávat pozor, aby se nepoužívala západní kritéria při posuzování čínské modernizace (Zeng, 2010).

⁴⁴ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

9. Čínský styl managementu je vhodný pouze v době klidu, pro stabilizovanou společnost, není vhodný pro prostředí rychlých změn

Čínský management ovlivnila i kniha Yijing (Kniha proměn). Zeng (2010) tvrdí, že Yijing nenabádá k tomu, aby lidé vše měnili jen kvůli změně samotné, chce se vyhnout tomu, že by další změny byly ještě horší. Číňané tak vynalezli princip vypořádání se s neustálými změnami tím, že se sami nezmění, uchýlí se k neměnným principům. Neštěstím ale je, že spousta současných Číňanů tomuto nerozumí a způsobuje nedorozumění lidí ze Západu. Není pochyb o tom, že čínský management je vhodný i pro dobu rychlých změn a pro mimořádné situace (Zeng, 2010).

Předcházející část o základech čínského managementu vysvětlila několik příčin těchto nedorozumění. První část práce představila čínský management z pohledu Číňanů, popsala tři základní pilíře čínského managementu a porovнала čínské vnímání managementu se západním. Na závěr jsou uvedeny nejčastější problémy v chápání čínského managementu západními odborníky. Druhá část na toto vše navazuje a hledá příčiny popsaných rozdílných přístupů.

Část II: Příčiny rozdílného pojetí managementu

V druhé části práce hledáme příčiny rozdílů v pojetí managementu v Číně a na Západě⁴⁵. Čínský management a západní management se liší stejně tak, jako se liší i čínská a západní kultura. Zeng (2010) nabádá západní odborníky, aby nepoužívali západní kritéria při posuzování čínského přístupu k managementu, protože se obě kultury výrazně odlišují. Proto začínáme hledat příčiny rozdílného pojetí managementu v rozdílných národních kulturách. Dále hledáme v rozdílné filozofii a rozdílných kulturních hodnotách. Nakonec jsou nalezeny v rozdílném způsobu myšlení.

⁴⁵ Jak bylo upřesněno v úvodu, za představitele západního managementu tato práce považuje přístup vzniklý v USA, protože vědecký management vznikl v USA.

4 Kořeny rozdílného pojetí managementu

Příčin rozdílného pojetí managementu může být samozřejmě celá řada. Zeng (2010) nabádá západní odborníky, aby nepoužívali západní kritéria při posuzování čínského přístupu k managementu, protože se obě kultury značně odlišují. Nejprve se ve druhé části práce zaměříme na představení pojmu národní kultura, poté se budeme věnovat rozdílům mezi čínskou a západní kulturou a představíme čínskou filozofii a významné myslitele. Na závěr popíšeme čínský a západní způsob myšlení.

4.1 Národní kultura

Velmi uznávaný model národní kultury vytvořil Geert Hofstede. Podle Hofstedeho (2007) je kultura zkušenost určité skupiny lidí a jejím obsahem jsou hodnoty, normy, názory a postoje. Hofstede pro lepší pochopení odlišností jednotlivých kultur stanovil šest kulturních dimenzí. Hofstede užívá pojmy mentální programy a software lidské mysli. Mentální programy jsou vzorce myšlení, cítění a jednání, které si člověk osvojil, jsou to způsoby myšlení a cítění, které jsou pravděpodobné na základě minulosti určité osoby. Každá osoba si tedy v průběhu života osvojila určité vzorce myšlení a jednání.

4.1.1 Národní kultura podle Geerta Hofstedeho

Pro popsání a pochopení odlišností kultur je důležité nalézt kritéria, která stanoví klíčové odlišnosti. Geert Hofstede sestavil šest dimenzí kultury, jež popisují rozdíly ovlivňující komunikaci a vzájemné porozumění. Dimenze kultury se měří pomocí indexů, hodnoty jsou od jedné do 120. Model národní kultury Geerta Hofstedeho je mnoha odborníky chválen i kritizován. Důvodem kritiky je například statičnost, bipolarita nebo Hofstedeho tvrzení, že kultura se vlivem času příliš nemění (Fang, 2006).

Vzdálenost moci (PDI) popisuje míru přijímání sociální nerovnosti ve společnosti, jak členové společnosti vychází s nerovným rozdělením moci a jak

se projevuje vztah k autoritě. Společnost s velkou vzdáleností moci považuje nadřizené a podřizené za vzájemně nerovné a nerovnost je lidmi považována za přirozenou součást mezilidských vztahů. Naopak ve společnosti s malou vzdáleností moci jsou si nadřizení a podřizení vzájemně rovni, moc je decentralizovaná.

Dimenze IDV (kolektivismus vs. individualismus) se zabývá vztahem mezi jednotlivcem a skupinou. Pokud člověk o sobě smýšlí v termínech *já*, pak jde o individualistickou společnost, pokud člověk o sobě smýšlí v termínech *my*, jde o kolektivistickou společnost. Podle Hofstedeho většina lidí žije v kolektivistické společnosti, ta upřednostňuje zájem skupiny nad zájmem jedince. Typickým rysem kolektivistických společností je i nevhodnost přímé konfrontace a přímého odmítnutí. Naopak v individualistické společnosti nemá význam zájem skupiny, ale např. osobní volno jedince, volnost aj. Je správné říkat, co si člověk myslí, protože je to upřímné a čestné.

Dimenze MAS (maskulinita vs. feminita) popisuje míru oddělování mužské a ženské role. Maskulinní společnost jasně odděluje role muže a ženy, muži jsou soutěživí, musí dělat kariéru, ženy jsou starostlivé, kariéra je u nich možná, ale ne povinná. Naopak ve femininní společnosti mohou být všechny společenské role vykonávány oběma pohlavími, normou je průměr.

Vyhýbání se nejistotě (UAI) ukazuje, jak členové společnosti nakládají s nejistotou a víceznačností, zdali nejednoznačnost vyvolává v dané kultuře obavy. Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se snaží nejistotu ovládnout pomocí tvorby norem a pravidel. Naopak kultury s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě nepociťují nutnost stanovování pravidel a jejich reakce na nejistotu je klidná, lidé se příliš netrápí kvůli zdraví a penězům.

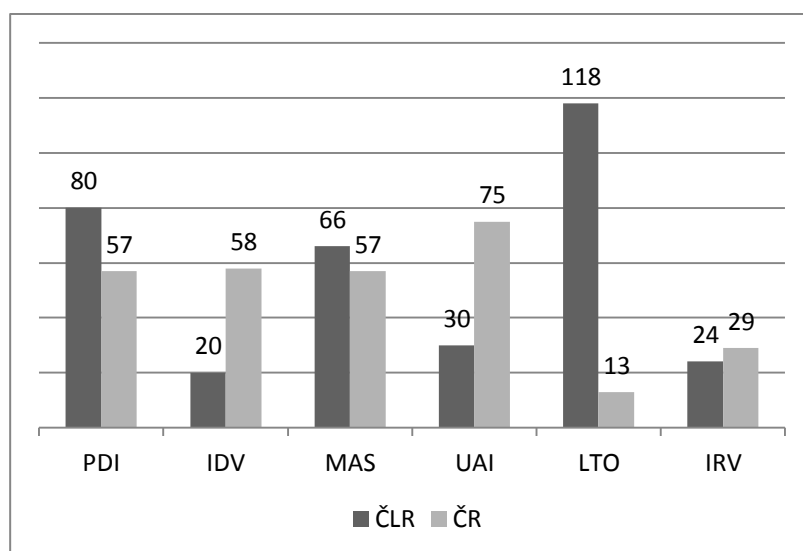
Dimenze LTO (dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) ukazuje zaměření společnosti na budoucnost, současnost nebo minulost. Kultury zaměřující se na budoucí výnosy, šetřivé a vytrvalé jsou dlouhodobě orientované. Krátkodobě orientované kultury se věnují tradicím.

Požitkářství vs. zdrženlivost (IVR) je nová dimenze uveřejněná v roce 2010. Popisuje míru, do jaké se lidé snaží kontrolovat své touhy a potřeby spjaté

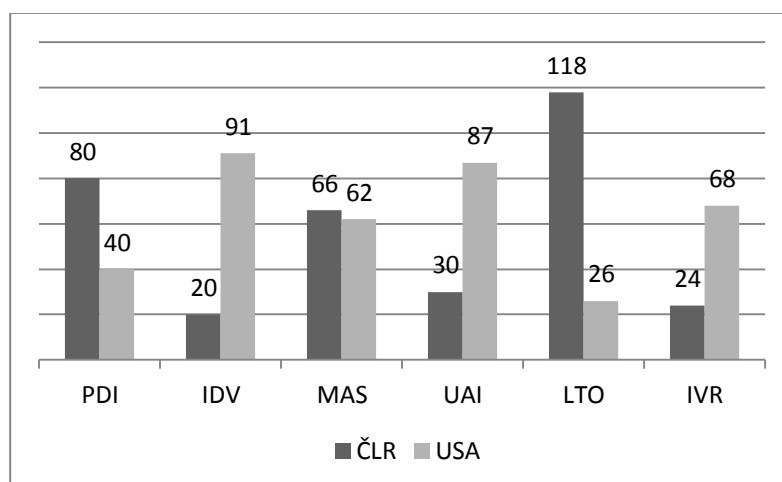
se zábavou. Požitkářská společnost dovoluje volné uspokojení, zatímco zdrženlivá společnost potlačuje uspokojování potřeb svých členů.

