



HOFSTEDEHO KULTÚRNY MODEL DIMENZIÍ AKO ANYLYTICKÝ NÁSTROJ KOMPARÁCIE A POROZUMENIA SOCIÁLNYCH ROZDIELOV MEDZI NÁRODMI

HOFSTEDE'S CULTURAL MODEL OF DIMENSIONS AS AN ANALYTICAL TOOL FOR COMPARISON AND UNDERSTANDING SOCIAL DIFFERENCES BETWEEN NATIONS

Vladimír ZVEREC

HISTÓRIA ČLÁNKU

Doručený: 23.04.2024

Schválený: 14.06.2024

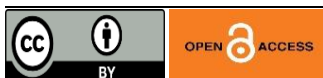
Vydaný: 30.06.2024

ABSTRACT

Hofstede's cultural model of dimensions represents an important analytical tool that enables a deep understanding and comparison of social differences between nations. This model, developed by Geert Hofstede, identifies six key dimensions of culture: power distance, individualism, motivation towards achievement and success, uncertainty avoidance, long term orientation, and indulgence. Through these dimensions, we can analyse how values and norms influence the behaviour of individuals and organizations in different countries. This model makes it possible to identify cultural differences that can lead to misunderstandings and conflicts and at the same time offers a framework for effectively addressing these challenges. By using Hofstede's dimensions, we can better understand the complex interactions between culture and social structures, which contributes to more effective international communication and cooperation.

KEYWORDS

Hofstede, dimensions, cultural model, social differences, analysis, resilience



© 2024 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

ÚVOD

Odolnosť štátu voči rôznym bezpečnostným hrozbám je kritickým prvkom v dnešnej neustále sa meniacej spoločnosti. Tradičné prístupy k bezpečnosti, ktoré sa zameriavajú výlučne na vojenské aspekty, sú dnes často nepostačujúce. Naopak, skutočná odolnosť štátu vyžaduje komplexný prístup, ktorý zohľadňuje nielen vojenské, ale aj ekonomické, politické, sociálne a kultúrne faktory.

V tomto kontexte nadobúda Hofstedeho kultúrny model zásadnú úlohu, ako analytický nástroj komparácie a porozumenia sociálnych rozdielov medzi štátmi. Tento model umožňuje

hlbší pohľad do kultúrnych rozdielov a dynamiky medzi národmi, čo je kľúčové pre pochopenie ich odlišných prístupov k bezpečnosti a ich schopnosti čeliť rôznym hrozbám.

Dôležitosť kultúrnych dimenzií je evidentná v ich vplyve na rozhodovacie procesy, spoločenské hodnoty, vzťahy s inými štátmi a vnímanie bezpečnostných hrozieb. Každý štát má svoje vlastné kultúrne atribúty, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť prispôbiť sa a reagovať na rôzne bezpečnostné výzvy.

V súčasnom svete je pochopenie kultúrnych rozdielov a ich vplyvu na organizácie nevyhnutné pre zabezpečenie efektívnej komunikácie a spolupráce. Hofstedeho model kultúrnych dimenzií ponúka významný rámec na meranie a porovnávanie kultúrnych špecifik medzi rôznymi krajinami. Avšak, jeho aplikácia v medzinárodnom manažmente vyžaduje nielen pochopenie týchto dimenzií, ale aj schopnosť prispôbiť sa rôznorodosti a flexibilne riadiť rôzne kultúrne kontexty.

Metodológia

Cieľom publikácie je predstavenie Hofstedeho kultúrneho modelu ako analytického a komparatívneho nástroja, za účelom porozumenia sociálnych rozdielov medzi národmi. Prehľad tohto modelu nám umožní lepšie porozumieť tomu, ako kultúrne hodnoty a presvedčenia ovplyvňujú rôzne sféry spoločenského správania v interakciách k iným kultúram. S využitím Hofstedeho modelu budeme môcť identifikovať kľúčové kultúrne faktory, ktoré môžu mať zásadný vplyv na spoločnú interakciu štátov a v konečnom dôsledku viesť i k vzájomným konfliktom a odlišnému vnímaniu a prístupu ku hrozbám a rizikám. Daná problematika predstavuje vedecký úvod do ďalšieho hlbšieho skúmania predloženej tematiky v súvislosti nielen s hodnotením bezpečnosti a odolnosti štátu, ale i prípadnej predikcie a analýzy.

V záverečnej časti na konkrétnej prípadovej štúdií komparácie Českej republiky a Slovenskej republiky, prostredníctvom webovej stránky www.hofstede-insights.com, autor demonštruje využitie sociológie a popisuje javy v jednotlivých kultúrnych dimenziách, ktoré webová platforma zobrazuje. Použitá pri tom bude analýza získaných údajov za účelom komparácie získaných výsledkov.

1 ODOLNOSŤ SPOLOČNOSTI AKO ATRIBÚT BEZPEČNOSTI ŠTÁTU

Koncept spoločenskej odolnosti začal prenikať do oblasti politík v prvej dekáde 21. storočia, primárne v kontexte ochrany obyvateľstva počas krízových situácií. So zvyšujúcim sa tlakom hybridných hrozieb na spoločnosť, čo rozvinula aj závislosť spoločnosti od moderných technológií, sa koncept spoločenskej odolnosti stal vedúcim konceptom v ochrane spoločnosti proti hybridným hrozbám. (Neher, Miola, 2016)

Všeobecne môžeme spoločenskú odolnosť definovať ako schopnosť štátov

a spoločností odrádzať od vonkajšieho zasahovania, odolávať mu a prekonávať ho, najmä pokiaľ ide o preukázanie inštitucionálnej kapacity, dobrej správy vecí verejných a spoločenskej kohézie. Rozvoj spoločenskej odolnosti sa v súčasnosti najviac vzťahuje voči dezinformáciám, šíreniu konfliktných a manipulatívnych naratívov, operáciám so snahou o rozdelenie spoločnosti a vznik konfliktu a k nepriateľskej propagande. Koncept odolnej spoločnosti je vnímaný ako stav, v ktorom sa spoločnosť dokáže vyrovnáť a reagovať na vonkajšie hrozby a zmeny vyplývajúce zo sociálnych, politických, environmentálnych alebo ekonomických zmien. (Červeňová, 2022)

