

**Николина Врцелј\***  
Факултет за пословне студије  
**Доц. др Ана Јурчић**  
Факултет за међународну економију  
**Доц. др Андреа Бучалина Матић**  
Факултет за пословне студије  
МегаТренд универзитет  
Београд

## **ДОКТРИНА КИНЕСКОГ МЕНАџМЕНТА\*\*** **- ђоуке за савремене лидере -**

*Сажетак:* Повратак на шржишћа Азије имао би ђовољно дејство на развој ђривреде Србије. Бишан услов за то је ђоново откривање азијских шржишћа и начина ђословања између ђословних јединица из различитих културних ђодручја. Иншеркултурни менаџмент ђодразумева да компаније и ђојединци морају да науче како да се снађу и руководе ђословима изван националних ђраница и у оквирима страних култура. Познато је чињеница да су у ђракси ђословна и национална култура толико међусобно ђовезане да се не могу раздвајати. Због тога, улога иншеркултурног менаџмента у савременим економским односима добија на значају. Од ђознавања и уважавања култура и менаџмент стилова у великој мери зависи успешности вођења укуйног ђословног ђроцеса. Из наведених разлога рад има за циљ да изложи доктрину кинеског менаџмента, односно ђредставља скуп сређених, научно заснованих мисли, ставова и деловања о ђоменушом; ше даје значајне ђоуке за савремене српске лидере.

*Кључне речи:* ЛИДЕРСТВО, МЕНАѢМЕНТ, КИНА, КУЛТУРА, ДОКТРИНА.

<sup>1</sup> Контакт: nvrclj@megatrend.edu.rs

<sup>2</sup> Рад је реализован у оквиру истраживачких пројеката МНТР III47004, III45003 и III44006.

### Увод

Да би комуникација, уопште, могла да се одвија, а посебно да би се могло комуницирати у неком пословном контексту, учесници комуникације морају да: (1) познају језик – његове вербалне и невербалне елементе, као и језичке узорке који су одговарајући за одређену комуникацијску ситуацију; (2) имају интеракцијске вештине, односно, да познају обележја различитих комуникацијских ситуација и да буду у стању да одаберу одговарајући облик интеракције, протокол, за конкретну ситуацију и (3) имају културно знање, односно, да познају важна обележја друштвене структуре у којој комуницирају, састав њених вредности и ставова (Врцељ, 2011: 113).

Како наводе Бабић, Закић & Јурчић (2008: 38), међународна пословна сцена претпоставља међукултурну комуникацију, а самим тим захтева познавање другачијих културних средина. Основу успешне комуникације на међународној сцени представља разумевање различитости. Неспремност или неприпремљеност за пословање са пословним партнерима који имају другачија правила понашања и пословања, нужно води у неуспех. И обрнуто: спремност и способност да се прихвате и разумеју разлике у културама и пословним обичајима, увећавају шансе за успех. То је разлог због којег савремени менаџери увек треба да имају у виду да је начин на који се понашају запослени и менаџери у компанији, одређен у великој мери подсвесним претпоставкама, вредностима и нормама националне културе које су они унели у дати пословни систем.

Култура не представља само образац по којем се понашамо, нити предмет истраживања искључиво хуманистичких наука. У свету глобалне економије, национална култура постаје један од водећих фактора који се уважава у пословном свету. Познавање култура различитих земаља, наших пословних партнера, може користити као фактор конкурентске предности и помоћи у превазилажењу међукултурних неразумевања, дефинисању глобалних стратегија и постизању укупно бољих резултата (Јурчић & Врцељ, 2012: 124).

Ера у којој живимо поспешује зближавања и смањује расцпе који постоје између различитих култура. Економија прелази границе матичне земље приклањајући се свету глобалне економије. Међутим, колико год да су у оваквим условима просторне и временске раздаљине премостиве, глобална економија развија нове препреке везане за усклађивање пословних пракси међу земљама, а познато је да су у пракси пословна и национална култура толико међусобно повезане да се не могу раздвајати. Због тога, у савременој цивилизацији коју карактерише нагли развој информационе технологије, интеркултурни менаџмент добија на знача-

ју, јер од познавања и уважавања других култура у великој мери зависи успешност пословног процеса (Јурчић, 2008: 34).

Глобализација културе, то јест, прожимање и преплитање различитих култура и културних образаца, представља историјски најранији вид протоглобализацијских процеса у виду ширења великих светских религија и њихових вредносних система који су прелазили велике просторе и, суштински, утицали на преобликовање живота појединаца и целих друштава. У модерној епохи, а нарочито са успоном индустријског друштва Запада, експанзију европских сила у освајању света пратила је и експанзија западне културе, њених наука и идеологија.

