

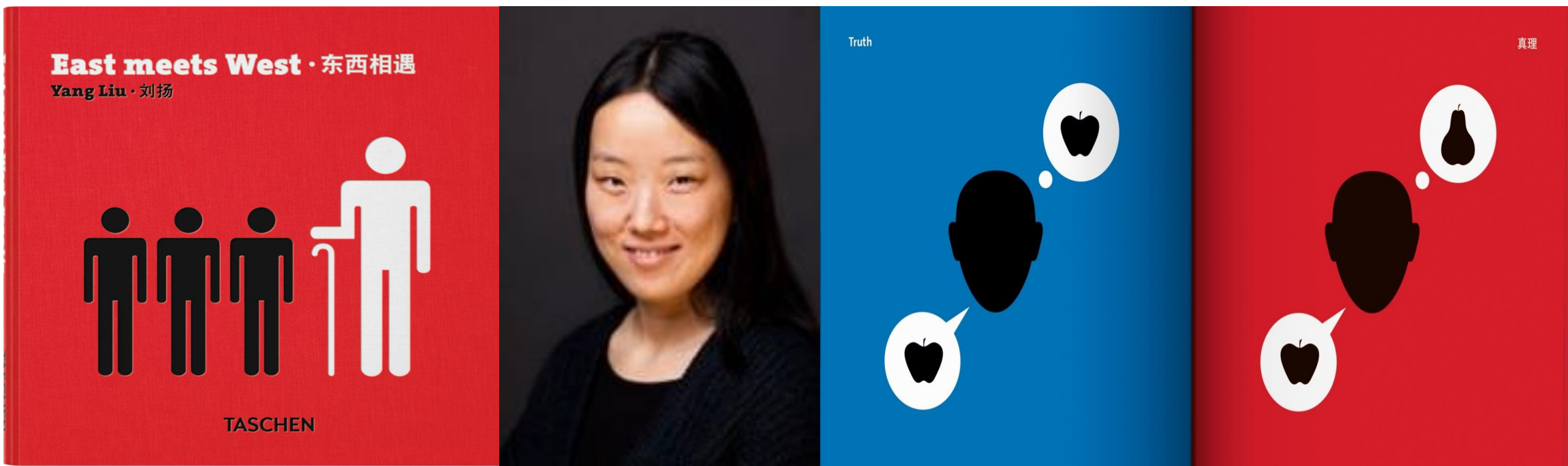
Dimenze kultur a jejich rozlišování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad reflexí kulturních rozdílů mezi Východem (Asií) a Západem



Výsledky učení – co byste měli umět

Znalosti

Popsat vybrané
typy/dimenze kultur

Vysvětlit specifika
jednotlivých dimenzí kultur

Dovednosti

Srovnat různé typy/dimenze
kultur

Aplikovat znalost dimenzí
kultur při analýze kulturně
odlišného chování

Způsobilosti

Kriticky reflektovat aplikaci
získaných znalostí
i dovedností při určování
kulturně odlišného chování



Geert Hofstede a dimenze kultur

Jako dimenzi národních kultur definoval takový aspekt kultury, který je měřitelný ve vztahu k jiným.