Podle Hofstedeho má každá kultura tendenci buď k malé, nebo velké vzdálenosti moci, buď k individualismu, nebo kolektivismu, v každé společnosti najdeme také rysy naznačující buď maskulinní, nebo femininní orientaci společnosti, buď malou, nebo velkou míru vyhýbání se nejistotě atd. Hofstedeho pojetí kultury vychází z tradičního evropského způsobu myšlení buď/nebo.

Pro zajímavost níže uvádím grafy porovnávající jak českou a čínskou, tak i americkou a čínskou kulturu na základě Hofstedeho kulturních dimenzí.



Graf 1: Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a ČR (Hofstede, 2016)



Graf 2: Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a USA (Hofstede, 2016)

Toto statické pojetí kultury není schopno zachytit dynamiku kultury v nynější globální společnosti a někteří odborníci tvrdí, že v dnešní globální společnosti může národní kultura mnohem snadněji přijímat různé vlivy v oblasti hodnot od jiné národní kultury, například pomocí internetu (Fang, 2006). Už se nejedná pouze o proces předávání hodnot předky v rámci jedné kulturní skupiny, proces, který má omezené podněty z vnějšku, jak tomu bylo dříve. Statické pojetí kultury lze použít v době před globalizací a před vynálezem internetu a jeho masivním používáním. Pokud totiž přijmeme názor Hofstedeho, že kultura vychází ze sociálního prostředí jedince, a ne z jeho genů, není tudíž zděděná, ale naučená. Je nutno přehodnotit tento statický koncept kultury, protože žijeme v novém (dynamickém) sociálním prostředí, globalizace přináší možnost učení, šíření informací a přenos znalostí bez hranic (Fang, 2006).

4.1.2 Národní kultura z čínského pohledu

Tony Fang (2006) představuje rozdílný pohled na národní kulturu vycházející z čínské filozofie. Model národní kultury, tak jak ho vidí Geert Hofstede, je bipolární a statický, toto bipolární a statické vidění a chápání světa je podle Fanga (Fang, 2006) typické pro západní kulturu. Čínská kultura má jiný pohled. Čínská filozofie jin a jang⁴⁶ nabízí k tomuto bipolárnímu pohledu zajímavou alternativu. Kultura z pohledu jin a jang může být viděna jako shluk vztahů, ne jako statický a stabilní systém. Kulturní rozdíly jsou zde chápány jako zajímavé příležitosti pro učení a přenos informací. Když například pracují lidé z různých kultur dohromady v jedné organizaci, může vzniknout nová vyjednávací kultura. Kultury se navzájem ovlivňují a vyměňují si informace, v určité době pak v dané kultuře převládnu konkrétní hodnoty nad jinými. Proměna převládajících hodnot závisí na daných okolnostech, místu a čase (Fang, 2006) na rozdíl od přístupu Hofstedeho, kdy kultura může být buď kolektivistická, nebo individualistická, buď maskulinní, nebo femininní atd. Tony

⁴⁶ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

Fang (2006) se inspiroval filozofií jin a jang⁴⁷ a nabízí svůj pohled na kulturu jako na oceán, tak našel alternativu k modelu cibule, který přestavil Hofstede.

Oceán nemá žádné hranice a rozdílné vody v oceánu jsou zároveň oddělené a sdílené. V určitém okamžiku (za určité situace, určitých podmínek a v určitém čase) se některé hodnoty kultury stanou více dominantní a vyplavou na povrch, zatímco jiné hodnoty mohou být dočasně oslabeny. Nejde o neměnné a stálé hodnoty, jak je popisuje Hofstede. Pohledem jin a jang všechny kultury sdílí stejné hodnoty a zároveň se navzájem liší, protože každá kultura je dynamická a přijímá vlivy jiných globálních hodnot. Neustálou proměnou jin a jang vzniká dynamický a paradoxní celek. Podle jin a jang může být kultura jak/tak, jak femininní, tak maskulinní, jak kolektivistická, tak individualistická atd., vždy záleží na konkrétní situaci, kontextu a čase. Kultura je plná paradoxů, změn a rozdílností, je to její přirozený stav, není považován za problém jako v západní kultuře. Opačné hodnoty a chování mohou existovat v rámci jedné kultury, tendence kultury k jednomu konci škály ještě nevylučuje projevy opačných charakteristik typických pro druhý konec škály.

Pokud tedy existuje určitá hodnota v kultuře (např. +H1,+H2...), může existovat v té samé kultuře i opačná hodnota (-H1,-H2,...), záleží na situaci, kontextu a čase. Z pohledu jin a jang⁴⁸ soužití paradoxů, opačných hodnot a chování ukazuje paradoxní podstatu kultury, která je přirozená. Ukazuje nám to, že všechny kultury bez ohledu na to, jak rozdílné se zdají být, sdílejí ten samý potenciál v hodnotových orientacích (Fang, 2006).

⁴⁷ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

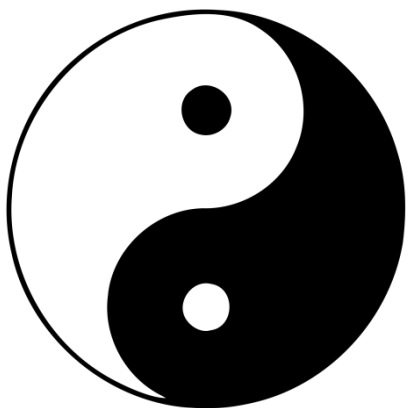
⁴⁸ Tamtéž.

4.2 Čínská filozofie a významní myslitelé

Druhá kapitola v první části obsahuje šest otázek o současném čínském managementu, odpovědi vycházejí z teorie v první kapitole i z case studies ve druhé kapitole. Hledáním odpovědi na poslední otázku bylo zjištěno, že v současném čínském managementu najdeme vlivy filozofie jin a jang, konfucianismu i myšlenek čínského generála Sunziho. Tato část je všemny blíže představuje.

4.2.1 Jin - jang a taiji

Čínský pohled na svět vychází z filozofie jin a jang. Tento starověký pohled na svět je holistický, dynamický a dialektický. Jin a jang se navzájem tvoří, doplňují a posilují. Je to nekončící, cyklický pohyb změny, který ovlivňuje nejen čínskou filozofii a způsob myšlení, ale také čínské bojové umění, čínskou tradiční medicínu, vědu, literaturu, politiku, denní chování Číňanů i jejich hodnoty. Změna jin a jang je základem pro čínskou Knihu proměn. Po staletí se myšlení Číňanů zabývalo otázkou, co je základní princip vesmíru. Odpovědí je koncept změny, který je vlastně neustálou změnou jin a jang. Změna je základním principem vesmíru. (Nisbett, 2003). Kruh taiji nám zobrazuje neustálou proměnu jin a jang. Uprostřed je symbol rozdělen na dvě opačné části vlnovitou čarou, která naznačuje, že neexistuje žádné absolutní oddělení (Lao-c, 1971).



Obrázek 5: Taiji (Taiji, 2016)

Svět se podle Číňanů neustále mění a je plný paradoxů. Abychom mohli ocenit určitý stav věcí, musí existovat i jeho opak. Všeobecně známé je v celé

Asii vyprávění o starém farmáři a jeho synovi. Farmář měl jediného koně, který utekl. Všichni vesničané mu vyjadřovali lítost, protože kůň byl důležitý pro farmářovo přežití. Farmář však jen řekl, že kdo ví, co je vlastně dobře a špatně. Za několik dnů se kůň vrátil i s párem divokých koní. Sousedé opět přišli a chtěli farmáři poblahopřát. Ten je odmítl a znovu řekl, že je těžké předpovědět, co je dobré a co špatné. Když se farmářův syn pokoušel jet na divokém koni, kůň ho shodil a syn si zlomil nohu. Opět přišli sousedé vyjádřit lítost nad synovým neštěstím, farmář opět řekl to stejné. Za několik týdnů přišla do vesnice armáda a rekrutovala všechny bojeschopné muže. Ale farmářův syn zůstal doma, protože měl zlomenou nohu a nebyl schopen boje. Tento příběh může pokračovat dál a dál, dokud jsou posluchači ochotni poslouchat. Vyjadřuje tradiční čínský postoj ke světu, stav věcí se neustále mění a paradoxy jsou přirozenou součástí. Stejně tak jako jin a jang existují pouze vzájemně, pokud je situace jinová, obsahuje i náznak toho, že se vše obrátí (Nisbett, 2003).

Jin a jang⁴⁹ v sobě existují navzájem a kombinují se, tím dávají vzniknout dynamickému a paradoxnímu celku. Pohledem jin a jang jsme my lidé jak, tak, a ne buď, nebo. Můžeme být například jak kolektivističtí, tak i individualističtí atd., vždy záleží na konkrétní situaci, kontextu a konkrétním čase (Fang, 2011). Číňané mají rádi přístup, který dokáže spojit dva principy v jeden. Západ rozděluje společnost buď na individualistickou (zaměřovat se na sebe), nebo kolektivistickou (zaměřovat se na skupinu). Číňané dokážou tyto dvě myšlenky spojit v jednu, je to střední cesta mezi těmito dvěma protipóly (Zeng, 2010).