Са развојем технологије долазило је и до ширења културне комуникације која је имала претежно једнострану смер у смислу ширења западних културних вредности и садржаја на незападна друштва. Многа незападна друштва су, са различитим степеном успешности и уз различите степене противљења, прихватала плодове западне културе и претварала сегменте свог културног живота у опонашање западних образаца живота, стила, вредности и уверења. Развој модерне информатике и дигиталне технологије само је повећао доступност културних утицаја, убрзао ширење западних културних садржаја преко свих граница и до свих друштава и култура широм планете, чинећи тако културни аспект савремене глобализације свеprisутним (Врцељ, 2010: 719).

Без обзира на то шта Запад каже и мисли о Кинезима, неоспорна је чињеница да је Кина најстарија цивилизација међу онима које данас познајемо, те су многе старе вредности у Кини и данас очуване. Ово са сигурношћу можемо тврдити, јер је још током *Чоу* династије (1122. до 256. год. п.н.е.) на тлу Кине коришћен први точак, тестера, бушилица и лук и стрела. Такође, у математици и астрономији, Кинези су својевремено били далеко испред западне цивилизације – Питагорина теорема помиње се у исто време у Кини када је развијена у Грчкој (оквирно око 400. год. п.н.е.). Са друге стране, негде у исто време, Кинези су мапирали и 1.500 звезда, а све се то дешавало 200 година пре него што је на европском континенту откривена половина тог броја.

Кинеска цивилизација је преживала, када су многе друге нестајале, па је тако и после много година изолације, стагнације и унутрашњих потреба, Кина последњих деценија поново потврдила свој значај у међународној заједници, а неопходност разумевања Кинеза попримила је шире размере.

Многи западњаци често наводе да их понашање Кинеза понекад збуњује, да су врло непрофесионални и одређеном смислу непримерени. Из тих разлога и суштинске различитости, принципи по којима се руководе пословни људи на Западу, врло често не дају резултате на тлу Азије, а посебно у Кини. Поставља се питање зашто је то тако?

## 1. Филозофија, стратегија, будућност

Како би се разумели Кинези у контексту лидерства врло је важно да се разумеју принципи којима се они свакодневно руководе, али и спозна у којој мери се ставови истакнутих кинеских филозофа и данас поштују. При том, свакако, треба имати у виду да азијска култура не познаје јасну поделу између религије, филозофије и бизниса. Вера и филозофија „се живе” свакодневно – то је једноставно начин обављања ствари.

Опште је позната чињеница да „кинеска религија” нема еквивалент у западној или средње-источној религији, али да ипак постоји митологија у свом јединственом облику, као и одређени морални и етички филозофски темељи. Наиме, најстарија и најкомплетнија књига кинеске митологије (*Mountain Sea Scripture*) је комбинација различитих филозофских фрагмената, а неки до њих су стари и више од 4.000 година. У поменутој књизи се наводи да је стварање и развој процес који комбинује *јин* и *јан* силе, односно женски и мушки аспект енергије. Управо овај концепт, позитивне и негативне стране свих ствари утиче на многе аспекте живота и мисли у Азији.

Кинеска филозофска мисао укључује конфучијанизам, будизам и таоизам, од којих је свакако конфучијанизам најзначајнији. Његов зачетник, *Kong Fu Ze* (кога су језуити назвали Конфучије) рођен је 551. године п.н.е. Конфучијанство (儒家, *gú ji* — школа учењака) као етички и филозофски систем укључује два важна аспекта филозофије: политички конфучијанизам и персоналну етику, док стабилност читавог друштва темељи на неједнаким односима међу људима. Ти односи, односно *wu lun*, су:

- искрен однос између оца и сина;
- правичан однос између владара и поданика;
- различите улоге мушкарца и жене;
- хармонија између старијег и млађег брата, као и
- поверење међу пријатељима.

Са друге стране, конфучијева персонална етика подразумева сет прагматичних правила којима се кинески народ руководи у свакодневном животу. Та правила су:

- напоран рад,
- економичност,
- послушност,
- стрпљење и
- истрајност.

Њих треба поштовати и у горепоменутом традиционалним хијерархијски уређеним односима, као и приликом стицања нових знања и током едукације на коју се пуно полагаје.

Додатне, „азијске” вредности од значаја су и:

- породица је испред индивидуе као јединице друштва;
- преференција реда у односу на слободу и заједничког добра испред индивидуалног задовољства;
- попустљивост ауторитетима,
- штедљивост и
- инсистирање на едукацији и напорном раду.

*Hofstede & Bond* су још крајем 80-тих година прошлог века (1988: 16-18) истакли да кључ развоја азијских земаља, па и Кине, лежи у њиховој оријентацији на будућност кроз поштовање принципа истрајности и економичности, за разлику од других који у свој фокус стављају прошлост или садашњост. Ово су објаснили појмом *конфуцијанска динамика*, а под њим подразумевамо: упорност, уређене односе у односу на статусе у друштву и поштовање тих статуса, економичност и „осећај за срам”. Са друге стране, термин *конфуцијанска динамика* дефинитивно не значи оријентацију на: лични углед, штићење личних права, поштовање традиције и реципроцитет у комплиментима, честитањима, пружању и давању услуга, као и примању и давању поклона.