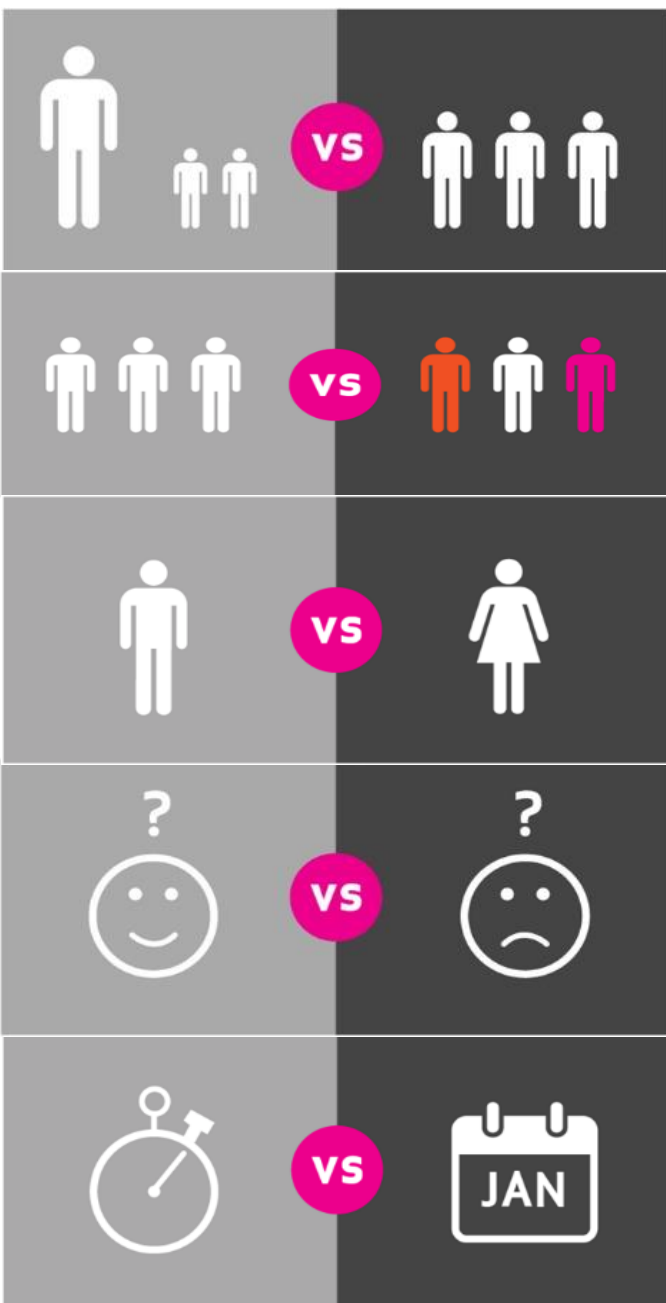
Vymezení národních kultur podle Geerta Hofstedeho

Tento holandský autor ve své knize *Culture Consequences* z roku 1980 vymezil pět základních dimenzí národních kultur.

Jednotlivé dimenze vyvodil z výzkumu, který provedl v roce 1974 mezi zaměstnanci poboček firmy IBM. Výzkumu se účastnili zaměstnanci z více než 50 zemí světa.

Z jejich odpovědí vyplynuly kulturní rozdíly, v nichž definoval nejprve čtyři základní témata. Na základě dalšího výzkumu identifikována 5. dimenze.

K jednotlivým dimenzím podrobněji viz Studijní opora, s. 12-14.



