

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání –
případová studie Čína**

Kateřina Svobodová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Svobodová

Provoz a ekonomika

Název práce

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání – případová studie Čína

Název anglicky

Cultural standards and their impacts on business negotiation – case study of China

Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu vlivů kulturních standardů na obchodní jednání.

Metodika

V práci budou použity deskriptivní a komparativní metody zkoumání.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Čína, kultura, obchodní jednání, kulturní dopady

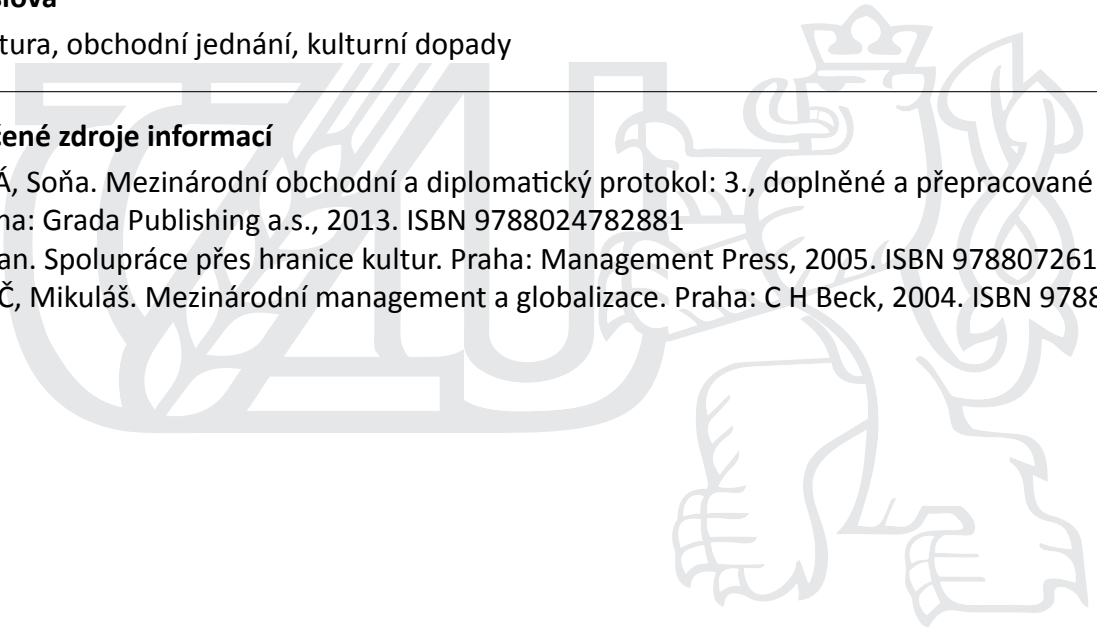
Doporučené zdroje informací

GULLOVÁ, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol: 3., doplněné a přepracované vydání.

Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 9788024782881

NOVÝ, Ivan. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 9788072611218

PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C H Beck, 2004. ISBN 9788071798866



Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání – případová studie Čína" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použité literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce doc. Ing. Mansooru Maitahovi, Ph.D. et Ph.D. za trpělivost, věcné připomínky a čas, které přispěly k tvorbě této práce.

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání – případová studie Čína

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na vliv kulturních standardů na obchodní jednání se zaměřením na Čínu. V práci byly použity deskriptivní a komparativní metody zkoumání. První část práce pojednává o kultuře jako takové, poskytuje vymezení pojmů jako kultura, kulturní relativismus nebo organizační kultura. Dále poskytuje rozdělení některých specifíků kultury a stručný popis historie a jejího vývoje. Následně obsahuje podrobné popsání teorie dimenzí kultury podle Geerta Hofstedeho, která se skládá z pěti částí a to vzdálenost moci, kolektivismus versus individualismus, maskulinita versus femininita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá orientace.

Ve druhé části se nachází aplikace výše zmíněných dimenzí na čínskou kulturu. Dále jsou uvedeny specifické rysy čínské kultury, jako jsou například mianzi neboli tvář, guanxi neboli konexe a také jsou popsány některé aspekty obchodní etikety se zvláštním zaměřením na jednání v Číně. Praktická část dokazuje, že čínská kultura hraje významnou roli při obchodním jednání s čínskými partnery.

Klíčová slova: Čína, kultura, obchodní jednání, kulturní dopady, kulturní standardy, Hofstede, obchodní etiketa

Cultural standards and their impacts on business negotiation – case study of China

Summary

This bachelor thesis is focused on the impact of cultural standards on business negotiation focusing on China. In this work were used descriptive and comparative methods of investigation. The first part deals with culture as it is, provides the demarcation of concepts as culture, cultural relativism or organizational culture. Further provides partitions of some specifics of culture and a brief description of history and its evolution. Consequently contains a detailed description of cultural dimensis theory from Geert Hofstede, which is consisted of five parts: power distance, collectivisme versus individualisme, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance and long term orientation.

In the second part is application of these dimensions on Chinese culture. Below are specific features of Chinese culture, like mianzi - face, guanxi - connections and also are described some aspects of business etiquette with particular focus on negotiations in China. Practical part demonstrates that the Chinese culture plays a significant role in trade negotiations with Chinese partners.

Keywords: China, culture, business negotiation, cultural impact, cultural standards, Hofstede, business etiquette

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika	8
2.1	Cíl práce	8
2.2	Metodika	8
3	Teoretická část	9
3.1	Vymezení pojmu kultura.....	9
3.1.1	Kulturní relativismus	13
3.1.2	Historie kultury	13
3.1.3	Organizační kultura.....	14
3.2	Dimenze kultury a kulturní standardy.....	16
3.2.1	Dimenze kultury	17
3.2.2	Kulturní standardy	22
3.3	Interkulturní komunikace	23
3.3.1	Verbální komunikace	24
3.3.2	Neverbální komunikace	24
4	Praktická část - případová studie Číny	25
4.1	Aplikace Hofstedeho dimenzí na čínskou kulturu	25
4.2	Základní rysy čínské kultury	27
4.2.1	Individualismus versus zdůrazňování kolektivu.....	27
4.2.2	Tan – wej – pracovní kolektiv	28
4.2.3	Mianzi – Tvář.....	29
4.2.4	Guanxi – Konexe	30
4.3	Čínská obchodní etiketa	31
4.3.1	Navazování kontaktu a vyjednávání	31
4.3.2	Předávání darů a vizitek.....	32

4.3.3	Komunikace	34
4.3.4	Jídlo jako součást obchodního jednání	35
5	Zhodnocení - vliv čínské kultury na obchodní jednání.....	36
6	Závěr	38
7	Citovaná literatura	39

1 Úvod

Během posledních let je velice patrný vliv globalizace, která se dotýká i kultur v minulosti izolovaných, ať už dobrovolně, či ne. Doba, kdy si každý národ zachovával pouze vlastní pohled na svět a zvyklosti se mění ze dne na den a i ty nejnepřizpůsobivější části světa zasáhla vlna prolínání zvyků, tradic a technologií. Oblast obchodních styků se rozrůstá nejen mezi západními, ale i asijskými kulturami.

Snaha obstát ve sféře obchodu se nese ruku v ruce nejen s ekonomickými a technologickými aspekty, ale také s pochopením a respektem odlišností jednotlivých kultur a snahou pochopit či se přiblížit jejím specifickým. Dobrá kulturní vnímavost je v současné době nenahraditelná a nepostradatelná vlastnost při úsilí obstát na poli obchodu, se kterou je možno nejen relativně předvídat chování protivníka ve vyjednávání, ale také vyvarovat se zbytečných společenských a osobních faux pas¹ při obchodním jednání i mimo něj.

Tato bakalářská práce je zaměřena na zkoumání vlivů kultury a jejích prvků na obchodní jednání v Číně. Interkulturní vlivy jsou zcela jistě tématem, které je neodmyslitelně spjata s významným holandským autorem Geertem Hofstedem, jehož pohled na kultury, jejich aspekty a především dimenze tvoří významnou část teoretických východisek práce. Právě zmíněné dimenze kultury jsou zásadním měřítkem pro porovnávání odlišností kultur v oblastech rozdělení společností například na individualistické a kolektivistické, maskulinní a femininní nebo krátce či dlouhodobě orientované.

Čína je jednou z nejrychleji se rozvíjejících ekonomik světa, ale také zemí pro Evropana záhadnou dost možná nejen historií, společenským uspořádáním, ale také tradičními zvyky a symboličností jednání, která má kořeny již ve vzdálené minulosti. Snahou této práce je podhalit některé specifické rysy čínské kultury a jejich dopady na oblast mezinárodního obchodního jednání. Aplikace čínské kultury na zmíněné dimenze a vysvětlení některých aspektů obchodní etikety ukazuje zásadní osobité prvky, které nese čínská společnost, a které mají vliv na povahu a chování Číňanů v kontaktu s obchodními partnery.

¹ faux pas – překročení nepsaných společenských pravidel

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza kulturních standardů a celkových aspektů kultury, které mohou ovlivňovat obchodní jednání. Nejprve vytvoření celkového obrazu kultury a následně vymezení základních kulturních prvků a specifik pro vybranou zemi. Hlavním zaměřením této práce je vliv kulturních zvláštností Číny na obchodní jednání. Jedná se o popis základních rysů čínské kultury a zhodnocení jejich vlivu na obchod. Dále jsou rozebrány některé základní oblasti obchodní etikety s důrazem na jednání s čínskými obchodními partnery.

2.2 Metodika

V práci byl proveden metodický sběr relevantních informací z knih, článků, internetových stránek a jiných pramenů, které jsou sjednoceny v souhrnu použitých zdrojů. Dále byly použity deskriptivní a komparativní metody při řešení dané problematiky vlivu kulturních standardů na obchodní jednání se zaměřením na Čínu.

3 Teoretická část

3.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura vychází z původního označení z latiny, které vyjadřuje obdělávání půdy. V moderním světě je však tento pojem vysvětlován mnoha nepřeborným množstvím definic. Známy holandský psycholog Geert Hofstede vymezuje zpravidla dva způsoby chápání pojmu kultura:

První, ve většině západních jazyků rozšířeném chápání, je „*pojmem „kultura“ obecně označován za „civilizaci“ či také určitou zjemnělost a zdokonalení myšlení, a zvláště pak výsledky takového zdokonalení, jako jsou vzdělanost, umění a literatura.*“ (Hofstede, 2007) Toto vymezení můžeme také označit jako kulturu v užším pojetí, která je zaměřena hlavně na výtvořiny člověka a vědy s tímto spojené.

