

OBSAH

Předmluva	11
1. Úvod: Pravidla sociální interakce	13
Odlišné smýšlení, avšak problémy společné	13
Kultura jako mentální programování	13
Kulturní relativismus	16
Symboly, hrdinové, rituály a hodnoty	16
Kultura plodí kulturu	18
Vrstvy kultury	19
Změna kultury: mění se praktiky, hodnoty zůstávají	20
Prehistorie kultury	22
Příčiny rozmanitosti a změn kultur	23
Rozdíly mezi národními kulturami	25
Národní kultury nebo národní instituce?	26
Jak je tomu s národními kulturami managementu?	26
Měření hodnot	27
Dimenze národních kultur	28
Replikace výzkumu v IBM	30
Používání korelací	31
Přidání páté dimenze	33
Validizace kulturních skóre zemí vůči jiným měřením	34
Jiné klasifikace národních kultur	35
Kulturní rozdíly podle regionu, náboženství, rodu, generace a třídy	36
Organizační kultury	37
Shrnutí: Kultura jako Fénix	38
Část I – Dimenze národních kultur	39
2. Rovnější než druzí	41
Nerovnost ve společnosti	41
Měření stupně nerovnosti ve společnosti: index vzdálenosti moci	41
Definice vzdálenosti moci	44
Vzdálenost moci v replikačních studiích	46
Rozdíly v mocenské vzdálenosti uvnitř zemí: sociální třída, vzdělanostní úroveň a povolání	46
Měření spojená se vzdáleností moci: struktura v této i následujících kapitolách	48
Rozdíly ve vzdálenosti moci mezi zeměmi: kořeny v rodině	49
Vzdálenost moci ve škole	50
Vzdálenost moci na pracovišti	51
Vzdálenost moci a stát	54
Vzdálenost moci a korupce	56
Vzdálenost moci a ideje	58

Původ rozdílů ve vzdálenosti moci	60
Budoucnost rozdílů ve vzdálenosti moci	62
3. Já, my a oni	65
Jedinec a kolektiv ve společnosti	65
Měření stupně samostatnosti ve společnosti	66
Individualismus a kolektivismus v dalších mezinárodních výzkumech	69
Jsou individualismus a kolektivismus jedna, nebo dvě dimenze?	70
Kolektivismus a vzdálenost moci	71
Individualismus a kolektivismus podle povolání	73
Individualismus a kolektivismus v rodině	74
Jazyk, osobnost a chování v individualistických a kolektivistických společnostech	78
Individualismus a kolektivismus ve škole	81
Individualismus a kolektivismus na pracovišti	83
Individualismus, kolektivismus a stát	86
Individualismus, kolektivismus a ideje	88
Původ rozdílů v individualismu a kolektivismu	90
Budoucnost individualismu a kolektivismu	94
4. On, ona a on(a)	95
Průbojnost versus skromnost	95
Pohlaví a role rodu	95
Maskulinita – femininita jako dimenze kultury společnosti	97
Maskulinita a femininita v dalších mezinárodních studiích	99
Maskulinita a individualismus	104
Jsou maskulinita a femininita jedna, nebo dvě dimenze?	101
Maskulinita země podle rodu a rod podle věku	102
Maskulinita a femininita podle povolání	103
Maskulinita a femininita v rodině	105
Maskulinita a femininita v rodových rolích a sexualitě	106
Maskulinita a femininita ve vzdělávání	110
Maskulinita a femininita při nakupování	113
Maskulinita a femininita na pracovišti	113
Maskulinita, femininita a stát	117
Maskulinita, femininita a náboženství	121
Původ rozdílů v maskulinitě a femininitě	124
Budoucnost rozdílů v maskulinitě a femininitě	126
5. Co je jiné, je nebezpečné	129
Vyhýbání se nejistotě	129
Měření (ne)tolerance k neurčitosti ve společnosti: index vyhýbání se nejistotě	130
Vyhýbání se nejistotě a úzkost	133
Vyhýbání se nejistotě není totéž, co vyhýbání se riziku	135
Vyhýbání se nejistotě podle povolání, pohlaví a věku	135

Vyhýbání se nejistotě v rodině	136
Vyhýbání se nejistotě, štěstí a zdraví	138
Vyhýbání se nejistotě ve škole	139
Vyhýbání se nejistotě v nakupování	140
Vyhýbání se nejistotě na pracovišti	142
Vyhýbání se nejistotě, maskulinita a motivace	145
Vyhýbání se nejistotě, občan a stát	148
Vyhýbání se nejistotě, xenofobie a nacionalismus	151
Vyhýbání se nejistotě, náboženství a ideje	153
Původ rozdílů ve vyhýbání se nejistotě	157
Budoucnost rozdílů ve vyhýbání se nejistotě	158
6. Včera, dnes, nebo později	161
Národní hodnoty a Konfuciovo učení	161
Národní kultury dlouhodobě a krátkodobě orientované	162
LTO a rodina	164
LTO a škola	166
LTO, práce a obchod	168
LTO a hospodářský růst	170
Ekonomický růst a politika	172
LTO a zločin: procento uvězněných	174
LTO, náboženství a způsoby myšlení	175
Fundamentalismus jako krátkodobá orientace	178
Krátkodobá orientace v Africe	179
Budoucnost dlouhodobé a krátkodobé orientace	181
Část II – Kultury v organizacích	183
7. Pyramidy, stroje, tržiště a rodiny: organizace mezi národy	185
Implicitní modely organizace	185
Profesoři managementu jsou lidé	189
Kultura a organizační struktura: rozvíjíme Mintzberga	193
Plánování, kontrola a účetnictví	195
Korporační vládnutí a obchodní cíle	198
Teorie a praxe motivace	200
Vůdčovství, rozhodování a zmocnění	204
Hodnocení výkonu a Management by Objectives	207
Manažerský výcvik a organizační rozvoj	208
Závěry: Národnost určuje organizační racionalitu	209
8. Slon a čáp: organizační kultury	213
Poblouznění organizační kulturou	214
Rozdíly mezi organizačními a národními kulturami	216
Kvalitativně – kvantitativní výzkum organizačních kultur:	
projekt IRIC	218
Výsledky hloubkových interview: případ SAS	220

