

# Kultura organizace je cestou ke strategii



David Müller  
Tomáš Bujna  
Jan Bloudek  
Sláva Kubátová

Tým TC Business School

Management Press

**Kultura  
organizace  
je cestou  
ke strategii**

© Management TC, 2013  
Cover design © Zuzana Vojtová, 2013  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-265-9**

# Poděkování

Knížku o kulturách národů i organizací bychom rádi věnovali především manažerům těch organizací, kteří měli odvahu se s námi upřímně bavit, hádat i přetahovat v dlouhých diskusích o kulturách svých organizací. Některé jejich příběhy v knize najdete – ale hlavně doufáme, že jsme svými všetečnými a někdy protivnými otázkami dotyčným organizacím alespoň trochu pomohli vytvořit prostředí, kde se lidem lépe žije i pracuje.

Také chceme poděkovat Marcelu van der Hamovi z BSN, který nám natolik věřil, že nám téma kultur světil jak v kursech MBA pro holandské studenty, tak v kursech DBA International, které BSN realizuje spolu s Sheffield University pro posluchače doslova z celého světa.

Kultura je téma barevné, tajemné, spletité a věčně překvapující. K sepsání této knihy nám pomohli především ti naši studenti a klienti, kteří měli odvahu se s námi pustit po jejich těžko vyzpytatelných cestách. Za všechny jmenujeme Petra Chmelaře z Glass Servisu, který říká, že „kultura může skoro za všechno, co se ve firmě děje“.

Považujeme starost o kulturu za zásadní princip udržitelnosti lidské společnosti. Proto také děkujeme všem, kteří se nechají touto knihou inspirovat a budou kulturu svých společenství ovlivňovat ku prospěchu sebe sama i jiných.



# Obsah

<b>I. část</b>	<b>Kultury národní a organizační</b>	<b>11</b>
Úvod		13
<b>1.</b>	<b>Co je kultura</b>	<b>16</b>
1.1	Základem je potřeba pochopit	16
1.2	Co se vlastně míní slovem kultura?	17
1.3	Co lze z kultury vidět?	20
1.4	Hodnoty a normy	22
1.5	Kde a jak hodnoty získáváme?	24
1.6	Svoboda volby a možnosti změny	30
1.7	Hodnoty jako nástroj přežití?	31
<b>2.</b>	<b>Souvislost kultury se strategiemi a vývojem komunit</b>	<b>35</b>
2.1	Kultura jako zdroj silných a slabých stránek lidských společenství	36
2.2	Souvislosti národních kultur a kultur organizací	40
<b>3.</b>	<b>Národní kultury</b>	<b>42</b>
3.1	Odlišnosti kultur – zdroj porozumění a nedorozumění	42
3.2	Nástroje pro pochopení kultur	44
3.3	Geert Hofstede a kulturní dimenze	46

3.4	Edward T. Hall: Kultura širokého a úzkého kontextu	61
3.5	Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: Kultura jako soubory dilemat	73
3.6	Kulturní šok	77
3.7	Multikulturní pracovní týmy	79
3.8	Procesy integrace odlišných kultur	82
3.9	Kultura a nadnárodní fúze	84
<b>4.</b>	<b>Kultura organizace je cestou ke strategii</b>	<b>87</b>
4.1	Faktory ovlivňující kulturu organizace	88
4.2	Kultura je prostředím pro realizaci strategie	93
4.3	Skryté vrstvy v kultuře organizace	97
4.4	Základní znaky kultury organizace: Geert Sanders a Bram Neuijen	101
<b>5.</b>	<b>Kultura a moc</b>	<b>106</b>
5.1	Rozdělení moci v organizaci	106
5.2	Moc manažerů	108
5.3	Zdroje a druhy moci	112
5.4	Projevy moci v kultuře organizace	121
5.5	Charles Handy: Typy organizačních kultur	125
5.6	Kultura Action Learning a učících se organizací	139
5.7	Kultura disciplíny a cynismu	143
<b>6.</b>	<b>Kultura a systémy managementu</b>	<b>149</b>
6.1	Vztah kultury a manažerských systémů organizace	149
6.2	Změny kultury	153
<b>2. část</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>	<b>163</b>
	Úvod	165
<b>7.</b>	<b>Kulturně specifické nastavení systémů ŘLZ</b>	<b>166</b>
7.1	Změny prostředí a jejich vliv na lidské zdroje	167
7.2	Odpovědnost za řízení lidských zdrojů	175
7.3	Psychologická smlouva	177

---

7.4	Cyklus řízení lidských zdrojů – souvislosti nástrojů, strategie a kultury	179
<b>8.</b>	<b>Výběr a umístění</b>	<b>188</b>
8.1	Výběr jako nástroj doplnění strategických kompetencí	188
8.2	Externí výběr a interní umístění	189
8.3	Kritéria výběru	191
8.4	Proces získávání a výběru	192
8.5	Úzká místa výběru lidí	196
<b>9.</b>	<b>Řízení (hodnocení) výkonu</b>	<b>199</b>
9.1	Proč řídit výkony lidí?	199
9.2	Co je třeba na výkonech řídit?	203
9.3	Základní položky výkonu	205
9.4	Proces hodnocení výkonu	209
9.5	Rozhovor o výkonu	212
9.6	Psychologické a etické aspekty hodnocení výkonu	213
9.7	Hodnocení výkonu jako integrující nástroj cyklu lidských zdrojů	216
<b>10.</b>	<b>Odměňování</b>	<b>218</b>
10.1	Souvislosti odměňování a řízení výkonů	219
10.2	Výbušnost tématu odměňování	221
10.3	Odměňování a kultura	223
10.4	Které položky výkonu použít pro výpočet odměn?	226
10.5	Různé modely systémů odměňování	226
10.6	Další aspekty systému odměňování	232
<b>11.</b>	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>234</b>
11.1	Druhy kompetencí, které je třeba rozvíjet	235
11.2	Cíle osobního rozvoje	237
11.3	Postupy osobního rozvoje	240
11.4	Rozvoj managementu a manažerů	242
<b>12.</b>	<b>Politika ŘLZ</b>	<b>245</b>
<b>13.</b>	<b>ŘLZ a učící se organizace</b>	<b>247</b>



<b>14. Etická dilemata ŘLZ</b>	<b>252</b>
14.1 Odpovědnost	253
14.2 Spravedlnost a rovnost	255
14.3 Ovlivňování druhých	258
Závěr	261
Seznam obrázků	263
Literatura	265
Autoři publikace	267

I. část

**KULTURY  
NÁRODNÍ  
A ORGANIZAČNÍ**



# Úvod

Bývaly v managementu doby, kdy zásadní starostí organizace bylo nějak zajistit budovy, stroje, technologie, materiál – a sehnat lidi, to už bylo to nejjednodušší. A ti, co přišli, rádi pracovali, protože si tím zpravidla polepšili. Takové doby však nejspíš nenávratně odvál čas a posloupnost priorit v úkolech manažerů se výrazně změnila. Zhruba od 80. let minulého století se v literatuře i v diskusích o managementu objevují hesla a bonmoty typu: „Organizace neudělá nic, než na co má lidi, lidi neudělají nic, co nechtějí.“ Změna v prioritách rovněž přinesla významné posuny v rolích a úkolech manažerů, částečně již popsané v prvním díle této ediční řady *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Nyní se k tomuto tématu vracíme téměř z opačné perspektivy: budeme se snažit pochopit, jaké síly a mechanismy působí v lidských společnostech a jak se jejich vliv projevuje na jednání skupin i jednotlivců.

Pokud zůstaneme u původní definice managementu jako **dosahování výsledků s pomocí jiných lidí**, pak je v současné situaci zřetelné, že organizace musí dosahovat výsledků stále kvalitnějších a složitějších. K tomu ale manažeři potřebují od svých lidí mnohem více samostatnosti, odpovědnosti, tvořivosti i schopností všeho druhu. V prostředí přesyceném informacemi a neustálými proměnami již manažer často ani nedokáže svým pracovníkům dávat podrobné návody a postupy a stále kontrolovat, zda pracují „dobře“. Co je vlastně

dobře? To, co povede k výsledku. Ale jak často víme dopředu ve všech detailech, co to skutečně bude? A tak se schopnosti potřebné k dosažení výsledku postupně přesouvají na výkonné pracovníky, rozhodování a řízení činností se decentralizuje a manažer se mnohem více zabývá nositeli těchto kompetencí – jejich motivací, pocity, frustracemi, vlivem skupinových mechanismů... Cíl je celkem jasný: manažer potřebuje, aby lidé kompetence měli a používali je ochotně, šikovně a ve chvíli, kdy je jich třeba.

Studenti managementu někdy přemýšlejí o tom, zda opravdu potřebují být i psychology – vlastně by se to často asi dost hodilo. Dnešní decentralizované, někdy až roztržštěné organizace vyžadují od nositelů strategických kompetencí zcela jiné přístupy než organizace centralizované. U mnoha lidí (včetně manažerů) si tato potřeba vynutí výraznou změnu chování, avšak k takové změně nelze lidi efektivně a dlouhodobě přivést ani bičem, ani vzletnými hesly o zaměření na zákazníka, optimalizaci, racionalizaci, jedničkách na trhu či transformaci – ať už se tím myslí cokoli. Vliv manažerů bude při vedení takových změn vždy efektivnější, když bude založen na **po**chopení důvodů, proč lidé jednají určitým způsobem a proč pro ně něco má smysl a baví je to a něco ne.

Manažeři se tedy musí ve své práci zabývat těmi silami, které vedou lidi k určitým způsobům chování, a tak v organizaci vytvářejí určitou obecně přijímanou kulturu. Kultura organizace může být například zdrojem vysoké loajality – lidem pak příliš nezáleží na tom, zda půjdou domů v 16:00, a mnohem víc je zajímá, zda práce, na níž se podílejí, přinese výsledek. Z jiného kulturního nastavení se však může vyvinout i situace zcela opačná: pokud to bude jen trochu možné, lidé si najdou jinou zábavu než práci a myšlenka na potřebný výsledek, který měla jejich práce přinést, jim v tom nijak nezabrání.

Historicky se obor zabývající se výzkumem kultur oddělil od **antropologie**, která se již celá staletí věnuje zkoumání

lidského chování a jednání. S rozvojem kolonialismu, v němž se dostávaly do kontaktu i do střetů příslušníci velmi odlišně nastavených kulturních společenství, se objevila **kulturní antropologie**, která se snažila zachycovat rozdíly mezi kulturami národních komunit. V dnešní době se zabýváme kulturním nastavením i mnohem menších komunit, organizací, někdy týmů nebo dokonce jednotlivců, protože diverzita možných kultur se nesmírně rozrostla. Tím větší výzvou se pak stává pro manažery všech úrovní úkol, aby odlišná kulturní nastavení spíše než do střetů, konfrontací a bojů vedla lidi k synergické spolupráci. Tato výzva bude předmětem velké části první i druhé části této knihy, protože jejich témata jsou spolu spojena těsněji, než se může na první pohled zdát.

Zkoumání kulturních charakteristik různých společenství je oborem velmi pestrým a zajímavým, současně je však i úkolem složitým a nesnadným. Mechanismy, které ovlivňují lidské myšlení, jednání a chování, jsou totiž nesmírně složité, lidský mozek je velmi výkonné, ale také komplikované zařízení. Daniel Kahneman<sup>1</sup> přináší nesčetná svědectví o tom, že lidské myšlení, rozhodování a následně i chování zdaleka není tak přímočaré a racionální, jak si mnohdy představujeme. Budeme tedy zkoumat něco, co **se neřídí pravidly jednoduché lineární logiky**, a pohybovat se v krajině nestálé, většinou mírně zamlžené a plné překvapení. Kultura je tajemná a mocná síla, která organizacím a jejich manažerům může velmi pomoci stejně jako značně uškodit.