Druhé vymezení pojmu kultura, neboli kultura v širším smyslu vychází ze sociální antropologie, což je věda o lidských společnostech, která se zabývá převážně kulturou, jejím vznikem, vývojem a významem pro člověka. „*V sociální antropologii se slovo „kultura“ užívá jako souhrnný název pro rozmanité způsoby myšlení, cítění a jednání. Nejsou to jen ty činnosti, které zjemňují ducha, ale také obyčejné prvky života, jako uzdravení se, způsoby u stolu, předvádění nebo skrývání pocitů, udržování určité fyzické vzdálenosti od druhých, milování či udržování osobní hygieny.*“ (Hofstede, 2007) Geert Hofstede vysvětluje toto vymezení jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny či kategorie od ostatních*“ přičemž zmíněné kategorie nebo skupiny mohou představovat národy, regiony (v rámci i napříč národy), etniky, náboženství, povolání, organizace nebo pohlaví. Zjednodušeně pak definuje vymezení jako „*nepsaná pravidla sociální hry*“.²

Význam slova kultura popisuje mnoho dalších autorů. Velký slovník naučný poskytuje výklad slova kultura třemi způsoby: „*a) obecně způsob péče, úroveň znalostí; b) komplexní termín označující souhrn materiálních i duchovních hodnot vytvářených lidstvem v celé jeho historii, které nejsou výhradně biologické povahy a nejsou dědičně předávány z generace na generaci; c) specificky lidský fenomén tvořený z konvencionalizovaných*

² Hofstede, Geert a Hofstede, Gert Jan. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [Online] [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

vzorců myšlení a chování (včetně tzv. temperamentu a národní povahy); zahrnuje komunikační systémy (jazyk), hodnotové systémy, víry, sociální a politické organizace, obživné a jiné ekonomické aktivity, vědu, umění aj.“ (Benešová, 1999)

Často bývá také uváděna definice podle britského antropologa Edwarda Burnetta Tylora: *„Kultura je složitý celek, zahrnující soubor vědomostí, názorů, umění, morálky, práva, obyčejů a jiných zvyků, jež člověk nabyl jako člen společnosti“.* (Odehnalová, 1997)

Lidská kultura je výsledkem tisíců a stovek let evoluce, během níž po většinu času převládal boj o moc mezi skupinami, jehož výsledkem jsou některé sociální a intelektuální dovednosti, které jsou i dnes patrné. Kultura je kolektivní jev, neboť je vždy sdílena lidmi žijícími ve stejném prostředí. Vědci dříve považovali kulturní rysy za zděděné, neboť učenci v minulosti nedokázali vysvětlit stálé kulturní chování, které se projevovalo u různých lidských skupin. V současnosti je však již známo, že kulturu se učíme. Je dána sociálním prostředím, ne geny.

Kultura a její vymezení však stojí mezi dalšími souvisejícími pojmy jako je lidská přirozenost a osobnost jednotlivce, jejichž hranice jsou předmětem mnoha diskuzí. Lidská přirozenost je společná pro všechny lidské bytosti a představuje univerzální úroveň lidské mentality. Je vrozená a uložena v genech, určujících tělesné a základní psychické fungování jedince jako je schopnost cítit lásku, radost, strach, smutek, potřebu cvičit, hrát si, sdružovat se, schopnost všimnout si a mluvit o svém okolí. Ale to, jak člověk výše zmíněné pocity, schopnosti či potřeby projeví, je zásluhou kultury. Osobnost jedince je však soubor jedinečných rysů a vlastností, které jsou zčásti zděděny a zčásti ovlivněny kulturou a osobními zkušenostmi.³ (Hofstede, 2007)

³ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [Online] [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

Obrázek č. 1 - Tři úrovně v lidském mentálním programování



Zdroje: (Hofstede, 2007), vlastní zpracování

Individuální lidská bytost se získává z většiny v dětství ještě před pubertou. V této fázi života má jedinec velkou schopnost učit se a absorbovat informace ze svého sociálního prostředí – od rodičů a dalších dospělých, od sourozenců, spolužáků a kamarádů. Toto vše je však omezeno na konkrétní fyzické prostředí, ve kterém jedinec žije – bohatství a chudoba, ohrožení či bezpečí a technologická úroveň. Kultura je to, co umožňuje určité společnosti fungovat hladce. Dále jsou vymezeny některé důležité úrovně. (Hofstede, 2007)

Národní úroveň

Světová populace je v současnosti rozdělena asi na 200 různých národů. Některé jsou kulturně více homogenní než jiné, např. velké země jako Čína, Brazílie nebo Indie tvoří kulturně rozdílné regiony. A dále pak kulturně stejné oblasti spadají pod politicky odlišné národy, což jsou například státy Afriky. Dle Hofstedeho a dalších autorů se národní kultury liší zejména na úrovni hodnot držných (zpravidla nevědomky) většinou obyvatelstva. Díky tomu, že hodnoty jsou získávány v dětství, jsou národní kultury pozoruhodně stabilní v čase, a tudíž jsou jejich změny zpravidla otázkou celých generací. To, co se v reakci na okolnosti mění, jsou symboly,

hrdinové a rituály, avšak hodnoty zůstávají, což je důvodem, proč rozdíly mezi jednotlivými zeměmi mají tak pozoruhodnou historickou kontinuitu.⁴

Organizační úroveň

Mnozí lidé tráví velkou část svého života v určité organizaci. Pojem organizační kultury se rozšířil od začátku osmdesátých let, a představuje schopnost členů podniku naučit se shodně myslet, cítit a konat. Organizační kultura je více povrchní a dá se naučit lépe než hodnoty, které tvoří kulturu národní. (Hofstede, 2007)

Pracovní úroveň

Pracovní úroveň kultury spočívá v získání určitého stupně mentálního naprogramování. Pracovní kultury mají symboly, hrdiny a rituály shodné s organizační kulturou, ale také často znamenají získávání určitých hodnot a přesvědčení, díky čemuž se dá profesní kultura postavit na pozici mezi národní a organizační.

Úroveň pohlaví

Rozdíly mezi pohlavími nejsou zpravidla popisovány z hlediska kultur. V každé společnosti může být pánská kultura, která se liší od dámské kultury, což pomáhá vysvětlit, proč je těžké změnit tradiční genderové role. Ženy a muži jsou často technicky schopní vykonávat stejnou práci, avšak nereagují na stejné symboly, nevypadají jako hrdinové, nesdílejí rituály. Někteří jedinci zvládají opačnou roli, což druhé pohlaví někdy nepřijme. Pocity a obavy z chování opačného pohlaví mohou být stejně velké jako obavy z odlišné kultury. Stupeň genderové diferenciacce v zemi je velmi závislý na národní kultuře.⁵

⁴ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [Online] [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

⁵ tamtéž

3.1.1 Kulturní relativismus

Kulturní relativismus lze nazvat jako přístup, se kterým je pohlíženo na různé civilizace. Jeho představitelé zakládají své teorie na faktu, že každá kultura je jiná, má své hodnoty a morálku a nelze proto hodnotit odlišné kultury vzájemně jako „lepší“ či „horší“. Kulturní relativismus zaujímá neutrální hledisko při zkoumání a pozorování odlišností v kulturách a tvrdí, že je nutno důkladně poznávat rozdíly mezi kulturami a tudíž nevyvozovat předčasné závěry, i pokud by cizí pozorovatel projevy konkrétní kultury nemusel chápat. Podle Claude Léviho- Strausse *„kulturní relativismus stojí na stanovisku, že jedna kultura nemá žádná absolutní kritéria pro posuzování činností druhé kultury jako „nízké“ či „vznešené“.* Každá kultura však může uplatňovat takové soudy ve vztahu k vlastním činnostem, protože její příslušníci jsou současně členy i pozorovateli.“ (Hofstede, 2007) Tato problematika velmi úzce souvisí s organizační úrovní kultury, neboť při obchodním styku se zástupci firem často dostanou do pozice jednání s odlišnou mentalitou lidí z jiných zemí.

*„Opakem kulturního relativismu je **etnocentrismus**, což je tendence poznávat, hodnotit a interpretovat okolní svět jen z perspektivy kultury vlastního etnického společenství.“* (Průcha, 2010) Příklady etnocentrismu se nacházejí nejen v minulosti (Římané považovali ostatní národy a jejich kultury za méněcenné), ale i v současnosti se dá setkat s těmito projevy například v některých školních učebnicích a v jejich hodnocení některých zemí. (Průcha, 2010)

3.1.2 Historie kultury

Každý den se rychle mění mnoho věcí, ale základní vzory a hodnoty ve společnostech se mění po mnoho generací. Kulturní spektrum dnešního světa je ovlivněno zásadními událostmi lidské historie. Během milionů let se lidé učili a zdokonalovali v komunikaci i ve vytváření různých věcí.