Како истиче Јурчић (2014: 89), лидерски профил конфуцијанске Азије (где спада Тајван, Сингапур, Хонг Конг, Јужна Кореја, Кина, Јапан) – ради и брине о другима, али користи статус и позицију да независно доноси одлуке без уплитања других.

Даље, три кључне одреднице кинеске филозофије су свакако, напоран рад, економичност и обезбеђивање одличне едукације за децу. Многи ће се сложити да су Кинези стварно вредни радници, готово радохолличари, а ово важи за све хијерархијске структуре: од топ менаџера до оперативе. Међутим, најзначајнија одлика је ипак: самопоуздање.

У кинеској филозофији значајно место заузима и појам *сџрајџеија*. С тим у вези, Кинези верују да је тржиште на којем предузеће послује својствено бојно поље, а да је живот сам по себи збир многих битака; па последично – да би се преживело, и у крајњем остварио успех, потребно је овладати (војном) *сџрајџеијом* (*Bing-Fa*). Ово наравно значи да се може повући паралела између модерних пословних стратегија и традиционалних кинеских војних стратегија – ради се о савременим верзијама претходно у рату тестираних.

## 2. Аутократија и традиција

Према наводима познатог интеркултурног аналитичара (*Hofstede, 1984:92*) кинески менаџмент одликује следеће:

- менаџери аутократски и патерналистички доносе одлуке;
- запослени се плаше да искажу неслагање са надређенима;
- слабо је изражена радна етика;
- постоји веровање да људи не воле да раде;
- радници ретко верују једни другима.

Такође, изражена централизација и високе организационе пирамиде одлика су кинеске културе (*Trompenaars, 1995: 144*). Међутим, права реч која би ову организациону културу описала на најбољи начин је: *персонализована*. Ово из разлога што је све подређено особи која је у центру пирамиде (власнику или менаџеру), те се ради онако како он или она одлучује или по њиховом мишљењу посао захтева.

Менаџмент стил кинеских компанија још одликује:

- персонализована бирократија;
- „*конџирола, конџирола и још конџироле*” – кинески лидери су од ње зависни;
- сви појединци који нису идентификовани као кључне индивидуе се надгледају (постоји доста радника у предузећу који обављају управо ове послове).

Моћ кинеских лидера почива на флексибилности, способности адаптације и политичком прагматизму, са или без скрупула. Генерално, кинези имају прагматичан поглед на то како треба обавити ствари водећи се у свакој појединачној ситуацији личним преференцијама, а не пратећи генерална правила. Директност у комбинацији са недостатком апстрактног западног начина размишљања до изражаја долази и за преговарачким столом. Кинези се брзо адаптирају када их то може довести до видљивих пословних предности, а Азијати, генерално посматрано, врло полажу на усвајање нових знања и нове идеје. У овом смислу, најзначајнија карактеристика модерне Азије је свакако, изражена дисциплина, сталне промене и отвореност ка будућности.

Са друге стране, инсистирање на ауторитету родитеља или старијих што своје корене има у конфучијанству може угрозити креативност, конкуренцију и иновације. Због поменутог, кинеска пословна логика иако садржи многе персонализоване карактеристике, базира се већином на имитацијама – имитирати пре него водити. Ово може узети форму нелегалног копирања, фалсификовања брендова или једноставно покушај да

се понови успех конкурента производећи исти производ, нудећи исту услугу или послујући на истом тржишту.

Док је у западним земљама кршење интелектуалног власништва забрањено и кажњиво законом, у случају Кине посматра се као друштвена појава, те се приписује кинеској комунистичкој прошлости или пак одразу конфуцијанског начела које охрабрује понављање резултата ранијих интелектуалних достигнућа: *'Преносим радње нећо да креирам, верујем и волим антиичко'* (Alford, 1995). Још двадесетих година XX века, у време када је Мериам Вебстер уводио двојезични речник у Кину, установљено је да је локални издавач већ отпочео дистрибуцију сопствене, неауторизоване верзије (Јурчић, 2014: 121).

Многи кинески милионери (или чак милијардери) су користећи овај политички прагматизам и понекад служећи се копирањем успели да изграде своје империје ни из чега и то у делатностима попут некретнина, хотелијерства или телекомуникација. Пошто им је било изузетно тешко да раздвоје менаџмент од власништва, намерно су избегавали делатности које захтевају комплексну интеграцију различитих вештина као што је производња аутомобила или аеронаутика.

### 3. Моћ и материјализам

Кинеска култура је врло оријентисана на моћ. Године не доносе само мудрост, већ и природно право да се командује. Ову вредност прати поштовање позиције у хијерархији. Ипак, респект ауторитета, како наводи *Naisbitt* (1995: 73), је централна вредност у Азији.