---

<sup>1</sup> Kahneman, D.: *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, London 2011. (Dále Kahneman: *Thinking Fast and Slow*.)

# 1 Co je kultura

Kultura určuje, jak každý z nás vidí svět. Nikdy nevidíme všechno, vlastně jsme vždy schopni zachytit jen velmi nepatrný zlomek toho, co je. Kulturní nastavení ovlivní, kam vůbec stočíme oči a jak budeme viděné interpretovat – a podle toho se pak rozhodneme jednat. Už tento zkratkovitý nástin působení kultur naznačuje, že klíčovým znakem chování jednotlivců i různě velkých skupin bude **odlišnost**.

## 1.1 Základem je potřeba pochopit

Abychom mohli pochopit zákonitosti, které ovlivňují jednání jednotlivců a skupin lidí, musíme je nejdříve pozorovat a snažit se jim porozumět. Kromě toho, že si na pozorování málokdy uděláme čas, nám v pochopení brání i další psychologická zákonitost: člověk znovu a znovu propadá iluzi, že ostatní myslí stejně jako on,<sup>1</sup> a potom, když pozoruje druhé, vidí hlavně ty věci, které sám nejčastěji dělá, a posuzuje je podle svých vlastních měřítek. Často nám také v nestranném pohledu brání různé zažití stereotypy, které si neuvědomuje-

<sup>1</sup> Kahneman: *Thinking Fast and Slow*.

me, všelijaké ideologie nebo sebeprojekce – tedy opět očekávání, že druzí lidé žijí a dokonce mají žít podle stejných principů jako my sami.

Informace o důvodech jednání druhých lidí nelze získat jednoduchými cestami, nikdy je patrně nedostaneme úplně přesné a kvůli tomu se při poznávání jiných kultur prakticky nelze vyhnout chybám a omylům. Proto je podmínkou pro úspěšnou práci s kulturami kompetence, jejímž základem je pravidlo: **nehodnotte**, potlačte potřebu soudit! Pro pozorovatele je to často značně nepříjemný pocit: raději bychom najisto hned věděli, jak se věci mají a jak na ně máme „správně“ reagovat. Jakmile však začneme hned při prvních kontaktech projevy chování jiných lidí hodnotit, nálepkovat a porovnávat je se svými přesvědčeními, pravděpodobně nebudeme nikdy schopní poznat ty důvody, které lidi k jejich jednání vedou. Prostor v hlavě, kde bychom tyto odlišné charakteristiky mohli uložit, bude totiž „obsazen“ právě těmito rychlými soudy a našimi vlastními předpojatostmi – a tak nebudeme mít pocit, že nám nějaké informace k pochopení druhých chybějí, budeme věřit, že „víme“.<sup>1</sup> Ve skutečnosti se však budeme snažit hrát **s cizím orchestrem podle svých vlastních not** – a odtud už je jen krůček k nevraživosti, nedorozuměním a konfliktům, na rozdíl od tolik potřebné spolupráce.

## 1.2 Co se vlastně míní slovem kultura?

Slovo kultura má dnes v mnoha jazycích význam spojený s civilizováním, zdokonalováním podmínek života, což se nejčastěji týká oblastí jako vzdělání, umění nebo literatura. Takový význam je ale pro naše další úvahy příliš úzký a pro

<sup>1</sup> Kahneman popisuje tento mechanismus práce jako WYSIATI (What you see is all there is), což zhruba znamená, že si všímáme pouze toho, co se nám hodí do našich příběhů o světě, a navíc to, čeho si všímáme, většinou považujeme za celou realitu.



potřeby managementu bude třeba zvažovat mnohem širší záběr: pod pojem kultura tedy zahrneme vše, co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání jak vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu.

Geert Hofstede<sup>1</sup> při zkoumání odlišností kultur nazval kulturu „softwarem mysli“ – mentálními programy, podle kterých mají lidé tendenci jednat. Kultura se mu jevila jako **kollektivní naprogramování mysli**,<sup>2</sup> které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých – a většinu svých výzkumů Hofstede zaměřil na kultury jednotlivých národů. Národní kultury mají určitě velký vliv i na jednání a chování lidí v organizacích: v jedné národní kultuře může být například spolupráce s ostatními velmi pevným a integrovaným obecným vzorcem chování, v jiné – spíše v individualistické národní kultuře však budou více přijímané vzorce zaměřené na individuální postupy – a tam se lidé budou muset více či méně řízeně učit, jak a proč spolupracovat. Jejich způsob spolupráce bude také mít spíše účelový charakter – více než vztahem bude nástrojem k dosažení cíle. O vlivech národních kultur na lidské jednání podrobně pojednáme ve 3. kapitole.

Z pohledu managementu a vedení lidí je pravděpodobně nejdůležitější skupinou, u níž manažeři potřebují pochopit a ovlivňovat specifickou kulturu, organizace. Kulturu zde popsal už v roce 1985 Edgar Schein<sup>3</sup> jako **soubor hodnot a norm, které jsou v dané organizaci dominantní**. Jak definice napovídá, nelze předpokládat, že by všichni lidé v jedné organizaci měli identické hodnoty a normy, podle nichž jednají. O tom, které hodnoty a normy v organizaci převládají, rozhoduje kromě principu většiny také povaha práce, kterou lidé vykonávají, ale i síla vlivu, který nositelé určité kulturní

<sup>1</sup> Hofstede, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London 1991. (Dále Hofstede: *Cultures and Organizations*.)

<sup>2</sup> Collective mental programming.

<sup>3</sup> Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Hoboken 2004. (Dále Schein: *Organizational Culture and Leadership*.)

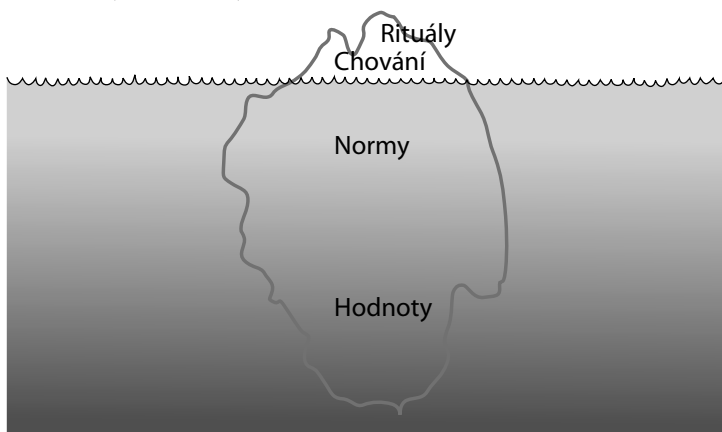
orientace mají na ostatní: zda je ostatní lidé respektují, napodobují, nebo je naopak považují za podivný pohybující se na okraji skupiny. Vzniká zde jakási dynamická názorová většina, **kritická hmota myšlení**, a podle Scheina je chování lidí v organizacích více ovlivňováno právě dominantními hodnotami a normami než nastavenou organizační strukturou nebo procesy.

Přestože Scheinův pohled naznačuje, že pro dobrý výkon a úspěch organizace jsou sdílené hodnoty a normy klíčové, ve většině organizací se setkáváme s tím, že zatímco o výhodách a nevýhodách nastavení struktury nebo procesů se mezi manažery i lidmi diskutuje poměrně často, o hodnotách a normách a o chování lidí se diskutuje velmi málo nebo vůbec ne. Je to něco, co všichni považují za samozřejmé a navíc – právě proto, že se o tomto tématu prakticky nemluví, jim k tomu **chybějí potřebné jazykové prostředky** a dokonce **i rozlišovací schopnosti** – si toho prostě nevšimnou.

Nebo si všimnou – v mnoha organizacích při otázce „Čím to je, že se vám ty informace tak překrucují, a většinou podobným směrem? Nemáte tam někde nějakého traviče studní?“ lidé začnou přemýšlet a často na nějaké hodnotově nevyvážené ostrovy přijdou. Na další otázku: „Proč s tím něco neuděláte?“ pak ale nejčastěji slyšíme: „To nejde, to je tak vždycky, s tím se nic dělat nedá!“ Lidé si patrně neumějí představit, jak by bylo možné problém v chování řešit, a tak rezignují a trpí. V jiných společenstvích se také hodnoty a normy mohou považovat za něco natolik soukromého, že lidé pokládají za nepatřičné – někdy se i ostýchají – o nich otevřeně uvažovat a mluvit. Z předchozích úvah je však zřejmé, že se manažeri na měkké a nejisté pole kultury budou muset odvážit, jinak se totiž jejich organizace nejspíš utopí v množství často nepochopitelných neshod, konfrontací a konfliktů a na práci samotnou hlavně ve zvlášť vypjatých situacích nezbude téměř žádný čas ani energie.

### 1.3 Co lze z kultury vidět?

V taxíku v Soulu, v hotelu v Moskvě, v šatně hokejového týmu nebo v neznámé organizaci lze vidět mnoho přerůzných způsobů chování a jednání lidí: někdo se mračí, jiný směje, někdo dupe a křičí, další sedí v koutě a ničeho si nevšímá, někteří mávají rukama, jiní se klaní a odstupují, další se k vám přátelsky hrnou, prostě změt'. Je patrně velmi obtížné zachytit v takovém zmatku pravidelnosti, z kterých by bylo možno usoudit cokoli o kultuře daného společenství. Kulturní (hodnotové) nastavení je tedy prvkem, který se málokdy zjeví explicitně, téměř nikdo vám ho nepopíše a nevysvětlí – a přece v daném společenství podle něj většina lidí jedná. Přímou viditelnost projevů kultury lze vhodně ilustrovat podobenstvím ledovce (Obrázek 1).



Obrázek 1 Ledovec

Podle definic kultury z minulé podkapitoly stojí specifické kulturní nastavení na hodnotách a od nich odvozených normách. Ledovec ale ukazuje, že právě ty jsou přímému pozorovateli nejvíce skryty: to, co skutečně vidíme, je právě onen zmatečný obraz velmi různorodého chování lidí.

Je pravděpodobné, že čeho si v každé nové situaci všimneme nejdříve, jsou tzv. **rituály**, jakési ustálené formy jednání, které příslušníci určitého společenství používají ve specifických případech, například když se potkají, mají narozeniny, někdo umře či dosáhne významného úspěchu. Možná právě nejrozšířenějším typem rituálu je způsob, jak se lidé zdraví, neboli jak se chovají, když potkají druhého člena komunity.

*Z vlastní zkušenosti patrně víte, že například Američané jsou při setkání s jiným člověkem velmi přátelští – a my bychom podle našeho hodnotového nastavení čekali, že podobně vstřícně si budou pomáhat, svěřovat se navzájem se starostmi apod. Jak hořké je zklamání, když se takové chování nedostaví!*

A v naší hlavě stále agilní nástroj intuitivního myšlení – podle Kahnemana Systém 1, který se vyznačuje schopností dělat velmi rychlé závěry tak, aby se hodily do našeho vlastního hodnotového nastavení<sup>1</sup> – nabídne rychlou odpověď: „Tak oni tu srdečnost při pozdravu jenom **předstírají** a ve skutečnosti jim jsem úplně lhostejný! To jsou strašně povrchní lidé!“ Přibližně takto končí pokus posuzovat rysy kultury podle rituálů. Ty jsou totiž v mnohých případech velmi zavádějící, protože si je dané společenství nezřídka tvoří proto, aby překlenuly některé nevýhody základního hodnotového nastavení. V kulturách USA je mezi základními hodnotami individualismus<sup>2</sup> – tedy „starej se hlavně o sebe – a také máš plnou odpovědnost za to, jak se postaráš“. Současně je v těchto kulturách významnou hodnotou úspěch – ale k němu často potřebujeme i druhé lidi – a tak je třeba jim dávat najevo přátelskost. Takže námi vnímaná nadměrná vstřícnost při pozdravu vlastně znamená něco jako: „Sice se má každý starat sám o sebe, ale jsem kdykoli připraven s tebou spolu-

<sup>1</sup> O Systému 1 a 2 v našem myšlení viz Kahneman: *Thinking Fast and Slow*.