První lidé žili v malých skupinách lovců – sběračů. Postupem času ovládli oheň a začali se od svých předchůdců (z antropologického hlediska primátů) lišit svou chytrostí a uměním vyrábět propracované nástroje. Vytvářeli složitější společenství a také se začali

stěhovat do jiných, neobydlených částí Země. Díky archeologickým nálezům a jeskynním malbám je možno odhadovat, že již v době kamenné existovala celá řada odlišných kultur.⁶

V průběhu let se civilizace natolik rozmnožila, že došlo k vyčerpání zdrojů potravy v přírodě. Lidé tak byli nuceni změnit svoje životní návyky a začít hledat jiné alternativy, například v setí obilovin a chovu divokých zvířat. Toto období je tedy spojeno se vznikem zemědělství. S nárůstem počtu lidí ve skupinách se začala rozvíjet hierarchie a dělba práce a s nimi také boje o moc a válčení. Kolem třetího tisíciletí př. n. l. se objevují první písemné záznamy, což dává kultuře a jejímu vývoji zásadní rozměr. V oblastech celé planety byly budovány mocné říše, které rostly a prospívaly a také upadaly a byly nahrazeny jinými. To vše jistým způsobem přetrvává do současnosti. Rozdíly národních a regionálních kultur lehce kopírují některé hranice starověkých říší. (Hofstede, 2007)

3.1.3 Organizační kultura

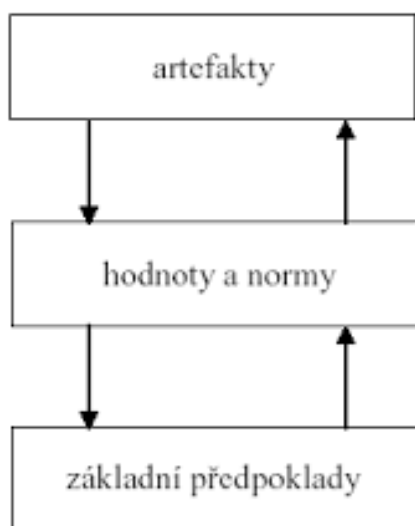
Organizační a podniková kultura jsou novodobá témata, kterými se začala odborná veřejnost zabývat teprve na začátku osmdesátých let dvacátého století. V té době se mnoho firem stávalo korporacemi a začala se tak řešit otázka tzv. firemní kultury, což je představa, kdy na úspěch organizace má vliv, jestli se její členové naučí shodně myslet, cítit a konat. Organizační kultura se velice liší od klasické národní kultury, především tím, že lidé mohou do jisté míry ovlivnit svůj vstup, jestli se budou zapojovat a také svůj výstup. Pojem organizační kultura nemá žádnou jednoznačnou definici, avšak jako vysvětlení se uvádí, že „*organizační kultura je:*

- *holistická: týká se celku, který je víc, než součet jeho částí,*
- *určená historií: odráží historii organizace,*
- *vztažená k tomu, co studují antropologové: jako jsou rituály a symboly,*
- *vytvořená sociálně: vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci,*
- *měkká,*
- *je obtížné ji změnit: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké.“ (Hofstede, 2007)*

⁶ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [Online] [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

Všechny organizace a podniky tvoří své firemní kultury, které více či méně ovlivňují rozhodování svých zaměstnanců, jejich chování navenek a vůči ostatním členům organizační kultury. Základem vědecké analýzy podnikové kultury je definice navržená roku 1985 Scheinem. Podstatou je rozdělení podnikové kultury na třívrstvý model, který definuje podnikovou kulturu jako „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Nový, 2005)

Obrázek č. 2 - Scheinův model podnikové kultury



Zdroje: (Nový, 2005)

Edgar Schein ve svém modelu identifikuje materiální a nemateriální artefakty. Ty jsou na základě jejich účinku na členy podniku těžko definovatelné. Do druhé vrstvy zařadil společné hodnoty členů podniku, normy a pravidla chování, které jsou částečně vědomé. Jsou to hodnoty, které ovlivňují členy více než artefakty a jsou hromadně přijímány a jsou všeobecně sdíleným kolektivním vědomím. Tyto základní akceptace jsou hlavní stavební kameny kulturního orientačního systému podniku.

„Dle Kaspera lze podnikovou kulturu vymezit deseti charakteristickými znaky:

- 1) podniková kultura je tvořena lidmi a má individuální charakter,*
- 2) je výsledkem kolektivního jednání,*
- 3) působí jako regulátor chování,*
- 4) její základní předpoklady jsou členy podniku všeobecně akceptovány,*
- 5) traduje se,*
- 6) lze si ji osvojit prostřednictvím symbolů a modelovým učením,*
- 7) je schopná přizpůsobit se novým skutečnostem a organizačním požadavkům,*
- 8) všechny aspekty podnikové kultury jsou pro členy v podstatě vědomé,*
- 9) přesto je mnoho znaků nevědomých, a ne přímo zachytitelných,*
- 10) podnikovou kulturu lze konečně chápat jako výsledek i jako proces specifického vývoje podniku.“ (Nový, 2005)*

3.2 Dimenze kultury a kulturní standardy

K pochopení podstaty mezinárodních obchodních setkání je v současné době vyžadován posun od srovnávání kulturních rozdílů spíše ke studiu interkulturních interakcí. Rozhodujícím problémem v mezinárodním managementu není tedy existence rozdílů mezi kulturami, ale způsob, jakým jsou tyto rozdíly vnímány, interpretovány a zvládnuty členy odlišných národních kultur v rámci společného jednání. Kulturní standardy neboli převažující normy v chování v odlišných kulturách jsou předmětem mnoha zkoumání. Napříč literaturou jsou nejčastěji uváděny dva základní pohledy na zkoumání kulturních rozdílů, a to za prvé na základě definice kulturních dimenzí (např. Geert Hofstede) a za druhé popis kulturních standardů, který se podrobněji věnuje odlišnostem ve vnímání, myšlení, rozhodování a jednání, které zapříčiňují nepříjemným situacím v mezinárodních jednáních (Alexander Thomas)⁷

⁷ Neyer, Gerhard Fink and Marcus Kölling and Anne-Katrin. The Cultural Standard Method. *EI Working Papers / Europainstitut*, 62. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna. [Online] Leden 2005. [Citace: 15. leden 2016.] <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>

3.2.1 Dimenze kultury

Ze zkoumání sociálních antropologů v první polovině dvacátého století vyplynulo, že všechny společnosti, moderní či tradiční, řeší stále podobné problémy a situace, jejich jednotlivá řešení jsou však odlišná. Na toto tvrzení navázaly mnohé studie a výzkumy, jež se snažily určit, které problémy jsou společné všem skupinám.

Na základě těchto studií navrhli dva vědci – Inkeles a Levinson, tři základní okruhy problémů, a to: vztah k autoritě, sebepojetí jedince a způsoby zacházení s konflikty. Na tuto teorii navázal o dvacet let později holandský autor Geert Hofstede, který zkoumal rozsáhlý výzkum ve společnosti IBM, který představoval dokonalý vzorec lidí s podobnými zájmy, avšak z odlišných kultur. Hofstede definoval dimenze kultury jako „*aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.*“ (Hofstede, 2007) Oblasti základních problémů tedy odpovídají čtyřem dimenzím: vzdálenost moci, kolektivismus vs. individualismus, femininita vs. maskulinita a vyhýbání se nejistotě. „*Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně.*“ (Hofstede, 2007) Výskyt těchto jevů je založen na tendenci objevovat se společně, proto se mohou některé aspekty v odlišných kulturních prostředích chovat odlišně než v jiných. Na základě tohoto modelu jsou každé zemi přiřazovány čtyři skóry, jeden pro každou dimenzi. Nevýhodou dimenzionálního modelu je obtížná představitelnost a složité zakreslování, proto byly vytvořeny tzv. typologie, které mají sloužit jako doplnění dimenzí. Později byly Hofstedeho čtyři dimenze doplněny. Pátou dimenzi přidal kanadský psycholog Michael Harris Bond a popsal ji jako krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Následně byl model doplněn o šestou dimenzi – požitkářství vs. zdrženlivost.⁸ (Hofstede, 2007)

3.2.1.1 Vzdálenost moci

První ze čtyř dimenzí použitá v roce 1970 Geertem Hofstedem je charakteristika kultury, která vyjadřuje, do jaké míry jsou méně mocní členové organizací a institucí (jako je například rodina) schopni přijímat a očekávat skutečnost, že je moc rozdělována nerovnoměrně. Problém vzdálenosti moci tedy leží na lidech na nižších úrovních, ne na lidech na vrcholu. To znamená, že úroveň nerovnosti ve společnosti je schvalována

⁸ Online readings in psychology and culture. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. [Online] Prosinec 2011. [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

stejně tak následovníky, jako samotnými vůdci, avšak to, jak je moc rozdělována, závisí spíše na chování těch členů společnosti, kteří mají moci více. Hofstede rozděluje vzdálenost moci na dva extrémy, užší vzdálenost a širší vzdálenost.

Ve společnosti, kde se vyskytuje užší vzdálenost moci je nerovnost považována za nežádoucí a měla by být redukována a kontrolována. Je zřejmý výskyt méně nadřízených pracovníků a manažeři jsou zvyklí spoléhat se na vlastní zkušenosti a také na podřízené. Naopak podřízení většinou očekávají, že za nimi nadřízený chodí pro radu. Na základě toho nejsou rozdíly v úrovních platů vysoké a manuální práce je vážená stejně jako kancelářská. Užší vzdálenost je typická také decentralizací a tím, že nerovnost vzniká především k praktickým účelům.

Společnosti s širší vzdáleností moci považuje nerovnost za klasický a normální sociální jev, který je respektován a požadován. Hierarchie v této společnosti je závislá na existenciální nerovnosti mezi těmi nahoře a těmi dole. V rozhodování je přednější pocit moci před legitimitou dobra a zla. Podřízení zde očekávají jasné a přesné instrukce k práci od nadřízených, kteří spoléhají na formální pravidla. Manažerská práce je ceněna více než manuální a díky tomu mají nadřízení jistá privilegia a výhody.

Většina organizací, národů nebo institucí však leží někde mezi zmíněnými extrémy. Neexistují zde žádné standardy. Všechny společnosti jsou svým způsobem nerovnoměrné, některé více, některé méně. Měření vzdálenosti moci lze tedy provádět na základě odlišností mezi dvěma různými společnostmi. Vztah mezi společnostmi je měřen pomocí indexu vzdálenosti moci (v originále: *the power distance index*⁹) – PDI, kde je navržen bodový systém 0-100, přičemž nula vyjadřuje nízkou vzdálenost moci a hodnoty kolem sta značí vysokou vzdálenost moci.

Česká republika dosahuje hodnoty 57 a Čína má skóre 80.¹⁰ Mezi země s největší vzdáleností moci patří Rusko, Mexiko, Čína, Arabské státy, Indie a z evropských zemí například Francie. Na pomezí obou extrémů leží Japonsko a Itálie a na druhé straně, tudíž

⁹ Hofstede, Geert. 10 minutes with Geert Hofstede... on Power Distance 10112014. *Youtube*. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=DqAJclwfyCw>.

¹⁰ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Dimension Data Matrix*. [Online] [Citace: 15.. leden 2016.] <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>.

země s nízkou vzdáleností moci, leží například Spojené státy americké, Nizozemsko, Německo, Austrálie, Velká Británie a nejnižší Dánsko.¹¹ (Hofstede, 2007)

3.2.1.2 Kolektivismus vs. individualismus

Pojem individualismus a jako protiklad k němu kolektivismus použil Geert Hofstede jako měřítko pro začlenění jednotlivců do skupiny. V individualismu jsou vazby mezi jednotlivci uvolněné a od každého se očekává, že se bude starat pouze sám o sebe a nejbližší rodinu. V kolektivismu je naopak jedinec od narození až do smrti součástí silné skupiny (širší rodina, vesnice), která ho výměnou za loajalitu ochraňuje.