Paradoxy jsou přirozenou součástí stavu věcí. I v západní filozofii máme myslitele zabývající se dialektickým myšlením a paradoxy, jde například o Kanta, Hegela či Marxe. Ale i když se lidé na západě zabývají dialektickým myšlením, stále se jejich přístup liší od východního, protože v západní kultuře se stále díváme na paradoxy jako na problém, který je potřeba vyřešit (Nisbett, 2003). Jin a jang⁵⁰ se dívá na paradoxy jako na potřebné a žádané pro svou vzájemnou interakci (Fang, 2011).

⁴⁹ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

⁵⁰ Tamtéž.

4.2.2 Konfucius

Konfuciovo učení je zdrojem inspirace pro celou čínskou kulturu už více než 2000 let. Konfucius žil v pátém století před naším letopočtem, tradičně se uvádí 551 – 479 př. n. l. V té době došlo k rozkladu politického řádu a pojetí čínské společnosti. Konfucius přichází s „etickým pojetím člověka“ (Cheng, 2006, s. 52). Vždy se zajímal o politický život, zpočátku zastával různé administrativní funkce a později se stal ministrem spravedlnosti. Nesouhlasil však s politikou svého panovníka a ve svých padesáti letech stát Lu, ze kterého pocházel, opustil. Tvrdil, že panovník již ztratil tzv. mandát Nebes. Rozhodl se cestovat po okolních státech a nabídnout své služby tamějším panovníkům, bohužel však bez úspěchu. Konfucius sám považoval svůj život za nevydařený (Cheng, 2006).

Po dvanácti letech se vrátil do státu Lu a začal vyučovat. Vyučoval všechny studenty, nejen bohaté a urozené, jak bylo tehdy zvykem. Jeden z Konfuciových nejznámějších výroků je o učení: „I když jsem jen s třemi lidmi, vždy se mohu od nich něčemu přiučit. Vyberu si dobré vlastnosti, které budu moci napodobit, a špatné, které mě poučí, co u mě vyžaduje nápravu“ (Cheng, 2006, s. 55). Konfucius tím vyjadřuje, že je důležité učit se i od lidí, a nejen z knih. Hlavním bodem Konfuciových výroků je člověk, Konfucius ho nabádá, aby se učením neustále zdokonaloval a kultivoval vlastní morálku. To povede k harmonickým vztahům mezi lidmi (Zeng, 2010).

Z Konfuciových myšlenek převzal čínský management hlavně kultivaci vlastní morálky. Cílem vzdělávání by mělo být, aby se člověk stal „člověkem ušlechtilým“ (Cheng, 2006, s. 54), sloužil společnosti, byl pro ni přínosem a řídil se morálními zásadami. Aby vedoucí pracovník mohl řídit jiné lidi, nejdříve by měl začít u sebe. Poté, co člověk umí dobře řídit sám sebe, je potřeba, aby se naučil dobře vést svou rodinu (Zeng, 2010). Rodina je vlastně rozšíření jedince a stát je rozšířením rodiny. Panovník je pro své lidi vlastně otcem (Cheng, 2006, s. 67). I na manažera mohou tak zaměstnanci pohlížet jako na otce.

Sebekultivace (sebevzdělávání a sebevýchova) se vyskytuje v čínské kultuře často, kromě konfucianismu ji můžeme najít i u taoismu. Sebekultivace se tradičně doporučovala politikům, kteří pomocí sebekultivace měli změnit vlastní

osobnost a stát se ideálními/dokonalými vládci své země. Sebekultivací (učením) se může lidská ušlechtilost neustále zdokonalovat (Zeng, 2010).

Vladař by měl politiku prosazovat svým vrozeným charismatem a ušlechtilostí, ne silou, měl by být zdvořilý, poctivý, horlivý, šlechetný a umět odpouštět. Pokud je člověk (vládce) zdvořilý, nebudou se k němu lidé chovat neuctivě, odpouštějící člověk si nakloní přízeň ostatních, poctivému člověku lidé snadněji důvěřují, horlivý člověk je úspěšný v každé činnosti a šlechetný člověk si zaslouží, aby mu druzí sloužili. Pokud se bude vládnout morálně a ušlechtilé, lidé budou mít pocit studu a sami budou napravovat chyby (Wang, 2002). Osobní charisma vládce působí na lidské vztahy harmonicky (Zeng, 2010).

Konfucius zdůrazňuje důležitost důvěry lidu ve vládce. K vládnutí potřebuje vladař dostatek potravy, dostatek zbraní, a až poté může získat důvěru lidu. Pokud by vladař měl o jednu z těchto tří důležitých potřeb přijít, jsou to zbraně. Pokud by se měl rozhodnout, zdali přijde o dostatek potravy, nebo důvěru lidu, vybral by Konfucius potravu. Lidé nakonec vždy umřou, nebo ztratí oblibu pro vládce, ale bez důvěry země nemůže dále existovat. Stejně tak je doporučováno manažerovi, aby získal důvěru svých podřízených (Wang, 2002).

Zeng (2010) uvádí, že Konfucius ve svých Hovorech řekl, že neexistuje jednoznačný pohled na věc, je možné udělat cokoli, co si myslíme. Čínský manažer by si měl na tuto myšlenku vzpomenout při řešení problémů. Spolu s konceptem jin a jang⁵¹ se snaží nalézt další řešení problémů. Zatímco Západ má podle Zenga (2010) zvyk si ze dvou možností/principů vždy vybrat jeden (vyřešit problém – nevyřešit problém, udělat – neudělat), Číňané mají tendenci najít možnost třetí, harmonickou a ležící uprostřed dvou navzájem opačných možností (Zeng, 2010).

Konfucianismus i taoismus se oba zaměřují na člověka, cílem je jeho rozvinutí, avšak přístup je opačný. Konfuciánský ušlechtilý muž se stává ušlechtilým racionálně, vzděláváním a sebevzděláváním. Čím větší má člověk vzdělání, tím více se stává harmonickým člověkem. Taoismus rozvíjí člověka přesně naopak – nezasahováním a neovlivňováním. Oprošťuje se od věcí tohoto

⁵¹ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

světa, protože v nich nevidí žádnou hodnotu. Odmítá instituce, jejich příkazy i zákazy, protože to zasahuje přirozený řád věcí. Odmítá také přílišné úsilí o vědomosti a učenost. Taoismus nechce nikoho formovat, zlepšovat a vnucovat mu svůj pojem dobra. Snaha napravovat lidi vede k pokrytectví a snaha řídit lidi vede k pohromám ve společnosti, proto vyzývá k poučování beze slov, jednání bez zasahování. Můžeme říct, že taoismus klade proti konfuciánské učenosti moudrost, kterou nelze dosáhnout získáváním naučených vědomostí.

4.2.3 Sunzi

Sunzi je významným čínským myslitelem, jehož odkaz má uplatnění nejen ve válce, ale i v různých oblastech lidské činnosti, například při řešení sporů v managementu. Sunzi žil v pátém století před naším letopočtem na území dnešní Číny, tedy ve stejné době jako Konfucius, době, která byla současně obdobím nepřetržitých válek. Sunzi je autorem dnes velmi ceněného díla o válečné strategii Umění války. Rady v Umění války však můžeme použít také v běžném životě a popřípadě i v obchodě. Sunzi ve své knize představuje cíl války, radí, jak sestavit armádu, jaké strategie je potřeba si osvojit během války, jakou zvolit taktiku, a shrnuje pravidla vedení války. Také vysvětluje používání lstí a manipulace, popisuje i ideální vlastnosti velitele vojska (Jiang, 2011).

Pro současný čínský management jsou nejvíce zajímavé právě Sunziho rady ohledně vlastností velitele armády. Podobně jako Konfucius i Sunzi myslí, že velitel by měl jednat s vojáky lidsky a jít jim příkladem. Sunzi klade důraz na analýzu okolí a formulování jasných cílů. Před válkou důrazně doporučuje podrobnou analýzu prostředí, jasné formulování cílů, strategické rozhodování a použití strategie při bitvě. Podrobné získávání informací je naprosto nezbytné a ten, kdo před válkou plně zhodnotí situaci, má větší šance na vítězství. Všechny tyto postupy se hodí i pro řízení firmy a jejich zaměstnanců (Chen, 2011).

Jednou z hlavních myšlenek Sunziho je potřeba znát jak sám sebe, tak svého nepřítele. Klíčem k úspěchu je seznámení s oběma stranami, nejen pouze sám se sebou, nebo protivníkem (Zeng 2010). Dále Sunzi zdůrazňuje, že masy lidí nejvíce obdivují autoritu. Pokud velitel má u svých lidí autoritu a dokáže si

zajistit disciplinovanost svých důstojníků, celá armáda bude mít víru v jeho autoritu a oprávnění být velitelem, tudíž se mu podaří zvítězit nad nepřítelem. Autorita vůdce (manažera) a následná víra podřízených (armády) v autoritu je pro úspěch nepostradatelná (Chen, 2011).