Поред наведеног, важно је истаћи и следеће:

- моћ је основа друштва, те одређује добро и лоше – да ли је легитимно утемељена или не, потпуно је неважно;
- хијерархија значи и егзистенцијалну неједнакост;
- неједнакости су хијерархијски уређене, те сваком припада место које суштински заслужује;
- само је неколицина независних, остали су зависни;
- други људи су потенцијална претња индивидуалној моћи и ретко им се може веровати;
- један од начина да се промени друштвени систем представља и свргавање оних на власти;
- присутне су ниске квалификације нижих слојева становништва;
- изражене су разлике у висини надница;
- послови „*белих крајни*“ више се цене од послова „*јлавих крајни*“ (Hofstede, 1984: 94).

Лидери у Кини су апсолутни носиоци моћи. Изузетно полагање на класну уређеност и моћ видљиво је у свим аспектима кинеског друштва. Међутим, у тако уређеном друштву или предузећима, а посебно по вертикали, недостаје комуникација. Лидерски стил је изузетно ауторитативан и најбоље се описује речју *дигакшиички*. Да би задржали моћ, руководиоци контролишу информације и селективно их прослеђују подређенима, те они постају од менаџера зависни и нису у прилици да га надмаше. Количина информација која се и проследи одређеном запосленом зависи од степена поверења које он као појединац ужива код лидера. У овој ситуацији где само лидер располаже свим информацијама, подређени му врло често постављају разна питања. Да закључимо, задржавање информација код Кинеза је уобичајено како би се прибавила или одржала моћ. Отвореност се, са друге стране, тумачи као слабост.

Са друге стране, кинеска култура је изразито материјалистичка. Једноставно, Кинези не троше новац олако, али у исто време нису ни грамзиви. Ово најбоље описују следећи циљеви којим се воде многи азијати: једна жена, двоје деце, трособан стан и четворточкаш или принцип 5Ц (*cash, credit card, condominium, car, country club membership*).

#### 4. Продаја и брз повраћај уложених средстава

У Кини продаја се мери искључиво бројевима, а маркетинг је ограничен само на продају. Инвенције Запада попут адвертајзинга и промоције скоро да и не постоје. Чини се да Кинези намерно не желе да уђу на тржиште *мас* маркетинга и брендираних производа. Такође, немају ни осећај за постпродајне услуге.

Када Кинез на пијаци купује неколико јаја и нешто зелениша, он очекује да ће му продавац у кесу ставити и који лук или пар шаргарепа. Исти принцип важи и у међународној трговини. Једном речју, они очекују да добију нешто екстра у односу на оно што су договорили, погодили или купили. Такође, изузетно воле да се цењају и врло уважавају то као вештину. Пожељно је увек додати бар неколико процената на реалну цену производа, како би када погађање почне омогућили Кинезима да не „*изјубе образ*” тако што ће успети ту исту цену да снизе до реалног нивоа. Западни свет ипак размишља другачије: професионалци треба да одреде цену и да је се држе.

Превелика очекивања у смислу „*догавања лука и шаргареје*” и дуга цењака Кинезе чине једним од најзахтевнијих и најтежих преговарача на свету. Врло често они постају опсесивни, неразумни, па чак и гру-



би током преговора. Овакво понашање најбоље осликава пежоративан опис: „*дебео образ и црно срце*”, који се често користи.

Концентрисаност искључиво на продају и бројеве понекад иде на уштрб квалитета. Са друге стране, кинеска предузећа могу изгледати импресивно у смислу капитализације тржишта или раста, али менаџмент стилови кроз призму Запада могу бити у крајњем случају – чудни. Константан мониторинг запослених је правило и запослени га и очекују. Поједини менаџери проводе чак половину свог радног времена у надзирању запослених, те истичу: „*Морамо ограничити одговорности запослених, јер су они крајње нелојални и не може им се веровати. Ја дословно проводим шест сати током свој радној времена обављајући посао дешектива, не би ли сазнао шта су запослени намерили да ураде*” (Bjerke, 2000: 151).

Кинези су наравно изузетно добри у финансијском менаџменту. Врло често се дешава да робу продају по далеко нижој цени (чак испод нивоа рентабилитета) или узимају кредит у банци како би могли брзо да обрну средства, да искористе повољну прилику и зараде још веће профите. Касније у тој истој банци врло често започињу штедњу како би били сигурнији и спремни за нове уносне шансе, без обзира на могућу промену пословне политике банке.

Између западне и кинеске културе постоје и разлике у погледу на време и новац. Све док зарађују новац, Кинези мисле да је време на њиховој страни. Са друге стране, када су у питању продаја и финансијски резултати, Кинези више размишљају краткорочно, пре него дугорочно. Пословни партнери са којима сарађују, не размишљају тако, те је чињеница да овакве везе изграђене само на пословној бази лако нестају. Препорука је да се у сарадњи са Кинезима не размишља превише стратешки и да се поверење акумулира корак по корак. Они не стављају знак једнакости, као на Западу, између појма време и новац. За Кинезе, *време је време, а новац је новац*.