Individualistická společnost se vyznačuje důrazem na jednotlivce, který má právo na soukromí a svůj názor. Jedinec je zvyklý řešit úkoly samostatně, rozhodovat se podle svého vlastního přesvědčení, vybírat si přátele, uvědomuje si svou nezávislost a svobodu. Kolektiv je zde až druhém místě.

Kolektivistická společnost staví na první místo skupinu. Do popředí se staví důležitost mezilidských vztahů a vzájemné harmonie. Jedinec vyrůstá jako člen skupiny, na které závisí jeho rozhodování a ze které si vybírá přátele. Komunikace v kolektivistické společnosti probíhá v hlubším kontextu než v individualistické, což znamená, že v kolektivu jsou některé významy zřejmé a tudíž je komunikace kratší a jednodušší než v případě předávání informací mezi individualitami.

Měření individualismu a kolektivismu je založeno na porovnávání vztahů mezi jednotlivými společnostmi, národy nebo státy. K tomuto měření byl vytvořen index individuality – IDV, jehož hodnoty jsou vyjádřeny na škále 0-100, kdy nula vyjadřuje nejvíce kolektivistické chování a hodnoty kolem sta vyjadřují naopak nejvíce individualistickou společnost. Podle údajů z výzkumu IBM, podle kterého vznikly tyto dimenze, lze označit Spojené státy americké, Velkou Británii, Austrálii, Nizozemsko, Francii nebo Německo jako nejvíce individualistické. Naproti tomu hodnot vyjadřujících kolektivismus dosahují Indie, Japonsko, Rusko, Arabské státy a jako jednu z nejvíce kolektivistických zemí lze označit Čínu (hodnota 20). Česká republika má skóre 58. (Hofstede, 2007)

¹¹ Online readings in psychology and culture. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. [Online] Prosinec 2011. [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

Uvedený index a jeho hodnoty mohou být využity pro definici významných vztahů k některým sociálním problémům. Ve vztahu k národnímu bohatství země je možno usuzovat, že bohatší státy dosahují vysokých hodnot IDV, zatímco chudé země obecně vykazují nízké, tady kolektivistické skóre. Kolektivistická společenství mají obecně menší svobodu tisku a také nižší index lidských práv (založený na Deklaraci lidských práv). Prokázaný vztah dále vykazují výše zmíněné indexy vzájemně. Země s nízkým indexem PDI spadají do škály individualistických a naopak země s vysokou vzdáleností moci patří ke kolektivistickým společenstvem.¹²

3.2.1.3 Femininita vs. maskulinita

„Na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené“ (Nový, 2005) a také je to jediný oddíl Hofstedeho teorie, který řeší rozdíly lidí na základě pohlaví. Toto rozdělení se nezakládá na sociálních, ale emocionálních rolích, na pocitech náležitosti k mužství nebo ženství. Většina společností jsou na pomezí obou těchto odlišných pólů.¹³

„Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše jemné a orientované na kvalitu života).“ (Hofstede, 2007) V této společnosti se předpokládá preference práce nad rodinou, je všeobecně vyjadřován obdiv k síle. V politice a vysokých funkcích se vyskytuje nápadně málo žen, v pracovní oblasti je přikládán důraz na příležitost hodně vydělávat, možnost profesního růstu a vidina vysokého výdělku.

„Femininita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální a rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“ (Hofstede, 2007) To znamená, že ženské a mužské role nejsou jasně definovány. V společnostech tohoto typu se předpokládá vyvážené zastoupení mužů a žen na vysokých pozicích a v politice, stejně jako rovnocenná pozice matky a otce v rodině.

¹² Hofstede, Geert. 10 minutes with Geert Hofstede on Individualism versus Collectivism 10112014. Youtube. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 31. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=zQj1VPNPHII>.

¹³ Hofstede, Geert. 2014. 10 minutes with...Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity 10112014. Youtube. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=Pyr-XKQG2CM>.

Femininní skupina se zaměřuje na kvalitu mezilidských vztahů, komunikaci a kompromisy. (Nový, 2005)

Měření se uskutečňuje na základě indexu maskulinity – MAS, ve kterém je definována škála od 0 do 100. Hodnoty blíží se nule jsou přiřazovány femininní společnosti a hodnoty kolem sta zase společnosti maskulinní. Mezi země patřící do skupiny s vyšším MAS indexem, tedy maskulinní, patří například Japonsko, Itálie, Mexiko, Čína (hodnota 66), Velká Británie, Německo a Spojené státy americké. Na druhé straně je možno nalézt Francii, Rusko, Nizozemsko, Thajsko, Kostariku nebo Dánsko. Česká republika se nachází zhruba na pomezí obou těchto vrcholů, s hodnotou 57. (Hofstede, 2007)

Na základě výše uvedených příkladů lze usuzovat, že bohatství zemí nemá žádný vliv na hodnoty maskulinity a femininity. Výsledky je možno však posuzovat ve srovnání s mírou vzdělanosti jednotlivých zemí. Maskulinní společnost dosahuje vyšší vzdělanosti, avšak více lidí žije pod hranicí chudoby.¹⁴

3.2.1.4 Vyhýbání se nejistotě

Termín vyhýbání se nejistotě, který je původně z americké organizační sociologie, si Geert Hofstede v sedmdesátých letech vypůjčil pro popsání rozdílů mezi národními kulturami. Zmíněný rozdíl je definován jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.*“ (Hofstede, 2007) Neznámé situace jsou nové, překvapující, neznámé a liší se od obvyklých situací, se kterými se lidé běžně setkávají. Nejistota je pocit vyvolaný určitou situací. Je však subjektivní, i když lze konstatovat, že pocit nejistoty může být přenesen z jednotlivce na skupinu a tudíž ve skupině i do jisté míry sdílen. Národní kultury jsou z tohoto hlediska rozděleny na dva odlišné póly, a to kultury, které se nejistotě vyhýbají a kultury, které nejistotu přijímají, přičemž většina skupin se nachází mezi těmito dvěma extrémy.

Společnosti vyhýbající se nejistotě se snaží minimalizovat výskyt nejistoty striktním dodržováním pravidel, zákonů, předpisů a společenských konvencí. Tyto kultury jsou více emocionálně založené, nucené zvládat více stresu a úzkosti. Za nebezpečné považují vše odlišné.

¹⁴ Hofstede, Geert. 10 minutes with...Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity 10112014. *Youtube*. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=Pyr-XXQG2CM>.

Naopak v kulturách, které nejistotu přijímají, převládá tolerance. Situace jsou akceptovány, tak jak přijdou, lidé jsou ochotní žít v nejistotě nebo nevědomosti. Zde nejsou za potřebí rozsáhlá pravidla a zákony. Podle Hofstedeho tvoří tyto kultury „*flexibilní společenské systémy řízení*.“ (Nový, 2005)

Komparace jednotlivých kultur mezi sebou probíhá na základě stanovení indexu vyhýbání se nejistotě – UAI, který představuje škálu od nuly, reprezentující nízké vyhýbání se nejistotě, do sta, reprezentující vysoké vyhýbání se nejistotě. Na vrcholu, tedy s hodnotami blízcími se stu, najdeme například Rusko, Japonsko, Francii, Mexiko, Itálii a Arabské státy. Na druhé straně hodnotící škály stojí Velká Británie, Čína (skóre 30) a Dánsko. Česká republika dosahuje hodnoty 74.¹⁵ (Hofstede, 2007)

3.2.1.5 Dlouhodobá orientace

Tuto pátou dimenzi doplnil Geert Hofstede k předchozím čtyřem až později, na základě studie čínských vědců. „*Na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry je v určité kultuře oceňováno dlouhodobé myšlení. V kulturách se silnou dlouhodobou orientací přetrvává působení velmi starých tradic a dnešní jednání má vysokou závaznost do budoucnosti.*“ (Nový, 2005) Krátkodobá orientace se naopak nezabývá minulostí, naopak hledí do budoucna. V této struktuře jsou velmi dobře proveditelné změny, ale naopak jsou velmi nestabilní a nezávazné.

3.2.2 Kulturní standardy

Výzkum kulturních standardů Alexandra Thomase částečně navazuje na kulturní dimenze, nicméně se však snaží o detailnější popis a vysvětlení situací, které nastávají při střetu odlišných kultur.¹⁶ Kulturní standardy mohou být chápány jako všeobecně sdílené a akceptované sociální normy a hodnoty, které používají jedinci žijící v určité kultuře pro hodnocení chování k sobě navzájem. Standardy se používají pro určení specifických

¹⁵ Hofstede, Geert. 10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015. *Youtube*. [Online] 7. Březen 2015. [Citace: 31. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=fZF6LyGne7Q>.

¹⁶ Neyer, Gerhard Fink and Marcus Kölling and Anne-Katrin. The Cultural Standard Method. *EI Working Papers / Europainstitut*, 62. *Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna*. [Online] Leden 2005. [Citace: 15. leden 2016.] <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>.

norem a hranic a pro nastavení určitého rámce, podle kterého se bude měřit chování. Jsou to základní charakteristiky, které definují kulturu.¹⁷

„Kulturní standardy lze obecně definovat pomocí pěti znaků:

- 1) *Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.*
- 2) *Vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje.*
- 3) *Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.*
- 4) *Individuální a pro skupinu specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování může variovat v rámci určité toleranční zóny.*
- 5) *Chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociální prostředí odmítá a postihuje.“ (Nový, 2005)*

Nejde zde však pouze jen o jednání a chování skupiny při řešení určitého úkolu nebo situace. Na základě tohoto zkoumání lze také zjistit typický vzorec různých národů při řešení komplexních problémů.