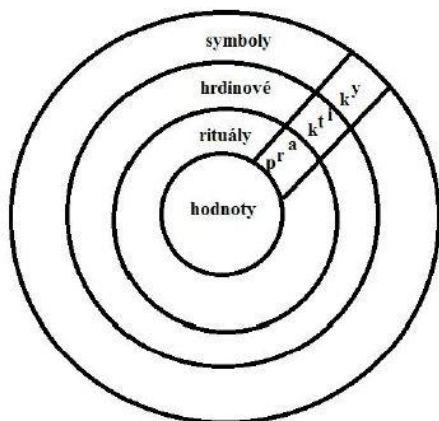
Podle Sunziho by měl mít každý velitel armády (nadřízený) těchto pět vlastností: moudrost, důvěryhodnost, shovívavost, statečnost a důstojnost. Sunzi také jmenuje pět slabých stránek velitele: nedbalost, strach ze smrti, vznětlivost, příliš velký smysl pro čest a soucitnost. Pokud je velitel nedbalý, může být zabit. Jestliže se bojí smrti více než čehokoliv jiného, může být zajat. Když je vznětlivý, může být snadno vyprovokován. Pokud si velitel příliš zakládá na smyslu pro čest, je snadné ho urazit. Velitel, který je příliš soucitný se svými lidmi, může být snadno zneklidněný a utrápený. Sunzi poučuje velitele, že pokud se naučí zvažovat nepříznivé situace během příznivého období, pomůže mu to vyhnout se možným katastrofám v budoucnu (Jiang, 2011).

Sunzi nabádá také k iniciativě, kterou chápe jako hledání nových možností k zasažení nepřítele. Radí přistihnout svého nepřítele nepřipraveného, používat nepředvídatelné cesty a napadnout protivníka ve chvíli, kdy to nejméně čeká. Člověk by měl být připraven a myslet několik kroků dopředu před nepřítelem. Velkou výhodou je tudíž rychlé jednání (Jiang, 2011) Ten, kdo první obsadí místo bitvy a čeká na nepřítele, je odpočatý a připravený na rozdíl od toho, kdo přijde pozdě. Po válce bychom měli umět vytěžit co nejvíce z vítězství a zároveň během války co nejvíce snížit své náklady (Chen, 2011).

Jako důležitou součást válečné strategie vidí Sunzi klam. Velitel musí umět používat klam, jen tak získá před svým nepřítelem náskok. Když je něco možné, měli bychom předstírat, že je to nemožné, když je něco připraveno, mělo by to na nepřítele působit nepřipraveně, pokud jsme se svou armádou blízko, nepřítel by si měl myslet, že jsme daleko apod. (Chow, 1994).

4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury

Každá kultura se nějak projevuje, Hofstede (2007) zobrazuje tyto projevy jako slupky cibule a vytváří svůj Cibulový diagram.



Obrázek 6: Cibulový diagram úrovní projevu kultury (Hofstede, 2007, s. 17)

Symbols jsou nejpovrchnějším a nejméně zakořeněným projevem kultury, jde například o gesta, slova či znaky společenského postavení. Hodnoty jsou jádrem kultury, určují chování jedince, vyjadřují to, co je ve společnosti považováno za dobré či špatné, čisté či špinavé, normální či nenormální atd. Podle Hofstedeho změna v projevech kultury může nastat snadno v praktikách, a to jsou vnější projevy, každá osoba si během svého života osvojuje nové. Hodnoty v jádru kultury se předávají z generace na generaci, zajišťují stabilitu základních hodnot ve společnosti a jejich změna je velmi pomalá.

Podle Geerta Hofstedeho (2007) jsou hodnoty jádrem kultury, určují chování jedince, vyjadřují to, co je ve společnosti považováno za dobré či špatné, čisté či špinavé, normální či nenormální atd. Především část popsala čínskou národní kulturu a její typické projevy. Čínskými kulturními hodnotami jsou harmonie, umírněnost, hierarchie, guanxi a tvář (Yuan, 2013).

Holistické myšlení

Tento způsob myšlení je v rozporu s tradičním západním lineárním myšlením. Číňané ve svém pohledu na svět zdůrazňují celek, nevěnují přílišnou pozornost jednotlivým detailům, Evropané mají opačnou tendenci (Fang, 2006). Proto se tomuto základnímu rysu čínské společnosti v diplomové práci věnujeme

hlouběji. V praxi se během obchodního jednání holistické myšlení projevuje zaměřením na celkový obraz, ne na konkrétní dílčí části. Proto často platí, že v obchodě není dohodnuto nic, dokud není dohodnuto vše. Pro Číňany je důležitý rozsáhlý popis souvislostí, který by si měla protistrana při jednání připravit (Seligman, 2007). V pracovním kolektivu se klade důraz na výsledky týmu, spolupráci a zásluhy (Yuan, 2013). Aby se zachovala harmonie a tvář, zaměstnanci přijímají rozhodnutí a příkazy šéfa bez zjevné kritiky (Zeng, 2010).

Zachování harmonie

Čínská společnost v souladu s konfuciánskou⁵² tradicí očekává od každého jednotlivce, že se vždy bude chovat v souladu s etikou a zachová harmonii. Důležitost zachování harmonie výrazně omezuje vyjadřování pocitů, hlavně vyjadřování negativních pocitů a sdělování špatných zpráv. Zachování harmonie ve vztazích s ostatními lidmi zaručuje zachování tváře své i tváře druhých osob (Ding, 2015.). V zájmu zachování harmonie mohou Číňané i lhát, lež se v tu chvíli nepovažuje za neetickou a nemorální, jde o potřebný krok k zachování tváře (Nisbett, 2003). V obchodním jednání je nutné, aby tým dával najevo vždy jeden sjednocený názor, a v Číně není přípustné, aby v rámci jednoho týmu existovalo více různorodých pohledů (March, 2016).

Sociální status

Sociální status je v čínské společnosti velmi důležitý. Konfucius⁵³ jasně určil vztahy ve společnosti, každý člověk ví, v jakém sociálním postavení je a jak se má chovat k ostatním lidem (Ding, 2015). Číňané si detailně všímají, jaký sociální status má člověk, se kterým vedou obchodní jednání. Lidé s vyšším společenským statutem jsou váženi a Číňané se k nim chovají s úctou. Číňané naopak budou vnímat jako urážku, když bude na obchodní jednání vyslána osoba s nižším postavením, než mají oni sami, proto je potřeba dopředu správně odhadnout sociální status partnerů a přizpůsobit se mu (Seligman, 2007).

⁵² Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁵³ Tamtéž.

Koncept tváře

Pro každého Číňana je velmi důležité, jak se chová před ostatními lidmi a jak toto chování ostatní lidé vnímají. Číňané vždy dbají na to, aby někomu, byť i neúmyslně, nezpůsobili ztrátu tváře, protože tvář je velmi křehká. Ztráta tváře může být způsobena například pokáráním, urážkou, vynadáním, neprojevením dostatečné úcty apod. Pokud se stane, že Číňan přičiněním někoho jiného ztratí tvář, určitě se za to původci v nejbližší možné době pomstí. Avšak nestane se tak přímou konfrontací, jak jsme zvyklí na Západě, půjde o nepřímou pomstu. Přímá konfrontace je podle konfuciánské⁵⁴ tradice v rozporu s harmonií a etikou, avšak nepřímá konfrontace je vždy považována za spravedlivou (Seligman, 2007). Tvář může Číňan také dát, například zlepšením pověsti určité osoby, pochvalou, poděkováním před nadřazeným nebo veřejností a skládáním komplimentů. V Číně jsou tato gesta velmi ceněna a věnuje se jim pozornost. S konceptem tváře je spojena snaha vyhnout se konfliktům, snaha jednat harmonicky a vyhýbat se přímé konfrontaci. Pokud chce Číňan něco odmítnout, je potřeba to kvůli zachování tváře udělat nepřímě. Jako odmítnutí si musí cizinec sám pro sebe přeložit věty typu: *ještě si to rozmyslím, pobavíme se o tom příště, věc je složitá, teprve se zvažuje aj.*, nebo je přenesena zodpovědnost/vina na někoho jiného. Tyto odpovědi obecně nebývají vybudnutím k dalšímu vysvětlování nebo diskuzi (Nisbett, 2003).

Číňané rozeznávají dva typy tváře, jeden nazývají mianzi, druhý nazývají lian. Mianzi je sociální tvář, je spojena s úspěchem, prestiží a sociálním statusem osoby, čím je daný člověk úspěšnější, tím větší má tvář – mianzi. Zatímco lian je morální tvář, je spojena s respektem k člověku, který má dobrý charakter, vysoké morální hodnoty a jedná vždy harmonicky (Yuan, 2013).