Ako odolnú dokážeme pomenovať spoločnosť, ktorá spĺňa nasledujúce charakteristiky a kritériá. Odolná spoločnosť je spoločnosť, ktorá je schopná sa flexibilne prispôbiť malým zmenám v systéme (má tzv. adaptívnu kapacitu), ale aj veľkým zmenám v spoločnosti, kedy má tzv. transformačnú kapacitu. Odolná spoločnosť je zložená zo schopných jedincov, kedy sa štát stará o ich plnohodnotný rozvoj v stave mierového fungovania spoločnosti a nízkeho rizika pre bezpečnosť štátu. Sami jedinci však majú byť schopní sa o seba postarať v prípade zhoršenia sa bezpečnostnej situácie. (Bourbeau, 2013)

Jednotnosť spoločnosti ako celku je dôležitá ku kolektívnej akcii a rezistencii. Dôležitý je celospoločenský rozmer, kedy participujú všetky vrstvy spoločnosti. Všetky časti spoločnosti by sa tak mali podieľať na fungovaní spoločnosti ako celku. Napríklad v oblasti obrany je dôležité zapojenie obyvateľov do prípadného lokálneho odboja. Spoločnosť by mala mať schopnosť poučiť sa zo situácií a využiť ich k rozvoju svojej odolnosti. Vo všetkých oblastiach spoločenského života by sa mali rozvíjať rôzne druhy opatrení a nástrojov, ktoré slúžia na prevenciu, prípravu na negatívne vplyvy, na ochranu občanov a na transformáciu, ak to vznikajúce okolnosti vyžadujú. Záverečným produktom je spoločnosť, ktorá je odolná voči malým výkyvom (napríklad lokálne krízové situácie), ale aj veľkým zmenám vo fungovaní spoločnosti (napríklad finančná kríza a zastavenie dodávok nerastných surovín). (Factor, 2013)

Odolná spoločnosť by sa nemala budovať len presadzovaním štátnej moci. Je nevyhnutné zapojenie celej spoločnosti. Celospoločenský model zapojenia sa, je model kooperatívneho plánovania medzi rôznymi zložkami vlády a občianskymi a súkromnými segmentmi spoločnosti. (Pieczywok, Majchút, 2021)

Zapojenie občianskej spoločnosti a štátnych kapacít zostáva jadrom kolektívneho úsilia o posilnenie odolnosti spoločnosti a to aj prostredníctvom úsilia podporovať pluralitu informácií, investovať do občianskeho povedomia prostredníctvom vzdelávania či udržiavať nezávislú tlač, ktorá rýchlo reaguje na akékoľvek dezinformácie. (OECD, 2008)

Prísľub zvyšovania odolnosti, rozvoj vojenských a civilných kapacít k pripravenosti na rôzne hrozby je súčasťou záväzku Severoatlantickej zmluvy zakotvený v článku 3. Vráťane zamerania sa na odolnosť spoločnosti ako nástroj na zachovanie spoločenskej stability a kohézie, bol pripomenutý aliančným partnerom na summite EÚ v Bruseli v roku 2023 a aj naďalej zostáva primárne v kompetencii členských štátov NATO. (Pouligny, 2010)

EÚ v tejto oblasti presadzuje najmä zvyšovanie spoločenskej odolnosti v súvislosti

s ochranou demokratických hodnôt. Tu vníma EÚ ako veľký problém dezinformácie a šírenie manipulatívnych informácií cez sociálne siete. Takýto obsah podnecuje polarizáciu a radikalizáciu a ohrozuje spoločenskú odolnosť. V tejto oblasti EÚ dospela k schváleniu Kódexu praktík v spolupráci s technologickými gigantmi k publikácii Akčného plánu EÚ proti dezinformáciám a vytvoreniu Systému rýchleho varovania, ktorý slúži k rýchlej koordinácii medzi kontaktnými miestami členských štátov v prípade šírenia dezinformácií. Vo všetkých prípadoch sa však ukázala malá efektivita nástrojov a ich reálna nevykonalnosť (najmä v prípade Kódexu praktík u prevádzkovateľov sociálnych sietí). (Kaufmann, 2013)

V rámci spoločenskej odolnosti je nutné konštatovať, že národný prístup a snaha národných orgánov o budovanie odolnosti vlastnej spoločnosti by mala byť rozhodujúca nad snahou medzinárodných organizácií. Každý štát by sa mal v prvom rade orientovať na budovanie vlastnej odolnosti, ktorú doplnia nadnárodné systémy a koordinácia. V tomto kontexte je nesmierne dôležité pochopiť kultúrne vnímanie danej spoločnosti za účelom jej efektívneho riadenia a tiež smerovania zahraničnej politiky voči konkrétnym štátom. Interná i externá strategická komunikácia štátu by mala preto chápať kultúrne a sociálne atribúty. Práve preto považujeme predstavenie Hofstedeho kultúrneho modelu popísaného v šiestich dimenziách za jeden z efektívnych nástrojov analýzy a komparácie rozdielov medzi národmi.

2 HOFSTEDEHO MODEL KULTÚRNYCH DIMENZIÍ

Gerard Hendrik Hofstede (2. október 1928 – 12. február 2020) bol holandský sociálny psychológ, zamestnanec International Business Machines (ďalej iba IBM) a emeritný profesor organizačnej antropológie a medzinárodného manažmentu na Maastrichtskej univerzite v Holandsku. Neskôr pracoval ako poradca pre rôzne vládne a podnikateľské organizácie, napríklad pre Svetovú banku, OECD či pre Európsku komisiu. Známy je však predovšetkým svojím priekopníckym výskumom v oblasti spoločenských väzieb a spoločenskej kultúry. (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010)

Je známy tým, že vyvinul jeden z prvých a najpopulárnejších rámcov na meranie kultúrnych dimenzií v globálnej perspektíve. Tu opísal národné kultúry v šiestich dimenziách: mocenský odstup, kolektivismus a individualizmus, vyhýbanie sa neistote, motivácia k dosahovaniu úspechu, krátkodobá a dlhodobá orientácia, pôžitkárstvo a zdržanlivosť. (Hofstede, Minkov, 2010)