3.3 Interkulturní komunikace

Pojem interkulturní komunikace označuje verbální a neverbální „procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových a náboženských společenství.“ (Průcha, 2010) Interkulturní komunikace je sociální jev, při kterém dochází ke střetu a vzájemnému kontaktu lidí z odlišných kultur a to v důsledku globalizace každodenně. Ke komunikaci dochází v mnoha oblastech lidské činnosti, v podnikání a obchodním jednání, v diplomacii, vědě, při turismu, sportu atd. V rámci sociálního styku mezi lidmi má největší význam sociální interakce, která představuje vzájemné působení lidí, její součástí je sociální percepce, neboli vzájemné vnímání lidí

¹⁷ Hangzhou, Xixie Zhang & Prof. Dr. Hora Tjitra. SlideShare. *Cultural standards*. [Online] 11. Prosinec 2010. [Citace: 15. Leden 2016.] <http://www.slideshare.net/xixie/cultural-standards-ver30>.

a nejdůležitějších prostředkem potom sociální komunikace, tedy vzájemné sdělování informací. (Nový, 2001), (Průcha, 2010)

3.3.1 Verbální komunikace

Komunikace, která používá specifický znakový a vyjadřovací systém – písmo a řeč, obecně přijímaný všemi členy společnosti. Na jejím základě probíhá komunikace mezi členy společnosti. Aby komunikace probíhala správně, je důležité, aby její členové znali přesný význam slov a dokázali je interpretovat. Kromě jazyka patří do verbální komunikace tzv. paralingvistika, což jsou různé zvukové a mimoslovní projevy, které doprovázejí běžnou řeč a dokreslují tak význam sdělení. (Nový, 2001)

3.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace představuje druh komunikace, který je uskutečňován mimoslovně, tedy pomocí výrazu obličeje, doteků, postoje, pohybů, tónu řeči, pohledů a dalších neverbálních projevů. Neverbální komunikace dokresluje vyjadřování člověka. Mnohdy je prováděna automaticky, nekontrolovatelně, což dává pozorovateli možnost rozpoznat skutečné pocity člověka. (Nový, 2001)

4 Praktická část - případová studie Číny

Čínská kultura a její specifické rysy se utvářely po nejméně pět tisíc let. Území Číny je dnes považováno za jednu z nejstarších oblastí vývoje lidstva, které zde vznikalo souběžně v několika základních oblastech, které se však společně podílely na formování „tradiční čínské kultury.“ (Liščák, 2002) Od nejstarších dob byla Čína, ať už v jakékoli formě, obkloповána různými méně či více přátelskými kmeny a národy. Čínská civilizace však měla vliv na celé východoasijské území a kmeny, které přicházely, usazovaly se a často převzaly některé prvky čínské kultury, jako písmo, jazyk nebo zvyky.

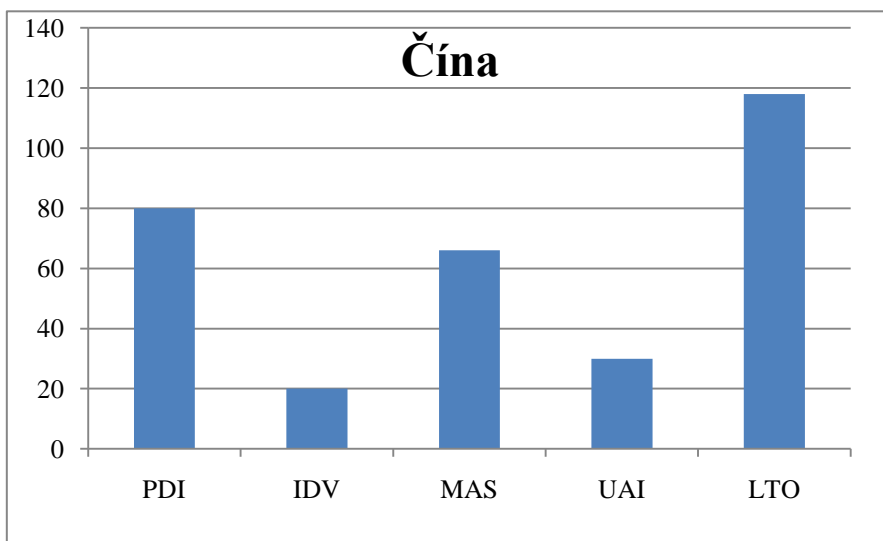
Jelikož rozloha Číny je tak velká, a jsou zde patrné určité regionální geografické a kulturní rozdíly, je možno rozdělit Čínu na dvě části – vnitřní a vnější. Vnitřní Čína je považována za hlavní dějiště čínských dějin a je proto označována také jako „vlastní Čína“. Tato oblast je hustě osídlená a převážně zemědělská. Vnější Čína je oblast méně osídlená, položená vysoko (většinu území tvoří hory nebo pouště) a dnes leží na jejím území převážně samostatné oblasti (např. Tibet).

Zbytek světa Čínu dlouho považoval za jaksi uzavřenou, odmítající vše cizí. Čínský národ však v žádném období nežil odděleně. Styky udržovali nejen s nejbližšími sousedy, ale také s mnoha jinými civilizacemi. Obchod s Čínou byl vyhledáván pro zvláštnosti, které nabízel, nejen v oblasti gastronomie a potravin, ale také jednalo-li se o hedvábí nebo porcelán. (Obuchová, 1999)

4.1 Aplikace Hofstedeho dimenzí na čínskou kulturu

Dle výše uvedených definic dimenzí kultury a hodnot jednotlivých indexů uvedených pro Čínu, lze stručně vysvětlit a nastínit čínskou kulturu. V grafu č. 1 je uvedena výše všech hodnot, kterých dosahuje Čína.

Graf č. 1 - Indexy dimenzí kultury, hodnoty pro Čínu



Zdroj: (Hofstede, 2007), vlastní zpracování

Index PDI – vzdálenost moci

V čínské kultuře je patrná relativně vysoká vzdálenost moci – hodnota 80, což vyjadřuje velkou ochotu lidí přijímat nerovnosti ve společnosti. V této kultuře jsou vyžadována pravidla a přísná hierarchie vztahů. Ve velké míře je zde zřejmé úcta ke stáří a autoritám, které jsou považovány za nejváženější. Avšak veliká nerovnost lidí má za následek vzrůstající problém s korupcí v Číně.

Index IDV – kolektivismus vs. individualismus dosahuje spíše nižších hodnot - 20, což vypovídá o čínské kultuře jako o kolektivistické. Do popředí je stavěna skupina na úkor jedince s důrazem na mezilidské vztahy. Číňané jsou od narození zapojeni do různých sociálních skupin, ve kterých je vyžadována loajalita a podřízení se společným cílům. Za kolektivistický jev je možno považovat tan – wej, neboli pracovní kolektiv (viz. kapitola 4.2.2), který je nedílnou součástí každodenního života v Číně.

MAS index – maskulinita vs. femininita vykazuje hodnotu 66, což svědčí o spíše maskulinní čínské kultuře, kde jsou pevně stanovené role muže a ženy ve společnosti. Tento koncept vychází již z historie. Dívky jsou vychovávány k jemnosti a pokoře a starosti o chod rodiny a domácnosti, zatímco muži jsou vedeni k přísnosti a odpovědnosti a budoucí starosti o finanční zajištění rodiny.

Index UAI – vyhýbání se nejistotě ukazuje, že Čínu lze považovat za spíše flexibilní společnost, neboť dosahuje nízké hodnoty 30. Tato hodnota prozrazuje, že Číňané se méně bojí budoucnosti, což se dá vysvětlit na základě vytvořených sítí vztahů guanxi, které mají za následek určitý pocit bezpečí a alespoň částečnou záruku příznivé budoucnosti. Číňané však často vykazují nejen rysy společnosti, která dosahuje nízkých hodnot UAI, jako jsou tolerance, smíření se životem nebo malá míra stresu, ale také je zde možno nalézt vlastnosti, které přímo neodpovídají flexibilní společnosti, jako jsou konzervativnost, uzavřenost či neochotnost ke změnám.

Dlouhodobá orientace – index LTO dosahuje vysokých hodnot, kolem 118, což vyjadřuje vysokou orientaci na budoucnost a dlouhodobé myšlení. Nejen v běžném životě, ale především v obchodním jednání jsou patrné rysy zaměřování se na budoucnost a budoucí prosperitu. Orientace na zajištění dlouhého a výdělečného chodu firmy se odráží na výběru obchodních partnerů a dlouhého a důkladného projednávání kontraktů a smluvních podmínek.

4.2 Základní rysy čínské kultury

4.2.1 Individualismus versus zdůrazňování kolektivu

Jedním z nejdůležitějších kulturních rozdílů mezi čínskou a západní kulturou je zejména úloha jednotlivce ve společnosti. (Seligman, 2007) Jak už bylo zmíněno výše (viz. Hofstedeho dimenze kultury), na rozdíl od tradičního evropského pojetí, které staví do popředí úspěchy a jedinečnost jedince, v čínské kultuře jsou lidé vychováni ke kolektivistickému myšlení. Dětem jsou zde vštěpovány zcela odlišné hodnoty: „*nezpochybňujte svět kolem sebe, nesnažte se ho měnit a přijměte ho.*“ (Seligman, 2007) Člověk v životě zaujímá místo v několika skupinách, rodina, školní třída, pracovní skupina. Činnost těchto skupin se mění, avšak princip zůstává u všech stejně kolektivistický. Fungování skupin se odvíjí jednak od jejich vůdců, ale je založen také na konsensu.¹⁸

¹⁸ konsensus – shodné mínění, soulad mezi názory jednotlivých osob či skupin osob (Benešová, 1999)

Ochota být součástí skupiny je závislá na oboustranné dohodě, kdy na oplátku za loajalitu a poslušnost očekává jednatel od skupiny ochranu a podporu. Od členů skupiny je však vyžadována určitá kázeň, což zahrnuje přijetí názorů, podřízení vlastních přání skupině, rozhodování na základě prospěchu celé skupiny nebo poslušnost k autoritám. Při obchodním styku vždy jedná skupina jako celek. Kolektiv připravuje program, podepisuje smlouvy, zve hosty na návštěvu. Nelze však říci, že je v čínské kultuře zakázána individualita, rozdíl je však v jejím projevu.