Vzájemnost vztahů - guanxi

Čínské slovo guanxi můžeme přeložit jako vzájemný vztah nebo konexe, vzájemný závazek mezi přáteli. Číňané většinou navazují vztahy a přátelství, protože si myslí, že jim toto přátelství v budoucnu přinese užitek. Pokud má Číňan guanxi, pak jsou pro něj jeho přátelé povinni a ochotni leccos udělat nebo

⁵⁴ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

zajistit (Seligman, 2007). Samozřejmě se jedná o vzájemný závazek, Číňané jsou připraveni tyto laskavosti kdykoliv oplatit, pokud to je v jejich silách. V rámci zachování tváře a harmonie bychom však neměli po určité osobě v rámci guanxi požadovat něco, co není schopna zajistit (Nisbett, 2003). Pokud se Číňané přestěhují do nového města a nikoho tam neznají, snaží se co nejdříve vytvořit si síť guanxi (vztahů), aby jim noví přátelé pomohli řešit případné problémy. Pokud Číňané s někým nechtějí navázat guanxi, tak odmítnou jeho dárky či laskavosti (Law, 2009).

Využívání prostředníka

Číňané vždy obchodují s někým, koho už znají, s kým mají guanxi. Využívání prostředníků pro navázání kontaktu je proto velice časté, využije se osoba, kterou znají obě strany, jsou si takto navzájem představeny (Seligman, 2007). Využití prostředníka je časté i pro sdělení špatné zprávy. Číňané neradi sdělují špatné zprávy kvůli zachování harmonie, tváře a snaze vyhnout se konfliktům. Požádají tedy společného známého, aby sdělil nepříjemnou zprávu místo nich. Prostředník takto pomůže oběma stranám zachovat si tvář, kdy nedojde k přímému odmítnutí (Nisbett, 2003).

Umírněnost – hledání střední cesty

Umírněnost je konfuciánská⁵⁵ hodnota, která je blízká zachování harmonie. Čínský výraz pro umírněnost by se dal přeložit jako zachování středu (Yuan, 2013). Číňané chápou umírněné jednání tak, že člověk jedná přiměřeně podle specifické situace a konkrétního času, ve kterém se nachází, k takovému jednání nabádá i filozofie jin a jang⁵⁶ (Zeng, 2010). Tím udržuje harmonii a vyhýbá se extrémům. Ovšem umět takto jednat je složité, a ne každému se to daří (Yuan, 2013). Tento způsob jednání – hledání střední cesty, jednání v souladu s konkrétní situací a časem – se používá v čínském managementu i při řešení problémů, jak bylo popsáno v první kapitole práce.

⁵⁵ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁵⁶ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

4.3.1 Srovnání čínské a západní kultury a jejich hodnot

Západní kultura stojí na základech položených antickým Řeckem, které dále rozšířil antický Řím v prvním století před naším letopočtem. Ve 4. a 5. století našeho letopočtu byla západní kultura významně ovlivněna křesťanstvím. Další závažný vliv přichází v období mezi 14. a 17. stoletím, jedná se o myšlenky renesance. V 17. století přináší velký zlom vědecká revoluce a v 18. století ovlivňuje logiku i uvažování osvícenství (Halada, 1996). Velký vliv na západní kulturu měla také americká revoluce v 18. století a později průmyslová revoluce v 19. století. Nejprve je popsán jeden konkrétní rys západní kultury, poté následuje srovnání s čínským rysem.

Zdůrazňování individuálních hodnot

Západní společnost je individualisticky zaměřená, zdůrazňuje individuální hodnoty jako nezávislost, samostatnost a ve středu pozornosti člověka stojí zaměření na jeho vlastní štěstí. Naopak čínská kultura je tradičně kolektivistická, zdůrazňuje kolektiv a jedinec je vnímán jako jeho součást (Nisbett, 2003).

Orientace na svobodu, rovnocennost a práva

Na Západě jsou hodnoty jako svoboda a rovnocennost důležité. Každý jedinec by měl být schopen jednat podle vlastního uvážení bez zasahování druhých, práva jsou jasně vymezena a garantována, a to znamená svobodu (Jariya, 2012). Naopak v Číně je vždy jedinec vnímán jako součást kolektivu. Pro jedince je v Číně důležitý jeho sociální status (Seligman, 2007).

Projevy úcty

Západní společnost projevuje úctu k úspěchu, dosaženým výsledkům a zisku (Godward.org, 2016). Čínská společnost v souladu s konfuciánskou⁵⁷ etikou projevuje úctu ke stáří, k nadřazeným a všeobecně k lidem s vyšším sociálním statutem. Lidé s vyšším sociálním statutem jsou často úspěšnější a mají dobré pracovní výsledky, v tomto ohledu se projev úcty západní i čínské společnosti přibližuje.

⁵⁷ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

Lineární myšlení

Tradiční způsob západního myšlení je lineární, jeho základy byly položeny už v antickém Řecku (Halada, 1996). Tento způsob myšlení je v rozporu s tradičním čínským holistickým myšlením. Číňané ve svém pohledu na svět zdůrazňují celek a nevěnují přílišnou pozornost jednotlivým detailům. Západní myšlení se naopak soustřeďuje na jednotlivé části a jejich vlastnosti či charakteristiku bez zvláštní pozornosti ke vztahu k okolí (Nisbett, 2003).

Komunikace

Západní komunikace je přímá a verbální, naproti tomu čínská komunikace je nepřímá a implicitní (Nisbett, 2003). Vyjádření nesouhlasu v západní kultuře je přímé, může být až svárlivé. V čínské kultuře se odmítnutí a nesouhlas nevyjadřují přímo, aby nedošlo ke ztrátě tváře⁵⁸, ke sdělení špatných zpráv Číňané často využívají prostředníka (Seligman, 2007).

Fakta

Fakta jsou pro západní společnost velmi důležitá, lidé vnímají skutečnost na základě faktů (Godward.org, 2016), stejně tak jsou důležité i logické argumenty (Halada, 1996). Pro čínskou společnost jsou zásadní principy a přiměřenost, proto čínský management upravuje veškeré činnosti podniku tak, aby byly přiměřené dané situaci.

Pohled na přírodu

Člověk ovládá přírodu pomocí porozumění zákonitostem přírodních věd (Halada, 1996). Číňané se naopak na přírodu i celý svět dívají jako na neustálý cyklický pohyb dvou prvků jin a jang⁵⁹. Jin a jang přináší dynamický a dialektický pohled na svět, kdy časté změny a paradoxy jsou běžné.

Čínské a západní projevy a hodnoty kultury se velmi liší. Západní kultura zdůrazňuje individuální hodnoty každého jedince, zatímco čínská kultura upřednostňuje zájem kolektivu. Čínská kultura klade důraz na zachování tváře⁶⁰

⁵⁸ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

⁵⁹ Viz kapitola 4.2.1 Jin - jang a taiji.

⁶⁰ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

a při komunikaci s ostatními se člověk snaží zabránit ztrátě tváře svého protějšku, proto se kritika nebo negativní sdělení nevyjadřuje přímo. Naopak komunikace na Západě je přímá a negativní sdělení či kritika se vyjadřují přímo.

Pro čínskou kulturu jsou důležité vzájemné vztahy – guanxi. Na základě guanxi si lidé často hledají zaměstnání, obchodují atd. Západní kultura má respekt k úspěchu a dosaženým výsledkům, čínská kultura má respekt ke stáří a vyššímu sociálnímu statusu. Západní myšlení je lineární a zaměřuje se na jednotlivost bez vztahu ke svému okolí, naopak čínské myšlení je holistické, skutečnost se vnímá jakoby v kruhu a klade se důraz na vztah k okolí. Člověk na Západě se snaží přírodu ovládnout pomocí porozumění pravidel a zákonitostí, zatímco Číňané se na přírodu i celý svět dívají jako na neustálou změnu dvou prvků jin a jang⁶¹. Jejich pohled na svět je dynamický a dialektický.

⁶¹ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

4.4 Způsob myšlení

V předešlé části byly představeny hodnoty a projevy čínské kultury a srovnány se západními hodnotami a projevy. Hodnoty jsou velmi odlišné, protože vycházejí z jiných filozofických základů. Čínské hodnoty vycházejí z konfucianismu⁶² a filozofie jin a jang⁶³, zatímco západní hodnoty z antické řecké filozofie. Nejprve se práce zabývala čínskou národní kulturou, zkoumala její filozofii, hodnoty a projevy a přes ně se dostane až k základům způsobu myšlení. Také ty se v Číně a na Západě odlišují.

4.4.1 Čínský způsob myšlení

Pokud se podíváme do Číny, nalezneme naprosto specifické chápání světa, dynamické a dialektické. Toto pojetí světa vychází ze starověké čínské filozofie jin a jang (viz předchozí kapitola). Chápání světa a způsob myšlení a rozhodování na něm založený můžeme chápat jako jak/tak. Koncept jin a jang⁶⁴ popisuje dvě opačné síly, které se navzájem doplňují (Fang, 2006).

Číňané se vždy snažili jednat harmonicky a harmonie je tu chápána jako chování v souladu s konfuciánskou etikou (Ding, 2015). Práva jedince jsou z pohledu Číňana vnímány jako podíl na právech skupiny. Čínská společnost považuje jedince za součást velkého komplexního sociálního celku. Staří Číňané měli monofonní hudbu, která vyjadřuje celistvost, všichni zpěváci zpívají stejnou melodii a hudební nástroje hrají stejné noty. Na rozdíl od Řeků, kteří vynalezli polyfonní hudbu, kdy rozdílné hlasy a rozdílné nástroje hrají a zpívají různé části (Nisbett, 2003).