vzdálenost moci

kolektivismus versus individualismus

maskulinita versus feminita

vyhýbání se nejistotě

krátkodobá
a dlouhodobá orientace

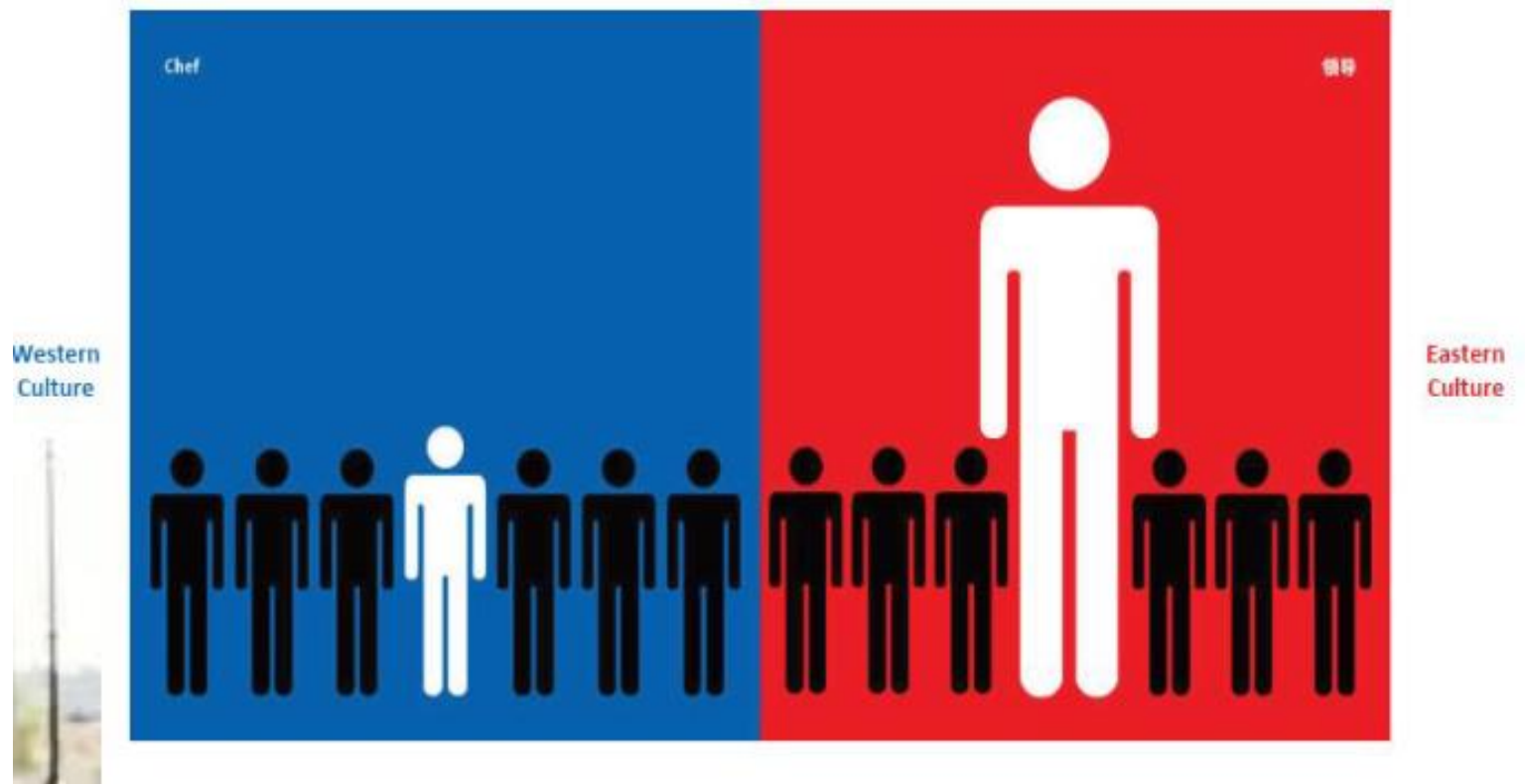
Malá a velká vzdálenost moci – vybrané rozdíly

Malá vzdálenost moci	Velká vzdálenost moci
<i>Nerovnosti mezi lidmi musí být minimalizovány</i>	<i>Nerovnosti mezi lidmi jsou očekávané a žádoucí</i>
<i>Učitelé jsou odborníci, kteří předávají fakta</i>	<i>Učitelé jsou mudrci, kteří předávají osobní moudrost</i>
<i>Rodiče zacházejí s dětmi jako se sobě rovnými</i>	<i>Rodiče vedou děti k poslušnosti</i>
<i>Podřízení očekávají, že s nimi bude nadřízený radit</i>	<i>Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat</i>