4.2.2 Tan – wej – pracovní kolektiv

System založený v padesátých letech komunistickou stranou, který spočíval v zásadním vlivu pracovního kolektivu na profesní i soukromý život jedince. Tato hierarchie jednotek státního sektoru (patří sem instituce jako např. úřady, školy, továrny, nemocnice, a další) garantovala zaměstnancům mnohé výhody: zabezpečení práce, dostupné bydlení, levnou lékařskou péči nebo starobní důchody. Na základě těchto ekonomických benefitů udržovala vláda politickou kontrolu nad pracovními kolektivy v rámci soukromých i veřejných aktivit a uplatňovala odměny a sankce pro udržování politicky přijatelného chování. (Xiaobo Lü, 2015)

Pracovní kolektiv si však Číňané nevybírali, nýbrž jim byl ihned po ukončení vzdělání přidělen systémem, který nebral ohled na osobní preference. S tím souvisela i velmi nízká mobilita pracovníků, která téměř vždy určovala profesní směr jedince od studia až do konce produktivního pracovního věku, i když určitý profesní růst možný byl. Přejít mezi jednotlivými tan – wej byl však velice obtížný, jednou z mála možných cest byla změna zaměstnání prostřednictvím guanxi. Vliv kolektivu zasahoval nejen do veřejné a profesní stránky života, ale i do té soukromé. Pracovní jednotka mnohdy rozhodovala nejen o pozici v zaměstnání, výši platu nebo náplni práce, ale také o tom, kdy se oženit či vdát, kde a jak žít, kdy a jestli vůbec cestovat. (Seligman, 2007)

S nástupem globalizace a rozšířením soukromých společností se však vliv tan – wej v Čínské lidové republice snižuje. V současné době je rozvinutá jistá pracovní mobilita, volné pracovní pozice jsou obsazovány dle klasických principů nabídky a poptávky a podniky mají právo přijímat nebo propouštět libovolné zaměstnance. S poklesem vlivu tan – wej a s tím související politické kontroly však souvisí i snížení státní podpory, která

je v současné době omezena na bydlení, lékařskou péči a podporu v nezaměstnanosti. (Seligman, 2007)

4.2.3 Mianzi – Tvář

„Vlastnost přisuzovaná v kolektivistických společnostech někomu, kdo splňuje základní požadavky vztahující se k jeho nebo jejímu společenskému postavení.“ (Hofstede, 1991)

Tvář lze vysvětlit jako něco, čím působí lidé navenek, tedy jak se jeví ostatním. Čínská kultura je velice citlivá na zachování mianzi nejen u příslušníků jejich kultury, ale i u ostatních, ať už obchodních partnerů nebo známých.

Jedním z největších problémů v obchodním jednání s Číňany je „ztráta tváře“, která je považována za velké zneuctění člověka. Ztráta tváře se dá definovat jako pozbytí *„úcty okolí a morálního práva zastávat své místo v hierarchickém žebříčku.“* (Obuchová, 1999) Ke ztrátě tváře dochází nejen proviněním člověka samého, ale také, pokud se dopustí konání, které by vedlo ke ztrátě tváře člověka jiného nebo někoho, kdo by byl tomuto chování svědkem. Na rozdíl od západních kultur, kde jsou lidé zvyklí jednat drzeji, příměji a často sarkasticky, v Číně jsou hlavními složkami slušného chování vlastnosti jako ostýchavost, skromnost nebo stydlivost.

V obchodním jednání s Číňany je velice důležité vyvarovat se chování, které by vedlo k urážce a ztrátě tváře, neboť pokud by se tak stalo, je velice pravděpodobné, že by došlo k přerušení obchodních styků. Mezi jednání, kterého se v obchodním styku vyvarovat patří:

- Jednoznačné odmítnutí je považováno za urážlivé, neboť v čínské kultuře je považováno za nezdvořilé a je vyjadřováno většinou odložením rozhodnutí nebo slovem „nevím“. S tím souvisí i odmítnutí žádosti, protože by mohlo dojít ke ztrátě tváře žadatele. V tomto případě se označuje prosba například za „složitou“.
- Odporování partnerovi v přítomnosti třetí osoby a s tím související kritika jednoho člověka před ostatními. Veřejná kritika je považována za zostuzení.
- Neprojevení dostatečné úcty nebo projevení neúcty k obchodnímu partnerovi. V čínské kultuře je brán velký zřetel na hierarchii ve společnosti a s tím spojené projevy úcty k ostatním členům jednání. Za projev neúcty je považováno například

vyslání delegace, jejíž členové budou na hierarchickém žebříčku o mnoho níže než členové čínské skupiny.

- Udržení emocí a projevů v přijatelných mezích, neboť projev vzteku, smutku či strachu je považován za nepřijatelné a urážlivé chování.
- Konverzaci udržovat v neutrálních mezích, vyvarovat se debatám o politice, náboženství či jiných tématech, která by mohla být pro členy urážlivá.

Tvář však nelze pouze ztratit, ale je možno ji také dát. „*Dát někomu tvář znamená zlepšit jeho pověst nebo zvýšit jeho prestiž.*“ (Seligman, 2007) Způsobů, jak někomu dát tvář je několik, k těm nejjednodušším patří skládání komplimentů, veřejná pochvala nebo poděkování.

4.2.4 Guanxi – Konexe

Koncept guanxi, překládán nejčastěji jako „konexe“ je používán nejen v Číně, nýbrž je společný pro většinu východních a do jisté míry i západních kultur. Je užíván k popisu vztahů mezi lidmi, které mohou sloužit k výměnám laskavostí nebo spojenectví, které bývají prospěšné pro obě zúčastněné strany. Obecně je založen na systému „*já pomůžu tobě, ty pomůžeš mně*“. (Seligman, 2007)

Přestože čínská společnost je založená na hierarchickém uspořádání a striktním dodržování psaných zásad a pravidel, vliv guanxi je zde velice výrazný. V podstatě je celý tento koncept založen na navazování vztahů a vytváření sítě kontaktů, které jsou dlouhodobé a v prostředí čínské kultury nezbytné. Guanxi může být považován za otevření cesty k věcem nebo činnostem, která je pro jiného zavřená. Konexe se v Číně velice využívají nejen pro uzavírání velkých obchodů, či změně zaměstnání, ale také jako jistá protekce při přijímání na univerzity, studium v zahraničí nebo k usnadnění styku s úřady. Pro Číňany je tento systém v životě velice důležitý, a pokud je dodržován, také velice prospěšný. „*Máte-li s někým guanxi, můžete spoléhat na to, že vám prokáže službu, či kvůli vám překroučí, a dokonce někdy i poruší pravidla.*“ (Seligman, 2007)

Jednoduše lze říci, že guanxi obsahuje prvek vzájemné důvěry. Jak již bylo řečeno, podnikání v Číně je založeno na vzájemné důvěře obchodních parterů, a proto je těžké navázat obchodní vztah z pozice neznámého. K tomuto účelu je důležité najít si čas

k vytvoření konexí, které jsou třeba k navázání a upevňování podnikatelského vztahu se zástupci čínských společností.¹⁹

Vytváření vzájemných vztahů - guanxi je dovednost, kterou by si měl osvojit každý, kdo má zájem na úspěšném podnikání nebo jednání v Číně. Jednou z možností, jak vytvořit a také upevnit konexe je projev účasti, pozvání na jídlo, či návštěvu na náklady firmy. Velice účinné je také předávání správných darů nebo poskytování cenných informací.

4.3 Čínská obchodní etiketa

Čínská společnost zaujímá specifické postavení v oblasti obchodních vztahů. Zatímco v jiných oblastech mají Číňané zájem o předávání zkušeností a poznatků zejména se západem, v oblasti obchodního styku, protokolu a slušného chování si po dlouhou dobu drží svůj standard. Čínská společnost zastává a dodržuje obecně platný soubor pravidel vhodného a nevhodného chování. Snaha naučit se čínským zvyklostem, i když nikdy ne zcela dokonale, je vždy velmi vítaná. Číňané jsou národ, který oceňuje snahu přiblížit se svým chováním jejich kultuře, ať už v běžném nebo obchodním prostředí. Výhodou znalosti čínských zvyků je nejen lepší postavení v očích čínských obchodních partnerů, ale také lepší pochopení jejich vyjadřování a tedy odstranění nevýhody při jednání s nimi.

4.3.1 Navazování kontaktu a vyjednávání

Navazování kontaktů s čínskými obchodními partnery má svá specifika. Nejdůležitějším poznatkem je fakt, že Číňané neradi obchodují a jednají s někým, koho neznají nebo o kom nikdy neslyšeli. Jednou z možností navázání kontaktu je využití prostředníka, tedy někoho, koho příslušný čínský subjekt zná a kdo bude vyjednávat. V čínské kultuře obchodních jednání je velice důležitá vzájemná důvěra. Při navazování prvních kontaktů je také důležité, poskytnout čínskému partnerovi co nejvíce informací, nejen o společnosti, ale také o osobě jednatele. *„Skutečností zůstává, že Číňané silně upřednostňují obchodování se „starými známými“. Přestože je možné se „starými známými“ stát po prvotním prolomení ledů relativně rychle a snadno – jedná se skutečně jen o navázání*

¹⁹ World Learner Chinese, Inc. What is Guanxi? *World Learner Chinese*. [Online] [Citace: 30. Leden 2016.] <http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi>.

určitého vztahu, čili *guanxi* (konexe) – bez toho to jde na počátku často ztuha.“ (Seligman, 2007)

Obchodní vztahy bývají obecně velice formální. Číňané jsou lidé vybaveni velkou trpělivostí, jsou psychicky odolní, a při jednání vždy slušní a skromní. V obchodních vztazích je velice důležité postavení, které člověk zaujímá. Při obchodním styku je třeba vzít v úvahu, že o postavení jedince rozhoduje zejména věk, pohlaví, konexe, příslušnost k rodině a neformálním skupinám.²⁰

Stejně jako u ostatních asijských kultur, je v té čínské velice důležité zachování tzv. „tváře“, tudíž je nutno vést jednání na takové úrovni a v takových mezích, aby bylo zabráněno útoku na čínskou hrdost. Za nezdvořilé se považuje přímé odmítnutí, slovem „ne“. V Číně se pro odmítání používají nepřímé taktiky, například v podobě času na rozmyšlenou. Avšak i význam slova „ano“ lze v čínském obchodním styku považovat za významově odlišný od běžného chápání. Pokud Číňan řekne ano, neznamená to vždy souhlas, ale je možné, že vyjadřuje pouze naznačení, že otázce či požadavku rozuměl.