<sup>2</sup> Velký vliv má stále v této kultuře nastavení těch, co opustili kdysi evropské komunity, protože se v nich patrně necítili dobře, nevyhovovala jim některá hodnotová nastavení, hledali jiné životní souřadnice...

pracovat k dosažení úspěchu.“ Popsali jsme celou úvahu velmi zkratkovitě a zjednodušeně, ale snad napomůže pochopit to, že soudit kultury podle projevů, jichž si nejdříve všimneme, tedy podle rituálů, nás často zavede na velmi špatnou stopu.

Luštit změť **obecného chování** je kvůli jeho úžasně široké různorodosti úkolem nesmírně obtížným. Jak napovídá ledovec, je třeba najít nějaké způsoby, jak se dopátrat těch nejzákladnějších (spodních) vrstev kulturního nastavení, které jsou skutečnou příčinou, proč lidé v daném společenství dělají věci tak či jinak. Bude k tomu potřeba shromáždit velké množství informací, zkušeností a náznaků často hodně nepřímých, které lze získat přímými interakcemi, debatami, empatií, reflexemi a nepůjde to asi nikdy příliš rychle. Lidé to totiž – jak jsme již zjistili – málokdy umějí vysvětlit. To je hlavním důvodem, proč jsme jako základ kompetence pracovat s kulturami označili onu schopnost **nepodléhat rychlým závěrům**.

## 1.4 Hodnoty a normy

Skutečnost, že lidé mezi sebou v různých lidských společenstvích o hodnotách a normách málo nebo dokonce vůbec nemluví, je také často způsobena nejasným vymezením a pochopením těchto pojmů. Samotná slova hodnoty a normy jsou známá, lidé je slyší nebo čtou mnohokrát denně, ale když jejich obsah mají sami vysvětlit, není jim jasné, co vlastně znamenají. Co tedy jsou hodnoty a co jsou normy? Z předchozích úvah je zřejmé, že v kulturních normách jde o cosi velmi abstraktního a obecného, co řídí projevy lidského chování a jednání.

Hodnotami chápeme všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věcí před jinými. Hofstede<sup>1</sup> píše, že hodnoty jsou pocity, které mají směr a dva

<sup>1</sup> Schein: *Organizational Culture and Leadership*.

protipóly, něco jako kladnou a zápornou hodnotu, například: čistota/špinavost; otevřenost/uzavřenost; progresivita/konzervativnost; spolupráce/konkurence apod. Normami pak jsou pravidla odvozená od vybraných hodnot, jejichž dodržování se v určitém společenství považuje za **normální**, tedy odpovídá určitým, většinou nepsaným standardům, a lidé to považují za přínosné.

Charles Handy<sup>1</sup> uvádí, že v organizacích jsou hodnoty základem **přesvědčení, jak by se lidé měli chovat**, pokud jde o záležitosti jako respektování kolegů a jejich názorů, postojů k zákazníkům, soustředění se na výsledky, kvalitu či inovace. Normy jsou pak většinou nepsaná, ale akceptovaná pravidla, která lidem v organizaci říkají, jaké chování se od nich v určité situaci očekává.

Stephen Covey<sup>2</sup> ve svých úvahách o tom, co podmiňuje lidské chování, nemluví přímo o hodnotách, ale o principech, které se spíše podobají normám a mezi něž řadí například princip služby a příspěvní (vede lidi k tomu, aby smysl svého jednání odvozovali od toho, že někomu přispějí či pomohou). Dalšími principy, které autor uvádí, jsou například princip lidské důstojnosti nebo princip integrity a čestnosti. Covey se pokusil definovat takový soubor principů, který povede chování lidí k účinnému soužití s ostatními. Popisuje tedy něco mezi hodnotami a normami, které by obecně měly v lidských společenstvích vést k optimální spolupráci a dobrému životu. V každém společenství se však najdou jedinci, kteří principy nectí – a podle Coveyho se také dočkají od ostatních odpovídajících reakcí.

Když se manažerů v reálných situacích ptáme na hodnoty, dost často se setkáme s určitými rozpaky: většinou poznají, když určité chování neodpovídá hodnotám, které považují

<sup>1</sup> Handy, C. B.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, London 1985. (Dále Handy: *Understanding Organizations*.)

<sup>2</sup> Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2012.

za potřebné, ale pojmenovat je přesto neumějí.<sup>1</sup> Zpravidla pak nahrazují příliš abstraktní popisy hodnot slovy popisujícími lidské vlastnosti, jako férovost, upřímnost... V těchto případech asi nebude příliš důležitá terminologická přesnost: hlavně, že lidé o příčinách chování dokáží alespoň nějak diskutovat. Margaret Wheatley<sup>2</sup> píše, že hodnoty se v lidských společenstvích projevují implicitně především v přiběžích, které si lidé často opakovaně vyprávějí a které jsou ilustracemi chování odvozeného z příslušných hodnot. Tedy – naslouchejte a pozorujte...

## 1.5 Kde a jak hodnoty získáváme?

Většinu hodnot pravděpodobně lidé nezískávají tak, že by byly součástí určitého genetického kódu a byly nám vloženy do kolébky při narození<sup>3</sup> – což je dobrá i špatná zpráva zároveň. Proč? Většinu hodnot si podvědomě osvojujeme už od velmi útlého dětství: zásadním vlivem na utváření hodnot je vše, co se kolem dítěte děje, jak s ním ostatní lidé jednají, jaké příklady chování kolem sebe vidí a kam je směřována jeho pozornost. Dítě sice příliš nerozumí slovům, ale mnoho vycítí a odpozoruje, a lidé kolem něj ne vždy domyslí, jaké dopady může jejich jednání mít.

Absorpční schopnost dětského mozku se zdá být ve srovnání s dospělými úžasná. Díky tomu si každý člověk v dětství vytvoří základy svého hodnotového systému, jehož nastavení se v pozdějším věku dost nesnadno úplně změní. V raném dětství totiž získáme něco, co lze nazvat „balíkovými“ hod-

<sup>1</sup> Podle Kahnemanovy „iluze dostupnosti“ pak lidé často „nahradí“ chybějící pojem jiným, který je jim bližší. Tak vznikají tzv. zástupné problémy, například: dejte mi víc peněz, když neuznáte, že jsem chytrý.

<sup>2</sup> Wheatley, M.: *Finding Our Way: Leadership For an Uncertain Time*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005.

<sup>3</sup> I když psychologové někdy dokazují, že určité genetické podmínění si na svět patrně přinášíme.

notami, a na základě těchto velmi obecných hodnot si později vytváříme hodnoty další a další. Navíc lze říci, že základní hodnoty má dítě ustálené už kolem třetího roku věku, tedy z velké části v době, kdy ještě neumí ani pořádně mluvit a chodit. Otázka, která se zde vynoří: jak tyto hodnoty vznikly (neumí mluvit! slověům asi nerozumí, zvláště ne abstraktním!) a jak přispěli rodiče k tvorbě hodnot u svého dítěte?

*Představte si situaci, kdy malé dítě má žízeň. Rodič může reagovat různě: „Tady máš, Pepíčku, čajíček – ale sestřička má také žízeň, dej jí trochu, ona ti pak také dá, až něco bude mít...“ nebo „Tady máš, Pepíčku, čajíček, ale jestli to nevypiješ rychle, tak ti ho vypije sestřička, vždycky se s tím pitím strašně loudáš, už musíme jít...“*

Tyto dvě různé situace, nesčetněkrát opakované, mohou hrát v hodnotovém nastavení dítěte velmi výraznou roli: upevňují totiž postupně základní postoj dítěte ke světu. Svět je prezentován v prvním případě jako laskavé místo ke spolupráci s druhými, v druhém případě jako nebezpečný terén, kde je třeba si stále dávat pozor – dokonce i na sestřičku! Realita je samozřejmě složitější, našťastí ani děti neberou reakce rodičů racionálně a s přímočarou logikou, ale v každém případě se však vyplatí zamýšlet se nad tím, jaký svět jako rodiče svým dětem ukazujeme – budou s tím obrázkem možná žít po zbytek života.

Mezi základní „balíkové“ hodnoty tedy patří především hodnotové nastavení vztahu člověka k okolnímu světu, neboli jak na svět nahlíží a co od něj čeká. V tomto smyslu existuje jakési dvojí základní nastavení, dva protipóly. Podle jednoho (**mentalita hojnosti**)<sup>1</sup> je svět plný příležitostí, všude jsou k dispozici rozmanité zdroje, a pokud se člověk snaží, může dosáhnout čehokoli, stačí jen být kreativní a spolupracovat s ostatními lidmi. Opačné nastavení vychází z předpo-

<sup>1</sup> O mentalitě hojnosti a nedostatku viz též Kubátová, S. – Müller, D. – Bujna, T. – Bosák, V. – Bloudek, J.: *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013. (Dále Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.)



kladu, že svět je z podstaty nepřátelské místo, všechny zdroje byly rozebrány, a pokud chci něco získat, pak musím bojovat a někomu to sebrat (**mentalita nedostatku**). Reálná mentální nastavení lidí se pak pohybují kdesi mezi těmito póly, většinou však se více či méně přichylují k jednomu z nich. Do velké míry pak konkrétní nastavení předurčuje, zda člověk svůj život následně stráví v přátelském nebo nepřátelském vesmíru a jaké další hodnoty si osvojí – jejich výběrem si pak lidé potvrzují – nebo pozměňují – svá výchozí nastavení z dětství.

Na tomto místě bude užitečné podrobněji prozkoumat, co nebo kdo kromě rodiny dále ovlivňuje jednotlivce v přebírání dalších hodnot, které navazují na hodnoty základní a také je v určitém smyslu mění a přizpůsobují. Výběr hodnot bude především veden tím, v jakých lidských společnostech se rozhodneme žít a pracovat a **volba** bude téměř vždy **účelová**: adoptujeme ty hodnoty, které pomohou v daném společenství **uspět** – ať už se za úspěch v dané situaci pokládá cokoli.

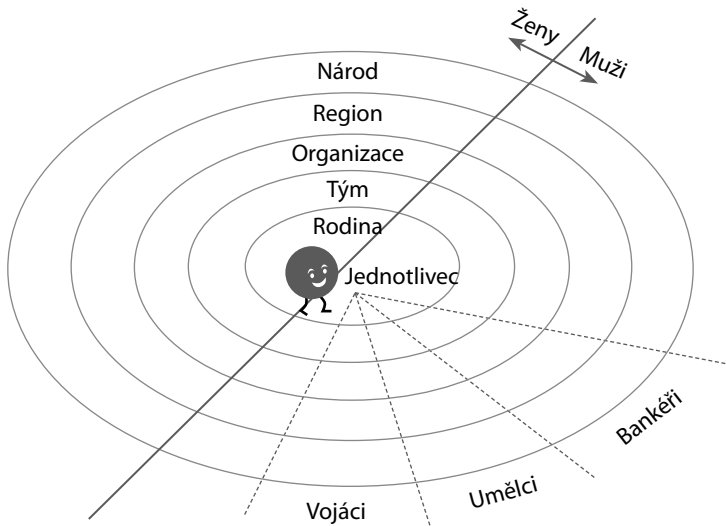
Soustavu společenství, která ovlivňují nastavení našich žebříčků hodnot, můžeme ilustrativně zobrazit jako jakýsi vrstvený koláč (Obrázek 2), kde jednotlivé vrstvy zobrazují typové skupiny, které mají na výběr hodnot podstatné vlivy.