V rokoch 1967 až 1973 vytvoril svoj konceptuálny model pomocou faktorovej analýzy (proces, kde sú hodnoty pozorovaných údajov vyjadrené ako funkcie viacerých možných príčin, aby sa zistilo, ktoré sú najdôležitejšie). Analyzoval výsledky globálneho prieskumu hodnôt zamestnancov IBM. Pôvodne bol výskum vykonaný na vzorke viac ako 116 000 respondentov pochádzajúcich zo 40 rôznych krajín. Následne svoj výskum postupne rozšíril na vzorke viac než 70 krajín sveta. (Minkov, 2011)

V pôvodnej teórii boli identifikované prvé štyri dimenzie, podľa ktorých možno skúmať

kultúrne hodnoty. Na základe nezávislého výskumu v Hongkongu, Hofstede pridal piatu dimenziu (krátkodobá a dlhodobá orientácia), aby zachytil prvky hodnôt, ktoré neboli zahrnuté v pôvodnej paradigme. V roku 2010 Hofstede pridal do svojej teórie aj poslednú šiestu dimenziu (pôžitkárstvo a zdržanlivosť). (Minkov, 2011)

Hofstedeho štúdia v IBM sa preslávila ako prelomové dielo z oblasti sociálnych vied venované problematike medzikultúrnych vzťahov. Odvolávajú sa na ňu mnohé významné publikácie z rôznych odborov, napríklad zo sociológie, antropológie, práva, histórie, ekonómie či podnikovej ekonomiky. Tento koncept našiel uplatnenie aj v rámci analýzy najrôznejších sektorov ako je rozdelenie príjmov, výdavky na obranu, právne systémy, politika sociálneho zabezpečenia, náhle prepuknutia násilia a konfliktov, náboženské hodnoty a správanie, štátne a korporátne riadenie ekonomiky či práca. (Minkov, Hofstede, 2012)

Hofstedeho teória kultúrnych dimenzií je rámec používaný na pochopenie rozdielov v kultúre medzi krajinami a spôsobov uvažovania v rôznych kultúrach. Inými slovami, rámec sa používa na rozlíšenie medzi rôznymi národnými kultúrami, dimenziami kultúry, ich vplyvom na etiketu a na uľahčenie komunikácie v oblastiach od obchodu po diplomaciu. (Hofstede, 2011)

2.1 Mocenský odstup (Power Distance)

Mocenský odstup môžeme vnímať ako mieru, do akej slabší členovia inštitúcií alebo organizácií v krajine očakávajú a prijímajú nerovnomerné rozdelenie moci. Táto kultúrna dimenzia potvrdzuje, že postavenie ľudí v akejkoľvek sociálnej organizácii nie je rovnocenné. Niektorí majú v rukách moc, iní bohatstvo alebo uznanie a rešpekt, ale len máloktorá skupina alebo jednotlivec má všetky. Pri kultúrach s vysokou mierou (indexom) mocenského odstupú sú tieto rozdiely medzi jednotlivými vrstvami jasne dané, ale aj všeobecne akceptované. (Hofstede, Peterson, 2000)

Nerovnosť je prítomná v každom sociálnom systéme. Spoločnosť je schopná teda akceptovať vyššie hierarchické delenie, zatiaľ čo nízka miera mocenského odstupú indikuje, že skupina preferuje rovnocenné vzťahy s rovnakými príležitosťami pre všetkých. V takýchto kultúrach môže dokonca dochádzať k prerozdeľovaniu bohatstva, aby sa dosiahla požadujúca rovnosť. Hromadenie moci a jej prejavy sú v takýchto kultúrach nežiaduce a organizačné štruktúry sú ploché a prehľadné. Viac ako na postavení a tituloch záleží na konkrétnych schopnostiach človeka. Deti sú vedené k samostatnosti a k schopnosti vedieť sa postarať o seba. V takýchto kultúrach je tiež značný sklon k decentralizácii moci. (Hofstede, Bond, 1988)

Vyjadrenia v tabuľke 1 referujú vzájomné extrémne hodnoty a skutočnú situáciu možno nájsť kdekoľvek na stupnici medzi bodovým ohodnotením 0 až 100. Spojenie výroku s dimenziou je vždy štatistické, nikdy nie absolútne. Skóre mocenského odstupú má tendenciu byť vyššie pre východoeurópske, latinské, ázijské a africké krajiny a naopak nižšie pre krajiny germánske, anglicky hovoriace a západné krajiny. (Hofstede, 2001)

Tabuľka 1 Modelové príklady - mocenský odstup

Mocenský odstup (nízky bodový index)	Mocenský odstup (vysoký bodový index)
Rodičia sa k deťom správajú ako k seberovným	Rodičia učia deti poslušnosti
Starí ľudia nie sú v spoločnosti ani rešpektovaní, ani obávaní	Starí ľudia sú v spoločnosti rešpektovaní a obávaní
Vzdelanie zamerané na študenta	Vzdelanie zamerané na učiteľa
Podriadení očakávajú diskusiu a konzultáciu	Podriadení očakávajú, že im bude povedané, čo majú robiť
Pluralistická vláda	Autokratická vláda
Korupcia: škandál ukončuje kariéru politika	Korupcia: škandál je zamĺčaný
Rozdelenie príjmov je rovnomerné	Rozdelenie príjmov je veľmi nerovnomerné

Zdroj: Hofstede, 2011

2.2 Kolektivismus a individualizmus (Individualism)

Vysoká miera individualizmu je charakteristická pre spoločnosti, v ktorých sú voľné väzby medzi jednotlivcami. To znamená, že sa jednotlivec postará o seba a o svoju najbližšiu rodinu. V kolektívnej spoločnosti, ako naznačuje názov, sú ľudia od malička integrovaní do silných, súdržných skupín, ktoré ich za ich lojalnosť chránia a pomáhajú im po celý život. (Schimmack, Oishi, Diener, 2005)