Různá pojetí autority

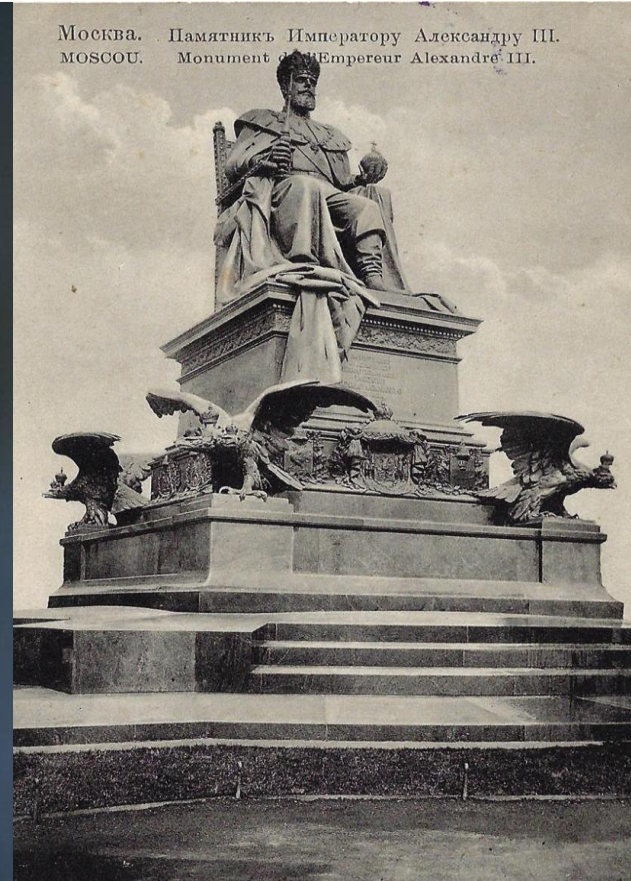


Rovnostářský evropský šéf v Asii může být podřízenými vnímán jako někdo, kdo neformálností snižuje význam svého oddělení.



Rovnostářská společnost na Západě Hierarchická na Východě

Historické kořeny silné autority

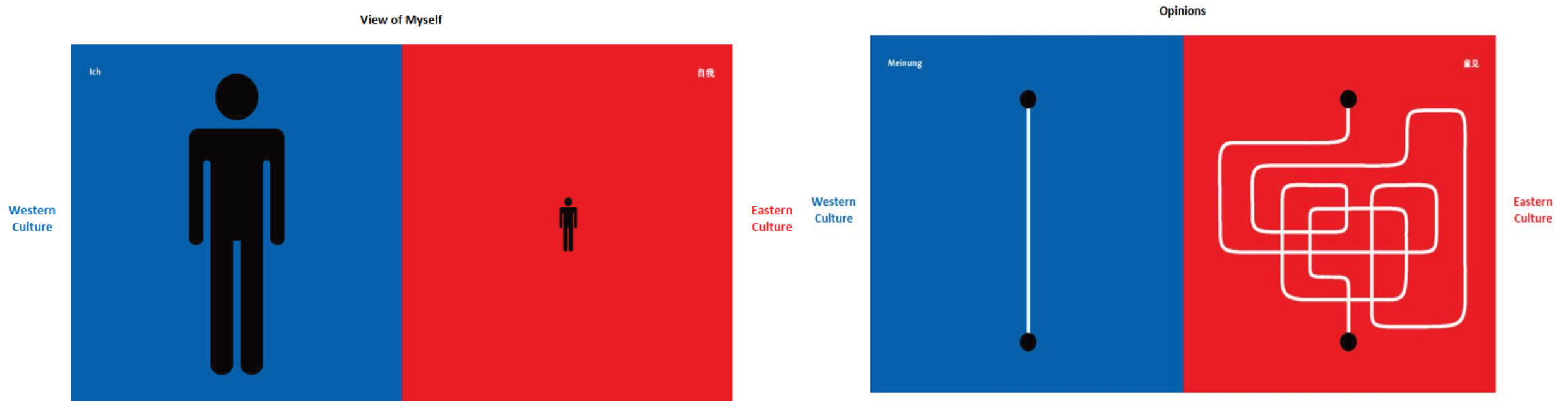


Velká vzdálenost moci se prosazuje v zemích s historickou zkušeností silné centrální vlády.