- **Rodina**

První a vlastně z tohoto pohledu základní vrstvou koláče je Rodina: její působení na volbu hodnot jsme již popisovali výše.

- **Škola, parta, tým**

Další vrstvou s velmi silným vlivem je například škola, ale také třeba sportovní tým, kluci z naší vesnice či čtvrti, spolek dobrovolných hasičů nebo jakákoli jiná zájmová parta. Tyto skupiny jsou charakteristické tím, že často na člověka působí v době jeho „zrání“, čímž se jejich vliv značně zesiluje, ale na druhé straně si mladí lidé často bouřlivě hledají



Obrázek 2 Vliv různých typů společenství na výběr hodnot

vlastní cestu, a tak mohou poměrně snadno a rychle daný vliv (pokud není například podepřen oslabením vůle působením drog!) setřást. O tom, jak na hodnotová nastavení dětí působí různě nastavené školské systémy, podrobněji pojednáme v kapitolách o národních kulturách.

- **Organizace**

Dalším velmi významným zdrojem ovlivnění hodnot je společenství lidí v organizaci, ve které člověk pracuje. Síla vlivu na hodnotové nastavení zde pramení nejméně ze dvou aspektů: člověk většinou v práci stráví velké množství svého času a také je často k organizaci vázán jako ke zdroji prostředků, které potřebuje k pokrytí existenčních potřeb svých i své rodiny. Tyto dva aspekty způsobují, že člověk se hodně snaží své hodnotové nastavení přizpůsobit a tak být v daném společenství přijat. Pokud však je hodnotový žebříček člověka výrazně jiný, než převládá v organizaci, a schopnost jedince se adaptovat je nízká, člověk takovou

organizaci většinou po sérii konfliktů opouští nebo organizace propouští jeho.

- **Region, národ a církve**

Asi každý si ze zkušenosti umí vybavit nějaké rozdíly priorit v hodnotovém nastavení mezi Valachem a Pražákem nebo mezi Němcem a Italem. Příčinami těchto rozdílů se budeme ještě podrobněji zabývat v části pojednávající o národních kulturách. V podobném smyslu bychom mohli vymezit i další kulturně charakteristická společenství, například odlišná hodnotová nastavení bychom mohli popsat u různých typů církví: ti, kdo mají v této oblasti nějaké autentické zkušenosti, jistě vnímají například rozdíly mezi katolickou a protestantskou církví třeba v nastavení hierarchických rozdílů: katolická hierarchie je mnohem vyšší a pevnější než protestantská.

V podobnosti koláče složeného z příslušnosti lidí k různým typům společenství s podobnými nastaveními žebříčku hodnot můžeme popsat i další podskupiny, které tentokrát půjdou přes již popsané vrstvy koláče.

- **Odlišnosti v nastavení hodnot: žena/muž**

Vycházíme z předpokladu, že muži a ženy na sebe do určité míry berou v daných společenstvích některé typově odlišné úkoly – a pro jejich plnění potřebují také odlišné chování. Ženy mají obvykle rozvinutější schopnost empatie, dokáží úkoly spíše dotahovat než iniciovat a je pro ně přirozenější pečovat o vztahy. Na druhou stranu u mužů je například silnější potřeba uplatnit svoji myšlenku nebo „přetvářet svět“. Tyto tradiční role se vytvářely v dlouhé historii, někdy od doby lovců a pečovatelek o oheň. Jakkoli se rozdíly mezi rolemi žen a mužů zvláště v posledním století výrazně zmenšily, jejich různost patrně stále chování příslušníků obou skupin odlišuje – některé části

jejich odlišných funkcí jsou totiž dány biologicky a nejsou zaměnitelné.

- Odlišnosti v nastavení hodnot podle profesního zaměření**  
 Pokud budeme podle hodnot a norem chování lidí zkoumat nějaký obor, pravděpodobně zjistíme, že i pro různé profese se nastavení hodnot poněkud liší. Rozdíly zde opět vycházejí z odlišnosti nejdůležitějších úkolů dané profese a hodnoty jsou „nástrojem“, jímž lze odlišné úkoly plnit: u bankéřů se například oceňuje serióznost, přesnost a důvěryhodnost, u umělců tvořivost, u vojáků disciplinovanost a odvaha. A čím déle se lidé dané profesi věnují, tím se takové specifické hodnotové priority upevňují a někdy se rozšiřují i do dalších oblastí, než je pouze výkon profese: nezřídka se žertuje o „postižení“ učitelek, stejně úspěšně by bylo možno najít podobné hodnotové „uzavření“ třeba u strojařů či policistů.<sup>1</sup>

Nad podobenstvím „koláče“ by bylo možno udělat ještě mnoho velmi zajímavých úvah i poznání a přemýšlet, která vrstva a čím chování člověka formuje nejvíce. I když jednotlivá společenství ovlivňují žebříčky hodnot výrazně, je třeba při zkoumání kultur stále držet v paměti ještě jednu důležitou skutečnost: každý z nás má totiž vždy **svobodnou vůli a** současně **odpovědnost** za to, **zda hodnoty** té které komunity **přijme či odmítne**. A co se stane, když člověku nevyhovuje hodnotové nastavení (rodiny, školy, firmy, regionu, státu), že je odmítne? Někdo se rozhodne své hodnoty zásadně změnit (což je změna tak nesnadná, že je ve velkém měřítku a v zapamatovatelném čase velmi obtížně proveditelná), druhý se navenek přizpůsobí – a pak možná celý život protrpí, a jiný odchází... od rodiny, z organizace, z regionu nebo se dokonce odstěhuje na jiný

<sup>1</sup> Michael Hammer uvádí rčení, které možná pobaví: „Kdo se jednou naučil pracovat s kladivem, má tendenci všechno považovat za hřebík.“ Hammer, M.: *Agenda 21*. Management Press, Praha 2012.

kontinent, někam, kde mu nová komunita nabídne soustavu hodnot, v níž se mu bude snáze hledat smysl žití.

## 1.6 Svoboda volby a možnosti změny

Princip svobody volby a plné odpovědnosti přináší do zkoumání kultur další složitost: je sice možné u různých společností popsat obecné pravidelnosti nastavení myšlení, chování a jednání – ale kulturní projevy budeme moci vždy posuzovat pouze u konkrétních lidí a skupin. Je totiž velmi obtížné zjistit, do jaké míry ten či onen člověk skutečně adoptoval všechna kulturní pravidla dané komunity – mohl mít tisíc důvodů některá specifická pravidla odmítnout a jiná si osvojit. Takže každou zjištěnou obecnou kulturní charakteristiku je třeba vždy pečlivě srovnat s **konkrétními** projevy chování **konkrétního** člověka a domyslet nebo se doptat, co vlastně znamenají. Paušální tvrzení a rychlé soudy typu, že „Američané jsou povrchní, a tak je John jistě také povrchní“ nás většinou odvedou velmi, velmi daleko od skutečnosti a navíc oslabí naši vůli a schopnost kulturní charakteristiky poznávat. Cestou rychlých soudů vznikají nejčastěji značně obtížné kulturní stereotypy, které mohou vést až k projevům nacionalistické nenávisti či xenofobie, tedy hodnotovým nastavením, která mohou lidská společenství zcela rozložit. Historie v tomto směru ví své...

Pro manažery je důležité si uvědomit, že organizace jako jedno z nejběžnějších lidských společenství své lidi významně hodnotově ovlivňuje, ale současně si také lidé do organizace „své“ hodnotové nastavení přinesou, protože potřebují žít i s jinými lidskými společenstvími (rodina, pěvecký sbor). Nakolik budou setkání těchto kultur v organizacích produktivní či konfliktní, budeme dále probírat v úvahách o národních a organizačních kulturách.

V závěru kapitoly o hodnotách se nabízí ještě jedna otázka:

do jaké míry mohou lidé své hodnotové žebříčky měnit? Jistě mohou, ale je potřeba vzít v úvahu, že čím déle si člověk hodnotu vytvářel a upevňoval, tím náročnější bude změna, a čím je hodnota blíže k základním (balíkovým) hodnotám,<sup>1</sup> tím bude změna obtížnější. Co se však v těchto situacích ukazuje ze zkušeností našich studentů jako zásadní, je splnění některých kritických předpokladů pro změnu:

- Za změnu nastavení hodnot může vždy být odpovědný pouze konkrétní člověk – nositel tohoto nastavení – a nikoli jeho okolí. Jeho chování a jednání řídí vždy „jeho hlava“ a hlavy – jak někdy žertem říkáme – nejsou na zip, takže v nich nikdo druhý nemůže zvnějšku přehodit výhybku, i kdyby jakkoli chtěl.
- Má-li se hodnotové nastavení změnit, vždy musí nastat nejdříve hluboké **pochopení** toho, že nějaká hodnota je v prostředí, které sdílím a chci sdílet s dalšími lidmi, nefunkční a **proč** tomu tak je.
- Nástrojem změny jsou schopnosti **sebereflexe** a využívání zpětné vazby, o nichž jsme podrobně psali ve třetí knize této ediční řady.<sup>2</sup>

V další podkapitole se pokusíme zjistit, podle jakých kritérií si lidé vybírají, jakým směrem je vhodné priority hodnot měnit.

## 1.7 Hodnoty jako nástroj přežití?

Dosud jsme zvažovali hlavně to, jakými cestami lidé své hodnoty získávají, a hlavním zjištěním bylo, že do značné míry adoptují hodnotové nastavení skupin, s nimiž chtějí žít, pracovat, bavit se apod. Pokud jednotlivec nějakou zásadní část

<sup>1</sup> Viz výše: Mentalita hojnosti a nedostatku.

<sup>2</sup> Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.

hodnotového žebříčku s danou komunitou nesdílí, je pravděpodobné, že ho tato skupina vyloučí, bude se mu nějak „mstít“ nebo že ji sám opustí. Stále ještě však nemáme odpověď na otázku, **proč** si různé skupiny své důležité hodnoty vybírají a podle čeho je sestavují do žebříčků se zřetelně odlišnými prioritami. Z některých uvedených příkladů (profese, organizace) se však už náznaky této odpovědi rýsují: zdá se, že lidské komunity si hodnoty vybírají a dávají jim různou váhu podle přísně **funkčních kritérií**, prostě proto, aby v nejdůležitějších věcech, které skupiny dělají, byly úspěšné. Úspěchem zde může být cokoli od holého přežití, uchování psychické rovnováhy až po složité profesní či umělecké výkony.

Přesto není jednoduché jednoznačně zjistit konkrétní důvody, které v dané komunitě podpoří takový či jiný hodnotový žebříček – možná proto, že kultury mají velmi dlouhý „poločas rozpadu“ – zpravidla, hlavně u velkých společností, jako jsou národy, přemýšlíme o stovkách let. Někdy se dokonce tvrdí, že kultura jako taková je nejstabilnějším systémem,<sup>1</sup> který lidské myšlení vytváří a současně je jím ovlivňováno. Aby se totiž nějaká hodnota ustálila na špičce žebříčku, musí patrně v dané oblasti dojít k mnoha podobným situacím a zkušenostem opakovaným několika generacemi. Když tedy hledáme důvody výběru specifických hodnot, hledali bychom něco, co možná proběhlo před pár stoletími – nějaké informace o historii sice máme, ale detaily lidského chování a vlivů na něj v konkrétní dávné situaci si můžeme na základě velmi úzkých historických údajů nanejvýš více či méně přesně představit. Takže v některých případech historie dané komunity k pochopení výběru hodnot může pomoci, ale s přímočarou příčinnou logikou je zde třeba zacházet velmi opatrně.

<sup>1</sup> Nassim Taleb řadí kulturu k tzv. antifragile (antikřehkým) jevům, jejichž dlouhodobá životnost a funkčnost je založena na využívání nejistoty, volatility a neurčitosti, tedy na dlouhodobé schopnosti se adaptovat. Taleb, N. N.: *Antifragile*. Penguin Books, London 2012. (Dále Taleb: *Antifragile*.)