Príslušník takejto takzvanej „my“ kultúry, cíti lojalitu a príslušnosť ku kolektívu, a je preto veľmi náročné prerušiť spoločenské väzby, ktoré sú preňho nesmierne dôležité nie len z praktického, ale najmä zo psychologického hľadiska. Naopak v takzvanej „ja“ kultúre sú záujmy jednotlivca nadradené záujmom skupiny, pričom cieľom jednotlivca je čo najskôr sa osamostatniť a prerušiť styky so skupinou. (Oyserman, Coon, Kimmelmeier, 2002)

Individualizmus má tendenciu prevládať vo vyspelých a západných krajinách, zatiaľ čo kolektivismus prevláda v menej rozvinutých a východných krajinách. Japonsko má v tejto dimenzii prostredný bodový index. (Hagger, Rentzelas, Chatzisarantis, 2014)

Tabuľka 2 Modelové príklady – kolektivismus a individualizmus

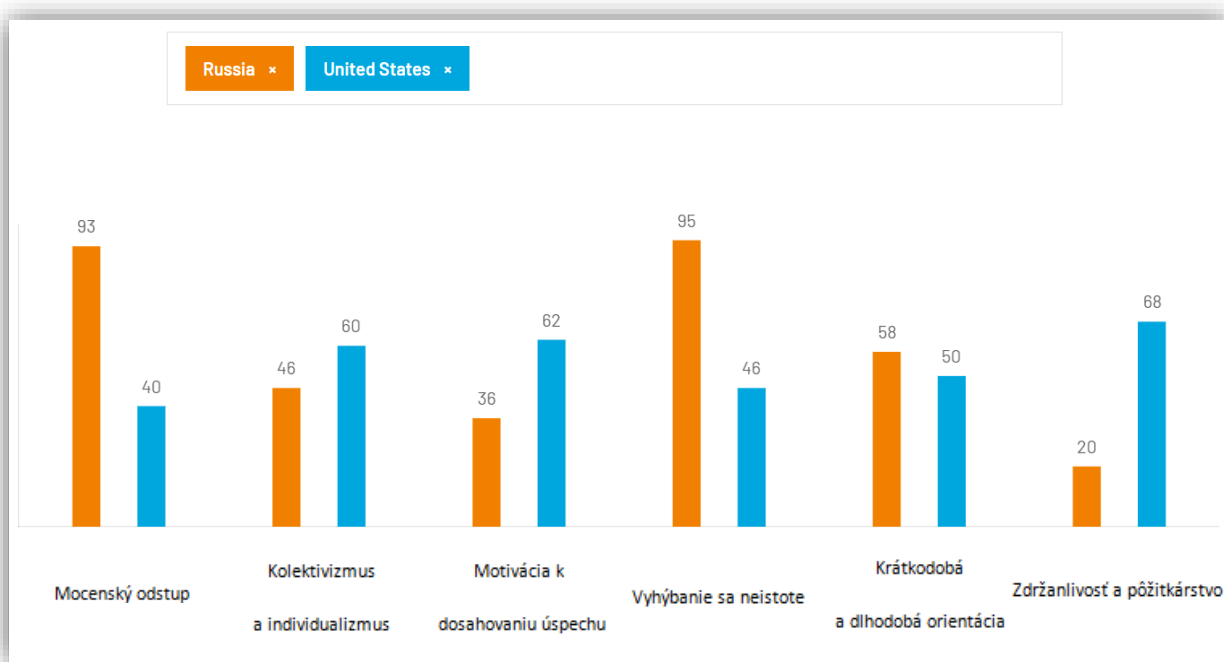
Kolektivismus (nízky bodový index)	Individualizmus (vysoký bodový index)
Jedinec je súčasťou skupiny, ktorá sa o neho stará	Jedinec je povinný sa o seba postarať
Dôraz na spolupatričnosť	Právo na súkromie
Klasifikácia jedinca, ako súčasť organizácie	Klasifikácia jedinca, ako osoby
Názory sú vopred určené v rámci skupiny	Osobný názor: jedna osoba – jeden hlas
Porušenie noriem vedie k pocitu hanby	Porušenie noriem vedie k pocitu viny
Označenie „ja“ je nežiaduce	Označenie „ja“ je žiaduce
Účelom vzdelania je naučiť sa, ako robiť	Účelom vzdelania je naučiť sa, ako sa učiť
Vzťahy prevládajú nad úlohou	Úloha prevláda nad vzťahmi

Zdroj: Hofstede, 2011

2.3 Motivácia k dosahovaniu úspechu (Motivation towards achievement and success)

Vysoký bodový index v tejto dimenzii naznačuje, že spoločnosť je poháňaná konkurenciou a úspechom, pričom úspech je definovaný víťazom (najlepší jedinec v organizácii). Tento hodnotový systém začína v škole a pokračuje počas celého organizačného života. (Kitayama, Uskul, 2011)

Nízky bodový index v dimenzii znamená, že dominantnými hodnotami v spoločnosti sú starostlivosť o druhých a o kvalitu života. Konsenzuálne orientovaná spoločnosť je taká, kde je kvalita života znakom úspechu a vyčnievanie z davu nie je obdivuhodné. (Minkov, 2009)



Obrázok 1 Porovnanie kultúrnych dimenzií medzi Ruskou federáciou a USA

Zdroj: Webový model Hofstedeho kultúrnych dimenzií, dostupný na internete: <https://www.hofstede-insights.com>

2.4 Vyhýbanie sa neistote (Uncertainty Avoidance)

Túto dimenziu môžeme charakterizovať ako mieru, ktorou sa členovia kultúry cítia ohrození neistými a neznámymi okolnosťami a situáciami a zároveň ako snahu čeliť týmto zmenám v sociálnych skupinách. Kultúry s vysokým indexom obáv z neistoty sú oveľa expresívnejšie, ľudia sú odvážnejší a prezentujú svoj názor za každú cenu. (Minkov, 2009)

V kultúrach s nízkym indexom obáv z neistoty sa prejavuje strach z nových vecí, úzkostlivosť a dočasné potláčanie expresívnych prejavov. Kultúry, ktoré sa snažia vyhnúť neistým a nejednoznačným situáciám, majú veľa formálnych zákonov a pravidiel, ktoré upravujú práva a povinnosti sociálnych subjektov a cítia uspokojenie pri ich naplňaní a dodržiavaní. Kultúry s nízkym indexom obáv z neistoty si mnohé sociálne situácie riešia automaticky bez písaných postupov. (Minkov, Hofstede, 2012)