Číňané vynalezli nebo nezávisle objevili zavlažovací systém, tuš, porcelán, magnetický kompas, třmen, trakař, seismograf a další. Všechny tyto objevy jsou ryze praktické, nevycházejí pouze z bádání a teorie. Zkoumaly se pouze věci s praktickým dopadem, zatímco ve starém Řecku byla věda potěšením, pokud se

⁶² Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁶³ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

⁶⁴ Tamtéž.

objevilo něco, co nemělo praktický dopad, s bádáním se nepřestalo (Nisbett, 2003).

Z toho nám vycházejí typické rysy čínské společnosti, které byly popsány v předchozí části práce Projevy a hodnoty čínské kultury. Jsou to harmonie, umírněnost, sociální status, guanxi⁶⁵, koncept tváře a holistické myšlení.

4.4.2 Západní způsob myšlení

Západní způsob myšlení vychází ze staré řecké filozofie. Při řešení problémů je důležitá formální logika. Způsob myšlení a rozhodování z toho všešlý můžeme chápat jako buď/nebo, ano/ne, situace je buď taková, nebo opačná, například kultura je buď kolektivistická, nebo individualistická (Fang, 2006).

Staří Řekové se viděli jako jedineční svobodní jedinci s individuálními charakteristikami a schopností měnit své životy. Řekové si začali uvědomovat svou osobnost, když „přestali být poslušnou hříčkou přírodních sil“ (Halada, 1996, s. 35). Lidé začali používat svůj rozum, který jim přikazoval, aby každý člověk jednal sám za sebe. Vědění bylo ve starém Řecku potěšením, Řekové chtěli pochopit podstatu světa a vědění, které nemělo žádný užitek kromě samotného poznání a bylo ve společnosti velmi ceněno. Základním prvkem staré řecké filozofie byl už od dob Aristotela objekt, který se zkoumal izolovaně. I lidé byli považováni za oddělená individua na sobě nezávislá. Každý objekt má charakteristické vlastnosti a tyto vlastnosti se staly základem pro kategorizaci. Tyto kategorie se pak staly základem pro určování zákonitostí (Nisbett, 2003). Díky Aristotelovi myslíme vždy v pojmech, díky nim získáváme definice, pojmy kategorizujeme a na jejich základě utváříme soudy (Halada, 1996). Avšak to, že se Řekové příliš zabývali jednotlivými prvky, vedlo i k tomu, že nepochopili některé základní vztahy a působení sil. Například podle Aristotela kámen padající shora dolů padá proto, že vlastní gravitaci, dřevo plovoucí na vodě plave proto, že vlastní plutí apod. Pozornost se natolik zaměřila na holý objekt, že vliv jednoho objektu na druhý se vůbec nebral v úvahu (Nisbett, 2003).

⁶⁵ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy čínské kultury.

Řekové se zabývali obchodem, často se na tržištích setkávali s lidmi s naprosto odlišným názorem na cenu, zboží i pojetí světa. Tradice debaty utvrdila Řeky v tom, že je naprosto běžné a přirozené, že lidé mají odlišné chápání světa a na stejnou věc mohou mít jiný názor. Pravdu pak měl ten, kdo měl v debatě silnější argumenty a dokázal přesvědčit ostatní lidi o svém pohledu na věc (Nisbett, 2003). Sofisté učili řečnické umění a rétoriku. Do té doby jednoznačný výklad základních filozofických pojmů ukázali jako relativní a představili možnost různého výkladu. Přišli na to, jak využít rétoriky ke svému prospěchu. Dovedli až využít/zneužít proměnlivosti a relativity pojmů, jako je pravda, dobro, zlo a spravedlnost. „Co je pro jednoho dobrem, je pro druhého zlem a naopak“ (Halada, 1996, s. 37). Například onemocnění je samozřejmě zlem pro pacienta, ale dobrem pro doktora, rozbití nebo ztráta nějaké věci je zlem pro majitele, ale dobrem pro řemeslníka, který na zakázku vyrobí novou věc, a tak vydělá apod. Protagoras tvrdil, že „vše je v procesu neustálé změny, a tedy lze mít o jedné a téže věci dva protikladné, ale stejně věrohodné a oprávněné názory“ (Halada, 1996, s. 37). Obě kultury, východní i západní, se zaobíraly proměnlivostí, avšak opět každá z jiného pohledu.

4.4.3 Srovnání rozdílného způsobu myšlení

Základem západního způsobu myšlení je aristotelovská logika, zatímco základy čínského způsobu myšlení položil Konfucius⁶⁶ a filozofie jin a jang⁶⁷. Můžeme říci, že Číňané vidí svět v kruhu, oproti tomu Západ se na něj dívá jako na přímku. Číňané věří v neustálou změnu, jsou zvyklí hledat vztah mezi věcmi, nerozumějí části bez celku. Naopak západní kultura se zaměřuje na jednotlivé části místo na celkový obraz (Fang, 2011). Příslušníci západní i čínské kultury se liší ve způsobu myšlení, jasně to můžeme vidět na těchto příkladech: staří Číňané byli výborní v algebře a aritmetice, staří Řekové zase v geometrii. Nisbett (2003) tvrdí, že pro Asiaty je obecně často problém rozlišit objekt od jeho okolí, zatímco lidé ze Západu snadno přehlednou vliv kontextu na objekt, dokonce i vliv

⁶⁶ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁶⁷ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

okolí na chování lidí. Na Západě se malé děti učí rychleji podstatná jména, asijské děti se učí rychleji slovesa.

Pokud například Američané nebo Evropané o něčem diskutují, uvádějí logické argumenty, zatímco Číňané dávají přednost principům, například principu neustálé změny, podle něž je změna přirozená. Tento princip vychází z filozofie jin a jang⁶⁸, která vidí dvě strany zjevných protikladů v harmonii. Změny způsobí protiklady a kontradikce, ty opět způsobují změny. Američané a Evropané se zaměřují na jednotlivé části, důležité jsou pro ně jejich specifické rysy. Pokud je jim předložen problém, hledají správné a špatné. Naopak Číňané považují za zcela zbytečnou diskuzi o jednotlivých částech bez zahrnutí jejich vazeb k ostatním částem. Častý názor je takovýto: „A je správné a B také není špatně“ (Nisbett, 2003, s. 176).

Nisbett (2003) se zmiňuje o testu, kdy byl čínským a americkým studentům představen problém vztahu mezi matkou a dcerou. Číňané uplatnili princip střední cesty, většina odpověděla, že „obě, matka i dcera, si vzájemně nerozuměly“ (Nisbett, 2003, s. 178). Oproti tomu američtí studenti měli tendenci hledat vinu buď na jedné, nebo na druhé straně. Co může následovat, pokud příslušník západní kultury a Číňan budou řešit problém, jehož řešení si zároveň protiřečí? Příslušník západní kultury bude mít tendenci díky logickým argumentům a lineárnímu myšlení prohlásit jednu pozici za špatnou a odmítnout ji, aby dal přednost té druhé, zatímco Číňan díky střední cestě a holistickému myšlení bude mít tendenci najít něco pravdivého v obou pozicích (Nisbett, 2003).

Příslušníci západní kultury se dívají na věci individuálně, opomíjejí vztahy s okolím, zatímco Číňané se na svět dívají v kruhu a vždy berou v úvahu vzájemné vztahy. Proto Američané i Evropané věří, že schopnosti jsou vlastnosti, které člověk buď má, nebo nemá. Například schopnost dobře rozumět matematice a přírodním vědám je buď něco, co člověk má, nebo nemá. Číňané zase věří, že každý, pokud k tomu má vhodné podmínky, může těmto vědám porozumět. Studenti z jihovýchodní Asie jsou v matematice výrazně lepší než jejich američtí kolegové (Nisbett, 2003).

⁶⁸ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

Jasný příklad rozdílného způsobu myšlení najdeme také v přístupu k medicíně. Západní medicína je analytická, zaměřuje se na objekt – problém, zatímco čínská medicína je holistická, hledá příčiny problémů a vztahy mezi nimi. Zdraví je výsledek rovnováhy sil v těle (Nisbett, 2003).

5 Shrnutí příčin rozdílného pojetí managementu v Číně a na Západě

Čínský i západní přístup k managementu se liší. Kořeny těchto rozdílů jsou zkoumány ve vztahu k národní kultuře. Západní přístup k národní kultuře je v práci reprezentován Geertem Hofstedem (2007). Hofstede (2007) formuloval šest kulturních dimenzí, na nichž popisuje rozdíly jednotlivých národních kultur. Projevy kultury vidí jako vrstvy cibule a hodnoty považuje za jádro národní kultury. Hodnoty kultury se podle Hofstedeho mění velice pomalu. Čínský přístup k hodnotám a projevům národní kultury je v práci reprezentovaný Tony Fangem (2006). Fang (2006) nevidí projevy kultury jako cibuli, ale jako oceán, kde se mísí jednotlivé prvky jako mořské proudy a vlny, a podle situace se některé projevy dostanou na povrch a jiné ne. Hofstedeho přístup je statický a bipolární, národní kultura je například buď individualistická, nebo kolektivistická. Čínský přístup je naopak dynamický a dialektický, vychází z čínské filozofie jin a jang⁶⁹, kdy se tyto dva prvky neustále mění. Fang (2006) tvrdí, že v určité situaci se některé hodnoty a projevy kultury stanou více dominantní a vyplavou na povrch, zatímco jiné hodnoty a projevy mohou být dočasně oslabeny. Kultura není vnímána jako daná a statická, ale je plná změn a rozdílností. Na současný čínský management má také vliv čínská filozofie a její významní myslitelé, jde o filozofii jin a jang⁷⁰, konfucianismus⁷¹ a myšlenky čínského generála Sunziho⁷².