*Češi i Poláci například žijí v podobných geografických a klimatických podmínkách a prošli za poslední téměř století relativně podobným historickým vývojem, a přesto se v současnosti hodnotové nastavení těchto dvou kultur značně liší.<sup>1</sup>*

*Mnoho organizací prošlo v České republice od roku 1989 také relativně podobnými podmínkami, a přesto je dokonce obtížné najít i jen dvě podobně velké organizace v jednom oboru (například dvě srovnatelně velké a stejně staré soukromé strojírenské firmy na Vysočině) se stejně vyladěnými společnými žebříčky hodnot: pro jedny je nejdůležitější ze všeho uchovat si uvnitř společenství dobré lidské vztahy, druzí mnohem více než na vztahy kladou důraz na růst prodeje a špičkovou kvalitu svých výrobků. Známe takové, a na chování lidí v obou těchto firmách jsou rozdíly v nastavení hodnotových priorit jasně patrné: jedni musí přesně ve dvě domů, mají tam rodinu, zahradu a králíky, druzí mají problém se utrhnout v sobotu v 10 hodin v noci od rýsovacího prkna. V obou firmách se toto odlišné chování chápe jako normální, nanejvýš se nad ním lehce pokrčí rameny.*

Tlak skupin na to, aby jednotlivec adoptoval jejich hodnotový systém, někdy vede až k absurdním situacím. Věznice většinou nazýváme oficiálně nápravnými zařízeními. Dokud však budou vězni žít z velké části v poměrně početných skupinách, co se asi stane, když do skupiny přijde „nováček“, který má za sebou jeden vážný prohřešek? Je obtížné si představit, že ho parta recidivistů a lidí zatížených jinými (zpravidla hodnotovými) selháními napraví. Naopak, přiměje ho, aby přijal její hodnotový žebříček, který bude určitě poznamenán tím, co nejdůležitějšího tito lidé dělají, tedy soupeří s ostatními o co nejpohodlnější přežití a o kontrolu nad zdroji a situacemi. Co nováček ještě neuměl, zde se určitě naučí, výběr hodnot bude většinou opět funkční – musí s tou tvrdou partou pár let vydržet, zde dokonce bez mnoha možností se stýkat s jinou komunitou.

V prostředí válek a totalitních režimů, kdy se v komuni-

<sup>1</sup> Jedním ze zdrojů těchto odlišností může být například zásadní rozdíl v obecném postoji k náboženství.



tách většina hodnot a norem hroubí, se hlavní potřebou pro mnoho lidí stává především starost o vlastní přežití, která posiluje obavy. Pomoc druhým může být velmi riskantní, a tak vyžaduje téměř hrdinské nasazení. S obavami se do lidských společenství postupně vkrade strach a nedůvěra: pravidla neplatí a jak tedy poznat, kdo přede mnou stojí a jaké jsou jeho záměry? Krátkodobě se sice lidé semknou proti „společnému nepříteli“, často do té doby, dokud je definice nepřítelů jasná a jednotná. Dlouhodobě však takové situace významně v komunitě potlačí hodnotu spolupráce. Ta je totiž založena do značné míry na vzájemné důvěře a nemůže být vynucena příkazem. Na začátku 90. let po historické sérii opakovaných kolapsů hodnotových nastavení s periodou často kratší než jedna generace<sup>1</sup> (1918, 1938, 1948, 1968 – ach, ty ne/šťastné osmičky) se u nás svobodná spolupráce směrem ke společnému cíli často považovala za utopii z teoretických knížek. Není to překvapivé: základem spolupráce je vzájemná důvěra, ta je však současně riskantní, a kdyby nic dalšího, pak události a následky osmičkových roků přesvědčily několik generací o tom, že rizika mohou být zásadní a zničující – takže obecně se důvěry v našem prostoru stále nedostává, čímž se snižuje i schopnost spolupracovat. Je však zajímavé sledovat, jak se u polistopadové generace manažerů tento přístup přece jen pomalu mění: s dnešními třicetiletými již není třeba dlouze diskutovat o tom, zda se spolupracovat vyplatí či ne. Většina z nich již ví, že musí řešit natolik složité problémy, že k tomu potřebují pomoc dalších lidí – výběr hodnoty spolupráce se tedy opět jeví jako funkční: podle toho, čeho potřebujeme dosáhnout, vybíráme a řadíme důležitost hodnot.

---

<sup>1</sup> V tomto kontextu se střídání generací většinou počítá za zhruba 20 let.

## 2 Souvislost kultury se strategiemi a vývojem komunit

Z úvah první kapitoly lze odvodit, že jakmile se větší či menší množství lidí ocitne v situaci, kdy čelí alespoň částečně společným cílům a výzvám, vytvoří si (nejčastěji podvědomě) svoji kulturu. Ta udržuje společenství pohromadě, dává základní směrovky, jak se chovat a k čemu vést nováčky nebo děti, a současně je nástrojem, jak úspěšně dosahovat těch výsledků, které dané společenství uznává jako hodnotné. Hodnotnými výsledky bude jistě něco jiného pro členy sicilské mafie a pro například UNICEF, ale těžko bychom patrně našli komunitu, která si své hodnotové nastavení vytvoří „jen tak“, bez důvodu.

Zdá se tedy, že společenství s určitým více či méně jednotným hodnotovým nastavením mají také za svými hodnotami implicitně schované společné strategie a cíle. Těžko lze tedy říci, že nějaká kultura je dobrá či špatná, protože k jejímu nastavení mají členové dotyčných skupin vždy nějaké důvody. V některých případech (sicilská mafie, teroristická skupina) můžeme cítit kulturu jako neakceptovatelnou, protože hlubo-

ce (podle vlastních hodnot) nesouhlasíme s cíli, pro jejichž naplňování je vytvářena. V jiných případech – nejviditelněji u kultur organizací – mohou být deklarované cíle obecně akceptovatelné: kultura se však může různými vlivy (často skrytými agendami<sup>1</sup>) dostat do takového tvaru, že dosahování cílů spíše překáží, než aby je podporovala. Ani v tomto případě však především manažeři nevystačí s pojmenováním „špatná“ kultura, ale bude třeba hledat ty hodnoty, které jsou v rozporu se zvolenými cíli, a v těchto oblastech pak kulturu ovlivňovat. Referenčním bodem pro takové hledání a vyhodnocování bude pak poslání organizace a její strategie.

## 2.1 Kultura jako zdroj silných a slabých stránek lidských společenství

Takže každá komunita má svoji strategii i kulturu, a to i v těch případech, kdy tyto síly nenesou právě chutné ovoce. Lidská společenství se však také liší podle toho, do jaké míry jsou v nich kulturní pravidla dodržována: pokud stejné nastavení strategicky vhodných hodnot a norem sdílí hodně velká část společenství, pak je taková kultura silná nebo integrovaná.

V prostředí **integrovaných či silných kultur** zpravidla najdeme vysokou míru důvěry jak mezi jejími členy, tak k jejímu poslání. Lidé se zde celkem snadno dohodnou o společných postupech a spontánně spolupracují. V organizacích s integrovanou kulturou je méně třeba kontrolních mechanismů, protože se zde neustále točí zpětnovazební kolečka, která velmi rychle zachytí jakékoli vybočení z potřebného směru. Prostor je otevřený, za slovy kolegy či kolegyně většinou nikdo nemá důvod hledat podraz, manipulaci ve vlastní prospěch nebo jinou snahu druhé nějak poškodit. Respekt k ostatním, tedy víra, že mají dobrý důvod pro to, co říkají nebo dělají,

---

<sup>1</sup> O skrytých agendách viz Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.

podporuje tvořivost, nové nápady i schopnost adaptace, když se změní podmínky. Lidé zde zpravidla také pocítují odpovědnost za společný prostor a věnují poměrně velkou pozornost jeho vylepšování.

Integrovaná kultura bývá zdrojem vysoké výkonnosti při plnění strategických cílů daného společenství.

*Dlouho jsme například spolupracovali s již zmíněnou firmou Norske Skog. Strategickým cílem bylo dosáhnout nejvyššího možného výkonu navzdory tomu, že starý papírenský stroj, na němž se vyrábělo, měl již zhruba 15 let za sebou to období, kdy byl technologickou špičkou. Zásadním postupem, který norský ředitel a jeho tým českých manažerů zvolili, bylo působení na kulturu, především na schopnost lidí spolupracovat a nést odpovědnost nikoli pouze za svůj úsek (například výroby nebo údržby), ale za výkon celého podniku. Zhruba za 4 roky se věc podařila: papírna vykazovala stabilně výkony lepší než mnohem novější technologie Norske Skog v jiných evropských zemích. V té době však drasticky poklesl trh s papírem a z norského vedení koncernu přišlo rozhodnutí zavod do 5 měsíců uzavřít a nejlépe prodat. Nejzajímavější poznání o integrované kultuře přichází v příběhu až nyní: po oznámení tohoto rozhodnutí až do konce provozu výkon prakticky neklesl. Přestože lidé částečně cítili rozhodnutí jako nespravedlivé – přece měli nejlepší výsledky! – říkali zpravidla, že jim „to nestojí za to, když už jednou dokázali, co umějí, aby teď vypadali jako neschopní“.*

Integrovaná kultura neznamená, že v daném společenství musí být podobně kulturně vyladěno téměř 100 procent členů. Mnohem důležitějším faktorem je, jakou část pozornosti (debat, úvah, reflexí, zpětných vazeb) lidé kultuře věnují, zda jim stojí za to vynaložit čas na otevřené debaty o motivech chování a jednání lidí. V Norske Skog bylo množství času věnovaného tomuto tématu skutečně vysoké.

Základním rysem integrovaných komunit je ovšem také široká shoda osobních preferencí členů komunity s jejími strategickými a rozvojovými potřebami a cíli. Jak takovou shodu zařadit může napovědět další příklad budování organizace na Valašsku.

*Firmu Glass Service ve Vsetíně založili v r. 1990 bratři Chmelařové a několik jejich přátel – odborníků na sklářské technologie. Dnes má 80 zaměstnanců a pobočky v několika zemích na 3 kontinentech. Na počátku vývoje firmy se manažeři dohodli, že kromě odbornosti bude klíčovým kritériem pro výběr lidí schopnost spolupracovat a přátelsky se chovat k ostatním lidem (shoda osobních preferencí s potřebným kulturním nastavením firmy). Hodnotu, kterou bychom za tímto rozhodnutím mohli najít, lze asi pojmenovat respekt k jiným lidem a k jejich příspěvkům do společného díla. Kritérium se dlouhodobě dodržuje – když například v zimě zapadne firma sněhem, je i pro experty normální vzít lopatu a jít správcí budovy pomoci vyházet prostor na parkování. Když se někde objeví nějaké třecí plochy, je možné si je buď vyříkat na místě, nebo donést k tzv. stolu nářků – setkání zaměstnanců v restauraci, kde se řeší konfliktní názory jak odborné, tak jakékoli jiné. Víceméně pravidelná údržba kultury je tak zajištěna. Firma přestála krizi, manažeři v jejím čele se přeskládali – a výkon je dál pozoruhodný.*

Úspěch manažerů Glass Servisu však nestojí pouze na tom, že zařídili, aby ve firmě byli všichni se všemi kamarády. Rozhodnutí sice udělali intuitivně, ale nejspíš za ním bylo hodně pozorování, zkušeností a reflexí. Ty jim pomohly pochopit, že když budou potřebovat v organizaci velmi vzdělané a specializované odborníky, bude vždy rizikem, že potřeba spolupráce nebude u těchto expertů vysoká: vědec či technický expert se většinou sám dokáže zabavit svou profesí natolik, že může snadno propadnout iluzi, že jiné lidi nepotřebuje. Udržet pohromadě a v rozumném strategickém vývoji firmy založené na práci špičkových technických expertů je vždy pro manažery kulturním oříškem. Možná v popsaném případě trochu přispěla valašská družnost a přímost – ale nejdůležitější asi bylo, že v Glass Servisu nepřemýšleli jednosměrně: firma může prosperovat pouze na **vyvážené kombinaci odborných a kulturních kompetencí**. Potkali jsme mnoho firem, kde se také hodně dbalo na vstřícné (zdvořilé?) chování lidí vůči sobě a pořádek. Ne vždy se však podařilo tuto hodnotovou orientaci dobře propojit s dalšími hodnotami, na nichž lze postavit konkurenční výhodu – tedy základ úspě-

chu organizace. K tomuto tématu se ještě podrobněji vrátíme u kultur organizací.