Tabuľka 3 Modelové príklady - vyhýbanie sa neistote

Neistota (nízky bodový index)	Neistota (vysoký bodový index)
Neistota je akceptovaná a každý deň sa berie taký, aký je	Neistota je pociťovaná ako neustála hrozba, s ktorou treba bojovať
Lahkosť, nižší stres, sebakontrola, nízka úzkosť	Vyšší stres, emocionalita, úzkosť, neurotizmus
Vyššia miera subjektívneho mentálneho zdravia a pohody	Nižšia miera subjektívneho mentálneho zdravia a pohody
Tolerancia deviácií a myšlienok – čo je odlišné, je zaujímavé	Neznášanlivosť deviácií a myšlienok – čo je odlišné, je nebezpečné
Komfort s nejednoznačnosťou a chaosom	Potreba prehľadnosti a štruktúry
Učiteľ môže povedať „neviem“	Učiteľ by mal vedieť všetky odpovede
Zmena zamestnania nie je problém	Zostať v zamestnaní, aj keď sa Vám nepáči
Nechuť k pravidlám – písané/nepísané	Emocionálna potreba pravidiel – aj keď sa nedodržiavajú
V náboženstve, filozofii a vede – relativizmus a empirizmus	V náboženstve, filozofii a vede – viera v konečné pravdy a veľké teórie

Zdroj: Hofstede, 2011

2.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia (Long Term Orientation)

Táto dimenzia popisuje, ako si každá spoločnosť musí udržiavať určité väzby so svojou vlastnou minulosťou pri riešení súčasných a budúcich výziev. Spoločnosti na opačných koncoch bodového indexu riešia tieto dva existenčné ciele odlišne. (Minkov, 2011)

Normatívne spoločnosti, ktoré majú v tejto dimenzii nízke skóre, uprednostňujú zachovávanie zaužívaných tradícií a noriem, zatiaľ čo spoločenskú zmenu vnímajú podozrievavo. Na druhej strane, tí, ktorí majú kultúru s vysokým skóre, majú pragmatickejší prístup. Podporujú šetrnosť a úsilie v modernom vzdelávaní, ako spôsob prípravy na budúcnosť. (Hofstede, Minkov, 2010)

Tabuľka 4 Modelové príklady - krátkodobá a dlhodobá orientácia

Krátkodobá orientácia (nízky bodový index)	Dlhodobá orientácia (vysoký bodový index)
Najdôležitejšie udalosti sa udiali v minulosti – konať teraz	Najdôležitejšie udalosti sa udejú v budúcnosti
Dobry človek je vždy rovnaký	Dobry človek sa prispôsobí okolnostiam
Existujú univerzálne normatívy o tom, čo je dobré a zlé	Čo je dobré a zlé závisí od okolností
Tradície sú posvätné	Tradície sa prispôsobujú zmene okolností
Rodinný život je riadený imperatívmi	Rodinný život je riadený na základe spoločných úloh
Byť hrdý na svoju krajinu	Snaha poučiť sa z iných krajín
Služba iným je dôležitá	Spôľahlivosť a vytrvalosť je dôležitá
Sociálne výdavky	Ponuka úspor, dostupné prostriedky a investície
Pomalý alebo žiaden ekonomický rast	Rýchly ekonomický rast

Zdroj: Hofstede, 2011

2.6 Zdržanlivosť a pôžitkárstvo (Indulgence)

Šiesta dimenzia je relatívne nová , keďže bola pridaná v roku 2010 a je viac-menej komplementárna k dlhodobej verzus krátkodobej orientácii a v skutočnosti s ňou jemne negatívne koreluje. Zameriava sa na aspekty, ktoré nepokrýva zvyšných päť dimenzií a vychádza z literatúry o „výskume šťastia“. (Ott, 2010)

Pôžitkárstvo predstavuje spoločnosť, ktorá umožňuje relatívne voľné uspokojovanie základných a prirodzených ľudských túžob súvisiacich s užívaním si života a zábavy. Zdržanlivosť naopak predstavuje spoločnosť, ktorá riadi uspokojovanie potrieb a reguluje ich prostredníctvom prísnych spoločenských noriem. Tabuľka 5 uvádza výber rozdielov medzi spoločnosťami, ktorých validačný výskum ukázal, že súvisí s touto dimenziou. (Taras, Steel, Kirkman, 2012)

Pôžitkárstvo má tendenciu prevládať v južnej a severnej Amerike, v západnej Európe a v časti sub-saharskej Afriky. Zdržanlivosť prevláda vo východnej Európe, v Ázii a u moslimskej populácie sveta. Stredomorská Európa zaujíma v tomto rozmere strednú hodnotu indexu. (Triandis, Suh, 2002)