Čínské i západní kulturní hodnoty se velmi odlišují. Čínskými hodnotami vycházejícími z konfucianismu a čínské filozofie jin a jang jsou: zájem kolektivu, zachování tváře, guanxi⁷³, umírněnost, holistické myšlení, respekt ke stáří a sociálnímu statusu. Naopak západními hodnotami jsou individualismus, lineární myšlení, respekt k úspěchu. Rozdíly jsou i v komunikaci - Číňané sdělují kritiku a špatné zprávy nepřímě, aby nezpůsobili ztrátu tváře, a často využívají pomoc prostředníka. Naopak na Západě se komunikuje přímo, není se třeba obávat ztráty tváře.

⁶⁹ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ Viz kapitola 4. 2. 2 Konfucius.

⁷² Viz kapitola 4. 2. 3 Sunzi.

⁷³ Viz kapitola 4.3 Hodnoty a projevy kultury.

Čínská kultura je ovlivněna konfucianismem⁷⁴ a filozofií jin a jang⁷⁵, západní kultura je ovlivněna antickou řeckou filozofií, Aristotelem a Platonem. V poslední části této práce bylo zjištěno, že čínská i západní kultura mají jiné základy myšlení. Lidé na Západě myslí lineárně. Aristoteles položil základy logiky, vše dělil na jednotlivé prvky bez vztahu ke svému okolí. Jin a jang zdůrazňuje vzájemnou protichůdnou interakci obou protikladných principů, proto Číňané mají holistické myšlení. Paradoxy považují za přirozenou součást světa a při řešení problému a problémových situací se snaží najít pravdu v obou protikladných řešeních. Nejsou ovlivněni Aristotelem a při argumentaci nepoužívají logické argumenty, ale rozhodují se na základě principů. Jin a jang jsou dva prvky, které jsou neustále v pohybu, změna je pro ně přirozená.

Čínský management je managementem přiměřenosti, cílem je všechny činnosti neustále měnit směrem ke stavu, který je přiměřený dané situaci. Čínský manažer si nerad volí jednu ze dvou opačných možností, ale raději oba tyto protiklady spojí a vznikne tak třetí možnost, která je uprostřed mezi dvěma protipóly a je přiměřená. Vlivem konfuciánské etiky se čínský management soustředí mnohem více na kultivaci osobnosti manažera než západní management.

⁷⁴ Viz kapitola 4. 2. 2 Konfucius.

⁷⁵ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

Závěr

Tato práce představila čínský management tak, jak jej vnímají Číňané. Existuje velké množství literatury o západním pojetí managementu, avšak knih představujících čínské pojetí managementu je poměrně málo. Navíc zdroje jsou dostupné prakticky pouze v čínštině. Velkým přínosem této práce je tedy zpřístupnění původní čínské literatury o managementu v češtině. Teorie v první a třetí kapitole vychází z čínských zdrojů, nejedná se o myšlenky autorky práce.

Čínský management má tři pilíře: orientaci na člověka, sjednocení na základě stejné myšlenky a změnu na základě principu. Užití těchto tří pilířů se mění dle dané situace v dané chvíli, dle lidí nebo odvětví podnikání. Manažer si musí uvědomit, že i pro stejné lidi se stejnými názory a stejným myšlením musí upravit použití těchto principů, pokud se tito lidé nacházejí v jiném čase nebo na jiném místě. Čínský styl řízení má přinést takový stav, který je rozumný (racionální) čili přiměřený konkrétním místním a časovým podmínkám. Číňané velmi rádi používají slovo *přiměřené - racionální*. V jádru čínského pojetí managementu stojí člověk. Proto se tento text zaměřuje na čínského manažera, zaměstnance a jejich motivaci.

Současný čínský management čerpá z čínské filozofie. Nejvíce využívá konfuciánské⁷⁶ myšlenky o kultivaci jedince, ať už manažera, či jeho podřízených, zdůrazňuje harmonii v organizaci a spolupráci mezi zaměstnanci. Z filozofie jin a jang⁷⁷ využívá princip hledání střední cesty, nepřiklání se ani k jedné, ani k druhé straně, ani k jednomu, ani druhému řešení problému, hledá střední cestu, která využívá klady obou protikladů.

Z provedeného porovnání čínského managementu se západním pojetím managementu vyplývá, že čínské pojetí a západní pojetí je velmi rozdílné. Proto druhá část práce hledá příčiny rozdílnosti. Dokládáme, že čínská i západní kultura se liší, mají odlišné hodnoty a projevy kultury. Tyto hodnoty i projevy kultury pramení z rozdílných filozofických základů, na nichž stojí samotný způsob myšlení. Západní kultura je ovlivněna antickou řeckou filozofií a filozofy, jako byl

⁷⁶ Viz kapitola 4. 2. 2 Konfucius.

⁷⁷ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

Aristoteles či Platon. Čínská kultura je ovlivněna konfucianismem⁷⁸ a filozofií jin a jang⁷⁹. Aristoteles nás učí používat logiku a logické argumenty, vše dělí na jednotlivé samostatné prvky, které kategorizuje. Lidé na Západě tudíž myslí lineárně, zatímco jin a jang zdůrazňuje vzájemnou protichůdnou interakci obou protikladných principů, proto Číňané mají holistické myšlení. Paradoxy považují za přirozenou součást světa a při řešení problému či problémových situací se snaží najít pravdu v obou protikladných řešeních. Nejsou ovlivněni Aristotelem a při argumentaci nepoužívají logické argumenty, ale rozhodují se na základě principů.

Přestože tyto komparativní části práce přispívají k pochopení odlišného myšlení a chování příslušníků západních a východních kultur a jeho odrazu v managementu, nelze je považovat za vyčerpávající vědecké zdůvodnění. Představují spíše východisko pro směřování dalšího výzkumu v této oblasti.

⁷⁸ Viz kapitola 4.2.2 Konfucius.

⁷⁹ Viz kapitola 4.2.1 Jin-jang a taiji.

Summary

This thesis introduces the Chinese management as it is perceived by the Chinese. Literature about Western management is available in many different languages, but books about the Chinese concept of management are mostly available only in Chinese language. The benefit of this thesis is to introduce the original Chinese literature about management in Czech language. The theory in the first and the third chapter is based only on Chinese materials; they are not the author's ideas.

Chinese management has three pillars: focus on man, unification based on the same thoughts and change based on principles. Usage of these three pillars varies according to the current situation, according to people or the business sector. Chinese management style wants to bring such a state, which is reasonable, rational and proportionate to specific local conditions and current situation. Chinese people like to use the word reasonable and adequate while describing Chinese management style.

China's current management is based on Chinese philosophy. Mostly uses Confucian ideas on the cultivation of the individual, both manager and their subordinates, also emphasizes harmony in the organization and cooperation among employees.

From the yin and yang philosophy current Chinese management uses the principle of finding the middle way, Chinese do favor neither one nor the other solution of the problem, and they seek for a middle path which uses the advantages of both opposites.

Comparing the Chinese management style with the Western concept of management brought this result: the Chinese and Western concept is very different. Therefore, the second part of the thesis is looking for causes of different management concepts. First it focuses on a different national culture and its manifestations, then finding different cultural values and different philosophical systems leads to the finding that the reason for the different approach to management is a different way of thinking. Western culture is influenced by ancient Greek philosophy and philosophers, such as Aristotle and Plato. Chinese culture is influenced by Confucianism and the philosophy of yin and yang. Aristotle teaches us to use

logic and logical arguments. People in the West therefore think linearly, while the yin and yang emphasizes mutual interaction of the two principles, because of this, the Chinese have a holistic thinking. Paradoxes are regarded as a natural part of the world in China. Chinese people are not influenced by Aristotle and don't use logic in their arguments and decisions, decisions are based on principles in China.

The thesis is based on Chinese not yet translated materials about Chinese concept of management and aims to introduce Chinese management as the Chinese people describe it. Thesis contributes to understanding of different thinking and behavior in Western and Eastern cultures and its reflection in management.

Seznam použité literatury

Alibaba Group, 2015. *Frequently asked questions*. [online]. [Citováno: 16. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.alibabagroup.com/en/about/faqs>

Jiāng, J. 2010. *Zhōngguó guǎnlǐ sīxiǎng shǐ*. [History of Chinese Management Thoughts]. Běijīng: Běijīng dàxué chūbǎn shè.

Chén, S. 2011. *Sūnzi de guǎnlǐ zhìhuì: Lǎobǎn yǔ sūnzi de duìhuà*. [Managerial Wisdom of Sunzi: The Dialog Between Boss and Sunzi]. Běijīng: Zhōngguó jīngjì chūbǎn shè.