Na úrovni národních komunit se shoda osobních preferencí s hodnotami, na nichž stojí rozvoj komunity, projevívá tím, že lidé jsou přesvědčeni, že se jim v daném společenství dobře žije; naopak, v kulturách těch národů, jejichž příslušníci jsou spíše nešťastní, lidé jen omezeně cítí, že cíle a postupy vlád, administrativy nebo jiných vlivových skupin se shodují s tím, co z jejich pohledu má pro danou komunitu smysl, a výsledkem je pocit nespokojenosti.

Není mnoho těch, kteří zareagují odchodem – přece jen máme vazby k rodinám, místům, společné historii... A tak se lidé často stahují do sebe, starají se o nejnutnější malý kousek existence a tam, kde narazí, neúspěch přetrpí. Pokud je třeba něčeho dosáhnout, často účel světví prostředky, i když tyto prostředky nejsou z hlediska hodnot dané komunity obhajitelné. Potom ale lidé navzájem nemají mnoho důvodů se stýkat a starat se o společný životní prostor, neznají se – a to vede k nejistotě a strachu – co mi kdo zas udělá, sebere, prostě musím si na ostatní dávat pozor, s důvěrou na mne nechoďte. Takovou kulturu lze nazvat **dezintegrovanou** (slabou) a její podpora společným cílům komunity bude přinejmenším sporná. Komunity se slabou kulturou mají, jak se zdá, jeden společný rys: jejich členové nevěří vlastním schopnostem, a tak stále čekají, že pomoc přijde zvenčí. Nepřijde, a i kdyby přišla, v ovzduší nedůvěry nebude přijata. Začarovaný kruh?

Společenství s dezintegrovanou kulturou platí za tuto vlastnost kultury větší či menší částí své výkonnosti. Jejich členové si to uvědomují a nezdědka je to zažene do ještě větších frustrací a k dalším ztrátám motivace a výkonnosti. Slyšeli jsme manažery, kteří ve svých zaměstnáních trpěli nespokojeností, neodpovědností nebo autoritářským vedením – a přesto neodešli: doma měli například jednu ženu, pět různě malých dětí a na hypotéku dům. Do jaké míry však takové rozpoleže-

ní může někoho vést k dobré práci, je snadné domyslet. Dez-integrovaná kultura tak bývá zdrojem slabých stránek dané komunity a nejhorší dopady na výkon bude opět mít vše, co je zdrojem nedostatečné spolupráce.

## 2.2 Souvislosti národních kultur a kultur organizací

Již výše jsme popsali, že konkrétní kultura organizace je zčásti nástrojem managementu a zčásti je také ovlivněna tím kulturním nastavením, s kterým lidé vyrostli a které je opět potká večer doma v rodině nebo při poslechu televizních zpráv. Zaměříme se teď na kultury národní – na ty vlivy, které určují obecná hodnotová nastavení lidí, které manažer nejčastěji najde na místním pracovním trhu.

Dalším důvodem, který nás k této odbočce vede, je skutečnost, že mnoho zákazníků našich organizací jsou cizinci. Velkou část českého HDP tvoří vývoz,<sup>1</sup> takže pro pochopení potřeb zákazníků tohoto exportu je rovněž prospěšné chápat jejich různé kultury. Současně je u nás usazeno velké množství nadnárodních organizací, jejichž jednání a záměry často odrážejí jejich místní kultury, a pro Čechy není vždy snadné pochopit, proč dělají právě to či ono.

V naší poradenské a trenérské činnosti jsme se již mnohokrát dostali do situací, kdy čeští zaměstnanci, manažeři či experti potřebují spolupracovat v týmech s kolegy z jiných národních kultur. Z těchto případů jsme si často odnášeli zkušenost, že Češi i Slováci jsou v těchto kontaktech poněkud uzavření odlišným pohledům: většinou, když na stole v debatě přistane nějaké téma z jiné země, mnoho z nás dříve, než s ním začne pracovat, má potřebu rychle dodat popis, jak takové věci chodí „u nás“. Ale ono to není „u nás“! Jako

<sup>1</sup> V roce 2012 byl podle Českého statistického úřadu poměr vývozu k HDP na úrovni 78 procent.

bychom měli neustálé puzení vše srovnávat s naší kulturou, s naší „jedinečnou“ skutečností.

Smutné je, že cizinec, který opakovaně taková „uzavřená“ srovnání poslouchá, někdy nabyde dojmu, že se k němu stavíme jako přechytralí radiči, kteří své vlastní názory, postřehy a hodnotová nastavení považují za platné na celém světě – prostě malý český rybníček, uzavřené společenství, které se velmi málo vystavuje vlivům vnějšího světa a tím pádem se málo učí.<sup>1</sup> Téměř se až někdy vybaví neúnavné Švejkovo: „To já znal jednoho a ten...“ Většina Čechů asi takový postoj vnitřně nemá, avšak četným opakováním srovnávacích příběhů se bohužel často do takového světla dostane. A nejen to: lidé jsou kvůli tomuto rysu jednání často vnímáni jako nespolupracující, protože téma, které nadhodil někdo jiný, neumějí rozvinout či zpracovat ke společnému prospěchu a místo něj nastolí téma vlastní. I z tohoto důvodu je patrně dobré se v cizích kulturách lépe vyznat a potřebu srovnávání, která je nejspíš odrazem určité „zapouzdřenosti“, si odbýt třeba právě nad touto knížkou. Kde také jinde, když česká společnost je stále ve srovnání se západní Evropou a USA kulturně velmi silně homogenním prostorem.<sup>2</sup>

V kapitole o národních kulturách se seznámíme s některými nástroji, které mohou zkoumání a pochopení jiných kultur napomoci. Časem patrně zjistíte, že stejné nástroje je rovněž možno celkem snadno použít i pro práci s kulturami organizace. Základním smyslem totiž bude si především osvojit pojmy a slovník, jimiž lze o odlišných kulturách diskutovat, a tak hledat možná společná řešení.

<sup>1</sup> Bohužel takové rysy uzavřenosti často vykazují i kultury místních organizací, což má neblahé důsledky pro jejich strategický vývoj. Možná otevřete okna.

<sup>2</sup> Například jen ve Velké Británii v dohledné době bude žít více než 50 procent občanů nebritského původu.



# 3 Národní kultury

## 3.1 Odlišnosti kultur – zdroj porozumění a nedorozumění

Již od poslední čtvrtiny minulého století se světem prohání uragán globalizace. Předtím světová populace zažila namátkou: vládu Římské říše, černé otroky v Americe, éru koloniálních impérií i snahy o integraci větší části Evropy do velkých celků, které například na našem území proběhly už za Karla IV. a Jiříka z Poděbrad nebo v menším měřítku v Rakousko-uherské monarchii. Koexistence odlišných národních kultur tedy není žádným novým prvkem v lidských životech, avšak v historii byla velmi často provázena zabíjením a válkami.

Po druhé světové válce se zdá, že alespoň v našem prostoru bylo vyvinuto mnoho úsilí, aby koexistence různých kultur byla pokojná a aby – jako podmínka míru – měly všechny národy a s nimi i jejich kultury stejná práva na sebeurčení. Jakkoli vypadá takový popis vznešeně a možná vzdáleně, je součástí reality, v níž žijeme. Jen je někdy obtížné zjistit, co je jádrem onoho sebeurčení, tedy co sousední národní kultura považuje za klíčově důležité a na čem jí – často na rozdíl od naší vlastní kultury – tolik nezáleží. V situaci, kdy na Zemi je

stále více lidí a tak se zmenšuje obyvatelná plocha, kterou má každý z nás k dispozici, a navíc se skoro všichni mnohem víc a rychleji po Zemi hýbeme, setkání různých kultur budou stále častější – a s tím poroste i význam schopností potřebných k pochopení a k využívání kulturních odlišností.

V takto politicky, sociálně a kulturně nastaveném prostředí lze očekávat, že zájem o výzkum zaměřený na pochopení národních kultur bude velký. Od 60. let minulého století se skutečně objevilo mnoho výzkumných projektů, které se snažily odlišnosti kultur popsat především v oblastech umění a životního stylu. V prvním rozkvětu nadnárodních společností se objevily i projekty zkoumající také obecnější charakteristiky lidského (pracovního) jednání a výzkumy byly často financovány velkými nadnárodními firmami, například IBM. Postupem času a globalizace se však výzkum kultur značně rozšířil a velké systémové projekty zmizely.

Tato skutečnost je poměrně překvapivá, neboť je v rozporu s rostoucí potřebou nadnárodní spolupráce ať už v organizacích nebo politických útvarech typu EU. Čtenáři této knihy přinášejí tuto situace neveselou zprávu: většina nástrojů a modelů prakticky použitelných na zkoumání kulturních charakteristik má poměrně dávné datum vzniku. Lepší zprávou je, že mnoho z nich (hlavně ty, které rozebereme) lze s poměrně malými adaptacemi úspěšně použít pro popis kultur i dnes a navíc jsou už do určité míry známé mezi manažery mnoha zemí, takže usnadní spolupráci v interkulturním managementu.

Přesto se při různých interakcích lidí z odlišných kultur opětovně objevuje jednání, které je kulturně necitlivé a často přinese poměrně hořké plody. Široce známý je například příběh o tom, jak věhlasná London School of Economics přijímala dary od syna Muammara Kaddáfího – a když se pohuly politické souřadnice, ekonomický prospěch se proměnil v nepříjemnou kaňku na její pověsti a pochybnosti o jejím hodnotovém nastavení. Že by snad toto špičkové výzkumné pracoviště nedokázalo odhalit hodnoty, na nichž stála kultura

Kaddáfího režimu? O kolik posluchačů je tato příhoda připravila, není známo.

Dalším příkladem, kdy kulturní odlišnosti nebyly vzaty v potaz při rozhodování, byly patrně některé postupy v procesech začlenění různých zemí do eurozóny: je dost pravděpodobné, že díky odlišným kulturám způsobí interpretací finančních analýz a závěrů budou jiné pro řecké a pro bruselské úředníky. Aspekty, které se v Bruselu pokládají za samozřejmé (například že účetní procedury nepodléhají vlivu subjektivních názorů výše postavených lidí nebo že když někdo udělá chybu, tak ji co nejdříve oznámí a jde ji opravit), v řecké kultuře zdaleka nemají tak samozřejmou prioritu jako v západní Evropě, protože řecká kultura je zřejmě natolik hierarchizovaná, že když si „vyšší“ něco myslí, stává se jeho slovo zákonem.<sup>1</sup> Ale i procesy EU se učí, a tak snad trpká zkušenost problémů s Řeckem bude využita v přístupových procesech dalších komunit z kulturních prostředí jiných než západoevropských. Je ovšem zřejmé, že obecná lidská vstřícnost nebude při součinnosti odlišných kultur dostatečnou výbavou. V následujících kapitolách se budeme zabývat nástroji, jejichž osvojení může být dobrým základem interkulturních kompetencí.