Číňané platí obecně za tvrdé vyjednavče. Často otevírají i již dohodnuté smlouvy znovu, neboť v jejich kultuře platí změna podmínek za oprávnění ke změně dohody. Velmi časté je také zdlouhavé smlouvání, neboť čínští obchodníci se snaží vyjednat vždy nejlepší podmínky na svoji stranu. V obchodním jednání je velice důležitá hierarchie vyjednávajících společností, nebo delegací. Obecně mají hlavní slovo nejvýše postavení členové delegace a ostatní jednájí pouze na základě výzvy vedoucího. (Gullová, 2013)

4.3.2 Předávání darů a vizitek

Stejně jako ve většině asijských kultur, jsou v Číně dary velice pozitivně přijímány a často přímo vyžadovány. *„Prostřednictvím dárků se vyjadřuje úcta i vděk, dárky slouží jako památka, pozornost či úplatek. Dárkem lze také splnit závazky, připomenout určitou událost nebo jej může doprovázet otevřená žádost o laskavost či jinou formu podpory.“* (Seligman, 2007) Číňané jsou známí svou zálibou nejen v dávání, ale také v přijímání darů, což již od minulosti vyvolává otázky ohledně korupce, která je s uvolňujícím se režimem v Čínské lidové republice stále diskutovanějším tématem. I s ohledem na to se však

²⁰ Cvejnová, Veronika K. Když Číňan říká ano, neznamená to vždy souhlas. *Čínsky.cz*. [Online] 20. Leden 2005. [Citace: 30. Leden 2016.] <http://www.cinsky.cz/index.php?page=clanek&id=28&lang=cs%3E>.

považuje za slušnost nějaký dar či upomínku při obchodní návštěvě Číny předat. Obecně se rozlišují dvě kategorie darů. První způsob je předání jednoho většího daru celé obchodní organizaci či společnosti. V minulosti existoval systém, jenž zakazoval, aby si členové delegace nechávali dárky, a proto se většinou přistupovalo k darování jednoho velkého předmětu, z čehož měli navenek všichni stejný užitek a předcházelo se tak nebezpečí korupce. S otevřením se světovému obchodu se však tato pravidla minimalizovala a upravila a dnes již je obdarování všech členů přijatelné.

Velikost a množství darů by se mělo odvíjet od zájmu hostující organizace na společném uskutečnění obchodu. Za oblíbené se považují umělecké nebo ručně vyrobené předměty, od věcí vyjadřujících reprezentativní ukázkou země, odkud delegace pochází, přes skutečné umění, až po kýčovité objekty. Další možností jsou různé knihy, či předměty připomínající zahraniční organizaci či zem, ze které pochází. A v neposlední řadě jsou vítány i praktické dary, ze které lze považovat elektrické přístroje či spotřební elektroniku. V případě individuálních dáreků, které by měly být drobné a nevelké hodnoty jsou vždy pozitivně přijímány běžné upomínkové a reklamní předměty s logem společnosti, např. tužky, zapalovače, kalkulačky, kapesní nože, a jiné. (Seligman, 2007)

Vliv čínské kultury se odráží nejen ve vhodném výběru nebo předání darů, ale také ve způsobu zabalení, neboť Čína je na rozdíl od západních kultur velice pověřivá. Vhodné proto je, vyvarovat se bílé barvě, která je spjata se smrtí a žalem. Nejvhodnější je balení případných darů do světle červeného papíru, který je považován za slavnostní. Přijímání darů je bráno jako jistý ceremoniál, jehož nejvýznamnější součástí je trojí odmítnutí. Číňané také nerozbalují dary na veřejnosti hned po předání. Dar se na výraz úcty předává i přijímá oběma rukama.

Stejně jako dary mají vizitky specifickou společenskou úlohu. Vizitky mají v čínské obchodní kultuře nezastupitelnou roli a představují první prostředek k navázání guanxi. Vizitky se přijímají i předávají oběma rukama, lícem nahoru otočené tak, aby je přijímající osoba dobře viděla. Důležitou součástí tohoto rituálu je přečtení celého obsahu a dále také způsob, jak je s přijatou vizitkou zacházeno. Nejlepší formou vyjádření respektu je nejprve přečtení a následně položení na stůl, kde všechny přijaté vizitky zůstávají po celou dobu trvání obchodního jednání. (Levenda, 2007)

4.3.3 Komunikace

Jedním ze základních předpokladů úspěšného obchodního jednání je umění komunikace, což výrazně platí i pro Čínu. Umění komunikace je stručně vysvětleno jako vysílání takových slovních a mimoslovních signálů, které jsou srozumitelné partnerovi. Tyto signály jsou někdy obtížně identifikovatelné zejména kvůli kulturním odlišnostem.

4.3.3.1 Oslovení

„Způsob oslovení se ve většině kultur považuje za klíčový indikátor úcty, kterou chce člověk projevit.“ (Seligman, 2007) V Číně se na oslovení dbá daleko více než v jiných kulturách, které bývají zpravidla benevolentnější. Číňané si velmi zakládají na správném použití jejich vlastního jména. Na rozdíl od anglických jmen, ta u těch čínských se uvádí na prvním místě příjmení a dále pak křestní jména. Pro účely obchodního jednání se zpravidla používá oslovení „pane, paní“ a příjmení dotyčného, popřípadě označení příslušnou funkcí, například „pane řediteli“. Pokud se tedy partner jmenuje Wang Ťienkua, správné oslovení bude „pane Wangu“ (Mr. Wang či Mr. Director Wang). Použití anglického vyjádření titulu a čínského jména je v tomto případě zcela v pořádku. (Seligman, 2007)

4.3.3.2 Konverzace

Základním předpokladem úspěšného obchodního jednání je v Číně vzájemná důvěra obchodních parterů. Číňané se proto snaží dozvědět se co nejvíc o partnerech, proto je zvykem na začátku schůzky volit osobnější témata pro konverzaci. Takovéto rozhovory mohou být velice dlouhé a pro západního člověka mnohdy kvůli osobním otázkám nepříjemné, pro získání důvěry u čínského protějšku však nezbytné. Mimo obchodní témata, která jsou předmětem samotného jednání, je vhodné volit pro obě strany přijatelná témata, jako je počasí, kultura, rodina, úspěchy atd. Nevhodné jsou politicky, nábožensky či jinak nekorektní a problematické náměty hovoru.

4.3.3.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace má v Číně tradičně významnou úlohu. Ve verbálních projevech mnohdy zůstávají Číňané plaší, proto je velice důležitou součástí správné komunikace nejen dodržování, ale i pochopení specifických neverbálních projevů typických

pro čínskou kulturu. Číňané se při osobním kontaktu mnohdy nedívají přímo do očí, což nevyjadřuje nezáměr nebo pohrdání, nýbrž ostýchavost. Obecně lze říci, že Číňané se vyhýbají fyzickému kontaktu s jinými než nejbližšími osobami. Podání ruky je speciálním případem závislejícím na konkrétní osobě a situaci. Za nevhodné se považuje jakékoliv ukazování prstem, obscénní gestikulace či manipulace s předměty jinou částí těla než rukou. Číňané si v obchodním jednání především hlídají jak „neztratit tvář“ a proto používají například smích nebo vtipkování jako zástěrku nesouhlasu. *„Rovněž je nutné zmínit, že Číňané také mnohem lépe než lidé ze Západu snášejí mlčení. Číňané obvykle mlčení přijímají kladně, protože bývá známkou přemýšlení a hodnocení situace.“* (Seligman, 2007)

4.3.4 Jídlo jako součást obchodního jednání

Zahrnutí jídla je při delším obchodním jednání vhodné nejen v Číně, ale je zvykem ve většině zemí. Jednání s čínskými obchodními partnery je však specifické svojí dobou trvání, která bude pravděpodobně delší, díky podrobnému vyjednávání, které již bylo vysvětleno. Proto je velice důležitou součástí takového jednání přestávka na oběd, která trvá zpravidla kolem jedné hodiny. Při obědě je vhodné zaměřit hovor na jiná než pracovní témata. Pro obchodní partnery z Číny může znamenat společná přestávka a oběd projev úcty a odhodlání věnovat projednávanému obchodu čas, což je přijímáno velice pozitivně.

Dalším, neméně cenným způsobem projevení zájmu je již spíše společensky zaměřená společná večeře. *„Pro Číňany je poměrně nezvyklé přijímat cizince u sebe doma. Mohou se stydět za své ve srovnání s jinými částmi světa skromné životní podmínky nebo třeba jednoduše nemají dost prostoru na to, aby uspořádali večeři pro zástup hostů. Pohoštění v restauraci proto vždycky bylo praktickým řešením a představuje běžnou praxi jak v Číně, tak i jinde v Asii.“* (Seligman, 2007) Mnohé obchody se uzavírají při společné večeři, aniž by dotyčná skupina jednala o obchodních záležitostech. Jak bylo zmíněno již dříve, Číňané si velice zakládají na vzájemném poznání a důvěře, a pro tyto účely jsou pořádány bankety, kde je právě možno udělat dojem chováním a vystupováním, které vede ke vzájemné vstřícnosti a ochotě obchodovat. (Levenda, 2007)

5 Zhodnocení - vliv čínské kultury na obchodní jednání

Čína, jejíž kultura se vytvářela a formovala po tisíce let, tvoří velice specifickou a zajímavou oblast nejen pro turistické návštěvy, ale také pro obchodování. Jednání s Číňany má své zvláštnosti, které je třeba za každou cenu respektovat. Tato osobitost je podmíněna kulturou, zvyky, obyčejí, symboly a tradicemi spojenými s bohatou historií čínského národa.

Za úspěchem obchodování v Číně stojí především znalost zvyklostí a kulturních odlišností a dostatečná připravenost na jednání. Mezi základní vlastnosti čínské kultury obchodního jednání patří potřeba oboustranné důvěry partnerů, protože Číňané ze zásady neradi obchodují s cizími. Je třeba nejprve získat určité konexe a vytvořit tak vzájemnou úctu a důvěru, na jejímž základě je možno uskutečnit jednání.

Dle Hofstedeho indexu individuality – IDV lze Čínu označit za jednu z nejvíce kolektivistických zemí. Tradice kolektivismu se odráží nejen v myšlení, výchově, zařazování do pracovního procesu, ale i v obchodním jednání. Každý příslušník čínské kultury je od narození postupně začleňován do různých skupin, které vyžadují loajalitu, a toto platí i ve světě byznysu, kde za společnost vždy vystupuje ne jednotlivec, ale určitá skupina, která se účastní jednání, zve partnery na pohoštění, předává dary a podobně.