## 5. Фамилијаризам и *GUAN-XI*

Традиција у Азији налаже да је интерес групе увек испред интереса појединаца, те појединци имају јако изражен осећај припадности друштвеним групама.

Са једне стране приметно је следеће: високо на лествици вредности у Кини налази се хармонија – Кинески народ воли да буде у хармонији са природом и карактерно они нису ратоборна нација. Такође, постоји доктрина у кинеској култури која наглашава традицију, континуитет и везе са прошлошћу, а избегававање конфликта представља начин да се обезбе-

ди социјална хармонија. Један од постулата конфучијанства наглашава кооперацију, а према многим наводима Кинези су правични, те је најзначајнија азијска вредност часност. Са друге стране, често се истиче да су Кинези сујеверни и да не верују другима. Недостаје им јединство и нису способни међусобно да сарађују.

Одговор за ове две контрадикторности можда лежи у следећем:

- хармонија и традиција јесу аспекти конфучијанства, те се тим постулатима верујемо више руководе више класе – њих суштински нису усвојили нижи сталежи;
- друштвена јединица у кинеском друштву је породица – поверење и кооперација су важни, али само у кругу породице; те Кинези не воле да раде сами, већ у групама (величина групе одговара величини породице).

Један од разлога зашто је породица важна је и тај што она пружа сигурност у условима неизвесности. У њој, као и у послу, влада аутократија, а постоји и веровање да се правог мушкарца жена увек плаши.

Кинеска компанија је увек породичан бизнис, ово посебно важи у подручјима ван матице. *Drucker & Nakauchi* (1997: 7) истичу да тајна кинеског менаџмента управо лежи у способности да породицу претворе у савремену корпорацију. Постоји јасна граница између породице и оних који то нису, у ставу и у понашању. Такође, раст обима пословања се остварује тако што се не иде на ширење породичне фирме (јер ће се на тај начин изгубити контрола), већ се у посао уводи нова породица из круга уже фамилије.

Многа мала предузећа у Кини – већина њих основана и вођена од стране једне породице – постају део ланца вредности (достављачи, купци, малопродаје, итд.) у индустријама и актери са којима се „стране” фирме могу надметати. Важно је истаћи да без обзира на величину компаније, али посебно у малим предузећима, свеобухватно присуство и коришћење *гуансија* омогућава малом црвеном мотору пословних трансакција у Кини да преживи. *Гуанси* значи „везе” – мрежа односа коју Кинези развијају кроз пријатељство и пажњу; подразумева размену услуга и поклона да би се створили услови за обавезу реципрочне услуге (Јурчић & Врцељ, 2013: 692).

## **6. Најважнији савети за пословање са кинеским пословним партнерима**

Када у Кину путује делегација пословних сарадника, најстаријој особи ће увек бити указано највише поштовања. Та персону ће у конференцијску салу увек улазити прва, али и из ње излазити.

Искуства пословних људи показују да је стрпљење најважнија вештина потребна за пословање у Кини.

Кинези су веома добри у изражавању у бројевима; када притисак код странаца достигне највиши ниво, тада они то користе као своју предност у преговорима.

Писани кинески нема будуће време или било које глаголско време. Стога реченица '*во маи шу*' може значити: *купио сам књићу, купијем књићу или купићу књићу*. Временски оквир се може одредити само на основу контекста реченице или временских индиција, као нпр. 'сутра'. Будите веома одређени када је реч о времену и датумима састанака, уговора или других трансакција.

Тачност је веома битна у Кини, не само због пословних састанака, већ и за друштвене догађаје. Кашњење или отказивање озбиљна је увреда. Најбоље време за организовање пословног пута је од априла до јуна и период септембар-октобар.

Посао се најчешће обавља од 8 часова ујутро до 17 часова поподне, од понедељка до суботе. Међутим, петодневна радна седмица је уведена у неким великим градовима.

Не треба претеривати са хвалоспевима о својим способностима, јер Кинези верују да је скромност врлина, а осим тога и постоје велике шансе да ће проверити тврдње.

Кинези никада неће донети битну одлуку ако претходно не провере да ли је повољан дан или сат, те су врло обазриви у пословима и очекују да се оствари чврст пословни однос пре но што закључе договор.

Визит карте би требало да буду са једне стране одштампане на (мандаринском) кинеском језику. Златна штампа је најпрестижнија за кинеску страну. Никада не треба узети бизнис карту и ставити је у новчаник, а потом новчаник ставити у стражњи џеп (Кинези ће овај гест схватити као увреду).

Они очекују да пословне преговоре треба да воде особе на највишем положају с обе стране. Подређени могу говорити само када им се надређени обрате да изнесу податке или коментар, али у основи, не прекидају оне с вишим положајем.

Кинези поштују западњачке посетиоце који показују интерес за њихову културу и историју.

*Пословне забаве.* Пословни ручкови постали су веома популарни. Банкети у ресторанима могу бити наручени у различитим нивоима екстраваганције. Обавезно узвратите банкетом који ће имати приближно исту цену по особи као и банкет на који су вас Кинези позвали – никада немојте потрошити више од вашег домаћина.