Individualismus a kolektivismus – vybrané rozdíly

Individualismus	Kolektivismus
<i>Čestný člověk říká to, co si myslí</i>	<i>Musí být vždy zachován soulad a proto je třeba vyhnout se konfrontacím</i>
<i>Zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele, pokud je to v souladu s jejich ekonomickými zájmy</i>	<i>Zaměstnanci sledují skupinové zájmy</i>
<i>Konečnými cíli společnosti je seberealizace každého jedince</i>	<i>Konečnými cíli společnosti jsou harmonie a shoda</i>
<i>Úkol je důležitější než vztahy</i>	<i>Vztahy jsou důležitější než úkol</i>

Jedinec a skupina

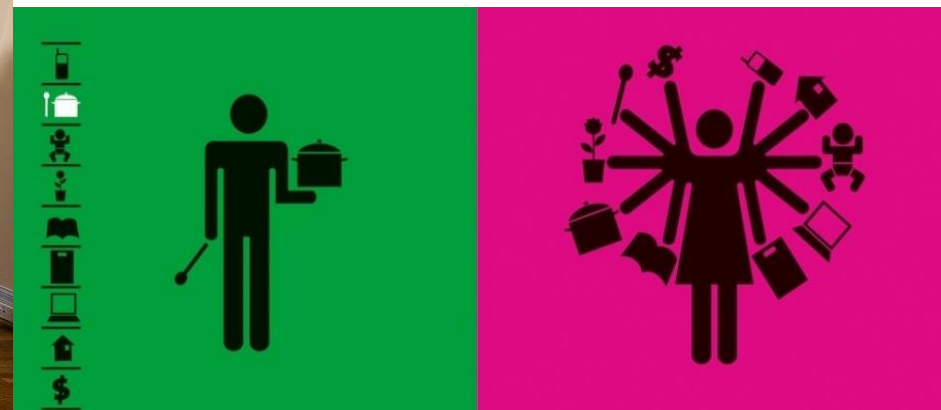


Kolektivistické kultury charakterizuje mj. **nepřímá komunikace** daná snahou vyhnout se otevřenému konfliktu a **silná potřeba důvěry**.

Maskulinita a feminita – vybrané rozdíly

Maskulinita	Feminita
<i>Dominantními hodnotami ve společnosti jsou materiální úspěch a pokrok</i>	<i>Dominantními hodnotami ve společnosti jsou ochrana a péče o druhé</i>
<i>Rovnoprávnost žen znamená, že ženám bude umožněno, aby zaujaly pozice doposud vyhrazené pro muže</i>	<i>Rovnoprávnost žen znamená, že se muži i ženy budou stejnou měrou podílet na práci doma i v zaměstnání</i>
<i>Volba zaměstnání je založena na možnostech kariéry</i>	<i>Volba zaměstnání je založena na vnitřním zájmu</i>
<i>Mezinárodní konflikty by se měly řešit bojem a demonstrací síly</i>	<i>Mezinárodní konflikty by se měly řešit vyjednáváním a kompromisem</i>

Muži a ženy



Femininní společnosti jsou typičtější v zemích s chladným klimatem v severozápadní Evropě, kde rovné partnerství mezi mužem a ženou podle Hofstedeho ulehčovalo přežití a další populační růst (Odkaz k současnosti viz obrázek vlády Sanny Marin ve Finsku v letech 2019-2023 s převahou žen).

Vyhýbání se nejistotě – vybrané rozdíly

Slabé vyhýbání se nejistotě	Silné vyhýbání se nejistotě
<i>Nejistota je normální součást života</i>	<i>Nejistota je pocítována jako stálá hrozba</i>
<i>Co je odlišné, je divné/zajímavé</i>	<i>Co je odlišné, je nebezpečné</i>
<i>Studenti preferují diskuzi a nevadí jim úkoly jim úkoly s nejasným vyústěním</i>	<i>Studenti preferují jasně strukturované úkoly</i>
<i>Málo zákonů a pravidel formulovaných obecně</i>	<i>Mnoho detailně formulovaných zákonů a pravidel</i>