Při jednání s čínskými protějšky je velice důležité zachovat slušnost a korektnost, neboť jakékoliv nepoctivé jednání je spojeno s rizikem urážky obchodního partnera, ztrátou tváře a neuskutečněním obchodu. Právě zachování tváře – mianzi je důležitým prvkem čínské kultury odrážejícím se v obchodním jednání. Čínští partneři vždy jednají tak, aby žádným způsobem nedošlo ke ztrátě tváře jich samotných či ostatních účastníků. Díky tomu je vyjednávání složité a je třeba připravit se na specifickou formu vyjadřování. Hlavním rozdílem západní a kontextuální čínské kultury je zde odmítnutí, které není nikdy vyjádřeno slovem „ne“. Číňané v rámci slušnosti nikdy veřejně nekritizují ani neodmítají, ale vše řeší na rozdíl od Západu nepřímo.

Vyjednávání s Číňany je vždy složité. Čína je ekonomicky silným avšak velice zalidněným státem, proto se při jednání budou partneři snažit vyjednat co nejlepší podmínky pro svoji stranu. Při jednání spíše poslouchají a reagují na návrhy protistrany a většinou nejsou ochotni odkrýt svoji strategii a výhody. *„Témata nejsou probírána postupně, dokonce*

ani jednotlivě. Je běžné domlouvat více věcí najednou a mezi tématy přeskakovat. Číňané budou nejdřív mluvit o tom, co jim připadá nejpálčivější, pak se přesunou k tomu, co jim připadá nejzajímavější, a některé věci pak klidně vypustí. Pokud se o nich nechtějí bavit, nebudou.“²¹

Čínská kultura je velice založená na tradicích a také pověrách, které se odrážejí v obchodním jednání. Čas je v Číně důležitým aspektem a dochvilnost se považuje za slušnost. Číňané jsou zvyklí jednat dlouho a po celý den, ale čas jakékoliv schůzky však nebude stanoven na čtvrtou hodinu. Číslo čtyři je v čínském jazyce ekvivalentem ke slovu smrt, a proto je považováno za nešťastné. Nejedná se zde však pouze o termíny konání schůzek, ale také o označování zboží nebo sériové výroby, a také je například možné, že v některých budovách bude chybět čtvrté patro.²² Stejně jako u čísel, jsou i některé barvy spojovány s neštěstím. Černá a bílá barva jsou smuteční a proto je, jak již bylo zmíněno, nevhodné například balit do těchto barev dárky.²³

Jednání s Čínou je těžší než s jakoukoliv jinou zemí, hlavně kvůli velkému vlivu kulturních odlišností a jazykové bariéry. Znalostí a respektem specifik čínské kultury a jejich správným pochopením a využitím je však s touto zemí možno navazovat dlouhodobé styky a úspěšně obchodovat.

²¹ Hebnar, Jan. Jak jednat s Číňany. *Sinovia*. [Online] [Citace: 15. Únor 2016.] <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>.

²² 404M.COM. 2011. Čísla v čínské kultuře. *404M.COM*. [Online] 21. Květen 2011. [Citace: 15. Únor 2016.] <http://404m.com/2011/05/21/cisla-v-cinske-kulture/>.

²³ Pavlík, Štěpán. 2005. Co znamenají čínské barvy. *Čínsky.com*. [Online] 5. Červen 2005. [Citace: 15. Únor 2016.] <http://www.cinsky.com/clanek/cz/33/co-znamenaji-cinske-barvy/>.

6 Závěr

Hlavním úkolem této práce bylo stanovit, zda má kultura vliv na průběh obchodního jednání. V první části bylo objasněno, co přesně se rozumí pod pojmem kultura a jak je tato definice různě vykládána. Stručně byla rozebrána historie kultury a některé její aspekty jako například kulturní relativismus, etnocentrismus nebo zvláštní druh kultury, kultura organizační. Hlavní část teoretických východisek tvořila teorie dimenzí od sociálního psychologa Geerta Hofstedeho, který je jedním z nejvýznamnějších teoretiků této oblasti. Bylo popsáno pět různých dimenzí kultury, které poskytují zásadní obraz na specifičnost a hlavní vlastnosti jednotlivých kultur vybraných zemí. Dále bylo podáno vysvětlení kulturních standardů podle Alexandra Thomase, který rozšiřuje zmíněné dimenze a dává kulturním standardům statut základních charakteristik určujících kulturu. Na závěr teoretických východisek byla stručně popsána interkulturní komunikace, a to verbální i neverbální, která je pro každého člověka, který se v životě setkává s lidmi ze stejných i odlišných kultur velice důležitá.

V případové studii Číny byla nejprve aplikována teorie dimenzí právě na čínskou kulturu, která poskytla základní obraz o nejdůležitějších vlastnostech čínské společnosti, která se, jak bylo zjištěno, vyznačuje především směřováním ke kolektivismu, vysokou nerovností lidí, relativní flexibilitou a také značnou orientací na budoucnost. Velice důležitým ukazatelem k pochopení čínské kultury a možnosti stanovení jejího vlivu na obchodní jednání jsou základní rysy, kterými se čínská společnost vyznačuje. Tyto rysy převážně vysoce založené na tradicích a historii jsou hlavním indikátorem způsobu jednání čínských obchodních partnerů. Ať už je to snaha o zachování tváře – mianzi nebo složitá síť vzájemných, nejen obchodních vztahů – guanxi.

Vliv všech těchto aspektů čínské kultury je nepopíratelně prokazatelný při každém obchodním jednání s Číňany, což bylo popsáno a prokázáno v celkovém zhodnocení i ve vybraných elementech čínské obchodní etikety, na kterých se kulturní standardy Číny jednoznačně odráží.

7 Citovaná literatura

404M.COM. 2011. Čísla v čínské kultuře. *404M.COM*. [Online] 21. Květen 2011. [Citace: 15. Únor 2016.] <http://404m.com/2011/05/21/cisla-v-cinske-kulture/>.

Benešová, Jitka. 1999. *Velký slovník naučný a/l*. Praha : Diderot, 1999. ISBN 80-902723-1-2.

BusinessInfo.cz. 2011. Etiketa obchodního jednání v Číně. *BusinessInfo.cz*. [Online] 14. Březen 2011. [Citace: 30. Leden 2016.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-cine-7818.html>.

Cvejnová, Veronika K. 2005. Když Číňan říká ano, neznamena to vždy souhlas. *Čínsky.cz*. [Online] 20. Leden 2005. [Citace: 30. Leden 2016.] <http://www.cinsky.cz/index.php?page=clanek&id=28&lang=cs%3E>.

Gullová, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.

Hangzhou, Xixie Zhang & Prof. Dr. Hora Tjitra. 2010. SlideShare. *Cultural standards*. [Online] 11. Prosinec 2010. [Citace: 15. Leden 2016.] <http://www.slideshare.net/xixie/cultural-standards-ver30>.

Hebnar, Jan. Jak jednat s Číňany. *Sinovia*. [Online] [Citace: 15. Únor 2016.] <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>.

Hofstede, Geert. 2014. 10 minutes with Geert Hofstede on Individualisme versus Collectivisme 10112014. *Youtube*. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 31. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=zQj1VPNPHII>.

Hofstede, Geert. 2015. 10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015. *Youtube*. [Online] 7. Březen 2015. [Citace: 31. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=fZF6LyGne7Q>.

Hofstede, Geert. 2014. 10 minutes with Geert Hofstede... on Power Distance 10112014. *Youtube*. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=DqAJclwfyCw>.

Hofstede, Geert. 2014. 10 minutes with...Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity 10112014. *Youtube*. [Online] 18. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2016.] <https://www.youtube.com/watch?v=Pyr-XKQG2CM>.

Hofstede, Geert. 1991. *Culture and organizations*. London : McGraw - Hill, 1991.

Hofstede, Geert a Hofstede, Gert Jan. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Dimension Data Matrix*. [Online] [Citace: 15.. leden 2016.] <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>.

Hofstede, Geert a Hofstede, Gert Jan. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [Online] [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

Hofstede, Geert. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.

Hofstede, Geert. 2011. Online readings in psychology and culture. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. [Online] 2011. [Citace: 25. Listopad 2015.] <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

Khelerová, Vladimíra. 1999. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8.

Levenda, Peter. 2007. *The Mao of Business*. místo neznámé : The Continuum International Publishing, 2007. ISBN 978-0-8264-2851-6.

Lindsay, Jack. 1962. *A short history of culture prom prehistory to the renascence*. Londýn : Studio Books, 1962.

Liščák, Vladimír. 2002. *Čína*. Praha : Nakladatelství Libri, 2002. ISBN 80-7277-109-4.

Neyer, Gerhard Fink and Marcus Kölling and Anne-Katrin. 2005. The Cultural Standard Method. *EI Working Papers / Europainstitut, 62. Europainstitut, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna*. [Online] Leden 2005. [Citace: 15. leden 2016.] <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>.

Nový, Ivan a Schroll - Machl, Sylvia. 2001. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

Nový, Ivan a Schroll - Machl, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur.* Praha : Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-7261-121-6.

Obuchová, Ľubica. 1999. *Číňané 21. století.* Praha : Academia, 1999. ISBN 80-200-0641-9.

Odehnalová, Alena. 1997. *Vybrané kapitoly z dějin kultury.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 1997. ISBN 80-7204-058-8.

Pavlík, Štěpán. 2005. Co znamenají čínské barvy. *Čínsky.com.* [Online] 5. Červen 2005. [Citace: 15. Únor 2016.] <http://www.cinsky.com/clanek/cz/33/co-znamenaji-cinske-barvy/>.

Průcha, Jan. 2010. *Interkulturní komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

Průcha, Jan. 2010. *Interkulturní psychologie.* Praha : Nakladatelství Portál s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7367-709-1.

Seligman, Scot D. 2007. *Čínská obchodní etiketa.* Praha : BB/art, 2007. ISBN 978-80-7381-127-3.

Špaček, Ladislav. 2013. *Business etiketa a komunikace.* Praha : Ladislav Špaček, 2013. 978-80-260-4347-8.

World Learner Chinese, Inc. What is Guanxi? *World Learner Chinese.* [Online] [Citace: 30. Leden 2016.] <http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi>.

Xiaobo Lü, Elisabeth Perry. 2015. *The Danwei: Changing Chinese Workplace in Historical and Comparative Perspective.* New York : Routledge, 2015.