Výsledky výzkumu: šest dimenzí organizačních struktur	221
Možnosti konkurenčních výhod v kulturních otázkách	225
Organizační kultura a další organizační charakteristiky	226
Organizační subkultury	229
Jak vnímají organizační kultury jednotlivci	230
Co vyplývá z úrovně analýzy: zahrady, kytice a květy	232
Kultury povolání	232
Závěry výzkumného projektu IRIC: dimenze versus Gestaly	232
Řešení v organizační struktuře a s organizační strukturou	234
Část III – Důsledky	239
9. Setkávání kultur	241
Úmyslný a neúmyslný konflikt kultur	241
Kulturní šok a akulturace	243
Etnocentrismus a xenofilie	245
Střety skupin: auto- a heterostereotypy	246
Jazyk a humor	247
Působení komunikačních technologií	248
Střety kultur při turistice	249
Setkávání kultur ve školách	249
Menšiny, migranti a uprchlíci	251
Interkulturní vyjednávání	254
Nadnárodní obchodní organizace	256
Koordinace multinacionálních společností: struktura se musí řídit kulturou	258
Rozšiřování multinacionálních organizací: mezinárodní fúze a jiné podniky	259
Mezinárodní marketing, reklama a spotřebitelské chování	261
Mezinárodní politika a mezinárodní organizace	263
Ekonomický rozvoj bez rozvoje a spolupráce při rozvoji	266
Jak se učit interkulturní komunikaci	268
10. Jak přežít v mnohonárodnostním světě	273
Poselství této knihy	273
Otázka morálky	274
Kulturní konvergence a divergence	275
Výchova k interkulturnímu porozumění: rady rodičům	275
Zvládání kulturních rozdílů: rady pro manažery	276
Rozvoj interkulturního porozumění: rady pro sdělovací prostředky	276
Jak číst mentální programy: náměty pro výzkumníky	277
Globální změny vyžadují interkulturní spolupráci	278
Vysvětlivky	281
Kapitola 1	281
Kapitola 2	282

Kapitola 3	284
Kapitola 4	285
Kapitola 5	288
Kapitola 6	290
Kapitola 7	292
Kapitola 8	294
Kapitola 9	295
Kapitola 10	296
Slovníček často užívaných pojmů	299
Literatura	303
O autorech	317
Doslov	319
Autorský rejstřík	323
Věcný rejstřík	000

rovi, pocházela od zaměstnanců IBM a to je, jak bylo v uvedení knize doloženo, podstatný rozdíl.

V roce 1991, poté, co o tématu přednášel mnoha odlišným skupinám posluchačů, a díky řadě čtenářů, ochotných pomoci, vydal Geert další knihu, tentokrát určenou vzdělaným laikům – bylo to první vydání *Cultura a organizaci*. Téma rozdílů kultur ovšem nezajímá jen a pouze společenské vědce či ty, kdo studují mezinárodní obchod. Týká se každého, kdo se setkává s lidmi přicházejícími z vnějšku do jeho či jejího vlastního úzkého okruhu a tedy v moderním světě prakticky každého. Tato nová kniha se proto obracela na každého zainteresovaného čtenáře. Kde je to možné, vyhýbala se žargonu společenských věd, a kde to bylo nezbytné, vysvětlila jej; z tohoto důvodu byl ke knize připojen slovník odborných termínů.

Po roce 1991 se svět politiky, obchodu a také myšlenek rychle měnil. Na akademické úrovni vyvolala Geertova kniha z roku 1980 velké množství výzkumů, prováděných dalšími odborníky. V roce 2001 Geert vydal revidovanou a aktualizovanou verzi *Culture's Consequences*. Ti, kdo se zabývají výzkumem či akademickým budním, by se měli obracet k tomuto zdroji.

Tato kniha aktualizuje Geertovo poselství určené vzdělaným laickým čtenářům. Byla též zcela přepracována. Geert požádal svého syna Gerta Jana, aby se k němu připojil jako spoluautor. Gert Jan má o tématem rozsáhlé zkušenosti – přednáší o něm studentům i lidem z praxe a v r. 2002 vydal spolu s Pauliem B. Federsem a Geertem knihu *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures* (Zkoumání kultury: Cvičení, příběhy a syntetické kultury).

Před několika lety na cestě kolem světa si Geert koupil tři mapy světa. Všechny tři jsou toho plochého druhu, kdy se povrch zeměkoule promítá na rovinu. První z nich ukazuje Evropu a Afriku ve středu, Ameriku na západě a Asii na východě. Termíny Západ

*) Autři knihy jsou otec Geert Hofstede a syn Gert Jan Hofstede. Protože předchodl vydání psal otec sám a také proto, že se názory autři někdy liší, odkazují na sebe autři pomocí osobních jmen. Taková praxe není v české odborné literatuře běžná. Překladař, poté, co zvažil jiné možnosti, se jí však rozhodl přizpůsobit, v neposlední řadě proto, že tak tím autři originálně (přiznáváme překladaři).