Tabuľka 5 Modelové príklady - pôžitkárstvo a zdržanlivosť

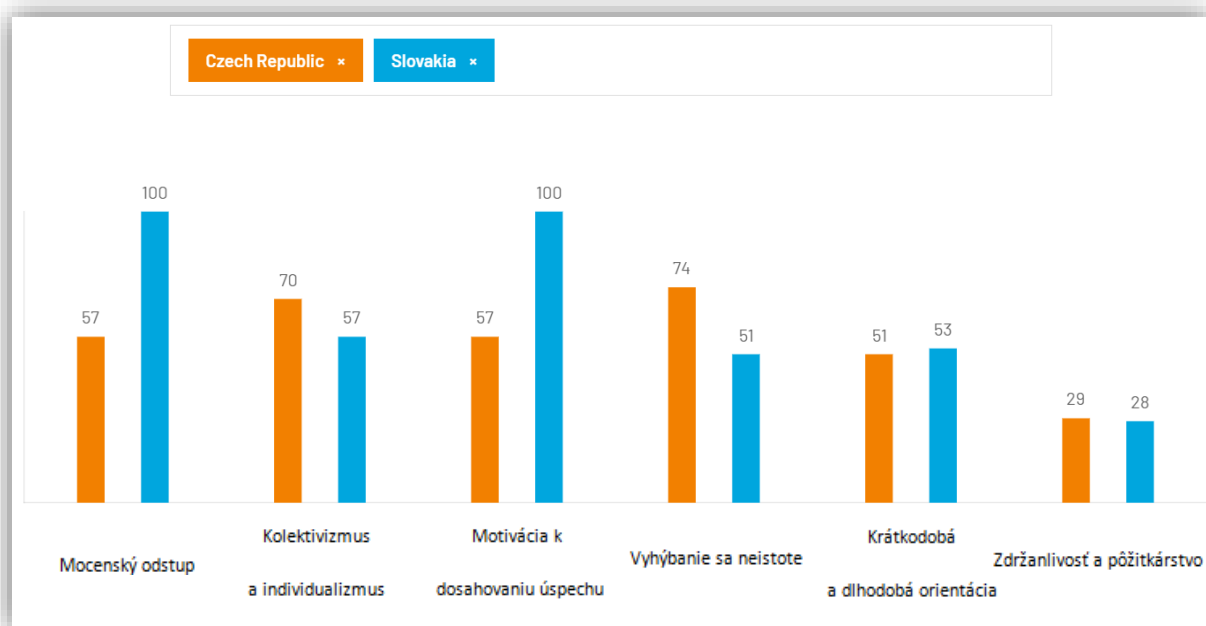
Zdržanlivosť (nízky bodový index)	Pôžitkárstvo (vysoký bodový index)
Menej veľmi šťastných ľudí	Vyššie percento populácie deklaruje, že sú veľmi šťastní
Sloboda prejavu nie je prvoradá	Sloboda prejavu je vnímaná ako dôležitá
Nižší význam voľného času	Vyšší význam voľného času
Menej pravdepodobné, že si zapamätám pozitívne emócie	S väčšou pravdepodobnosťou si zapamätám pozitívne emócie
Vzdelaná spoločnosť – nižšia pôrodnosť	Vzdelaná spoločnosť – vyššia pôrodnosť
Menej ľudí aktívne športuje	Viac ľudí aktívne športuje
V krajine s dostatkom jedla je nižšie percento obéznych ľudí	V krajine s dostatkom jedla je vyššie percento obéznych ľudí
V bohatých krajinách sú prísnejšie sexuálne normy	V bohatých krajinách sú miernejšie sexuálne normy
Vysoké percento polície na populácie	Udržiavanie poriadku v krajine nie je veľkou prioritou

Zdroj: Hofstede, 2011

3 KOMPARÁCIA KONKRÉTNÝCH KULTÚRNYCH DIMENZIÍ ČESKEJ REPUBLIKY A SLOVENSKEJ REPUBLIKY PROSTREDNÍCTVOM WEBOVEJ PLATFORMY

Za účelom pochopiteľnej a prehľadnej analýzy sme účelovo vybrali iba dve dobre známe krajiny. Napriek tomu, že Česká republika so Slovenskou republikou majú dôležitú časť spoločnej histórie, geografickú polohu, podobný jazyk a kultúru, je pozoruhodné vnímať rozdielnosť postojov oboch krajín v rámci aktuálneho politického diania. Napriek relatívnej blízkosti oboch krajín nám i bodový index danej webovej platformy vykazuje výraznú odlišnosť

v konkrétnych dimenziách. V nasledujúcich podkapitolách bude každá kultúrna dimenzia konkrétnej komparácie vysvetlená a popísaná.



Obrázok 2 Porovnanie kultúrnych dimenzií medzi Českou republikou a Slovenskou republikou
Zdroj: *Webový model Hofstedeho kultúrnych dimenzií, dostupný na internete: <https://www.hofstede-insights.com>*

3.1 Mocenský odstup – prípadová štúdia

Česká republika má v tejto dimenzii relatívne vysoký bodový index 57. To znamená, že ide o hierarchickú spoločnosť. Ľudia akceptujú hierarchický poriadok, v ktorom má každý svoje miesto a ktorý nepotrebuje ďalšie odôvodnenie. Hierarchia v organizácii je vnímaná ako odraz prirodzených nerovností, centralizácia je populárna, podriadení očakávajú, že im bude povedané, čo majú robiť, a ideálny šéf je benevolentný autokrat.

So ziskom 100 bodov je Slovensko v porovnaní s ostatnými krajinami na najvyššej hranici tejto dimenzie. Pamätajte, že je možné získať viac ako 100 bodov, keďže Slovensko nebolo súčasťou pôvodného prieskumu. V spoločnostiach dosahujúcich vysoké skóre v rámci mocenského odstupe je úplne akceptované, že niektorí ľudia majú väčšiu moc ako iní. Je akceptované a očakávané, že aj títo ľudia využívajú svoju silu. Nie negatívnym spôsobom, ale ideálne za účelom vytvoriť jasnosť a štruktúru pre ľudí okolo nich. Ideálneho šéfa možno teda porovnať s „dobrým otcom“, ktorý na vás dohliada, je dobre viditeľný a hovorí vám, čo máte robiť. Hierarchické organizácie sú štandardizované. Pre cudzincov je kľúčovou otázkou, že napriek veľmi vysokému skóre sa manažér stále musí preukázať a osvedčiť, aby prinútil ľudí rešpektovať a akceptovať rozhodnutia zhora alebo (zahraničného) prostredia. Kľúčom je viditeľnosť a zobrazovanie výsledkov.

3.2 Kolektivismus a individualizmus – prípadová štúdia

Základnou problematikou, ktorú táto dimenzia rieši, je miera vzájomnej závislosti, ktorú spoločnosť udržiava medzi svojimi členmi. Súvisí to s tým, či je sebaobraz ľudí definovaný ako „ja“ alebo „my“. V individualistických spoločnostiach sa od ľudí predpokladá, že sa budú starať len o seba a svoju priamu rodinu. V kolektivistických spoločnostiach ľudia patria do „skupiniek“, ktoré sa o nich starajú výmenou za lojalitu. (Kaufmann, Kraay, Mastruzzi, 2010)

Česká republika s bodovým indexom 70 predstavuje individualistickú spoločnosť. To znamená, že sa vo veľkej miere uprednostňuje voľne prepletený sociálny rámec, v ktorom sa od jednotlivcov očakáva, že sa postarajú len o seba a svoju najbližšiu rodinu. V individualistických spoločnostiach priestupok spôsobuje vinu a stratu sebaúcty, vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom je zmluvou založenou na vzájomnej výhode, rozhodnutia o prijímaní do zamestnania a povyšovaní sa majú zakladať len na zásluhách a manažment je manažment jednotlivcov.