Dimenze kultur – vztah k neznámému

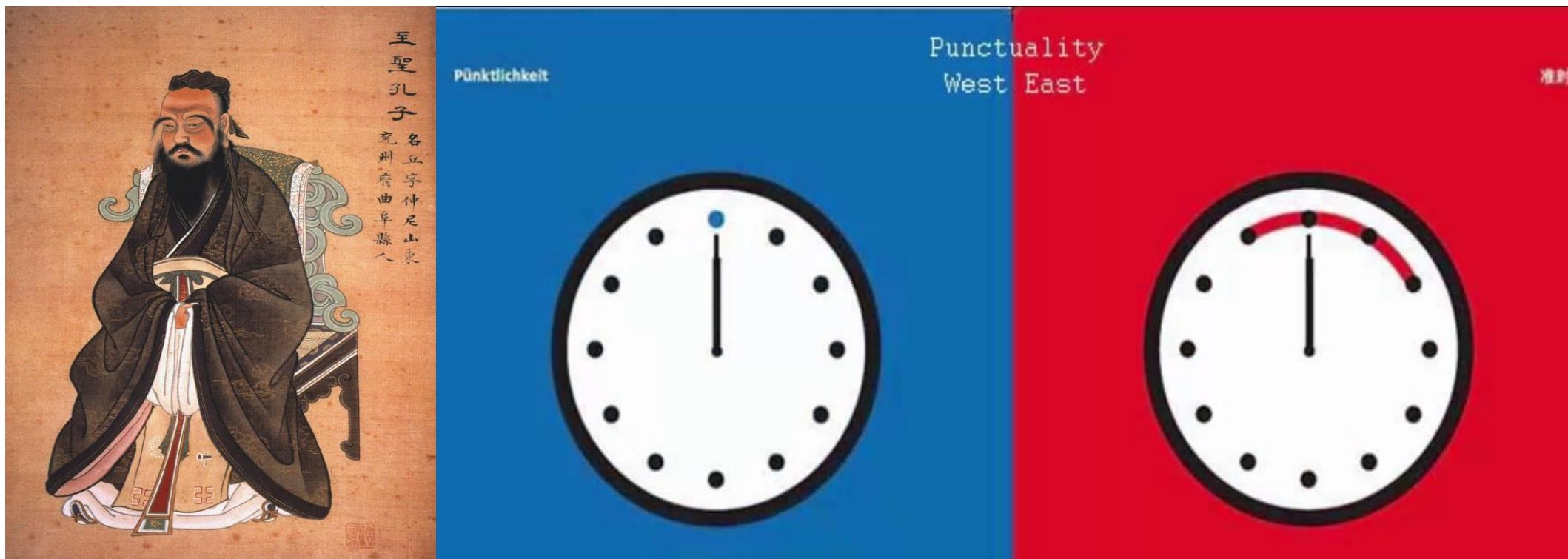


Silnější vyhýbání se nejistotě přináší také **větší obavy z cizího**, potřebu pevných pravidel, tendence ke konzervatismu, pravděpodobnější projevy xenofobie. Země se silnějším vyhýbáním se nejistotě se vyznačují větší úzkostí a s ní spojenou expresivností (typická např. výraznější gestikulace a hlasitá mluva).

Dlouhodobá a krátkodobá orientace – vybrané rozdíly

Dlouhodobá orientace	Krátkodobá orientace
<i>Vytrvalost a pokračující úsilí k získání výsledků až později</i>	<i>Úsilí má přinést výsledky rychle</i>
<i>Šetrnost, hospodárnost při užívání zdrojů</i>	<i>Společenský tlak ve směru utrácení</i>
<i>Starší děti v rodině mají pravomoc nad mladšími</i>	<i>Pořadí narození a statut nesouvisí</i>
<i>Volno není důležité</i>	<i>Volno je důležité</i>

Přístup k času a vliv konfuciánství



Vymezení této dimenze souviselo s dědictvím tzv. konfucianismu. Tak je nazýváno učení, jehož tvůrcem je čínský filozof Kchung Fu-c' (551-479 př. Kr.) známější pod polatinštěným jménem **Konfucius**. V návaznosti na výzkum prováděný v Číně v 80. letech 20. století Hofstede identifikoval tuto pátou dimenzi stavící proti sobě zaměření na budoucnost a zaměření na současnost a minulost.