Већина ових вечеринки почиње између 6.30 и 7.00 часова и траје неколико сати. Требало би да дођете око пола сата пре ваших гостију – они ће доћи на време. Уколико сте ви гост, увек дођите на време или можда и мало раније. Током обреда не говори се о послу. Никада немојте почети да једете или пијете пре вашег домаћина. Када једете пиринач, обичај је да чинију држите близу усана.

Током оброка, једите лагано у почетку, јер се може десити да вам послуже и двадесет јела. Очекујте да ће вам домаћин пунити чинију сваки пут када је испразните. Уколико поједете све то би могла бити увреда за домаћина јер би могло да значи да није обезбедио довољно хране. Оставити чинију пуну до врха такође је некултурно.

Кинези користе штапиће за јело и порцеланску кашику за супе. Ваш покушај да користите штапиће биће цењен. Када завршите с јелом оставите штапиће на место предвиђено за то. Постављање штапића на врх ваше чиније сматра се знаком лоше среће. Такође, убацивање штапића у чинију је некултурно, јер подсећа на штапиће који се користе у религиозним церемонијама. Покушајте да не испустите штапиће за јело – сматра се несрећним.

Послужена храна се не додаје околу. Дохватите храну штапићима, али не користите део који стављате у уста. Прихватљиво је да се протегнете да дохватите нешто што је сервирано пред неким другим да би дохватили послужено јело.

Добре теме за разговор су кинески знаци, уметност, калиграфија, и распитивање за здравље чланова породице. По правилу, конверзација током јела се фокусира на само јело и пуна је комплимената према оном ко је храну припремио.

Наздрављање је популарно у Кини. На банкетима, домаћин упућује прву здравицу, а церемонија се наставља читаве вечери. Прихватљиво је наздрављати и безалкохолним пићем, али разне врсте алкохола такође ће бити послужене.

Никада немојте узимати последњи комад хране са тањира; ово би могло значити да сте још увек гладни.

Сервирање воћа значи да се крај јелу ближи. Уколико не желите више чаја, оставите мало у својој шољи.

Уколико сте пушач, понудите цигарете свима у групи. Многи Кинези су окорели пушачи.

Историјски, жене нису пиле алкохолна пића. Уколико је вечера изузетно званична (догађај с обавезним оделом и црном краватом), пословне жене би требало да прихвате пиће ако им се понуди, узму гутљај и оставе га. Међутим, на мање формалним вечерама (попут трговачког банкета), жене могу и предводити у пићу.

Сматра се културним пробати свако јело. Кинези чак могу тестирати вашу издржљивост намерно, послуживањем егзотичних делиција, попут хиљадугодишњег јајета или маринираног и прженог шкорпиона (недирнутог, послуженог чак и са жаоком).

*Поздрављање.* Кинези климну или се благо нагну када поздрављају другу особу, мада је и руковање уобичајено. Сачекајте да ваш кинески партнер испружи руку први.

Веома су осетљиви на статус и титуле, тако да треба да користите официјелне титуле типа *'генерал'*, *'члан комитетa'*, или *'шеф бироа'* када је то могуће.

Имена су другачије распоређена од оних у западном свету. Свака особа добија породично име, средње име (некада знано као генерационо име) и дато име на рођењу - тим редом. Средње и дато име могу бити одвојени цртицом или празним простором, али често се пишу и као једна реч. На пример, председник Ху Џинтао има породично име Ху, средње име му је Џин, а дато име Тао (*Hu Jintao*).

Већина људи коју сретнете треба ословљавати титулом и именом. Уколико особа нема професионалну титулу (председник, инжењер, доктор), једноставно треба користити господин или госпођа плус име.

Кинеске супруге, генерално, не узимају презиме својих супружника, већ задржавају своја девојачка презимена. Иако западњаци удате жене ословљавају са *'јосјођо'* плус презиме њеног супруга, у Кини је прикладније ословити их са *'магам'* плус девојачко презиме. Нпр. Лиу Јонгџинг (*Liu Yongqing*), супруга председника Џинтаоа била би *„магам Лиу“*, док би је западњаци ословили са *„јосјођо Ху“*.

На срећу, многи Кинези су прихватили енглеско име, тако да је особама с енглеског говорног подручја због сличности лакше прихватити име с којим се могу идентификовати. На овај начин, на пример *„Chang Wu Jiang“* се може назвати господин Тони Џанг.

Уколико вам се учини да се многи Кинези исто презивају, то је зато што у Кини постоји само око 400 различитих презимена. Међутим када се ова презимена транскрибују на енглески, добија се неколико различитих варијација. На пример Вонг, Ванг и Хуанг су све енглеске верзије презимена истог кинеског имена клана.

*Гестикулација.* Треба избегавати претерано гестикулирање или употребу драматичних израза лица. Кинези не користе руке приликом говора и могу се збунити ако их њихов саговорник користи.