Slovensko je s bodovým indexom 57 relatívne individualistickou spoločnosťou, avšak na hranici kolektivismu, to znamená, že špecifikácia platí v menšej miere podobne, ako pre Českú republiku.

3.3 Motivácia k dosahovaniu úspechu – prípadová štúdia

Vysoké skóre (rozhodujúca spoločnosť) v tejto dimenzii naznačuje, že spoločnosť bude poháňaná konkurenciou a úspechom, pričom úspech je definovaný víťazom. Nízke skóre (orientované na konsenzus) v dimenzii znamená, že dominantnými hodnotami v spoločnosti sú starostlivosť o druhých a kvalita života. Konsenzuálne orientovaná spoločnosť je taká, kde je kvalita života znakom úspechu a vyčnievanie z davu nie je obdivuhodné. (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010)

Česká republika má v tejto dimenzii skóre 57 a preto je rozhodujúcou spoločnosťou. V krajinách s vysokým skóre v predmetnej dimenzii ľudia „žijú preto, aby pracovali“. Od manažérov sa očakáva rozhodnosť a asertívnosť. Dôraz sa kladie na rovnosť, konkurenciu a výkon. Konflikty sa riešia bojom proti nim.

So skóre 100 v kultúrnej dimenzii motivácia k úspechu, je Slovensko silne rozhodujúcou spoločnosťou. Je dôležité byť považovaný za úspešného a dosiahnuť svoje ciele. Postavenie je dôležitým aspektom tejto spoločnosti a samozrejme schopnosť ukázať svoj status. Veľkú úlohu zohrávajú symboly statusu ako autá, pôsobivé domy, oblečenie atď. Ľudia tvrdo pracujú, aby dosiahli vysokú životnú úroveň a mohli „ukázať svoje úspechy“. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebný dlhý pracovný čas a oddanosť práci.

3.4 Vyhýbanie sa neistote – prípadová štúdia

Dimenzia vyhýbania sa neistote súvisí so spôsobom, akým sa spoločnosť vyrovnáva so skutočnosťou, že budúcnosť nemôže byť nikdy známa. Mali by sme sa snažiť ovládať budúcnosť alebo ju nechať tak? Táto nejednoznačnosť so sebou prináša úzkosť a rôzne kultúry sa naučili túto úzkosť riešiť rôznymi spôsobmi. Miera, do akej sa príslušníci kultúry cítia ohrození nejednoznačnými alebo neznámymi situáciami a vytvorili si presvedčenia a inštitúcie, ktoré sa im snažia vyhnúť, sa odráža v skóre za vyhýbanie sa neistote. (Hofstede, 2011)

Česká republika má v tejto dimenzii skóre 74 a preto preferuje vyhýbanie sa neistote. Krajiny vykazujúce vysokú mieru vyhýbania sa neistote si zachovávajú prísne kódy viery a správania a netolerujú neortodoxné správanie a myšlienky. V týchto kultúrach existuje emocionálna potreba pravidiel (aj keď sa zdá, že pravidlá nikdy nefungujú). Čas sú peniaze a ľudia majú vnútorné nutkanie byť zaneprázdnení a tvrdo pracovať. Precíznosť a dochvilnosť sú normou a inováciám sa možno brániť. Bezpečnosť je dôležitým prvkom individuálnej motivácie.

Naopak s priemerným skóre 51 v tejto dimenzii Slovensko nevykazuje žiadnu jasnú preferenciu.

3.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia – prípadová štúdia

Česká republika so skóre 51 nevykazuje výraznú preferenciu ani v jednom smere. I napriek malému bodovému rozdielu, internetový model Hofstedeho kultúrnych dimenzií už naopak Slovenskú republiku tendenčne eviduje vo vrchnej bodovej hranici.

So skóre 53 model ukazuje, že Slovenská republika má pomerne pragmatickú kultúru. V spoločnostiach s pragmatickou orientáciou ľudia veria, že pravda veľmi závisí od situácie, kontextu a času. Ukazuje schopnosť ľahko prispôbiť tradície zmeneným podmienkam a spoločnosť má silný sklon k úsporám a investíciám. Zreteľná je šetrnosť a vytrvalosť pri dosahovaní výsledkov.

3.6 Zdržanlivosť a pôžitkárstvo – prípadová štúdia

Nízke skóre 29 znamená, že Česi vo všeobecnosti nie sú z pohľadu modelu hodnotení ako národ inklinujúci k pôžitkom. Spoločnosti s nízkym skóre v tejto dimenzii majú sklony k cynizmu a pesimizmu. Taktiež na rozdiel od pôžitkárskejších spoločností, zdržanlivé spoločnosti nekladú veľký dôraz na voľný čas a kontrolujú uspokojenie svojich túžob. Ľudia s touto orientáciou majú pocit, že ich činy sú obmedzené spoločenskými normami a cítia, že dopriať si niečo je nesprávne.

Vzhľadom na veľmi podobné bodové hodnotenie Slovenskej republiky v tejto kultúrnej dimenzii sa na náš štát vzťahuje rovnaká definícia, ako na nášho severozápadného suseda.

DISKUSIA

Môžeme konštatovať, že Hofstedeho model kultúrnych dimenzií poskytuje cenný nástroj na porovnávanie a pochopenie rozdielov medzi kultúrami rôznych krajín. Jeho aplikácia na komparáciu Českej republiky a Slovenskej republiky nám ukazuje, že napriek dôležitej časti spoločnej histórie, podobnej geografickej polohe a kultúre existujú významné rozdiely v postojoch a hodnotách oboch národov.