Edward T. Hall

Zkoumal kulturní rozdíly ve vztahu k prostoru (**komunikační zóny**), času (**monochronní a polychronní společnosti**) a míře kontextu v komunikaci (**vysoký a nízký kontext v komunikaci**)

Interkulturní komunikace podle E. Halla

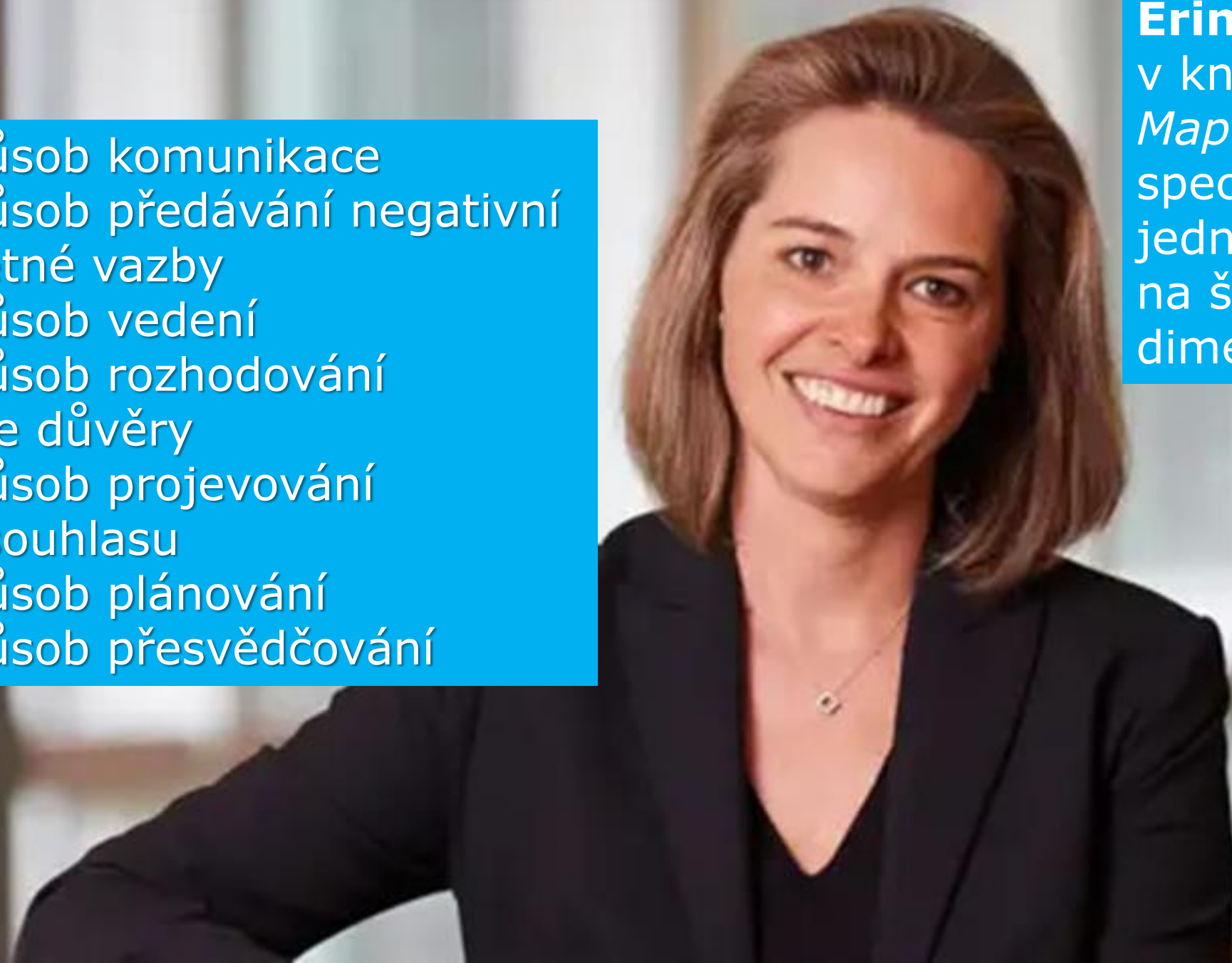
Hall zkoumal, jak lidé v různých kulturách využívají prostor při komunikaci a přitom identifikoval **čtyři hlavní komunikační zóny (intimní, osobní, sociální a veřejnou)**.