Кинези не воле да их додирују људи које не познају. Ово је посебно битно запамтити када сте у контакту са старијом особом или с људима на високим позицијама.

Припадници истог пола могу бити виђени у јавности како се држе за руке, али јавно исказивање наклоности међу припадницима различитог пола није прихватљиво.

Користите отворен длан пре но прст да бисте нешто показали. Да бисте некога позвали руком, окрените длан на доле и машите прстима према телу.

Немојте стављати руку у уста (да би гризли нокте, отклањали остатке хране из зуба и сл); ово се сматра врло неприкладним.

*Поклони.* Давање поклона је осетљива ствар у Кини. Мада је често у супротности с кинеским законима, давање поклона је широм распрострањено.

Избегавајте да поклањате било шта вредно пред другима; примаоцу поклона могло би проузроковати, како срамоту, тако и непријатности.

Поклон ваше фирме кинеској организацији или фабрици је прихватљив. Назначите да је поклон у име компаније коју представљате и да је намењен читавој групи прималаца. Обавезно поклон дајте вођи кинеске делегације. Поклони овог типа могу укључивати предмете из вашег краја земље, попут локалних занатских производа, историјских меморабилија или илустроване књиге.

Банкет се сматра прихватљивим поклоном. Ваш кинески домаћин ће вам свакако приредити банкет, па би требало да му узвратите.

Високо квалитетне оловке су прихватљиве. Осим овога можете поклонити гурманску храну и скупе ликере, попут доброг коњака.

Маркице су цењен поклон уколико је ваш сарадник колекционар (скупљање маркаца је веома популарно у Кини). Упаљачи за цигарете, мајице добро познатих светских клубова и електронски геџети попут ајпода, електронске играчке, итд; такође су погодни као поклон. Међутим, многи од ових производа се праве управо у Кини – проверите да ли су произведени у вашој земљи пре но што их поклоните.

Када поклањате или узимате поклон, користите обе руке. Поклон се не отвара у присуству онога ко вам је поконио.

Кинези традиционално одбијају поклон три пута пре но што га прихвате; ово их спречава да изгледају похлепни. Наставите да инсистирате, када прихвате поклон реците им да вам је веома драго због тога.

Поклони у виду хране су веома цењени код Кинеза, али избегавајте да носите храну као поклон на вечеру (осим ако се нисте раније договорили тако). Доношење хране могло би да значи да ваш домаћин не може

да обезбеди довољно. Уместо тога, пошаљите храну у знак захвалности касније. Слаткиши или корпа с воћем су добар избор.

Уколико је могуће умотајте поклоне у црвено, која се сматра срећном бојом. Пинк и жута су срећне, просперитетне боје и такође су добар избор. Не користите белу која је боја за сахране.

Сви пословни преговори морају бити закључени пре размене поклона.

За кинеску Нову годину обичај је дати поклон у новцу у црвеној омотници деци и особљу које вам редовно помаже. Овај поклон се зове „*хонг бао*“. Дајте само нове новчанице у парним бројевима и једнаке износе. Многи послодавци дају својим запосленима хонг бао у износу једномесечне зараде.

*Облачење.* На посао мушкарац треба да носи конзервативна одела, кошуље и кравате. Веселе боје нису прикладне. Жене такође треба да носе конзервативна одела, с затвореним оковратницима и равним ципелама – боје би требало да буду што неутралније.

Приликом формалних догађаја вечерње хаљине нису обавезне за жене осим ако догађај није званични пријем код страног дипломате. Мушкарци могу носити одело с краватом.

Неформални стил одевања је такође донекле конзервативан. Одећа која открива може се сматрати увредљивом, али цинс је прихватљив и за жене и за мушкарце (на основу *Morrison & Conaway*, 2006: 89-99).

## Закључак

Филозофију и структуру кинеских предузећа сачињавају патернализам, узајамно обавезивање, фамилијаризам, персонализам и *везе*. Аутократско вођство је норма, са власником који користи своју моћ, али у исто време са бригом о људима.

Породица је веома важна у кинеској култури и мала предузећа се углавном воде као породице.

Централизована структура моћи у кинеским организацијама, за разлику од оних на Западу, је подељена на два видљиво различита нивоа – на врху је шеф и пар чланова породице, а на дну су запослени, без рангирања међу радницима.

Како све више кинеских фирми у много региона пацифичког обода наставља да се модернизује и надмеће и локално и глобално, влада праворатно стање између старог и новог – традиционалне кинеске менаџмент праксе, и „*увезених*“ западњачких менаџмент стилова.

Кинези су изузетни радохоличари, цене економичност, послушност, стрпљење и истрајност у послу; изузетно су флексибилни, лако се адап-

тирају и прагматични су, увек су спремни за усвајање нових знања, међутим не и иновација. Са друге стране, у приватном животу могу бити врло нестрпљиви.