Česká republika sa vyznačuje relatívne vysokým indexom v dimenzii individualizmu a približne prostrednou hodnotou v dimenzii mocenského odstupu, čo naznačuje hierarchickú spoločnosť s dôrazom na individuálnu slobodu a zodpovednosť. Naopak Slovensko vykazuje v porovnaní so severozápadným susedným štátom vyšší index v kolektívizme, čo poukazuje na silnejšie väzby a závislosť na skupine.

Rozdiely v motivácii k dosahovaniu úspechu sú taktiež pozoruhodné. Pričom Slovenská republika sa viac orientuje na konkurenciu a úspech definovaný individuálne, zatiaľ čo Česká republika uprednostňuje starostlivosť o druhých a kvalitu života.

Tieto zistenia poukazujú na to, že kultúrne rozdiely medzi Českou republikou a Slovenskou republikou môžu mať významný vplyv na ich spoločenské štruktúry, organizácie a správanie sa jednotlivcov. Porozumenie týchto rozdielov môže byť kľúčom k efektívnejšej medzikultúrnej komunikácii a spolupráci medzi týmito dvoma krajinami. Rovnako dôležité je pochopenie týchto javov za účelom efektívneho procesu riadenia spoločnosti ako celku.

ZÁVER

Hofstedeho model kultúrnych dimenzií poskytuje cenný analytický nástroj na porozumenie rozmanitosti kultúr a ich vplyvu na spoločnosti. Avšak je dôležité si uvedomiť, že kultúrne dimenzie nie sú statické a môžu sa meniť v čase. Pri porovnávaní kultúr a ich bezpečnostných aspektov je potrebné zohľadniť nielen čísla a štatistiky, ale aj kontext a špecifické faktory, ktoré ovplyvňujú bezpečnosť v jednotlivých kultúrach. Bezpečnosť je multidimenzionálnym pojmom, ktorý zahŕňa nielen fyzickú bezpečnosť, ale aj bezpečnosť z hľadiska kybernetického priestoru. Preto je dôležité pri akomkoľvek hodnotení, porovnávaní a analýze kultúr zohľadniť túto komplexnosť a vyváženosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BOURBEAU, P. 2013. *Resiliencism: Premises and Promises in Securitization Research, Resilience: International Policies, Practices and Discourses* 1, 2013. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765738>

ČERVEŇNOVÁ, T. 2022. Spoločenská odolnosť ako nástroj na boj proti hybridným hrozbám – diplomová práca, Masaryková univerzita – fakulta sociálnych štúdií, Brno, 2022.

- FACTOR, R. 2013. A social resistance perspective for delinquent behaviour among non-dominant minority groups, Advance Access publication, 2013, <https://doi.org/10.1093/bjc/azt035>
- HAGGER, M. S., RENTZELAS, P., CHATZISARANTIS, N. L. 2014. Effects of individualist and collectivist group norms and choice on intrinsic motivation. *Motiv. Emot.* 38, 2014, <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9373-2>
- HOFSTEDE, G., BOND, M. 1988. The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organ. Dyn.* 16, 1988, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M. 2010. *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 2010.
- HOFSTEDE, G., MINKOV, M. 2010. Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Bus. Rev.* 16, 493–504. 2010, <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- HOFSTEDE, G., & PETERSON, M. F. 2000. National values and organizational practices, *Handbook of organizational culture and climate*, London: Sage, 2000.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd Edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDE, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Universities of Maastricht and Tilburg*, 2011, ISBN 978-0-9845627-0-1. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Webový model Hofstedeho kultúrnych dimenzií, dostupný na internete: <https://www.hofstede-insights.com>
- KAUFMANN, D., KRAAY, A., & MASTRUZZI, M. 2010. The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 2010. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
- KAUFMANN, M. 2013. Emergent Self-Organisation in Emergencies: Resilience Rationales in Interconnected Societies, *Resilience: International Policies, Practices and Discourses* 1, 2013. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765742>
- KITAYAMA, S., USKUL, A. K. 2011. Culture, mind, and the brain: current evidence and future directions. *Annu. Rev. Psychol.* 62, 2011, 10.1146/annurev-psych-120709-145357. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145357>
- MINKOV, M. 2009. Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultural Research* 43, 2009, <https://doi.org/10.1177/1069397109332239>
- MINKOV, M. 2011. *Cultural differences in a globalizing world*. Bingley: Emerald, 2011.
- MINKOV, M., HOFSTEDE, G. 2012. Hofstede's fifth dimension: new evidence from the world values survey. *J. Cross Cult. Psychol.* 43, 2012, <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
- NEHER, F., MIOLA, A. 2016. *Culture and Resilience*, European Commission: JRC Technical Reports, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, ISBN 978-92-79-64531-0.

- OECD, 2008. Protection of 'Critical Infrastructure' and the Role of Investment Policies Relating to National Security, 2008, Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/40700392.pdf>
- OTT, J. C. 2010. Good governance and happiness in nations: Technical quality precedes democracy and quality beats size. *Journal of Happiness Studies*, 2010, 353–368. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9144-7>
- OYSERMAN, D., COON, H. M., KEMMELMEIER, M. 2002. Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychol. Bull.* 128, 2002, <https://doi.org/10.1037//0033-2909.128.1.3>
- PIECZYWOK, A., MAJCHÚT, I. 2021. Alternatívne spôsoby formovania bezpečnosti človeka. In *Vojenské reflexie*. Roč. XVI, č. 1, 2021. ISSN 1336-9202. DOI: <https://doi.org/10.52651/vr.a.2021.1.6-22>.
- POULIGNY, B. 2010. State-Society Relations and Intangible Dimensions of State Resilience and State Building A bottom-Up Perspective, European University Institute – Working Paper RSC, Florence, 2010, ISSN 1028-3625.
- SCHIMMACK, U., OISHI, S., DIENER, E. 2005. Individualism: a valid and important dimension of cultural differences between nations. *Pers. Soc. Psychol. Rev.* 9, 2005, https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0901_2
- TARAS, V., STEEL, P., KIRKMAN, B. L. 2012. Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *J. World Bus.* 47, 2012, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.001>
- TRIANDIS, H. C., SUH, E. M. 2002. Cultural influences on personality. *Annu. Rev. Psychol.* 53, 2002, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135200>

Mgr. Vladimír ZVEREC

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš

0960 482 857

vladimir.zverec@mil.sk