Dále vymezil **monochronní společnosti** (charakterizované lineárním přístupem k času, **lidé dělají jednu věc po druhé**, kladou důraz na plánování, efektivitu a přesnost) a **polychronní** (**lidé jsou zvyklí dělat více věcí najednou**, důraz je kladen na vztahy a flexibilitu).

Definoval také **kultury s vysokým kontextem v komunikaci** (zde je komunikace výrazně kontextová a **závisí na vzájemném porozumění a neverbální komunikaci**) a s **kultury s nízkým kontextem** (zde je kladen důraz na explicitní a přímou komunikaci, kde jsou **informace vyjádřeny jasně a přímo ve slovech**).

- Způsob komunikace
- Způsob předávání negativní zpětné vazby
- Způsob vedení
- Způsob rozhodování
- Role důvěry
- Způsob projevování nesouhlasu
- Způsob plánování
- Způsob přesvědčování

Erin Meyer
v knize *The Culture Map* vymezila
specifika
jednotlivých kultur
na škálách v osmi
dimenzích



Kulturní rozdíly podle Erin Meyer

- Způsob komunikace (**vysoký kontext versus nízký kontext komunikace** – viz Hall)
- Způsob předávání negativní zpětné vazby (**otevřená versus nepřímá kritika**)
- Způsob vedení (**hierarchické versus rovnostářské** – viz Hofstede)
- Způsob rozhodování (**založené na shodě versus direktivní**)
- Role důvěry (**založená na vztazích versus týkající se úkolů**)
- Způsob projevování nesouhlasu (**přímý versus nepřímý nesouhlas**)
- Způsob plánování (**lineární plánování versus flexibilní**)
- Způsob přesvědčování (**založené na obecných principech versus vycházející z praktických případů**)

Shrnutí

- Jako často užívaný nástroj pro porozumění kulturních rozdílů **Geert Hofstede** vymezil **pět základních dimenzí národních kultur**: vzdálenost moci, individualismus versus kolektivismus, maskulinita a feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá versus krátkodobá tendence.
- Vlivy kulturních odlišností zkoumal také **Edward T. Hall**, který se zabýval různým pojetím prostoru, různým pojetím času a mírou kontextu v komunikaci.
- Z Hofstedeho a Halla vychází **Erin Meyer**, která vymezila specifika národních kultur v osmi dimenzích, zahrnujících mj. způsob rozhodování, způsob předávání negativní zpětné vazby, projevování nesouhlasu či přesvědčování.

Další tipy ke studiu:

- BOUKALOVÁ, H. et al. 2023. *Psychologie komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3064-1.
- HOFSTEDE, G., 2007. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
- MEYER, E. 2021. *The Culture Map. Decoding how people think, lead and get things done across culture*. New York: PublicAffairs. ISBN 978-1-6103-9276-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

Případová studie (vzdálenost moci)

Manažerka z Kanady spolupracovala z týmem z Indie. Při jedné příležitosti potřebovala zjistit konkrétní informaci od jednoho z programátorů, řadového člena indického týmu. Poslala mu tedy mail s dotazem. Nedostala však žádnou odpověď, i když příslušný dotaz poslala opakovaně. Napsala i jinému z indických kolegů, ale její zpráva zůstala opět bez odpovědi. Později kontaktovala i jejich nadřízeného, ale situace se nezlepšila. Co se stalo?