## 3.2 Nástroje pro pochopení kultur

V předchozích kapitolách jsme zjistili, že nástroje pro popisování kultur vznikly původně většinou ze snah pochopit, jak příslušníci té či oné kultury většinou myslí, jednají, podle jakých hodnot se rozhodují, resp. jaké priority těm či oněm hodnotám přiřazují. Také jsme zjistili, že každá komunita – ale i jednotlivec – si své nastavení vytváří vlastně účelově,

<sup>1</sup> Zajímavou úvahou (bohužel nijak výzkumem neprobádanou) je, že téměř všechny problémové země v eurozóně mají spíše kultury s pevnými mocenskými hierarchiemi (například Španělsko, Portugalsko, Itálie), a snad kromě Slovenska se ve všech objevují problémy s kompatibilitou s pravidly EU.

tedy podle toho, jakých cílů chce prioritně dosahovat. Některé kulturalistické výzkumy se soustředily především na popisy vlastností jednotlivých kultur, tedy na jakousi klasifikaci podle různých kritérií, s tím, že si takový popis osvojíme a pak pochopíme, v čem a proč Poláci či Indiáni jednají jinak než právě my.

Ve své době (60. léta minulého století) byly takové klasifikace velkým přínosem, protože přispěly k upevnění akceptace skutečnosti, že kultury se prostě liší a že ti druzí, když dělají něco jiného než my, ještě nemusí být „nepřáteli či nevzdělanými pitomci“. Jak se však později ukázalo, způsob použití výsledků klasifikačních průzkumů kultur měl v sobě zakleto jedno nebezpečí: žebříčky kultur seřazených podle různých kritérií jsou sice přehledné a rychle použitelné, často však vedou hlavně laiky ke zkratkovitým interpretacím a odtud už je jen krůček ke vnímání některých kultur jako lepších a jiných jako horších. Vznikají nebezpečné nálepky (například líní Řekové), které se rychle šíří. Nakonec i velmi vnímavý a na rychlé soudy opatrný pozorovatel se těžko v mysli brání jejich vlivu a obrací svůj zkoumavý pohled právě tam, kde by mohla ležet potvrzení oněch nálepek. Nebezpečí jsou dvě: jednak takto přehlédneme třeba mnohem podstatnější prvky dané kultury (protože už víme, jak to je) a jednak, jak už jsme podotkli výše, zapomeneme, že vždy jednáme s konkrétním člověkem, který se sám rozhoduje, do jaké míry tu či onu charakteristiku své národní kultury adoptuje nebo odmítne. Obě tyto skutečnosti způsobí, že nálepkování nás může přivést k závěrům velmi odlišným od reality.

Z těchto důvodů se v současnosti za základ interkulturní kompetence nepokládá „znalost“ konkrétního chování jiných kultur<sup>1</sup> (i když zkušenost samozřejmě významnou roli

<sup>1</sup> I množství tvrdě instruktivních příruček typu *From Niet to Da* (Rusko) nebo *How to Get on with the Japanese* se v poslední době snížilo, což snad přispěje k tomu, že si méně lidí utvoří v hlavě stereotypy, přes něž je obtížné skutečné projevy kultur zahlédnout.

hraje), ale spíše schopnosti přemýšlet a jednat tak, abychom **pochopili a byli pochopeni** těmi, jejichž rozhodování má zcela jiné souřadnice než naše. Výchozím bodem zmíněné kompetence se však potom nestává znalost, ale schopnost jednat, i když víme, že naše znalosti jsou chatrné. Tuto kompetentnost jsme již dříve nazvali tolerancí k nejistotě a právě ona je základem výše zmíněné schopnosti jednat, aniž bychom druhé soudili (suspend judgement), a vytvářet situace, v nichž se nám skutečné hodnotové nastavení jiné kultury může vyjevit.

Nástroje, které budeme popisovat, tedy neposlouží jako zdroj soudů; k pochopení nám spíše pomůže formulace těch kritérií, která jsou pro nastavení různých kultur stěžejní. Komunity v závislosti na svých životních podmínkách a historii odlišně řeší otázky jako rozložení moci a způsoby rozhodování nebo jak těsné či volné mají být vztahy člověka k ostatním členům komunity. Nástroje pomohou především v tom, že napoví, které oblasti myšlení a jednání jsou pro kulturu nejdůležitější. Když do těchto oblastí zaměříme svá pozorování, je pravděpodobné, že se nám podaří odhalit nejpodstatnější kulturní odlišnosti.

### 3.3 Geert Hofstede a kulturní dimenze

Prvním nástrojem pro popis a pochopení kultury, kterým se zde chceme podrobněji zabývat, je práce holandského autora Geerta Hofstedeho, který se kulturními rozdíly zabýval od 60. let 20. století a výsledky svého bádání publikoval v roce 1980 v knize *Culture's Consequences*.<sup>1</sup>

Geert Hofstede nastoupil v polovině 60. let do společnosti IBM jako manažer řízení lidských zdrojů (HRM) a věnoval se výzkumu rozdílných postojů a hodnot manažerů v různých

<sup>1</sup> Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. SAGE Publications, Newbury Park 1980.

ných národních pobočkách této společnosti. Hofstede měl ve své pozici vlastně obrovskou výhodu, protože společnost IBM byla v té době ochotna financovat do té doby asi nejdůkladnější průzkum národních kultur, který možná co do rozsahu nebyl dodnes překonán. Prováděl se v letech 1968 a 1972 s manažery národních poboček IBM po celém světě a celkem se zpracovalo 116 000 dotazníků s více než 100 otázkami.

Z dnešního pohledu byl Hofstedeho průzkum ovlivněn dobou, ve které byl prováděn, tedy 70. léty minulého století. Lidé tehdy hodně spoléhali na analytické postupy a věřili, že danou kulturu lze jednoznačně vyhodnotit a charakterizovat pomocí analýz: Hofstede zvolil soustavu 4 – 5 kritérií a škálu 0 – 100, na níž různé kultury dosáhly určitých počtů bodů. Jak jsme již psali výše, takový přístup může velmi snadno vyústit ve zjednodušené nahlížení na kulturní odlišnosti a už samo použití škály a počtu bodů často vede (rychlé) uživatele k ukvapeným závěrům a soudům<sup>1</sup> o tom, zda je jedna kultura „lepší“ než jiná, případně nakolik je vhodná pro konkrétní interakci nebo organizaci a její prostředí.

Když se dnes znovu zamyslíme nad postupem Hofstedeho průzkumu, dostávají se hlavně jeho číselné výsledky ještě do jiné perspektivy. U podobenství koláče jsme zjistili, že lidé ve svém konkrétním chování vlastně propojují hodnotová nastavení několika komunit. Co tedy vlastně Hofstedeho čísla znamenají? V jeho tabulkách dostáváme jakési pomyslné součty kulturních nastavení minimálně tří vrstev, profese manažera + společnosti IBM + národní kultury.<sup>2</sup> V tomto smyslu ale bude zásadním problémem, jak příznaky jednotlivých kulturních vrstev od sebe oddělit – prakticky to totiž není možné. Proto je potřeba číselné výsledky průzkumů in-

<sup>1</sup> Již výše jsme se zmínili o tom, že základem interkulturní kompetence je právě schopnost soudy nedělat: suspend judgement!

<sup>2</sup> Navíc, co se týče české kultury, tabulky vykazují pouze výsledky neúplných výzkumů provedených až v 90. letech.

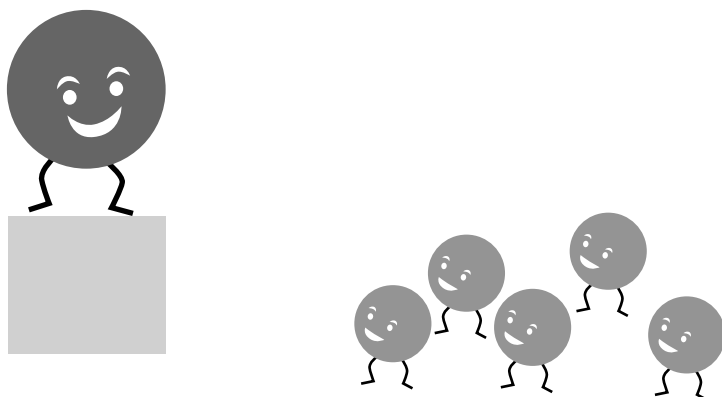
terpretovat velmi opatrně: uvedená čísla charakterizují rozdíly v kulturním nastavení skupin manažerů IBM v různých národních pobočkách, ale těžko je lze považovat za přesné charakteristiky příslušných kultur národních. Z tohoto důvodu se budeme dále zabývat pouze samotnými dimenzemi – tedy Hofstedeho soustavou kritérií – a pokusíme se je použít jako jakási **kukátka** pro pozorování kulturních projevů; číselné výsledky spíše pomineme, protože mohou být zavádějící.

Hofstede zformuloval 4 základní dimenze kultur, s jejichž pomocí lze popsat chování lidí v konkrétních národních kulturách a více či méně přesně také odhadnout příčiny tohoto chování.<sup>1</sup> Vzhledem k tomu, že tato knížka je určena hlavně manažerům, budou nás především z Hofstedeho modelu zajímat ty dimenze (kukátka), které jsou také pozorovatelné a uchopitelné na úrovni organizačních kultur. Jde o mocenskou vzdálenost, vyhýbání se nejistotě a individualismus vs. kolektivismus.

**Mocenská vzdálenost (Power Distance Index, PDI)** je dimenze či kukátka, které nás povede hlavně k pozorování vztahu lidí k autoritám a rozložení moci. Můžeme zde odhalit, nakolik si lidé v dané národní kultuře myslí, že je **správné**, že někdo má větší moc než ostatní (Obrázek 3). Ve společnostech, kde je mocenská vzdálenost velká, většina lidí považuje za **správné** (funkční), že moc je zde rozdělena nerovnoměrně: někdo nemůže svou bez/mocí ovlivnit téměř nic a musí se přizpůsobit, jiný naopak má velkou moc a rozhoduje o osudech mnoha dalších lidí. Nerovnoměrnost rozdělení moci se v takové komunitě očekává a považuje se za „jediný možný a nenahraditelný způsob“, jak udržet společenství funkční – prostě to „jinak nejde“.

Společnosti s velkou mocenskou vzdáleností se někdy označují za hierarchické nebo autokratické, na opačném pólu

<sup>1</sup> V pozdějších průzkumech Hofstede definoval i pátou dimenzi kulturních charakteristik – dlouhodobé vs. krátkodobé uvažování.



Obrázek 3 Velká mocenská vzdálenost

spektra pak stojí společnosti spíše demokratické. Jak ale asi takové rozdíly v rozdělení moci vznikly a jaké zákonitosti je udržují při životě? Na první pohled by se patrně zdálo, že hierarchie vytvořili svým tlakem mocichtiví jedinci. Možná to tak někdy bývalo – ale hlavně v současném světě je dobré se na celý obraz hierarchie podívat i opačným směrem: je totiž zjevné, že mocní mají vždy jen tolik moci, kolik jim zbytek daného společenství přenechá.<sup>1</sup> A k tomuto „přenechávání“ se různé národní komunity stavějí odlišně – jinými slovy, jejich kultury mají různě velkou mocenskou vzdálenost. Pro manažery zde může vyvstat dosti kritická úvaha: člověk, který je přesvědčen, že nemá prakticky **žádnou moc**, zpravidla není schopen pocítit ani **žádnou odpovědnost**. Lidský mozek zde vede poměrně jednoduchou a přesnou úvahu: čím bychom mohli svou odpovědnost naplnit, když „víme“, že nemůžeme nic ovlivnit? K této úvaze se vrátíme v kapitole o moci. V každém případě je ale jasné, že současné mocenské hierarchie nestojí jen na vůli malé skupiny lidí moc uchvátit, ale mnohem pevněji je podporuje ona **vůle**

<sup>1</sup> Na toto téma a jeho politických souvislostí viz například Havel, V.: *Moc bezmocných a jiné eseje*. Knihovna Václava Havla, Praha 2012.