Cheng, A. 2006. *Dějiny čínského myšlení*. Praha: DharmaGaia.

Chow, H. 1994. Managing Change: Perspectives From Sun Tzu's Art Of War. *Journal of Strategic Change*. 3. s. 189 – 199.

Ding, M. 2015. *The Chinese way*. New York: Routledge.

Drucker, P. 2007. *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Drucker, P. 1999. *Managemet challenges of the 21st century*. New York: Harper Business.

Fang, T. 2006. From "Onion" to "Ocean". *International Studies of Management and Organisation*, [online] . [Citováno: 14. 2. 2016]. 35, 4. Dostupné z: [http://www.sbs.su.se/Global/Forskning/China_Management_Theory/Background%20paper/Fang%20\(2005-2006\)%20From%20Onion%20to%20Ocean.pdf](http://www.sbs.su.se/Global/Forskning/China_Management_Theory/Background%20paper/Fang%20(2005-2006)%20From%20Onion%20to%20Ocean.pdf)

Ford, R. 1980, 'Ten Questions about MBO', *California Management Review*, 23, 2, pp. 88-94, Business Source Complete, EBSCOhost, [Citováno: 16. 10. 2016].

Francis, G. 1976, 'MBO and The Small Organization', *American Journal Of Small Business*, 1, 1, pp. 1-6, Business Source Complete, EBSCOhost, [Citováno: 16. 10. 2016].

GRAHAM, J. 2003. The Chinese Negotiation. *Harvard business review* [online] .11. Dostupné z:

http://www.researchgate.net/publication/9070704_The_Chinese_negotiation

Godward.org. 2016. *The Hebrew Mind vs The Western Mind*. [online]. [Citováno: 16. 10. 2016]. Dostupné z:

http://www.godward.org/hebrew%20roots/hebrew_mind_vs__the_western_mind.htm.

Halada, J. 1996. *Průvodce Evropským myšlením*. Praha: Brána.

Hofstede, G. 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.

Hofstede, G. 2016. *China - Geert Hofstede*. [online]. [Citováno: 14. 2. 2016]. Geert-hofstede.com. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

Jariya, I. 2012. Western cultural values and its implications on management practices. *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 1, pp.61-70.

Kreitner, R. 2009. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Law, S. 2009. A guanxi model of human resource management. *Chinese Management Studies* [online]. 3, 4, s. 313-327. [Citováno:28. 2. 2016]. DOI: 10.1108/17506140911007486. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17506140911007486>

Lao, C.1971. *O tau a ctnosti*. Praha: Odeon.

Li, Y. 1998. *Current work-related values in People's Republic of China*. Ph.D. Indiana University.

Lipton, M. 1996. Demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Manage. Rev.* 37, 83 - 92.

Liú, L. 2000. Jiāzhǎngzhì yǔ kē céng zhì guǎnlǐ fāngshì bǐjiào. [The Comparison of Family System and Scientific System of Management Style]. *Gàn sū jiàoyù xuéyuàn shèhuì xué*, 1.

Ma. 2016. [Obrázek]. [Citováno: 16. 8. 2016]. Dostupné z: <https://cdn01.vulcanpost.com/wp-uploads/2014/02/jack-ma-alibaba.jpg>

Macura, V. 1989. *Slovník světových literárních děl*. Praha: Odeon.

March, B. 2016. Giving Face to a Chinese Negotiation Team | *Negotiation Experts*. [online] Negotiations.com. [Citováno: 14. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.negotiations.com/case/giving-face/>

March, B. 2016. VW negotiations in China - Volkswagen | *Negotiation Experts*. [online] Negotiations.com . [Citováno: 14. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.negotiations.com/case/well-managed-negotiations/>

McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Nisbett, R. 2003. *The geography of thought*. New York: Free Press.

Reed, S. K. 2000. Problem solving. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*(Vol. 8, pp. 71–75). Washington, DC: American Psychological Association and Oxford University Press.

Seligman, S. 2007. *Čínská obchodní etiketa: průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně*. Praha: BB/art.

Senge, P. M. 1990. *The 5th Discipline*. New York, NY: Random House.

Slater, R. 1999. *Jack Welch and the GE way*. New York: McGraw-Hill.

Taiji. 2016. [Obrázek]. [Citováno: 16. 8. 2016]. Dostupné z: <http://79.170.44.145/jkchinesehealthcare.com/images/taiji01.png>

Wáng, Z. 2002. *Huáxià wénhuà jīngdiǎn bǎokù lúnyǔ*. [Chinese Cultural Treasure in The Analects of Confucius]. Hūhéhàotè: Nèiménggǔ rénmin chūbǎn shè.

Qiáng, Z. 2011. *Wǒguó jiāzú qǐyè wénhuà gòujiàn*. [The Consturction of National Family Business Culture]. *Qǐyè dàobào*, 4.

Wēn, Y. 2013. *Běidà lǐngdǎo kè*. [Beijing University Leadership Class]. Běijīng: Xīn shìjiè chūbǎn shè.

Yuan, L. 2013. *Traditional Chinese thinking on HRM practices: Heritage and Transformation in China*. London: Palgrave Macmillan.

Zéng, B. 2009. *Xiàndài qǐyè jīngyíng guǎnlǐ jiàzhí guānniàn tànxi*. *Guǎnlǐ kēxué*. [Current Analysis on the Value Concept of Modern Enterprise Management].

[Online] 12. :161 – 164. [Citováno: 5. 4. 2016]. Dostupné z: [Http://Www.Docin.Com/p-307379892.Html](http://www.docin.com/p-307379892.html).

Zéng, S. 2010. *Xiàndàihuà zhōngguó shì guǎnlǐ*. [Nowadays Chinese Management Style]. Běijīng: Běijīng dàxué chūbǎn shè.

Zhāng Y. 2013. *Wǒ de rénsēng zhéxué: Mǎyún xiàn gěi niánqīng rén de shier táng rénsēng zhìhuì kè*. [My Philosophy of Life: Ma Yun's Life Wisdom Lessons for Young People]. Běijīng: Běijīng liánhé chūbǎn gōngsī.

Zhāng, Y. 2005. Jiāzú qǐyè wénhuà de biàngé yǔ tíshēng. [The Transformation and Promotion of Family Enterprise Culture]. *Héběi zhíyè jìshù xuéyuàn xuébào*, 2005, 4.

Zhū, F. 2008. *Mǎyún rúshì shuō—zhōngguó dǐngjí CEO de shāng dào zhēn jīng* [online]. [Ma Yun Says – The Scripture Business Way of China's Top CEO]. Běijīng: Zhōngguó jīngjì chūbǎn shè. [Citováno: 26. 2. 2016]. Dostupné z: [Http://Data.Book.Hexun.Com/book-1826.Shtml](http://data.book.hexun.com/book-1826.shtml)

Přepisy citací čínských publikací do čínských znaků

姜,杰.2011. *中国管理思想史*. 北京: 北京大学出版社. ISBN 9787301174180.

陈, 世清. 2011. *孙子的管理智慧: 老板与孙子的对话*. 北京: 中国经济出版社. ISBN 978-7-5136-0782-7.

刘, 岚. 2000. 家长制与科层制管理方式比较. *江苏教育学院社会学*, 1.

王, 正春. 2002. *华夏文化经典宝库论语*. 呼和浩特: 内蒙古人民出版社. ISBN 7-204-06541-7.

强, 郑. 2011. 我国家族企业文化构建. *企业导报*, 4.

温, 毓良.2013. 北大领导课 . 北京:新世界出版社. ISBN 9787510446238

曾, 波. 2009 现代企业经营管理价值观念探析. *管理科学*. 12. s. 161 – 164. [Citováno: 5. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.docin.com/p-307379892.html>.

曾,仕强. 2010. 现代化中国式管理. 北京: 北京大学出版社. ISBN 7301174322.

张燕.2013. 我的人生哲学: 马云献给年轻人的十二堂人生智慧课. 北京: 北京联合出版公司.

张, 议元. 2005. 家族企业文化的变革与提升. *河北职业技术学院学报*, 4.

朱,甫.2008. 马云如是说——中国顶级 CEO 的商道真经[online]. 北京:中国经济出版社. [Citováno: 26. 2. 2016]. ISBN 9787501783441. Dostupné z:

<http://data.book.hexun.com/book-1826.shtml>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Čínský způsob demokracie - uprostřed je autokracie, nahoře vpravo nad ní je demokracie, dole pod ní je diktatura (Zeng, 2010, s. 68)	10
Obrázek 2: Čtyři typy manažera podle výkonu a hodnot podle Jacka Welche (Slater, 1999, s. 38)	22
Obrázek 3: Postup řešení problémů, vlastní náčrt	35
Obrázek 4: Ma Yun (Ma Yun, 2016).....	38
Graf 1: Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a ČR (Hofstede, 2016	55
Graf 2: Srovnání hodnot kulturních dimenzí ČLR a USA (Hofstede, 2016)	55
Obrázek 5: Taiji (Taiji, 2016).....	58
Obrázek 6: Cibulový diagram úrovní projevu kultury (Hofstede, 2007, s. 17)	64