Менаџери савремених кинеских предузећа су своју каријеру највероватније започели као трговци или са других позиција у средњем делу организационе структуре, врло су добри преговарачи, те породицу доживљавају као сигурну луку и придају јој огроман значај. Изузетно су добри у остваривању контаката и креирању *веза (гуанси)* које се могу односити на даљу родбину, бити дефинисане по етничкој или географској основи. Пријатеље стичу у оквиру ових мрежа, те нерадо верују странцима. Тајновити су и не желе да се било ко меша у њихов начин обављања послова. Много полажу на част, репутацију, срам и престиж (кривица и савест су мање важни), увек желе да „освећле” образ, а не да га изгубе.

#### Литература:

- [1] Alford, P. William (1995): „To Steal a Book Is an Elegant Ofense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization”, *Studies in East Asian Law*; Stanford CA: Stanford University Press.
- [2] Bjerke, Bjorn (2000): *Business Leadership and Culture: national management styles in the Global Economy*, UK: Cheltenham.
- [3] Drucker, Peter & Nakauchi, Isao (1997): *Drucker on Asia*; London: Butterworth-Heinemann.
- [4] Hofstede, Geret & Bond, Michael Harris (1988): „The Confucius connection: from cultural roots to economic growth”, *Organization Dynamics*, Spring (pp.5-21).
- [5] Hofstede, Geret (1984): *Culture's Consequences*; Beverly Hills CA: Sage Publications.
- [6] Morrison, Terri & Conaway, Wayne A. (2006): *Kiss, bow or shake hands*, 2nd edition; Massachusetts: Avon.
- [7] Naisbitt, John (1995): *Megatrends Asia*; London: Nicholas Brealey Publishing.
- [8] Trompenaars, Fons (1995): *Riding the Waves of Culture*; London: Nicholas Brealey Publishing.
- [9] Бабић, Благоје; Закић, Катарина & Јурчић, Ана (2008): „Улога интеркултурног менаџмента у стратегији развоја економских односа Србије са Азијом”, *Међународни научни скупи: Развојне стратегије предузећа и привреде – зборник радова*; Београд, 28. новембар 2008. године, Мегатренд универзитет (стр. 37-44).



- [10] Врцељ, Николина (2010): „Криза културе у контексту глобализације”, *Годишњак Факултета за културу и медије Мегаџренд универзитета: Комуникације, медији, култура*, бр. 2; Београд: Факултет за културу и медије (стр. 719-728).
- [11] Врцељ, Николина (2011): „Микро и макро баријере ефективне организационе комуникације”, *Годишњак Факултета за културу и медије Мегаџренд универзитета: Комуникације, медији, култура*, бр. 3; Београд: Факултет за културу и медије (стр. 111-124).
- [12] Јурчић, Ана & Врцељ, Николина (2012): „Значај интеркултурне комуникације за ефикасно управљање различитостима”, *Годишњак Факултета за културу и медије Мегаџренд универзитета: Комуникације, медији, култура*, бр. 4; Београд: Факултет за културу и медије (стр. 123-142).
- [13] Јурчић, Ана & Врцељ, Николина (2013): „Културни контекст глобалног управљања”, *Годишњак Факултета за културу и медије Мегаџренд универзитета: Комуникације, медији, култура*, бр. 5; Београд: Факултет за културу и медије (стр. 679-694).
- [14] Јурчић, Ана (2008): „Евро-азијски менаџмент у условима глобализације: интеркултурни аспекти“, *магистарска теза*, Београд: Мегатренд универзитет.
- [15] Јурчић, Ана (2013): *Међузависност националне културе и менаџмента: улога интеркултурног менаџмента у стварању мултикултурне организације* (докторска дисертација); Београд: Мегатренд универзитет.

**Nikolina Vrcelj**  
*Faculty of Business Studies*  
**Ana Jurčić, PhD**  
*Faculty for International Economics*  
**Andrea Bučalina Matić, PhD**  
*Faculty of Business Studies*  
*Megatrend University*  
*Belgrade*

## **DOCTRINE OF CHINESE MANAGEMENT - LESSONS FOR CONTEMPORARY LEADERS -**

**Summary:** *Return to Asian markets would have a beneficial effect on the development of the Serbian economy. An important condition for this is the rediscovery of Asian markets and ways of doing business between business units from different cultural backgrounds. Intercultural management means that companies and individuals have to learn how to cope and manage jobs across national borders and within the framework of foreign cultures. It is a known fact that in practice, business and national culture are so interrelated that they can not be separated. Therefore, the role of intercultural management in modern economic relations is gaining an importance. From the knowledge and appreciation of cultures and management styles depend greatly the success of managing the entire business process. For these reasons, the paper aims to present the doctrine of Chinese management, i.e. a set of ordered, science-based thoughts, attitudes and actions of the abovementioned; and provides valuable lessons for contemporary Serbian leaders.*

**Key words:** LEADERSHIP, MANAGEMENT, CHINA, CULTURE, DOCTRINE.