**početné většiny se moci vzdát** – a to jak v národních, tak i organizačních kulturách.

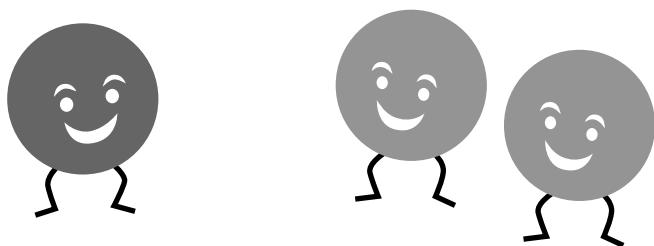
Kukátkem mocenské vzdálenosti si jistě dokážete vybatvit její příznaky, které jste zahlédli jak při cestování, tak ale hlavně při spolupráci s jinými národními kulturami. Snad jste si všimli, jak nepohodlně se cítí Holanďan, Dán nebo Brit, když se za něj někdo snaží rozhodnout, něco mu přikázat nebo dokonce jen poradit. Většinou takovou situaci buď obejdou, nebo ji interpretují jinak, než byla myšlena, což ukazuje na mocenskou vzdálenost spíše menší (Obrázek 4): dotyční si prostě neumějí představit, že by takové jednání (někdo rozhoduje za ně) bylo vůbec možné. Zato studentka z Nigérie nebo dělník z Ukrajiny, nebo dokonce Japonec se nejspíše ani nepohnou, dokud odněkud „shora“ nepřijde jasný povel, co mají udělat, a než se pohnou, tak se – alespoň Japonci – ještě párkrát upřímně zeptají, zda dobře rozuměli. Co se týče české kultury, zdá se, že zde převažuje spíše větší mocenská vzdálenost: lidé si od mocných nechají líbit ledacos a vlastní iniciativou v ovlivňování věcí kolem sebe také většinou příliš neoplývají. Patrně ještě větší mocenskou vzdálenost však nejspíš odpozorujeme ve slovenské nebo ruské kultuře.

Ve společenstvích s velkou mocenskou vzdáleností tak lidé pociťují potřebu neustále hledat člověka nebo instituci, na kterou si mohou tzv. odložit odpovědnost za sebe, svůj život, nezdar i zdary v životě i v práci. Mezi další a snadno viditelné projevy vysoké mocenské vzdálenosti patří také vyšší (tolerovaná nebo dokonce obdivovaná) potřeba skutečně či rádoby mocných okázale prezentovat své postavení, majetek a vliv, například budováním honosných sídel obklopených vysokými zdmi, mediálními sebeprezentací, nápadnými ozdobami či ochrankami.<sup>1</sup> Současně na druhém konci spektra ne-

<sup>1</sup> V kulturách s nízkou mocenskou vzdáleností se tyto projevy často považují za nevkusné a svědčí o „nízké úrovni“ či „buranství“ jejich nositelů.

rovnoměrně rozdělené moci „bezmocní“ mocným tento majetek závidí a mnoho sil a zdrojů věnují tomu, aby také nějaký nashromáždili.<sup>1</sup>

Úvahu o mocenské vzdálenosti si zaslouží také **český školský či vzdělávací systém**:<sup>2</sup> již od první třídy jsou děti (nepřímou a zdánlivě nevinou formou) přesvědčovány, že vždy existuje někdo, kdo všechno ví, kdo má pravdu (doma v kleci?) a na koho se mohou obrátit, když něco nedokážou



Obrázek 4 Malá mocenská vzdálenost

vyřešit. Současně je také vždy ve škole někdo, kdo jasně stanoví, jak se věci budou dělat a co je to pořádek. Většina dětí si tak ve snaze mít dobrý prospěch (a nezklamat rodiče – další autoritu) postupně vytvoří iluzorní představu, že vždycky na světě někdo ví, že „pravdy“ není třeba hledat, ale budou nám – když budeme hodní a budeme poslouchat mocné – sděleny. Další vzorec chování, který si děti z takto nastaveného procesu vzdělávání odnášejí do života, je návyk pracovat podle instrukcí nebo příkazu jiných, tedy bez vlastního rizika rozhodování, bez dilemat, neurčitostí a bez vlastní odpovědnosti.

<sup>1</sup> Mnozí lidé kroutí hlavou nad údaji, že české domácnosti v čase, kdy vznikala tato kniha, měly napůjčováno a nesplaceno zhruba 1 bilion CZK, tj. 100 000 CZK na hlavu, včetně nemluvnat, z čehož většina je utracena za fyzický majetek – že by tlak kulturního nastavení?

<sup>2</sup> Systémové nastavení vzdělání u nás stále ještě kopíruje základní rysy školských reforem Marie Terezie a Josefa II. z konce 18. století. Rozhodně vztahy mezi učiteli a žáky v oblasti moci a odpovědnosti se systémově příliš nezměnily.

Situace v našich školách naštěstí zdaleka není jednobarevná: učitelé, děti i rodiče používají selský rozum a v mnoha případech si nastavení systému hodnotově přizpůsobí. Základní vzdělávací rámec má však stále popsané kulturní obrysy – a z toho plynoucí výsledky.

Dalším projevem mocenské vzdálenosti v naší<sup>1</sup> národní kultuře je fenomén nazývaný **dvojí tvář** (double face). Určitě jste se s tímto jevem mnohokrát setkali a třeba sami občas volíte podobný způsob chování, když jste přesvědčeni, že vám pomůže dosáhnout něčeho významného a nic lepšího vás nenapadá. Dvojí tvář vlastně znamená, že člověk v hlavě pracuje se dvěma různými nastaveními mocenské vzdálenosti. První nastavení velké mocenské vzdálenosti je v české kultuře obvyklé ve **veřejné sféře** života, včetně práce: člověk bez vyjádřeného odporu poslechne příkaz nadřízeného, tedy jde a něco udělá, i když s tím třeba vnitřně nesouhlasí. Druhé nastavení – spíše velmi malé mocenské vzdálenosti, až na úroveň rebelantského pohrdání autoritou – se pak projeví ve **sféře** spíše **soukromé** – v rodině, v hospodě nebo mezi kolegy v práci (když šéf neslyší). Často pak můžeme slyšet výroky typu: „Víte, co šéf po mně chtěl, taková blbost, to nikdy nemůže fungovat, ale když to chtěl, tak jsem šel a udělal to! Jeho problém, ne můj...“ Chování podle dvojí tváře je nákladné: vlastně to znamená, že jen zřídka děláme věci s jasným přesvědčením, že jsou smysluplné, a tím ztrácíme velkou část energie a motivace.

V dalších průzkumech, které volně navazovaly na Hofstedeho a zkoumaly i českou kulturu, se fenomén dvojí tváře projevil velmi silně. Mocenská vzdálenost v části výzkumu zaměřeného na soukromou sféru vyšla jako relativně malá, naopak tam, kde byla použita část dotazníků směřující do sféry veřejné, se ukázala mocenská vzdálenost jako hodně

<sup>1</sup> Tento fenomén není projevem jen české či slovenské národní kultury, do určité míry se objevuje ve všech kulturách, ale je pravda, že Češi jsou v tomto jevu mimořádní „odborníci“.

velká.<sup>1</sup> Když jsme v minulosti spolupracovali s jednou norskou společností, její ředitel (v interkulturním managementu vzdělaný a zkušený Nor<sup>2</sup>) po své tříleté zkušenosti v českých podmínkách velmi upřímně přiznal: „Konečně jsem snad pochopil, co to je ten double face, ale pořád mi není jasné, **jak** to vy Češi vlastně děláte?“

Jeho reakce byla pochopitelná, zvláště když vezmeme v úvahu, že pochází z kulturního prostředí, kde společnost preferuje malou mocenskou vzdálenost (Obrázek 4) a klade velký důraz na rovnost, rovné příležitosti a odpovědnost každého za svůj život. Dán nebo Holanďan nám často, hlavně když si stěžujeme na všechny útrapy a nespravedlnosti světa, hodně rychle položí otázku: „A proč tedy nejdeš a něco neuděláš?“ Když se náhodou situace obrátí a my budeme chtít Dánovi nebo Holanďanovi radit, co mají udělat, budou se pravděpodobně čertit nad tím, proč jim někdo radí, vždyť jsou to jejich životy a jejich odpovědnost!

Kultury s malou mocenskou vzdáleností považují za víceméně nepřijatelné výrazně nerovnoměrné rozdělení moci, mnohem méně se soustředí na formální status, okázalé bohatství či zvýrazňování formální (mocenské) pozice. Potřeba závislosti na rozhodování druhých je v těchto kulturách nízká a můžeme zde pozorovat výrazné tendence k decentralizaci; hromadění moci je většinou lidí považováno za nefunkční až nebezpečné.

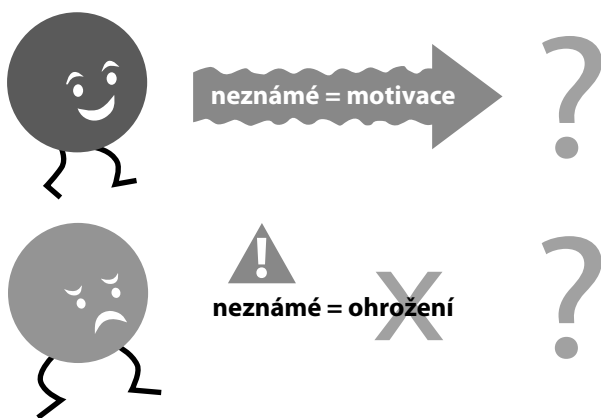
*Naše kolegyně v minulosti pracovala v Dánsku na projektu zavedení standardů ochrany životního prostředí (EMAS) a v jednu chvíli se tím dostal do situace, že potřeboval nutně vědět celkovou délku dánských silnic. Jeden z dánských členů týmu – mladý asistent na univerzitě – navrhl, že zavolá ministři dopravy a zeptá se ho, aniž by ho předtím jakkoli znal. Kolegyně pobaveně a nevěřičně očekávala výsledek. Dán se však ministři přímo dovolal a velmi rychle dostal potřebnou informaci.*

<sup>1</sup> Podle disertační práce Nehring, H.: *Working in the Czech Republic: Exploring Interaction and Communication*. University of Texas, El Paso 1995.

<sup>2</sup> Terje Krogstad, cca 2002.

V ulicích Kodaně můžete běžně potkat na kole nebo při nákupech členy dánské královské rodiny – jaký kontrast proti obrněným vilám ruských podnikatelů! Olof Palme jezdil na kole do svého premiérského úřadu – dokud ho nezastřelili – nepoužíval totiž ochranku. Možná právě pocit obyvatel skandinávských zemí, že mají rozhodování o svých životech do značné míry ve vlastních rukou, a to se všemi riziky svých rozhodnutí, je vede k tomu, že jsou většinou se svými životy spokojeni. Vědí totiž, že pokud chtějí něčeho dosáhnout, záleží jejich úspěch především na nich a na jejich schopnostech.

**Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index, UAI)**, aneb jak je těžké pro lidi vstoupit do neznáma? Hofstede se v popisu této dimenze (kukátka) zaměřuje na způsob, jakým se členové daného společenství umějí vyrovnat s neurčitostí a s nejistotou, nakolik je pro ně lákavé či nepříjemné v neurčitosti a nejistotě žít a zda se více či méně snaží předcházet nebo se vyhýbat situacím, které nejistotu vyvolávají. Tato charakteristika také napoví, zda je pro lidi pohodlné nebo nepohodlné nacházet se v nestrukturovaných situacích a nakolik je lákají situace s nepředvídatelnými konci (Obrázek 5).



Obrázek 5 Vyhýbání se nejistotě

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.